



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



KATIA GONÇALVES

**IMPLANTAÇÃO DO MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO NA
CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA, COM VISTAS À
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE APIAÍ.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL 2010**

CURITIBA

2011

KATIA GONÇALVES

**IMPLANTAÇÃO DO MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO NA
CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA, COM VISTAS À
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE APIAÍ.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal na Pós-Graduação Gestão Pública Municipal 2010, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba sob a orientação da professora Hilda Alberton de Carvalho.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

CURITIBA

2011



TERMO DE APROVAÇÃO

IMPLANTAÇÃO DO MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO NA CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA, COM VISTAS À MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE APIAÍ.

Por

KATIA GONÇALVES

Esta monografia foi apresentada às 14h30min do dia 01 de Dezembro de 2011 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. M.Sc Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR – *Campus* Curitiba
(orientadora)

Prof. M.Sc Eduardo Bernardes de Castro
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico à minha família, em especial ao meu pai Massueto Gonçalves, pelo incentivo e compreensão pelos muitos momentos de ausência e isolamento para o cumprimento deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus. Por ter me guiado e iluminado em cada decisão a ser tomada;

À professora e orientadora M.Sc. Hilda Alberton de Carvalho, pela sua contribuição na orientação e que com toda paciência e dedicação me acompanhou nessa caminhada;

A todos os meus verdadeiros amigos, pelo incentivo incessante e pela ajuda, principalmente nos momentos de esmorecimentos;

Aos entrevistados da CASAVALE que participaram desse trabalho, sendo prestativos ao responder as perguntas de forma clara e objetiva.

À minha família, que foi a base de toda minha formação.

Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença. É fazê-lo entender as razões e os porquês da mudança.

(Araújo, 2001)

RESUMO

Katia Gonçalves, Implantação do Manual de Instruções de Trabalho na Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira, com vistas à modernização da gestão pública municipal de Apiaí. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal 2010. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus de Curitiba. Total de 57 páginas.

Este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa onde se discute os aspectos na continuidade das ações organizacionais públicas na esfera municipal diante da próxima mudança do governo local. Por outro lado, o fenômeno da descontinuidade tem o poder de interromper avanços significativos alcançados por uma equipe funcional capacitada e coesa. Tal fenômeno de descontinuidade resulta em perda de tempo, energia, recursos públicos investidos, assim como a insatisfação do público alvo - a população. Este trabalho visa não só identificar os processos existentes, mas também propor um manual de instruções de trabalho, para que o mesmo sirva como parâmetro para a gestão atual e também para a nova equipe pós-mudança de governo municipal. Foram utilizadas para a execução deste trabalho as pesquisas bibliográficas e de campo. Deste modo, a metodologia elaborada descreve todas as tarefas essenciais existentes na instituição de acolhimento, tendo em vista que tais processos nunca foram descritos anteriormente, onde a coleta de dados foi realizada através do preenchimento de formulários e de reuniões com os funcionários. Partindo desta premissa e com a efetiva preocupação com a continuidade das ações organizacionais públicas, propusemos como forma de contribuição, a implantação do manual de instruções de trabalho na Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira, instituição esta pertencente à Secretaria Municipal de Promoção e Assistência Social de Apiaí. Trata-se de uma sugestão de estruturação de procedimentos dos fluxos de processos existentes na instituição de acolhimento, para que este mapa também possa dar suporte para a próxima equipe de trabalho no ano de 2013.

Palavras-chave: Descontinuidade, Instrução de Trabalho e Sustentabilidade.

ABSTRACT

GONÇALVES, Kátia. Implementation of the User Guide Working in the House Transitional Alto Ribeira Valley, to modernize public management Municipal Apiaí. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal 2010. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus de Curitiba. Total de 57 páginas.

This paper presents the results of a survey where we discuss aspects of the continuing organizational actions in the municipal government before the next change of local government. On the other hand, the phenomenon of discontinuity has the power to stop significant achievements accomplished by a team trained and working together. This phenomenon of discontinuity results in loss of time, energy, public resources invested, and the dissatisfaction of the target audience - the population. This work aims to not only identify existing processes, but also propose a manual and work instructions, so that it serves as a parameter for the current management and also to the team after the change of municipal government. Were used to perform this work the literature searches and field. Thus, the methodology developed describes all the essential tasks existing in the host institution in order that these processes have never been described before, where data collection was done by filling in forms and meeting with employees. On this assumption and the actual concern with the continuity of public organizational actions, proposed as a contribution, the implementation of manual labor in the House Transitional Alto Ribeira Valley, this institution belonging to the Municipal Promotion and Welfare of Apiaí. This is a suggestion for structuring procedures flows of existing processes at the host institution, so that this map can also give support to the next work team in 2013.

Keywords: Discontinuity, Education Labor and Sustainability

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.1.2- Objetivos Específicos	11
1.1.3 - Metodologia:.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 – CONTINUIDADE E DESCONTINUIDADE DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL PÓS-MUDANÇA DE GOVERNO:.....	13
2.2 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS:	15
2.3 – FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS	17
2.3.1 - Simbologia do Fluxograma.....	18
2.3.2 - Tipos de Fluxogramas.....	20
2.3.3 - Fluxograma Vertical	20
2.3.4 - Fluxograma Horizontal	22
2.3.5 - Diagrama de Blocos.....	23
2.3.6 - Fluxograma ANSI.....	24
2.3.7 - Fluxograma Funcional.....	25
2.3.8 - Fluxograma Físico ou Geográfico	25
2.4 - MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO.....	26
3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	31
3.1 - APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO	31
3.2 - APRESENTAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE APIAÍ.....	31
3.3- IDENTIFICAÇÕES DO ÓRGÃO GESTOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL.....	31
3.4 LOCAL DA PESQUISA	32
3.5 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA	33
3.6 COLETAS DE DADOS.....	33
3.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4 - RESULTADOS	36
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
6 – CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Descontinuidade administrativa, ou o rompimento de atividades e programas na troca de governos municipais, compromete o trabalho daqueles que trabalharão na próxima gestão e este obstáculo nos faz refletir: como garantir que os frutos da gestão anterior, regada de treinamentos, experiências e comprometimentos, não retrocedam na troca do governo municipal? Como manter a sustentabilidade dos processos organizacionais na mudança do governo?

O que se propõe é mostrar que mesmo no setor público, é possível lançar mão de ferramentas da qualidade, como os fluxogramas de processos, e mapear o conjunto de processos existentes no ambiente, com vistas à sua usabilidade na transição do próximo governo municipal.

Dentro deste contexto, nos propomos a levantar o referencial teórico referente ao tema abordado, assim como a identificação dos processos na Casa transitória do Alto Vale do Ribeira – CASAVALE e a desenvolver um manual de fluxograma de processos nesta instituição de acolhimento – CASAVALE.

Segundo Lizarelli (2008),

Podemos descrever todas as atividades de uma empresa através da identificação de seus processos. Um processo pode ser definido como a atividade que possui entradas e as suas saídas é o resultado da atividade executada. Um mapa de processo é a sequência lógica e ordenada de atividades onde é possível ter uma visão geral do fluxo (de material ou informação) de um setor ou organização.

Sendo assim, este trabalho apresenta um estudo que identifica os processos de uma instituição governamental, utilizando a ferramenta de qualidade, ou seja, o mapeamento de processos através de fluxogramas.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica a partir da observação e pesquisa, onde se discute os aspectos da sustentabilidade das ações organizacionais e administrativas públicas na esfera municipal diante na eminência de mudança do governo municipal local.

O fenômeno da descontinuidade tem o poder de interromper avanços significativos alcançados por uma equipe funcional, coesa e capacitada. Tal fenômeno resulta em perda de tempo, energia, recursos públicos investidos, assim como a insatisfação do público alvo - a população.

Partindo desta premissa e com a efetiva preocupação com a continuidade das ações organizacionais públicas, propusemos como forma de contribuição à sustentabilidade, a implantação do mapeamento de processos na Secretaria de Promoção e Assistência Social de Apiaí.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como manter a sustentabilidade dos processos organizacionais na mudança de governo municipal?

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os objetivos geral e específico desta monografia.

1.3.1 Objetivo Geral

Mapear o conjunto de processos da Casa Transitória do Vale do Ribeira, com vistas à sua usabilidade na transição do próximo governo municipal.

1.3.2- Objetivos Específicos

- 1- Identificar como os teóricos tratam a continuidade e descontinuidade na administração pública, assim como os fluxos de processos;
- 2- Identificar os processos na Casa Transitória Altos Vale do Ribeira;
- 3- Desenvolver um Manual de Instrução de Trabalho na Casa Transitória do Vale do Ribeira.

1.3.3 - Metodologia:

Através de formulários estruturados para a coleta de informações e o auxílio de fontes bibliográficas que tratam de mapeamento de processos foi

possível efetivar a construção do conhecimento proposto para o trabalho monográfico, gerando conhecimentos científicos significativos que podem auxiliar outros pesquisadores no estudo da temática, assim como no referencial deste trabalho para o próximo governo municipal. Utilizou-se também de formulários estruturados para a coleta de informações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os quatro pilares teóricos desse trabalho monográfico:

- I) A continuidade e descontinuidade na gestão pública municipal;
- II) Mapeamento de processos,
- III) Fluxograma de Processos, e
- IV) Manual de Instruções de Trabalho.

Não se pretende esgotar o assunto, mas apresentar pontos que contribuem para o entendimento do trabalho monográfico.

2.1 – CONTINUIDADE E DESCONTINUIDADE DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL PÓS-MUDANÇA DE GOVERNO:

Através de pesquisas bibliográficas, pretendeu-se pesquisar o tema continuidade e descontinuidade dos trabalhos públicos na mudança de governo municipal, contudo foi difícil encontrar material específico, haja vista que o tema é pouco discutido no Brasil.

Um dos trabalhos pioneiros a ter essa questão como foco é o de Spink (1987). A partir da análise de dois estudos de caso em organizações públicas, o autor elabora uma primeira definição do problema:

A expressão 'continuidade e descontinuidade administrativa' refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes.

Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987, p. 57).

Sua origem seria, mais do que organizacional, ligada ao paradigma político enraizado na vida pública brasileira, simbolizado nos conceitos de cargo de confiança e homem de confiança.

Dado seu enraizamento na prática e no discurso do cotidiano, a descontinuidade parece resistir às seguidas tentativas de reforma administrativa. É interessante notar que Spink não faz a associação direta entre continuidade administrativa como algo bom e desejável, nem tampouco entre descontinuidade como algo ruim e indesejável. Afirma, sobretudo, que há a necessidade de se compreender o fenômeno, inserido em uma perspectiva histórica.

Segundo SPINK (1987), descontinuidade é vista como uma marca distintiva, separada e sem nenhuma obrigação de continuidade. A troca de governo, ou de gestor, é vista como um momento em que naturalmente tudo vai mudar e atividades e programas será rompido, independentemente de política pública, partido ou sua efetividade anterior.

Nas entrelinhas desse uso da expressão, o pressuposto é que o novo é novo e o anterior é passado; para o novo se estabelecer é necessário ignorar o anterior; o passado já passou. Conseqüentemente, o novo se concebe virando a página para começar com uma página em branco; os demais esperam para ver as novas direções – aceitando a autoridade máxima do novo mandatário.

Nessa vertente, a palavra tem uso constante entre os diversos atores que compõem e que definem a administração pública no Brasil, especialmente na sua relação com os governos do momento e a troca de seus gestores.

Segundo Spink (2001);

Quando os limites amplos e pessoais da autoridade do posto público estão presentes em entidades públicas em que um número exagerado de cargos de direção, chefia e assessoria é trocado por serem considerados cargos de confiança, pode-se imaginar que o resultado será, no mínimo, uma fase de confusão, até que todos os novos ocupantes dos postos se encontrem enraizados.

Mas quando, além disso, há problemas com a qualidade da prestação dos serviços (como há em quase todas as áreas dos serviços públicos), críticas às práticas da gestão anterior e falta de clareza institucional sobre as estratégias a serem desenvolvidas, a tendência de perda de rumo organizacional é ainda maior.

Somando a esperança inevitável sobre o novo à visão de processos históricos como páginas viradas e à perda da memória institucional estimulada pelo rodízio de cargos, o resultado é uma cisão, proposital ou não, em boa parte das

atividades operacionais. É essa situação que, para os servidores públicos e técnicos da área, é conhecida como descontinuidade administrativa.

É esta descontinuidade administrativa ocorrida nas trocas de governos municipais que nos impulsiona a elaborar um mapeamento de processos na Casa Transitória do Alto Vale–CASA VALE, com o intuito de minimizar os impactos da mudança de gestão promovendo assim um legado de continuidade, através da descrição de fluxos de processos da referida Casa Transitória.

2.2 – MAPEAMENTO DE PROCESSOS:

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços e das falhas de integração entre sistemas.

Além disso, é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças e a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-a-dia.

Um processo, para Davenport (1994), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

Já Harrington (1993), o define como sendo um grupo de tarefas interligadas, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar o seu objetivo.

Processo é tudo aquilo que é recebido, transformado e passado para frente. Cada funcionário quando está trabalhando pode ser visto como um processo. O funcionário recebe alguma coisa (matéria prima, informações, etc.) trabalha (modifica) e passa para frente (seu colega ou outro setor).

Um conjunto de funcionários numa empresa, produzindo, pode ser visto como a soma de processos. Assim, a empresa é um conjunto de pequenos processos que recebe matéria prima (compra), transforma (fabrica com suas máquinas e mão de obra) e entrega (vende) o produto acabado.

O mapeamento é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para análise sistêmica das organizações. Através do mapeamento

poderá ser analisado o fluxo, sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências.

Exemplo de Vantagens do Mapeamento:

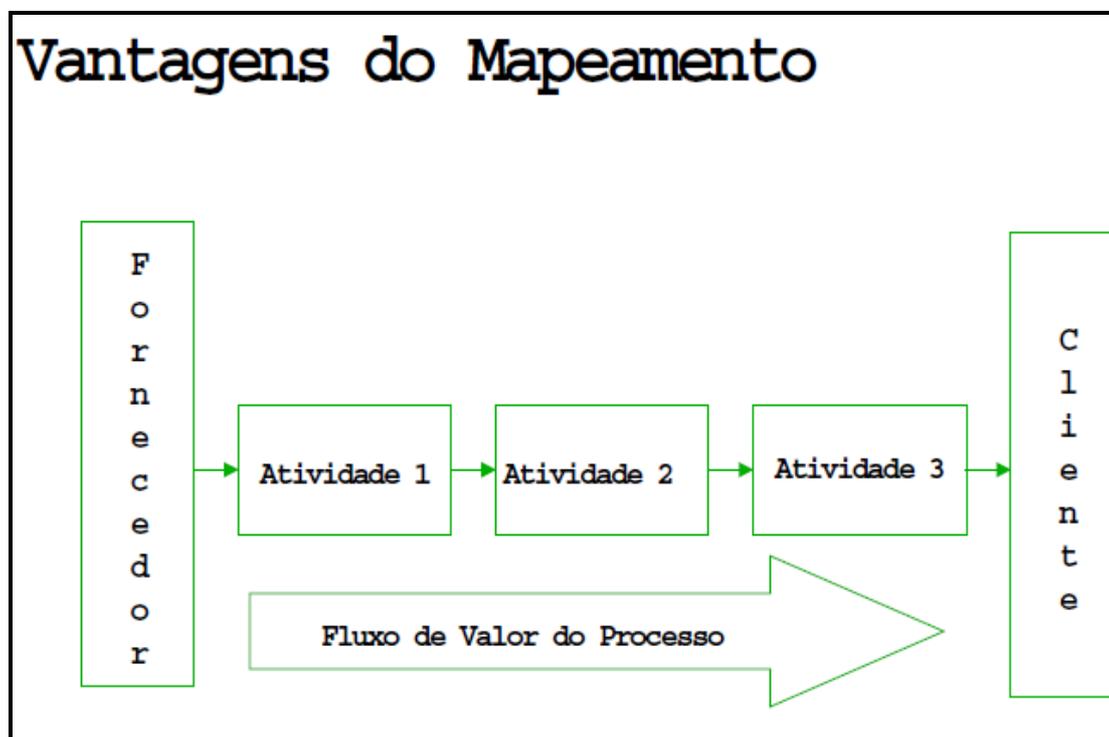


Figura 1 - Vantagens do Mapeamento

Fonte: Grupo de Análise do Valor – GAV/UFSC - 2009

O mapeamento possibilita desenhar / representar sequências de processos, subprocessos, atividades e tarefas, tendo como objeto entender, acompanhar, documentar e medir.

A elaboração de fluxogramas, também chamada de diagramação lógica ou de fluxo é uma ferramenta inestimável para se entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais ou públicos.

Define-se um fluxograma como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos, linhas e palavras de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo.

A escolha da ferramenta para a representação gráfica deverá estar sintonizada com as necessidades apresentadas, ter facilidade de uso, ter símbolos

limitados, os textos dos diagramas deverão ser claros e concisos e por fim, os diagramas deverão ter organização visual clara.

Discorreremos mais detalhadamente sobre fluxograma de processos no próximo item.

2.3 – FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS

De acordo com Rodrigues (2009), o fluxograma, ou *flow-chart*, é conhecido com os nomes de carta de fluxo de processo, gráfico de sequencia, gráfico de processamento, etc. É uma representação gráfica de um processo, feita através de uma simbologia que apresenta a inter-relação entre suas etapas. Podemos entendê-lo, na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo.

O fluxograma objetiva evidenciar a sequencia de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos ilógicos e dispersão de recursos materiais e humanos. Constitui o fundamento básico de todo trabalho racionalizado, pois não basta fazer a sua divisão, sendo necessário bem dispô-lo no tempo e no espaço.

Segundo Rodrigues (2008);

Tudo o que fazemos pode ser analisado sob a ótica de processos, ou seja, qualquer atividade humana, das mais simples às mais complexas, pode ser visualizada em um diagrama contendo ENTRADAS, CONTROLES, RECURSOS, EXECUÇÃO e SAÍDAS. É como a receita de um bolo. Se tudo for feito seguindo as instruções corretamente, o resultado é garantido. Para conservar essas instruções, escrevem-se receitas que poderão ser utilizadas por outras pessoas para conseguir resultado idêntico.

Em sua linha de raciocínio, Rodrigues (2008) identifica que as ENTRADAS seriam os ingredientes do bolo, os CONTROLES seriam o tempo de assá-lo, a temperatura ideal, os RECURSOS seriam os instrumentos necessários como batedeira, o forno, a forma, a EXECUÇÃO seria a forma de preparo, a instruções da receita, e a SAÍDA seria o resultado final, ou seja, o BOLO.

Todas as informações referentes a um processo podem ser exibidas num diagrama o qual mostra o fluxo e a relação entre essas etapas do processo. O

fluxograma de processo facilita a análise, a compreensão a execução de qualquer processo.

Existem diversos tipos de Fluxogramas, cada um com uma finalidade específica e um grau de complexidade adequado a ela.

- O uso correto desta ferramenta permite:
- Detectar rapidamente as atividades críticas para o processo;
- Conhecer a sequencia das atividades (fluxo);
- Entendimento claro e rápido do processo.

2.3.1 - Simbologia do Fluxograma

Os símbolos do fluxograma têm por objetivos evidenciar a origem, processo e destino da informação escrita e ou verbal componente de um sistema administrativo. Por outro lado, salienta-se que existe uma tendência cada vez mais generalizada para a padronização dos símbolos convencionais que representam elementos ou situações correntes.

É possível utilizar símbolos diferentes dos convencionais, desde que não ofereçam dificuldade de compreensão para o leitor e desde que sejam definidos previamente. A combinação dos símbolos apresentados com uma série de outros símbolos complementares permite ampliar, esclarecer ou interpretar os diferentes passos dos sistemas administrativos.

A combinação dos símbolos apresentados com uma série de outros símbolos complementares permite ampliar, esclarecer ou interpretar os diferentes passos dos sistemas administrativos. Essas expressões simbólicas são utilizadas de forma consistente em análise de sistemas administrativos.

Segundo Rodrigues (2008) não há consenso para todos os símbolos aplicados na elaboração de fluxogramas, mas o mais comum é utilizar a simbologia ANSI (*American National Standards Institute*), desenvolvida para análise de sistemas.

No quadro abaixo se encontram símbolos para cada fase, operação ou objeto encontrado em um fluxograma. Quando aparecem mais de um símbolo significa que são variantes aceitáveis para o mesmo significado, porém a ordem em que se apresentam indica sua adequação, ou seja, o símbolo que aparece primeiro (à esquerda) é o mais utilizado.

Exemplo de simbologia do Fluxograma ANSI:

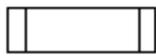
SIMBOLO(S)	SIGNIFICADO	OBSERVAÇÕES
	Início ou fim de processo	No interior desse símbolo normalmente é colocada a palavra "INÍCIO" ou "FIM". Pode-se colocar o setor fornecedor ou cliente do processo.
	Setor ou pessoa responsável	É utilizado apenas em fluxos complexos, que tem participação de vários responsáveis.
	Passo ou operação	Cada atividade realizada no processo é colocada no interior deste símbolo. Pode ter o responsável descrito (2º. Desenho)
	Processo pré-definido	Sub-processos ou atividades necessárias que podem ser detalhadas em outro fluxograma.
	Materiais	Matéria-Prima, Insumos, etc...
	Operação Manual	Atividade executada exclusivamente por processo manual, como distribuição de documentos, montagens, separação...
	Ponto de decisão	Descreve eventos condicionais, onde sim/não definem a continuidade do processo.
	Ponto de parada ou espera	Paradas obrigatórias do processo, como tempo de descanso de uma massa ou composto químico, aguardo de uma resposta, etc...
	Ponto de inspeção	Paradas para verificação e/ou liberação para continuidade do processo.
	Documento(s)	Documentos necessários e/ou resultantes do processo. Quando houverem mais vias, use o segundo símbolo.
	Informação (contato) verbal ou cópia xérox (documentos)	Use para representar contatos telefônicos, por exemplo.
	Transporte / movimentação	Cargas, pacotes, etc. Convém que o destino esteja descrito com clareza.
	Armazenagem temporária ou arquivo temporário	Estoque de material no setor, por exemplo, ou documentos que devam ficar reservados por algum motivo.

Figura 2 - Simbologia do Fluxograma ANSI

Fonte: Rodrigues, Costa Ronaldo (2008, p.13).

Além da simbologia apresentada acima, podem ser utilizados cores, siglas e grafismos, contudo observando que a utilização destes recursos deverá ser legendado para que o fluxograma não fique confuso, permitindo assim, que qualquer pessoa (um funcionário novo ou um auditor, por exemplo) entenda facilmente todo o processo descrito.

2.3.2 - Tipos de Fluxogramas

Segundo Rodrigues (2008, p.4) “Existem diversos tipos de fluxogramas, cada um com uma finalidade específica e um grau de complexidade adequado à ela. O uso correto dessa ferramenta permite detectar rapidamente as atividades críticas para o processo. Conhecer a sequência das atividades (fluxo) e entendimento claro e rápido do processo.”

Segue abaixo fluxogramas mais utilizados:

1. Fluxograma vertical;
2. Fluxograma horizontal;
3. Diagrama de blocos que fornece uma rápida noção do processo;
4. O fluxograma padrão da American National Standards Institute (ANSI), que analisa os inter-relacionamentos detalhados de um processo;
5. Fluxogramas funcionais, que mostram o fluxo de processo entre organizações e áreas;
6. Fluxogramas geográficos, que mostram o fluxo do processo entre localidades.

2.3.3 - Fluxograma Vertical

Trata-se do fluxograma mais utilizado no estudo de processos produtivos, do tipo linha de produção, no qual se pode dividir um grande processo em vários outros, mais simples, com poucas áreas envolvidas e com número restrito de operações que se encaixam nos símbolos, previamente, estabelecidos pelo fluxograma. Podemos, também, utilizá-lo em processos administrativos, desde que feitas às devidas adequações.

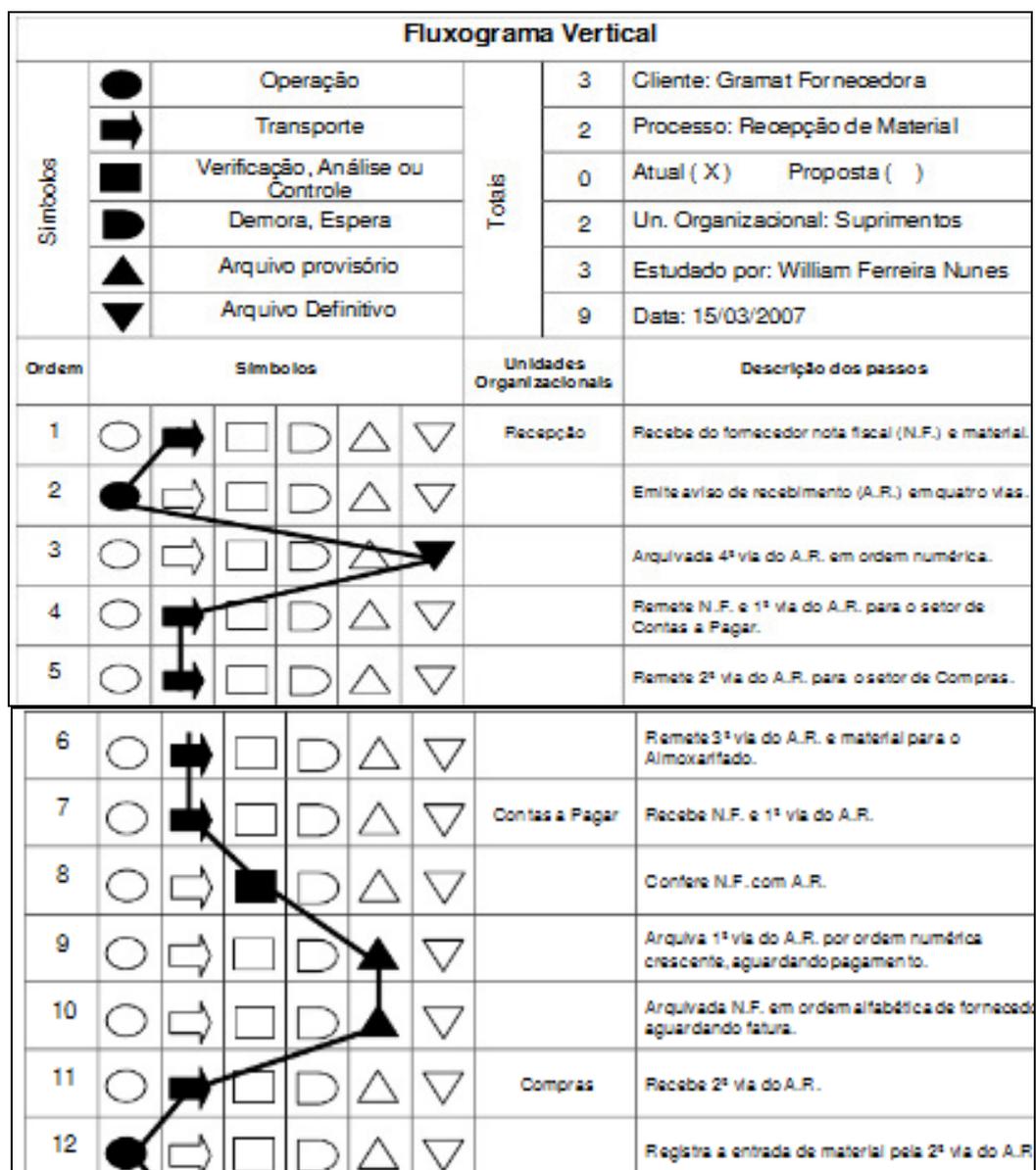
Esse tipo de fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e é constituído de símbolos e convenções pré-impressas em colunas verticais. O fluxograma vertical tem como vantagens a rapidez de preenchimento (uma vez que se trata de um formulário impresso padronizado), a clareza na apresentação e a facilidade de leitura.

Este tipo de fluxograma possui quatro vantagens:

- A primeira consiste em poder ser impresso como formulário padronizado;

- A segunda consiste na rapidez de preenchimento, pois os símbolos conversões já se acham impressos;
- A terceira consiste em maior clareza de apresentação;
- A quarta, na grande facilidade de leitura por parte dos usuários.

Exemplo de Fluxograma vertical:



Continuação do Exemplo de Fluxograma vertical:

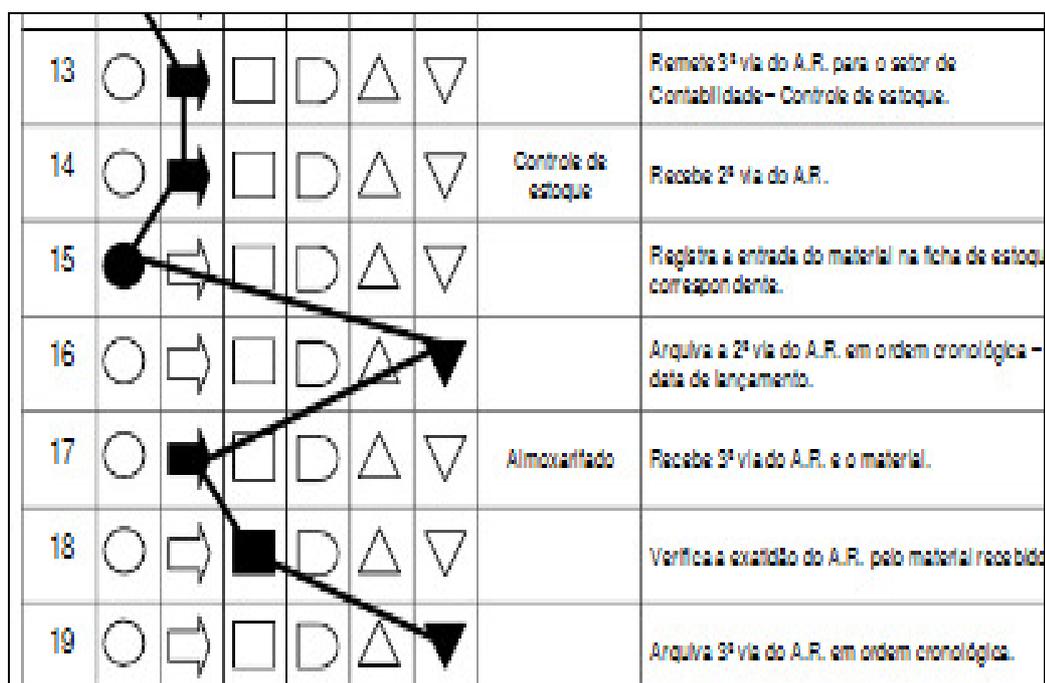


Figura 3 - Representação gráfica do processo Recepção de material

Fonte: (D'Ascensão, 2001, p.112) adaptado.

2.3.4 Fluxograma Horizontal

De acordo com Pirani (2007, p.3) o fluxograma horizontal procura descrever um processo de maneira horizontal. Tanto a elaboração quanto a leitura são feitas como se estivesse escrevendo ou lendo, ou seja, da esquerda para a direita, utilizando símbolos e convenções previamente definidos. Existem duas variáveis desse tipo de fluxograma, o descritivo e o de colunas.

Exemplo de Fluxograma Horizontal:

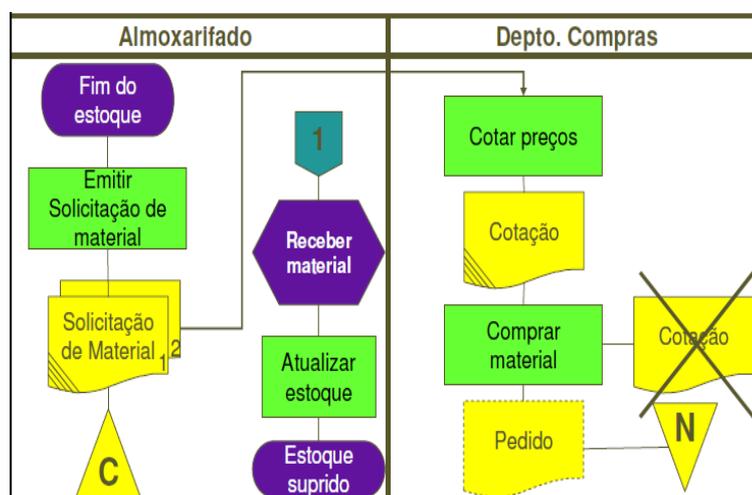


Figura 4 - Fluxograma horizontal

Fonte: Carvalho, Fernando. (2008, p.04)

2.3.5 - Diagrama de Blocos

Apresenta uma sequência de atividades contínua e sem envolvimento de decisão. Pode ser utilizado em Instruções de Trabalho Simples (fig.5) ou em Macro Fluxo de processos simples (Fig.6). Pode ser vertical ou horizontal.

Exemplo de Diagrama de Blocos:

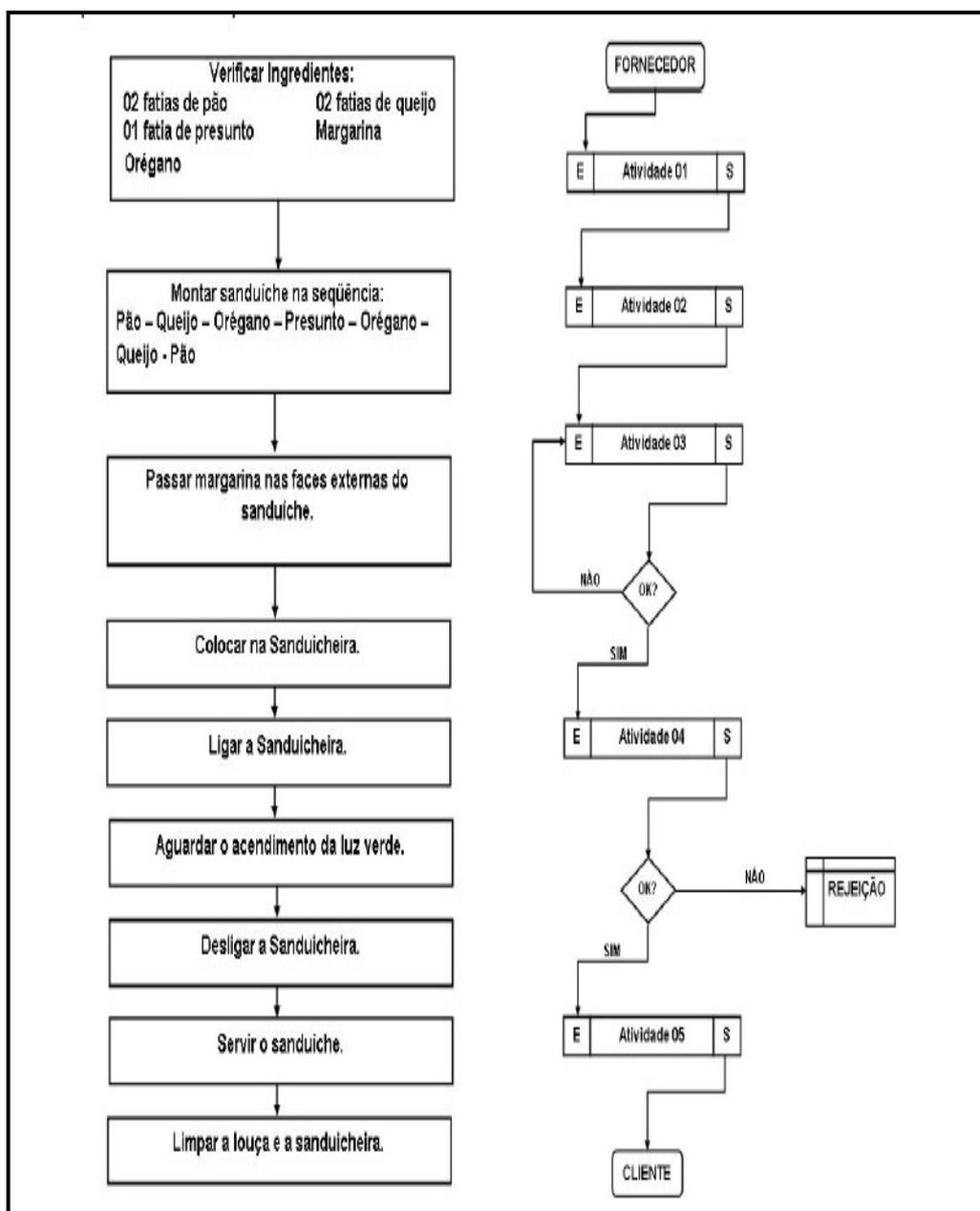


Figura 5 e 6 - Diagramas de Blocos

Fonte: Rodrigues, Costa Ronaldo (2008, p.4).

2.3.6 - Fluxograma ANSI

Segundo Rodrigues (2008), o fluxograma ANSI é o mais complexo, mas também o mais completo, apresentando uma relação fiel (se for bem feito) da interação entre as etapas do processo.

Um fluxograma padrão ANSI fornece uma compreensão detalhada de um processo, que excede, e em muito, aquela dada por um diagrama de blocos. Na verdade, o diagrama de blocos normalmente é usado como ponto de partida, e um fluxograma padrão é usado para detalhar as atividades dentro de cada bloco, até o nível desejado do detalhe.

De acordo com Coelho (2011), A elaboração do fluxograma detalhado só é feita quando o processo se aproxima de uma qualidade de padrão internacional, para assegurar que os aperfeiçoamentos não se deteriorem com o tempo.

Exemplo de fluxograma ANSI:

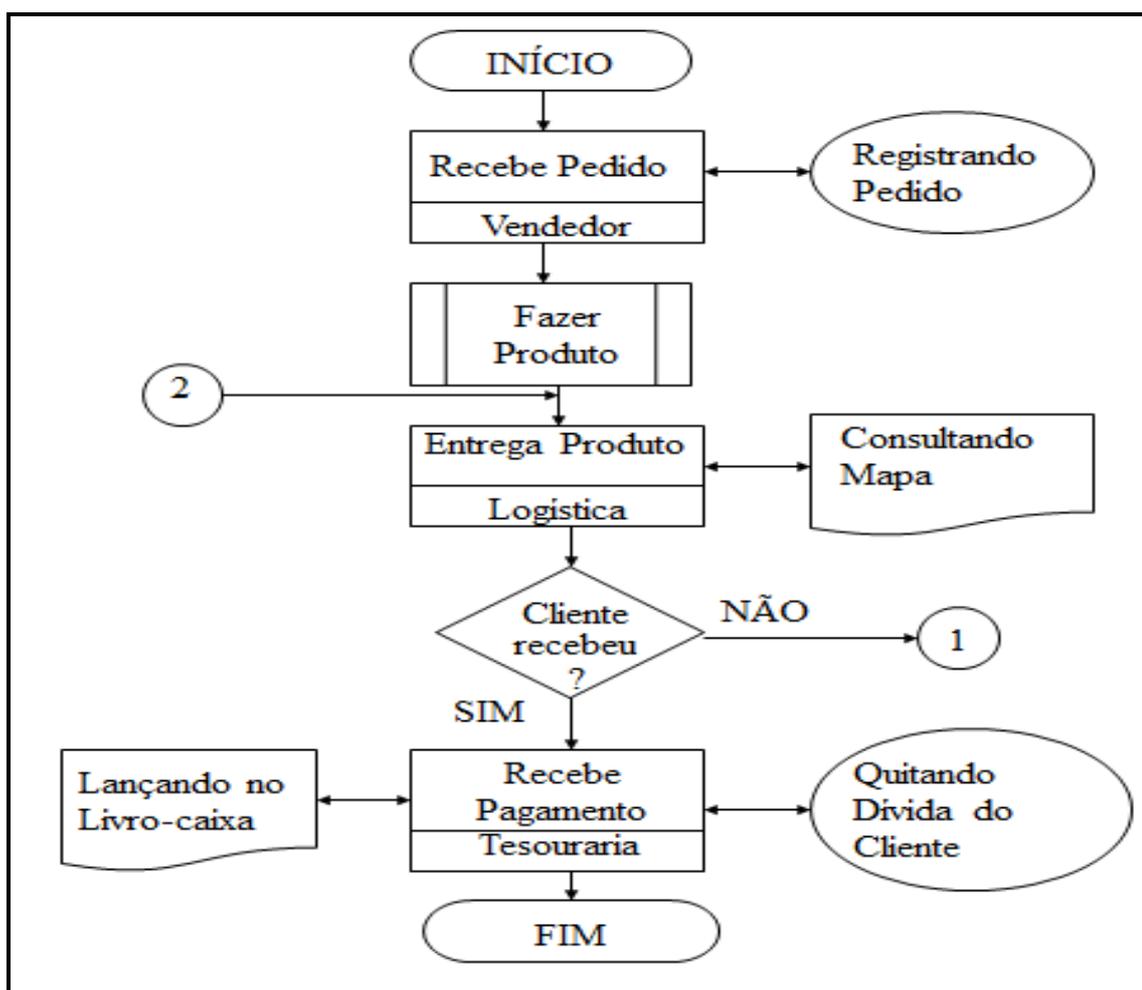


Figura 7 - Fluxograma ANSI

Fonte: Cunha, Marques Amauri (2009, p.13).

2.3.7 - Fluxograma Funcional

Constitui outro tipo de fluxograma. Ele retrata o movimento entre as diferentes áreas de trabalho, uma dimensão adicional que se torna particularmente útil quando o tempo de ciclo é um problema.

É útil para processos que não se completam em uma única área pois indica também os responsáveis por cada fase.

Uma variante deste fluxograma pode apresentar também uma linha do tempo cronológica que permite a identificação de gargalos do processo

Exemplo de fluxograma funcional:

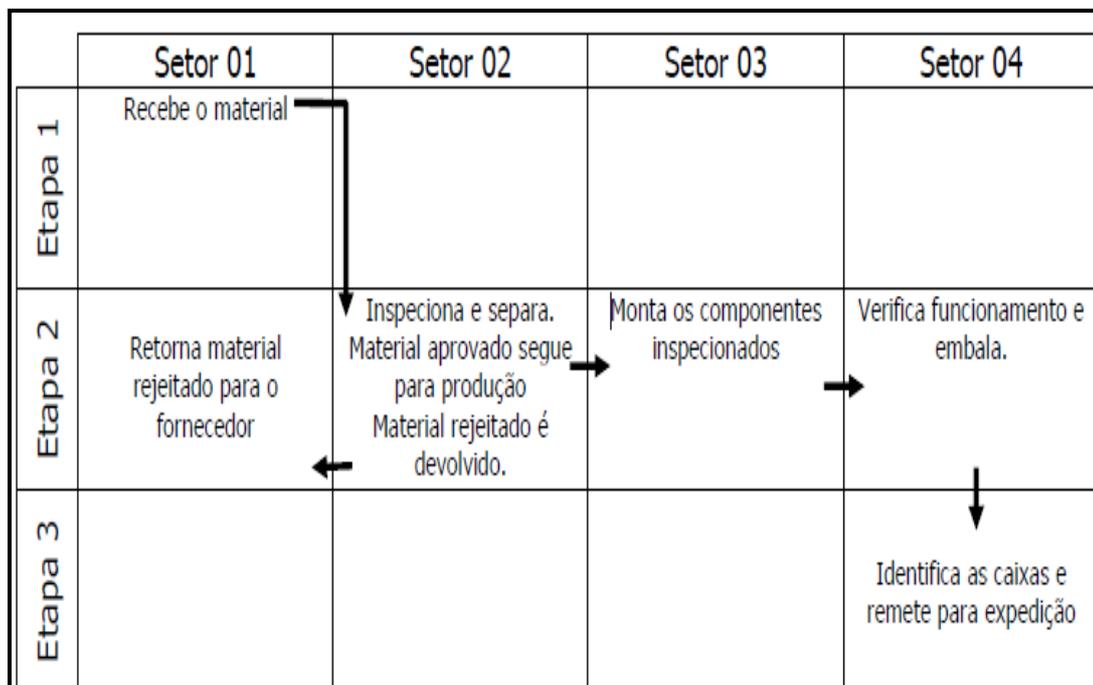


Figura 8 - Fluxograma Funcional

Fonte: Rodrigues, Costa Ronaldo (2008, p.5).

2.3.8 - Fluxograma Físico ou Geográfico

Um fluxograma geográfico, ou superposto ao layout físico, analisa o fluxo físico das atividades. Ele ajuda o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades.

Mostra o caminho percorrido por um processo no ambiente conforme exemplo abaixo:

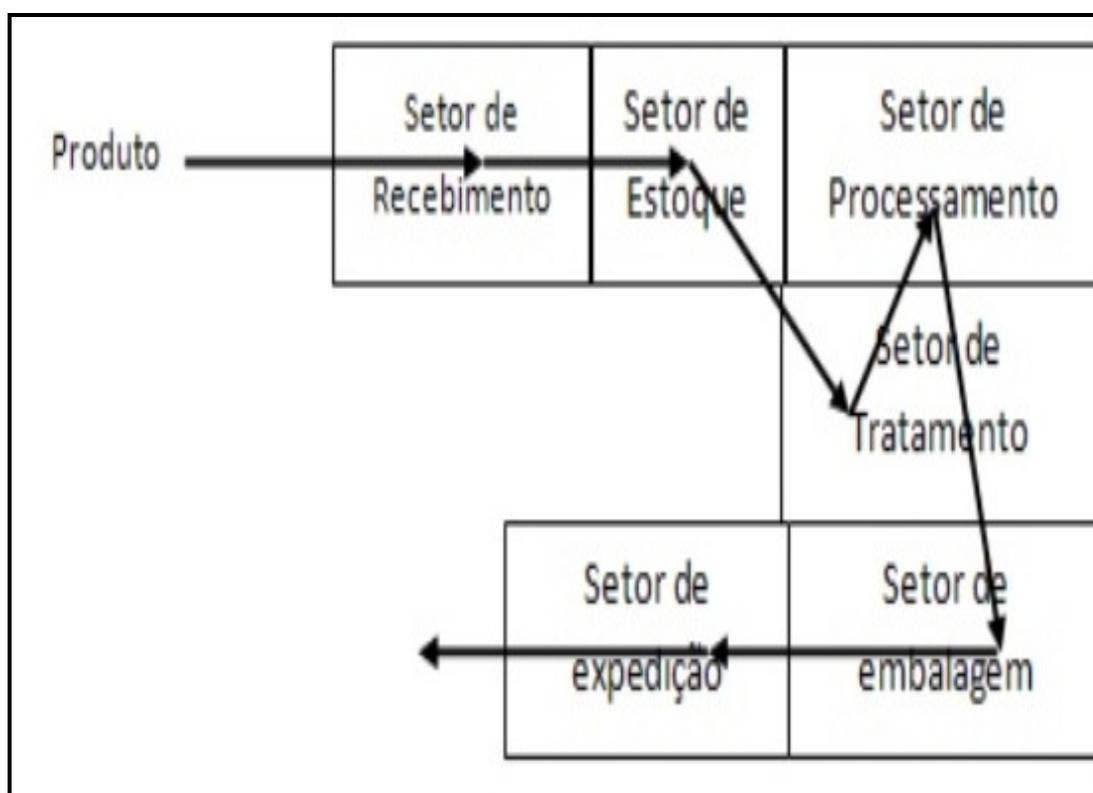


Figura 9 - Fluxograma Físico ou Geográfico
 Fonte: Faria, Caroline (Infoescola -2008, p.02)

2.4 - MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO

De acordo com Cury (2000, p.417), os manuais são documentos elaborados dentro de uma organização com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados, tornando-se assim, um ótimo instrumento de racionalização de métodos de aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação que favorecem a integração dos diversos subsistemas organizacionais quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Chinelato Filho (2008, p.84) menciona que existem várias razões que justificam a elaboração e distribuição dos manuais. Entre elas, destaca:

- O crescimento da organização: pois com a amplitude que a organização assume, não se torna mais possível dar instruções particulares aos colaboradores, devendo-se condensar cada tarefa num manual.

- Complexidade da operação: a tarefa a ser realizada, às vezes, pode possuir detalhes que é inevitável o aparecimento de dúvidas frequentes. Em vez de se perder tempo com explicações individuais, utiliza-se o manual, onde estão explicados os casos, ficando acessível à consulta de todos:

- Alta taxa de rotatividade: em casos de rotatividade muito alta, torna-se impraticável o treinamento intensivo de cada novo colaborador, sendo preferível dar-lhe uma visão geral do trabalho e orientá-lo no sentido de pesquisar no manual, as exceções que porventura surjam.

De uma forma mais sucinta, Simcsik (1992, p.327), afirma que a finalidade principal de um manual é espelhar com toda clareza e objetividade possível as políticas e diretrizes mais interessantes, convenientes e dinâmicas para a empresa e para os colaboradores, cuidando para não se prender de forma imutável ao que regem os manuais, para não haver empresas neutras e nunca proativas.

A Instrução de Trabalho, segundo (SANTOS, 2008) é o documento que registra como um trabalho deve ser desenvolvido, com perfeito controle dos riscos de qualquer natureza envolvidos. É própria para atividades técnicas e administrativas, rotineiras ou não, representando a normalização junto ao executante de qualquer atividade.

Segundo Cury (2000, p. 420) no manual de instruções de trabalho deverá conter a descrição das atividades de todas as áreas da organização e explicita como elas devem ser desenvolvidas. Conforme o autor, os objetivos deste manual são:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar métodos para a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no Manual;
- Coordenar as atividades dos departamentos, permitindo o alcance dos propósitos da empresa.

De acordo com Santos (2011), a Instrução de Trabalho deve seguir de forma crítica um passo a passo, pois será esta instrução que mais tarde servirá

como conteúdo para treinamentos aos colaboradores envolvidos e também para que se tenha um processo claro e objetivo.

Orienta a mesma autora que, antes de iniciar, devemos fazer uma análise do processo e/ou a função do executor. Para isso poderá utilizar dos recursos propostos abaixo:

- **Fluxograma:** Os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação. Sendo assim, devemos considerar tudo o que acontece nos processos de fabricação/prestação de serviços e os responsáveis por cada processo.

- **Coleta de dados:** O trabalho de elaboração do fluxograma é facilitado quando há a coleta de dados, onde as informações devem ser fornecidas pelos próprios executores dos trabalhos, mediante a utilização de um roteiro de entrevista, que poderá conter as seguintes questões: Cargo e nome? De quem recebe o trabalho? Em que consiste seu trabalho? Quantas unidades de trabalho fazem por dia? Quanto tempo gasta para realizar seu trabalho?

- **Recursos:** Para que esta instrução esteja bem definida, devemos considerar todo e qualquer recurso utilizado neste processo, como máquinas, Instrumentos de medição, computador e outros. Nesta instrução devemos esclarecer exatamente o recurso necessário que o colaborador precisa para executar determinada função.

- **Buscando Informações:** O melhor caminho é buscar a informação onde o processo acontece. Lembrando que a instrução de trabalho tem como função básica definir todo o funcionamento de um processo para que os envolvidos entendam o mesmo de uma forma só. Devemos focar nos pontos a seguir, ao realizar a busca por informações: objetivos, documentos correlatos, descrição da atividade, processo (isso inclui o comportamento operador-produto-cliente), qualificação do executante e materiais utilizados.

Na percepção de Rodrigues (2008) há uma diferença entre instruções de Trabalho (IT) e Procedimentos (IP). Diz que é muito comum que utilizem um mesmo formulário para os dois, ou que não se faça distinção alguma.

Contudo hierarquicamente, num Sistema de Gestão da Qualidade, as Instruções de Trabalho estão abaixo dos Procedimentos, conforme exemplo da figura 10:

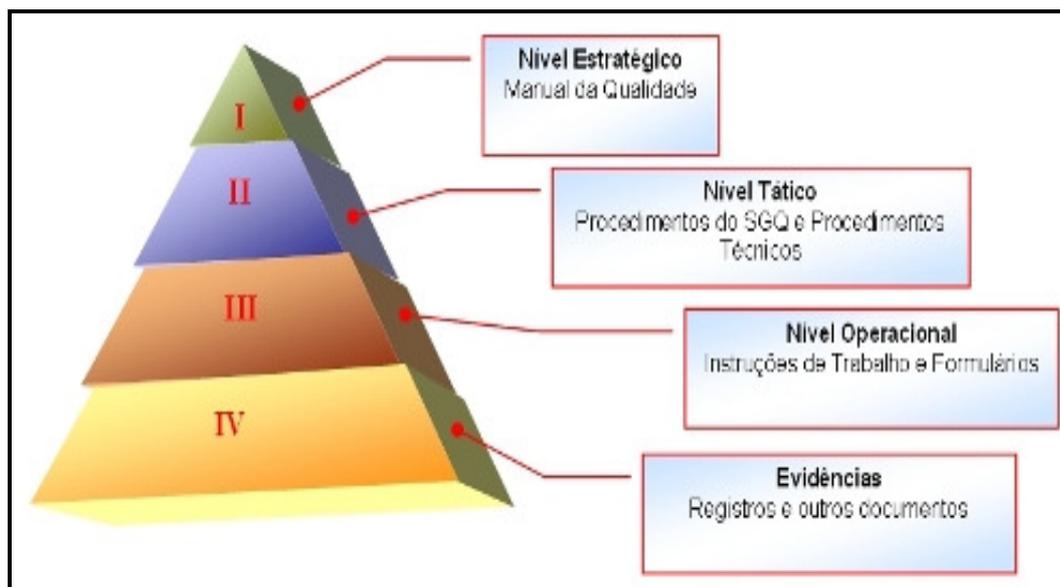


Figura 10 – Pirâmide – distinção entre IT e IP

Fonte: Rodrigues, Costa Ronaldo (2008, p.1)

Para compor este trabalho monográfico utilizaremos a Instrução de Trabalho (IT) e o modelo proposto por Mendonça (2000), onde refere que uma instrução de trabalho deve conter elementos construtivos, tais como:

- **Objetivo:** é a definição da razão de existir da instrução de trabalho. Por meio dele, expressamos com clareza a finalidade da instrução, como também mencionamos a respectiva abrangência prevista para a sua execução.

- **Órgãos envolvidos:** espaço destinado para enumerar e nominar todos os órgãos da organização que têm envolvimento direto com a execução da rotina em pauta.

- **Documentação envolvida:** neste campo, devemos enumerar e nominar todos os documentos da organização que de alguma forma estejam envolvidos com a execução da rotina. São considerados documentos todos os formulários utilizados no transcurso do trabalho.

- **Diretrizes:** espaço destinado para registrar as competências e responsabilidades dos órgãos envolvidos com a execução da instrução. O preenchimento deste campo assume também uma condição bastante importante, pois estima-se que por meio do elenco de diretrizes sejam ratificados tanto a participação quanto ao comprometimento de cada órgão envolvido para com a correta realização do trabalho.

- **Detalhamento da rotina:** como o próprio nome diz, esse campo está destinado para o delineamento de todos os passos necessários para que a rotina seja executada com o grau de precisão planejado. O detalhamento deve ser elaborado tornando por base a confecção de uma lista, preferencialmente ordenada de forma numérica crescente e mantida no início da instrução. A atenção a esse fato pode impedir, por exemplo, que em uma mesma instrução de trabalho surjam dois passos distintos, executados por áreas também distintas com a mesma numeração.

- **Fluxograma:** considerado uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos da execução da rotina dos diversos procedimentos administrativos. Embora a recomendação seja a adoção do padrão ANSI (descrito no item 2.3.6), não é muito comum encontrar nos manuais de instrução, em função de dificuldades que poderá existir por parte dos funcionários ao interpretar seus símbolos no momento da consulta da referida instrução.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1- APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO

- **Município:** Apiaí – SP
- **Localização:** Está localizado em uma área de transição entre as bacias Hidrográficas do Paranapanema e do Vale do Ribeira, na Serra de Paranapiacaba, a 324 quilômetros da capital do Estado.
- **População:** 25.196 habitantes (IBGE - 2010)

3.2 - APRESENTAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE APIAÍ

- **Localização:** Ladeira Manoel Augusto, 92 - Centro - Apiaí-SP.
- **Fone:** (15) 3552-8800
- **Site:** www.apiai.sp.gov.br
- **Secretaria que integram a gestão da Prefeitura:** Secretaria da Administração, da Agropecuária, da Assistência Social, da Educação e Esportes, de Assuntos Jurídicos, da Segurança e Trânsito, do Turismo e Meio ambiente, da Saúde e de Finanças.

3.3- IDENTIFICAÇÕES DO ÓRGÃO GESTOR DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

- **Nome:** Secretaria Municipal de Promoção e Assistência Social de Apiaí.
- **Localização:** Rua Amarílio Gorgonha da Silva, 121 - Centro – Apiaí-SP.
- **Fone:** (15) 3552-3100
- **Endereço eletrônico:** social.apiai@gmail.com
- **Missão da Secretaria** - A Secretaria Municipal de Promoção e Assistência Social de Apiaí tem como missão, implantar, implementar e acompanhar as políticas públicas de Assistência Social no município, de modo articulado e intersetorial, visando à proteção social, através do estabelecimento de

projetos, serviços e programas direcionados às pessoas em situações de vulnerabilidades e exclusão social.

- **Performance:** A Secretaria Municipal de Promoção e Assistência Social (SMPAS) é responsável pela Gestão Social da Política Municipal de Assistência Social no município de Apiaí e atua de forma integrada com órgãos governamentais e instituições não-governamentais, que compõem a Rede socioassistencial do município.

- **Órgãos que integram a Secretaria de Promoção e Assistência Social:** CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), CEMAE (Centro Municipal de Atendimento Especializado), Casa do Amigo Ideal e **Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira – CASAVALE.**

3.4 LOCAL DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado na Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira – conhecido pelo nome fantasia de CASAVALE.

- **Localização:** Travessa Manoel Santiago, 71 –Santa Bárbara – Apiaí / SP.

- **Fone:** (15) 3552-1698

- **Endereço eletrônico:** casavale.apiai@gmail.com

A Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira, (CASAVALE) foi instituída em 07 de abril de 2008 e está vinculada à Secretaria Municipal de Promoção e Assistência Social de Apiaí.

É uma instituição de acolhimento governamental. Seu funcionamento é de 24 horas por dia, sete dias na semana.

Além do município de Apiaí, também atende também os municípios conveniados de Itaoca e Ribeira. O objetivo da Casa Transitória é acolher provisoriamente crianças e adolescentes em risco pessoal e social, até que o vínculo familiar seja restabelecido, com retorno à família nuclear, extensa ou substituta.

A Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira- CASAVALE visa à proteção de crianças e adolescentes com idade entre 0 e 18 anos incompletos.

Tem como objetivo acolher provisoriamente crianças/adolescentes afastados do convívio familiar por meio de medida protetiva, em função de

abandono ou cujas famílias ou responsáveis encontrem-se temporariamente impossibilitados de cumprir sua função de cuidado e proteção, até que seja viabilizado o retorno ao convívio com a família de origem ou, na sua impossibilidade, encaminhamento para família extensa ou substituta.

Estão acolhidas atualmente, 25 crianças e adolescentes na CASAVALE.

3.5 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA

Para fins desse trabalho, foram utilizadas as pesquisas: Bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de buscar informações em diversos meios de pesquisas (livros, artigos internet, trabalhos monográficos, etc.), para aprofundar o entendimento e a compreensão do tema para complementar o conteúdo do trabalho.

A pesquisa de campo foi desenvolvida através da aplicação de formulários estruturados, para assim poder analisar como a visualização dos processos organizacionais poderão se transformar em ferramentas simples e de fácil interpretação para a equipe de trabalho da CASAVALE.

O manual de instrução de trabalho se faz necessário para que se desenvolva o processo de continuidade das práticas organizacionais da atual instituição de acolhimento, para os trabalhos que serão realizados neste mesmo local pós-mudança de governo municipal em Janeiro de 2013.

3.6 COLETAS DE DADOS

Realizado reunião em 05 de Outubro de 2011, com todos os funcionários da instituição para a elucidação do trabalho proposto e a importância da colaboração de cada funcionário para o resultado final.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com a coordenadora geral da CASAVALE, com as 8 monitoras e as 2 auxiliares gerais, as quais integram o quadro de funcionários da referida instituição.

Após a reunião, nos dias subsequentes, foi utilizado um instrumental estruturado para a descrição de cada processo que envolve a gestão na CASAVALE conforme quadro abaixo:

Nº do Instrumental preenchido: _____
 <p style="text-align: center;">CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA</p>

INSTRUMENTAL PARA A COLETA DE DADOS – FLUXOGRAMA DE PROCESSOS
--

TÍTULO DO PROCESSO:
OBJETIVO DO PROCESSO:

NOME DA (O) RESPONDENTE - FUNÇÃO:	DATA:
DESCREVA AS PRINCIPAIS ATIVIDADES ENVOLVIDAS NO PROCESSO - (PASSOS)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
OBS: Se necessitar poderá preencher mais de um instrumental por processo. Não esquecer que deverá enumerar as folhas utilizadas no canto superior deste instrumental	

Figura 10 – Instrumental para a Coleta de Dados

Fonte: O autor

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em vista que os processos nunca foram descritos na CASAVALE, o objetivo foi identificar, a partir das entradas e saídas, quais fluxos de processos poderiam ser descritos.

Após entrevista com os funcionários e análise dos formulários com todas as descrições das tarefas, pôde-se concluir que existem cinco macroprocessos na instituição, ou seja:

1. Acolhimento da criança/adolescente na instituição;
2. Cuidados com as crianças/adolescentes dentro da instituição;
3. Gestão da instituição de acolhimento;
4. Gestão Técnica;
5. Desligamento da criança/adolescente da instituição.

Sendo assim, baseados nos cinco macroprocessos identificados na análise de dados, pôde-se descrever o Manual de Instruções de Trabalho com seus respectivos fluxogramas.

4 - RESULTADOS

Para fins desse trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Contudo, para chegarmos aos cinco macroprocessos, houve a dificuldade dos funcionários em compreenderem as atividades como um todo, notando-se certa individualidade e conseqüentemente as ações acaba sendo desfocadas, em função da falta de uma visão global das atividades a serem realizadas. Percebemos que alguns funcionários estavam sobrecarregados com determinadas tarefas e outros não estavam interessados em aprender, pensando não ser atribuição de todos, ou até mesmo não sabendo da existência e finalidade daquela tarefa.

Contudo, percebemos também que este trabalho incentivou a integração da equipe, proporcionou a todos uma visão clara de todas as atividades, assim como a relevância e o impacto do trabalho realizado pelo funcionário e este mesmo trabalho impactar no todo.

Assim, os monitores ficaram sabendo como acontece o trabalho do coordenador geral, do técnico social e do ajudante geral e que todos estão trabalhando para um único objetivo: Acolher crianças/adolescentes afastados do convívio familiar por meio de medida protetiva e garantir seus direitos fundamentais, através de um ambiente saudável e com cuidados que favoreçam o seu desenvolvimento e a reconstrução de vínculos com famílias nucleares, extensas ou substitutas.

A elaboração do manual de Instruções de Trabalho para a Casa Transitória criou a possibilidade de melhor visualização dos processos e a definição clara e formal das tarefas. Para a construção do fluxograma, procurou-se estabelecer o fluxo lógico com simplicidade e clareza, onde fosse possível o fácil entendimento por todos os funcionários envolvidos.

O modelo padrão de Instrução de Trabalho contribuiu para que a instituição se reestruturasse para melhor gerenciar suas atividades, através dos processos descritos de uma forma participativa, tendo como resultado final o próprio Manual detalhado e disponibilizado para consultas atuais e posteriores por todos os funcionários envolvidos na instituição.

Também teve como contribuição a possibilidade de modernizar o sistema de gestão pública municipal, identificando e manualizando processos em cada departamento das secretarias que a compõe.

A seguir será apresentado o resultado final deste trabalho monográfico, ou seja, o Manual de Instruções de Trabalho da Casa Transitória do Alto Vale do Ribeira:

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: 001/2011	
	Assunto: CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL - ABRIGO	Emissão: 22/11/2011	Atualização: _/_/____
		Nº Revisão:	Nº de Páginas: 03

APRESENTAÇÃO:

- Quando for detectada, através da Vara da Infância e Juventude, a necessidade do afastamento da criança e do adolescente da família de origem (para a proteção de sua integridade física e psicológica) os mesmos deverão ser atendidos em serviços que ofereçam cuidados e condições favoráveis ao seu desenvolvimento saudável, devendo-se trabalhar no sentido de viabilizar a reintegração à família de origem ou, na sua impossibilidade, o encaminhamento para família substituta.

- A CASAVALE é um serviço que oferece acolhimento, cuidado e espaço de desenvolvimento para grupos de crianças e adolescentes em situação de abandono ou cujas famílias ou responsáveis encontrem-se temporariamente impossibilitados de cumprir sua função de cuidado e proteção. Oferece atendimento especializado e condições institucionais para o acolhimento em padrões de dignidade, funcionando como moradia provisória, favorecendo o convívio familiar e comunitário, bem como a utilização dos equipamentos e serviços disponíveis no município de Apiaí.

- Este Manual de Instruções de Trabalho tem a finalidade de orientar as execuções de processos relativos às atividades da CASAVALE na execução

das tarefas cotidianas de todos os profissionais que trabalham nesta Instituição de Acolhimento, em conformidade com os preceitos do Conanda (Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente) e do ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente).

1. OBJETIVO:

Orientar e disciplinar as operações que envolvem o momento do acolhimento de crianças e adolescentes na CASAVALE.

2. ATORES ENVOLVIDOS:

- Crianças/adolescentes;
- Oficial de Justiça ou Conselheiro Tutelar;
- Coordenadora, Técnica Social ou Monitor.

3. DIRETRIZES:

- Esta modalidade de atendimento visa garantir a sequencia de passos que o funcionário deverá seguir ao acolher uma criança/adolescente na CASAVALE.

- Está em consonância com a LEI nº 12.010 de 3 de agosto de 2009, onde no seu artigo 3º descreve que “ crianças e adolescentes somente poderão ser encaminhadas às instituições de acolhimento institucional, por meio de GUIA DE ACOLHIMENTO, expedida pela autoridade Judiciária.”

4. PROCEDIMENTOS:

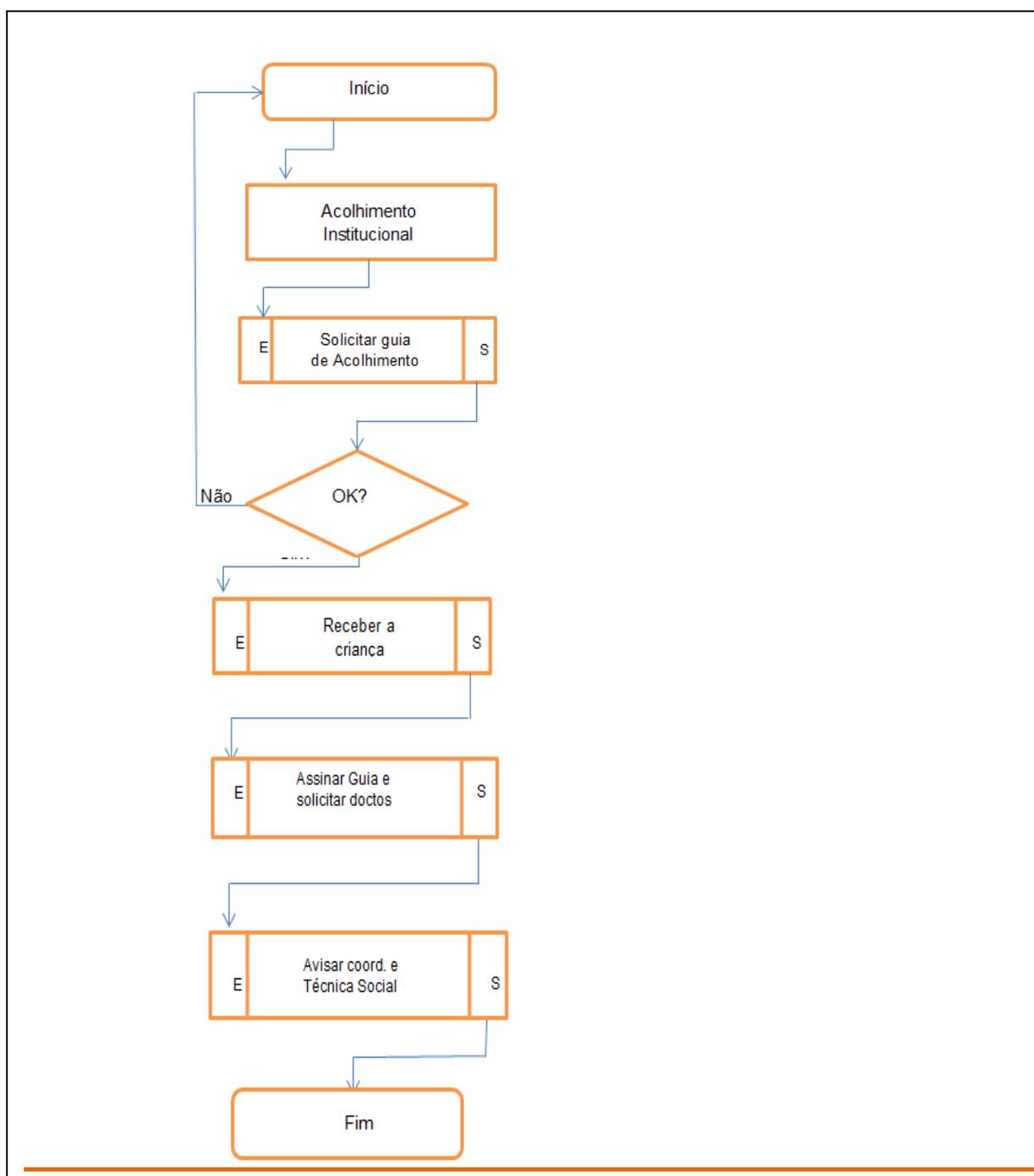
4.1 Verificar se o conselheiro tutelar ou Oficial de Justiça está de posse da Guia de Acolhimento assinado pelo Promotor ou Juiz;

4.2 Receber a criança e/ou adolescente na Instituição;

4.3 Assinar a guia de acolhimento e verificar/solicitar as documentações pessoais da criança ou adolescente, assim como carteira de saúde, cartão do SUS e perguntar se está tomando alguma medicação.

4.4 Se o acolhimento estiver fora do horário normal de expediente, ligar para a coordenadora ou técnica social para avisá-las.

5 FLUXOGRAMA:



	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: 002/2011	
	Assunto: CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA Processo: CUIDADOS COM AS CRIANÇAS/ ADOLESCENTES NA INSTITUIÇÃO	Emissão: 22/11/2011	Atualização: _/_/___
		Nº Revisão:	Nº de Páginas: 04

1. OBJETIVO:

Orientar e disciplinar as operações que envolvem os cuidados das crianças e adolescentes acolhidos na CASAVALE.

2. ATORES ENVOLVIDOS:

- Crianças/adolescentes;
- Coordenadora, Técnica Social e Monitores.

3. DIRETRIZES:

- Esta modalidade de atendimento visa garantir aos acolhidos, cuidados de qualidade, condizentes com os direitos e necessidades físicas, psicológicas e sociais das crianças e adolescentes.
- Conforme orientações técnicas do Conanda (Conselho Nacional dos direitos da criança e do adolescente) toda criança e adolescente tem direito a viver num ambiente que favoreça seu processo de desenvolvimento, que lhe ofereça segurança, proteção e cuidado.

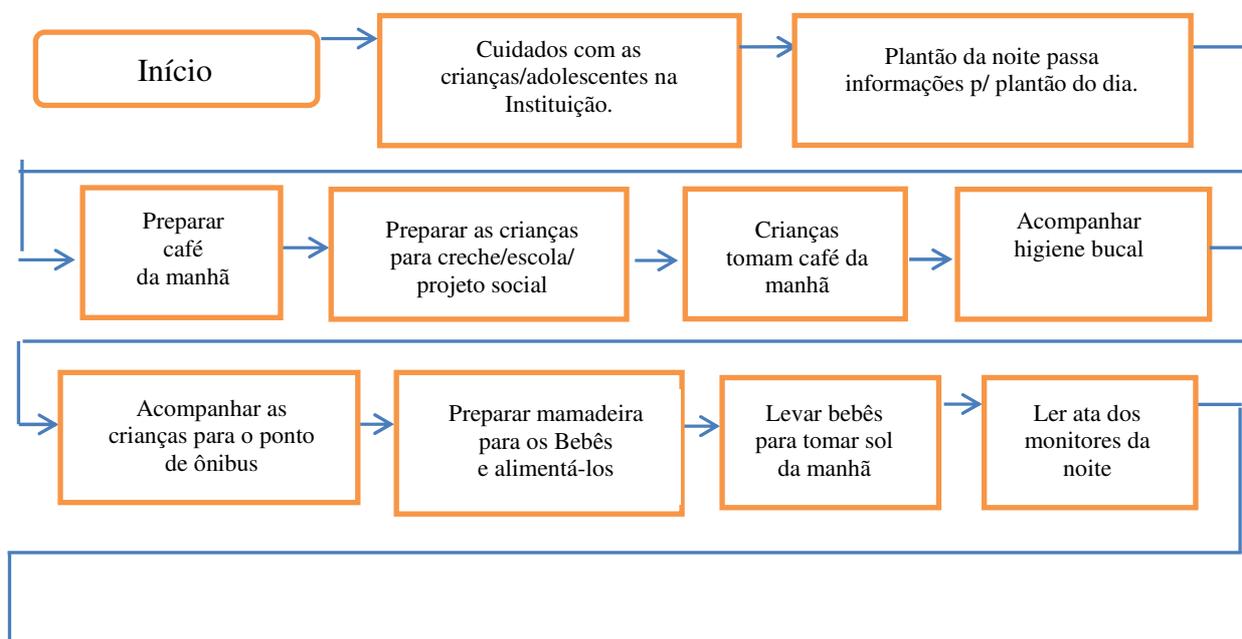
4. PROCEDIMENTOS:

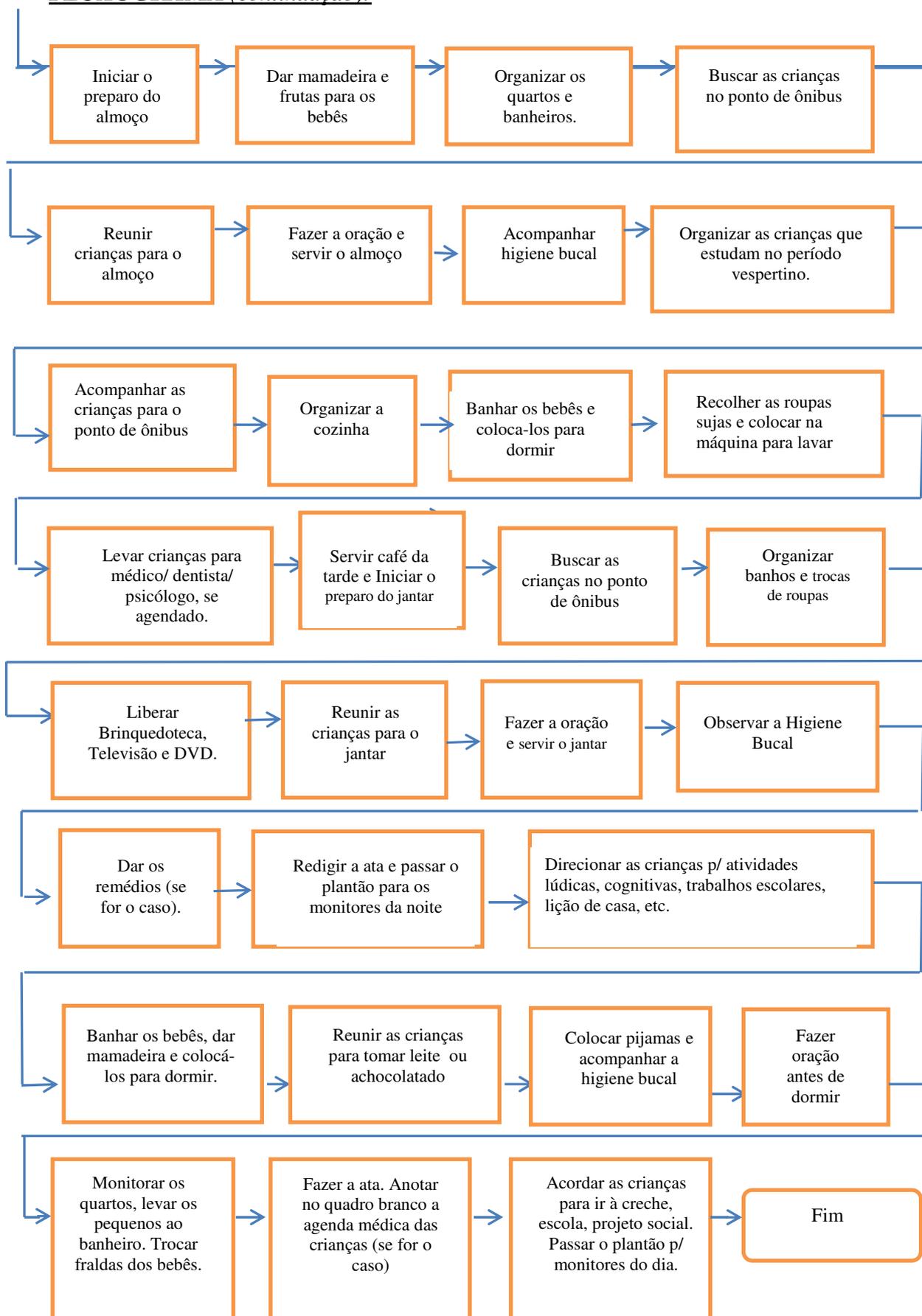
- 4.1 Plantão da noite passa as informações relevantes para os monitores do plantão do dia.
- 4.2 Preparar café da manhã.
- 4.3 Aprontar as crianças para a creche, escola e projeto social – Amigo Ideal.

- 4.4 Crianças/adolescentes tomam café da manhã.
- 4.5 Observar a higiene bucal das crianças/adolescentes.
- 4.6 Acompanhamento das crianças/adolescentes nos pontos de ônibus para a creche/escola/projeto social.
- 4.7 Preparar mamadeira para os bebês e alimentá-los.
- 4.8 Levar bebês e crianças pequenas para tomar o sol da manhã.
- 4.9 Ler a ata dos monitores da noite.
- 4.10 Iniciar o preparo do almoço.
- 4.11 Dar lanches (frutas) ou mamadeira para os bebês.
- 4.12 Organizar a casa (quartos e banheiros).
- 4.13 Buscar as crianças no ponto de ônibus.
- 4.14 Reunir crianças/adolescentes para o almoço.
- 4.15 Fazer oração e servir o almoço.
- 4.16 Acompanhamento da higiene bucal dos acolhidos.
- 4.17 Organizar as crianças que frequentam aula no período da tarde.
- 4.18 Levar as crianças/adolescentes no ponto de ônibus para escola e projeto social.
- 4.19 Organizar a cozinha.
- 4.20 Dar banho nos bebês e nas crianças pequenas e colocar para dormir.
- 4.21 Recolher as roupas sujas e colocar na máquina para lavar e reorganizar a casa.
- 4.22 Levar crianças / adolescentes para médico / dentista / psicólogo / outros, se agendado.
- 4.23 Organizar os banhos e as trocas de roupas.
- 4.24 Liberar a brinquedoteca, televisão e DVD para as crianças/adolescentes.
- 4.25 Reunir as crianças para o Jantar.
- 4.26 Fazer a oração e servir o jantar.
- 4.27 Observar se todos escovaram os dentes.
- 4.28 Liberação da brinquedoteca ou televisão.
- 4.29 Dar os remédios se for o caso.

- 4.30 Fazer a ata e passar o plantão para os monitores da noite.
- 4.33 Direcionar as crianças para as atividades lúdicas, lição de casa, trabalhos escolares, estudos específicos para provas e dúvidas escolares diversas.
- 4.33 Banhar e dar mamadeira para os bebês. Colocá-los para dormir.
- 4.34 Reunir os acolhidos para tomar leite ou chocolate quente antes de dormir.
- 4.35 Colocar pijamas e acompanhar a higiene bucal de todos.
- 4.36 Fazer oração com as crianças (em cada quarto) no horário de dormir.
- 4.37 Monitorar continuamente os quartos durante a noite e levar os menores ao banheiro durante a noite, principalmente os que estão saindo da fralda. Trocar a fralda dos bebês se for o caso.
- 4.38 Fazer a ata e observar na pasta de agendamento quais crianças/adolescentes terão consultas com psicólogo, médico, dentista (outros) e anotar no quadro branco o nome, horário, qual especialidade e nome do especialista, para que os monitores do dia possam se programar para leva-los conforme agendamento.
- 4.39 Acordar as crianças para a creche/escola/projeto social e entregar plantão para as monitoras do dia.

5. FLUXOGRAMA:



FLUXOGRAMA (continuação):

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: 003/2011	
	Assunto: CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA Processo: GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO	Emissão: 22/11/2011	Atualização: _/_/___

1. OBJETIVO:

Orientar e disciplinar as operações que envolvem as ações administrativas da CASA VALE.

2. ATORES ENVOLVIDOS:

- Coordenadora da Casa Transitória
- Secretário da Promoção e Assistência Social
- Gestor Financeiro
- Prefeito

3. DIRETRIZ:

- Esta modalidade de atendimento visa garantir os recursos humanos e materiais necessários para o bom funcionamento da CASA VALE.

4. PROCEDIMENTOS:

4.1 Alimentação em geral – serviços de manutenção – compra de bens de consumo e bens duráveis:

- 4.1.1 Preencher a planilha para solicitação de compra;
- 4.1.2 Assinar e encaminhar para a Secretaria de Promoção e Assistência Social;
- 4.1.3 Após aprovação, colher assinatura da Secretária de Assistência Social;
- 4.1.4 Encaminhar para o gestor financeiro dar seu parecer;

4.1.5 Caso a compra não ultrapasse o valor de R\$000,00, o próprio gestor autoriza;

4.1.6 Se o valor ultrapassar, a solicitação é encaminhada para o prefeito;

4.1.7 Se aprovado, prefeito assina;

4.1.8 De posse da planilha autorizada, é realizada a compra nos locais previamente conveniados com a prefeitura municipal de Apiaí.

4.2 Contratação/demissão de Recursos Humanos

4.2.1 Solicitação através de ofício para a Secretária de Assistência Social;

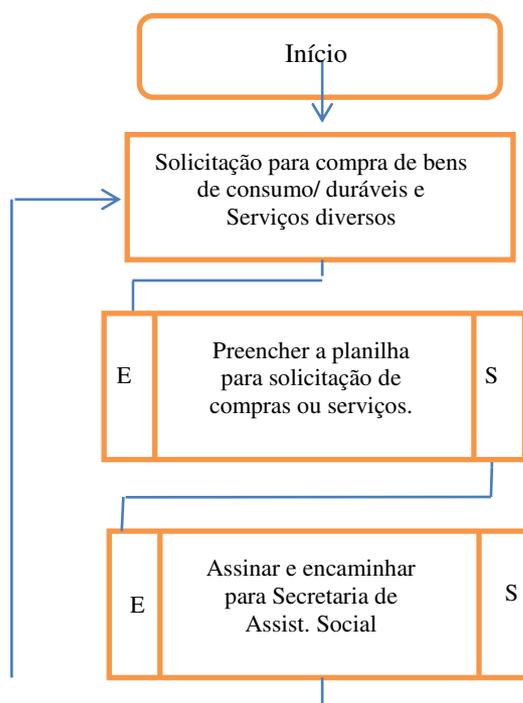
4.2.2 Secretária analisa e aprova ou recusa solicitação;

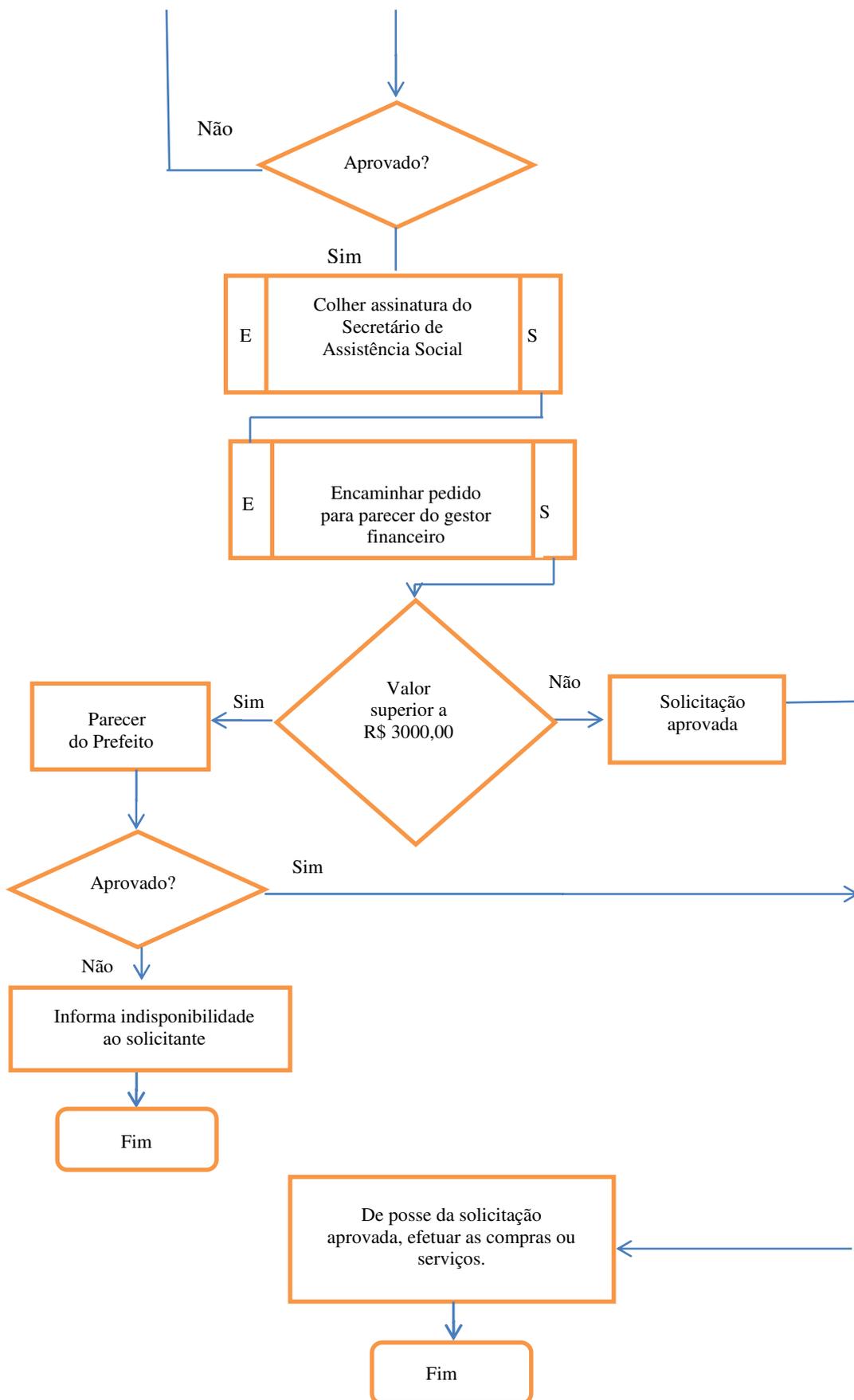
4.2.3 Se aprovar, a mesma redige novo ofício para o setor de RH da Prefeitura;

4.2.4 RH solicita a documentação necessária e realiza os procedimentos de praxe.

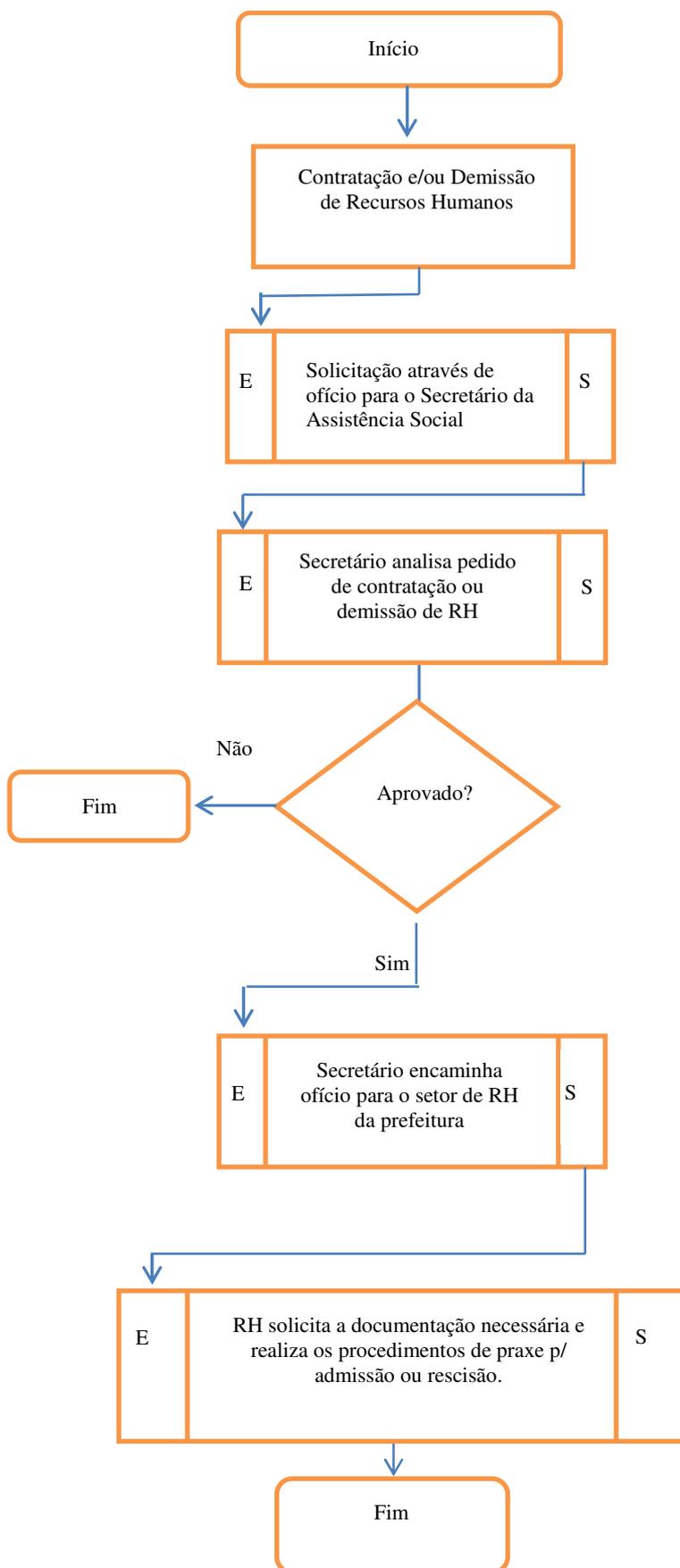
5. FLUXOGRAMAS:

5.1 Alimentação em geral – serviços de manutenção/terceiros – compra de bens de consumo e bens duráveis:



FLUXOGRAMA (continuação):

5.2 Contratação/demissão de Recursos Humanos



	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: 004/2011	
	Assunto: CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA Processo: GESTÃO TÉCNICA	Emissão: 22/11/2011	Atualização: __/__/__

1. OBJETIVO:

Orientar e disciplinar as operações que envolvem a Gestão Técnica da CASA VALE.

2. ATORES ENVOLVIDOS:

- Assistente Social
- Acolhidos e seus familiares
- Fórum da Comarca de Apiaí
- Conselho Tutelar

3. DIRETRIZ:

- Esta modalidade de atendimento visa garantir os procedimentos técnicos que envolvem os acolhidos e seus familiares tendo como foco o alcance de condições favoráveis ao retorno dos mesmos ao convívio familiar, família extensa ou família substituta.

4. PROCEDIMENTOS:

4.1 Acompanhamento Familiar

4.1.1 Acompanhamentos psicossociais dos acolhidos;

4.1.2 Contato com os familiares dos acolhidos;

4.1.3 Articulação com a Rede e SGD (Sistema de Garantia de

Direitos);

4.1.4 Articulação com professores, psicólogos, comunidades e Conselho Tutelar (CT);

4.1.5 Elaboração do PIA (Plano Individual de Atendimento);

4.1.6 Elaboração de informações relevantes ao Fórum (sobre os acolhidos);

4.1.7 Participação em audiências no Fórum e delegacia de polícia;

4.1.8 Relatórios semestrais a vara da Infância e Juventude;

4.1.9 Relatórios de acompanhamentos trimestrais do Promotor em vistoria na Casa Vale;

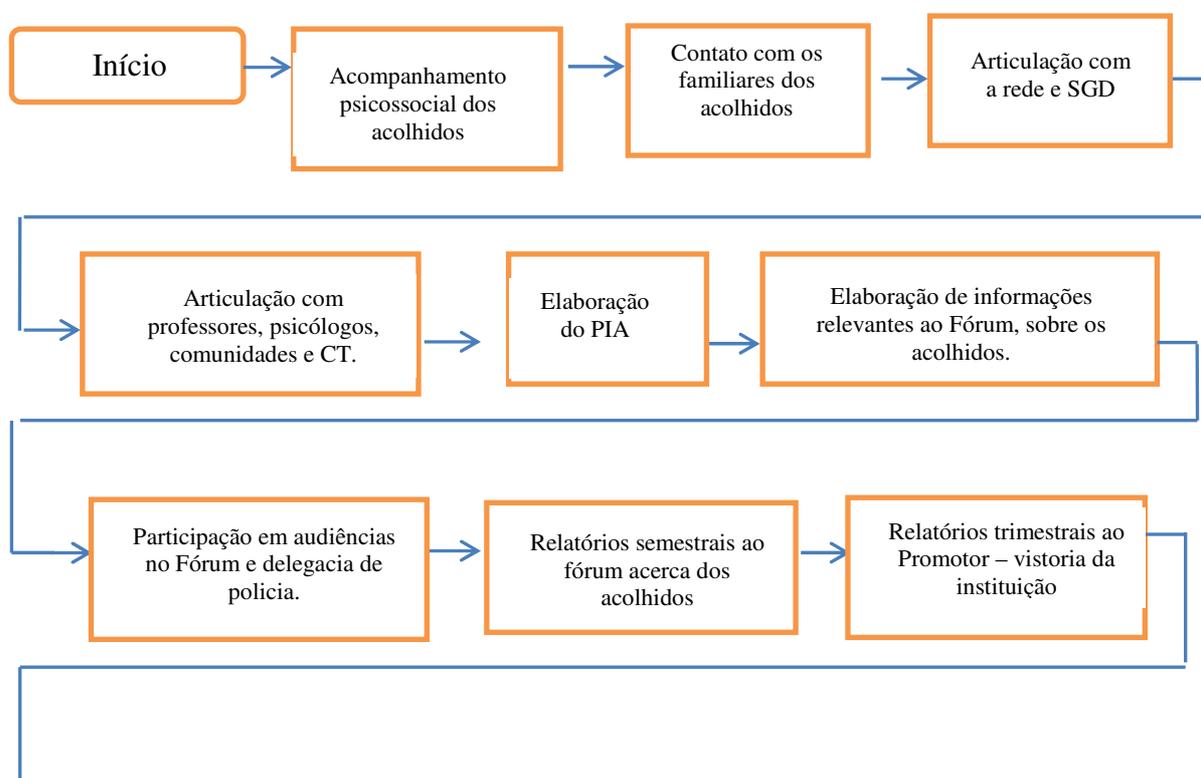
4.1.10 Articulação com familiares dos acolhidos, família extensa ou substituta;

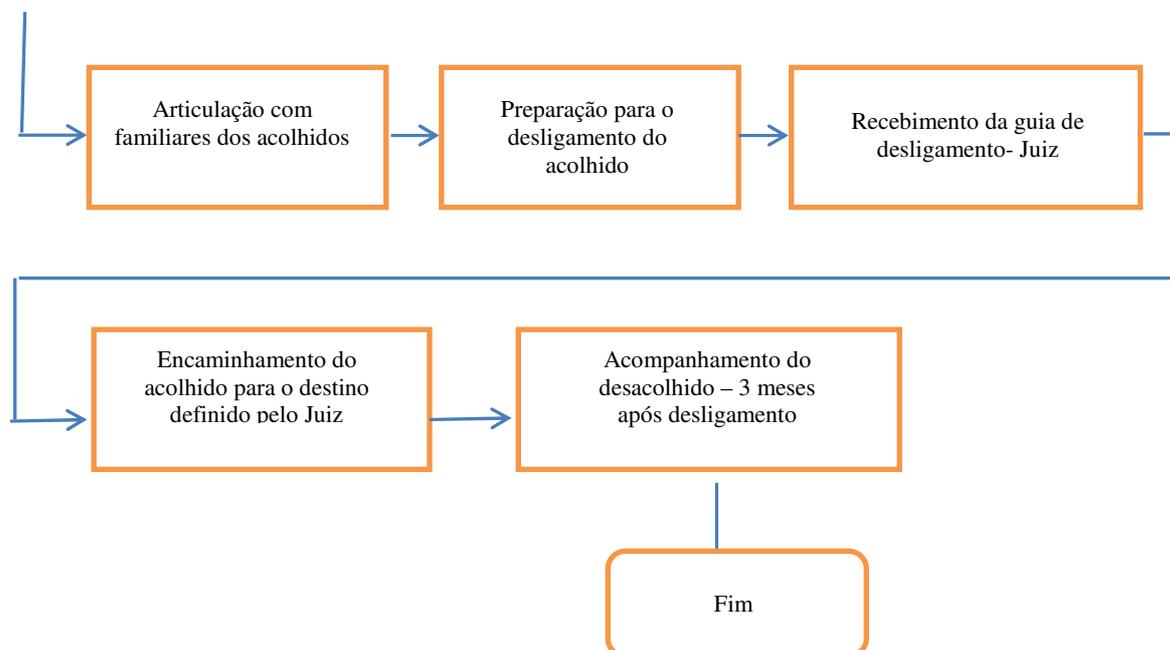
4.1.11 Preparação para desligamento do acolhido(a) em sistema de parceria com Serviço Social Forense, Conselho Tutelar e resultado do PIA.

4.1.12 Recebimento da guia de desligamento encaminhado pelo juiz da Vara da Infância e Juventude.

4.1.13 Acompanhamento do desacolhido por no mínimo 3 meses.

5. FLUXOGRAMA:



FLUXOGRAMA (continuação):

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: 005/2011	
	Assunto: CASA TRANSITÓRIA DO ALTO VALE DO RIBEIRA Processo: DESLIGAMENTO DA CRIANÇA/ADOLESCENTE DA INSTITUIÇÃO	Emissão: 22/11/2011	Atualização: __/__/____

1. OBJETIVO:

Orientar e disciplinar as operações que envolvem o desligamento das crianças/adolescentes da CASAVALE.

2. ATORES ENVOLVIDOS:

- Vara da Infância e da Juventude;
- Assistente Social Forense;
- Criança/adolescente;
- Assistente Social e/ou Coordenador da CASAVALE.

3. DIRETRIZ:

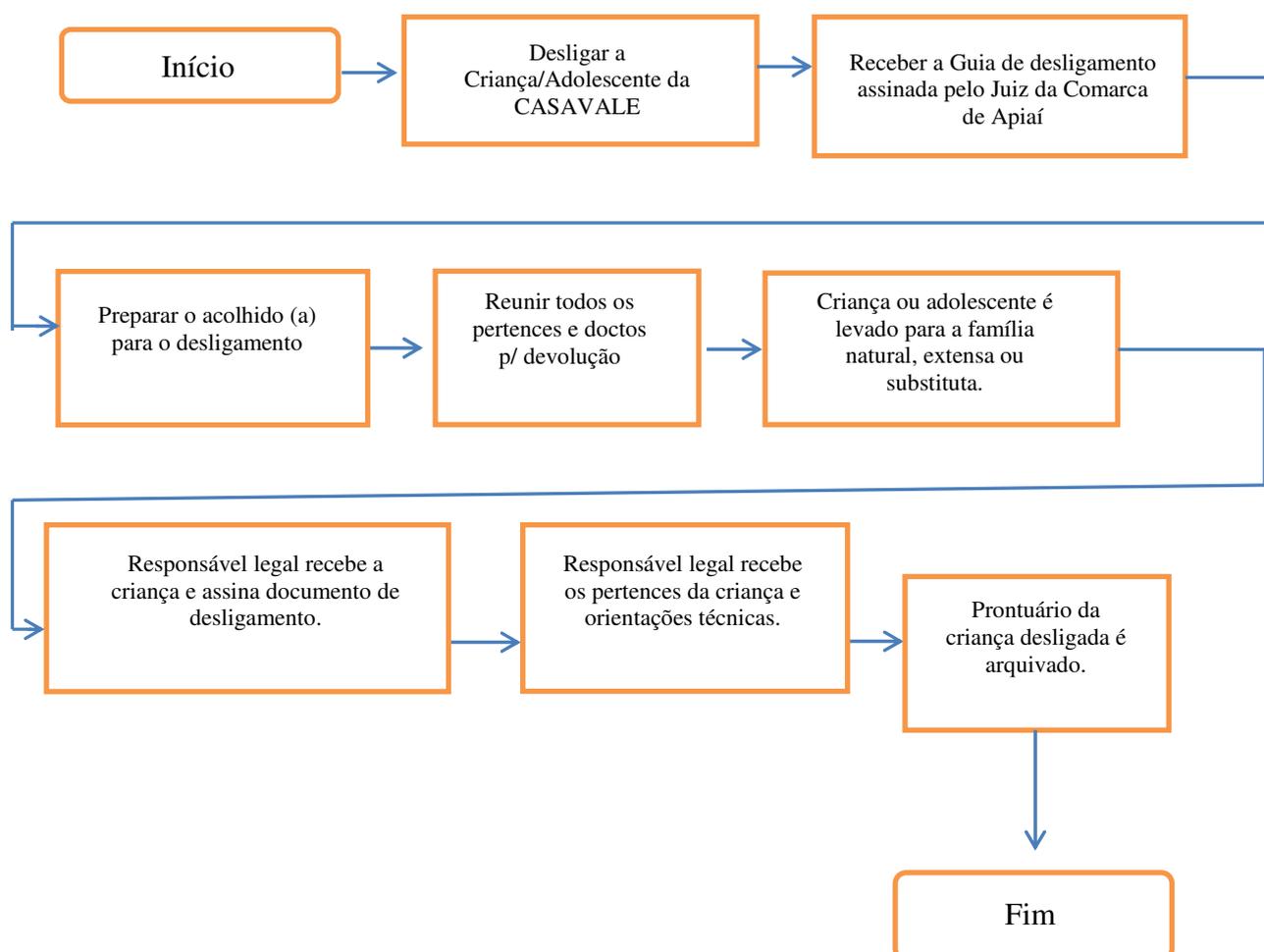
- Esta modalidade de atendimento visa garantir a sequencia de passos que o funcionário deverá seguir ao desligar uma criança/adolescente na CASAVALE.

4. PROCEDIMENTOS:

- 4.1 - Receber a Guia de Desligamento e assinar;
- 4.2 - Se o horário for fora do expediente, avisar a Assistente Social ou coordenadora;
- 4.3 - Se for muito tarde, o desligamento será realizado no dia seguinte;

- 4.4 – Técnico prepara a criança/adolescente para o desligamento;
- 4.5 - Todos seus pertences e documentos são devolvidos para a família;
- 4.6 – Técnico acompanha a criança/adolescente até a casa de sua família e colhe assinatura do responsável legal sobre a entrega dos documentos, roupas e do desligamento da criança/adolescente da instituição.
- 4.7 – Pasta contendo o prontuário da criança/adolescente é arquivada.

5. FLUXOGRAMA:



5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento de processos e consequente manual de instruções de trabalho na CASAVALE foi um trabalho pioneiro e trouxe grandes ganhos tanto para a equipe de funcionários da instituição quanto para a gestão pública municipal, ou seja, para a equipe porque o conhecimento e a visão dos processos foram os maiores benefícios e para a gestão pública, porque além do entendimento de como funciona o setor, os processos foram descritos, os fluxos foram desenhados e o manual construído.

O resultado acaba atendendo as expectativas de todos os envolvidos no setor e gerando incentivos para os monitoramentos e correções que cada processo fatalmente deverá sofrer, frente às mudanças repentinas de legislação e recursos financeiros públicos.

O acesso deste manual estará disponível para os funcionários atuais e outros que porventura venham a exercer funções na CASAVALE, pós-mudança de governo em janeiro de 2013.

6 – CONCLUSÃO

Durante a execução do presente trabalho, procurou-se identificar, descrever e analisar em conjunto com a equipe de funcionários da CASAVALE, os processos envolvidos e apresentar o mapeamento destes processos através do manual de instruções de trabalho.

A experiência indica ter sido uma estratégia de sucesso, haja vista que especialmente no setor público, os riscos de insucesso na implantação de ferramentas da qualidade são muito grandes, pelas dificuldades legais, indisponibilidade de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa.

No caso em questão, o fato da instituição contar com o total de 12 funcionários, contribuiu para o sucesso do estudo, haja vista que houve o consentimento da coordenadora geral e dos funcionários integrantes da equipe de trabalho daquela instituição de acolhimento.

A implantação dos desenhos de processos na instituição demonstra a vontade de suprir importantes carências das instituições públicas brasileiras.

Além disso, a pesquisa propiciou estreitamento da relação entre os funcionários e as atividades que cabiam à instituição. Em função deste trabalho a equipe teve condições de entender todos os processos que permeiam a instituição, tendo uma noção do todo.

É interessante salientar que esta iniciativa, sobre o manual de Instrução de Trabalho ora descritos na CASAVALE, estão à disposição dos atuais funcionários para consultas ou alterações, e servirá como respaldo para a continuidade administrativa das ações na instituição na gestão do novo governo municipal a partir de Janeiro de 2013.

Por fim, deixa-se como sugestões para futuros trabalhos na Casa Transitória a continuidade deste trabalho no que se refere a revisões e atualizações periódicas do manual de Instruções de trabalho, assim como a implantação do mesmo em outros setores da prefeitura municipal de Apiaí.

Assim, encerra-se este trabalho monográfico, lembrando que sendo empresas privadas ou públicas, as organizações têm uma força comum: a força humana. Cabe aos gestores saber administrar e valorizar este potencial, assim como tentar perpetuar o bom trabalho e sendo em espaços públicos deixá-lo

como referencial para a próxima gestão, mesmo com todas as incertezas que a troca de governo possa provocar. A procedimentação pode contribuir para que parte da memória organizacional seja preservada.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: Editora Atlas. 2008.

BATISTA, Anahide Arosemena, **Descontinuidade Administrativa e Cultura Organizacional: O caso da autoridade portuária nacional do Panamá**. Dissertação de Mestrado FGV-EAESP 1990.

CARVALHO, Fernando. **Diagramas e processos**. Disponível em www.cefetsp.br/edu/. Acessado em 06/11/2010.

CASTILHO, Simone. Disponível em www.simonecastillo.com.br/artigos.asp Acessado em 26.11.2011.

COELHO, Marcelo. Disponível em <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:VnCT90vRi1EJ:marcelocoelho.net/ARQUIVOS/PCI->. Acessado em 25.11.2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Atlas. São Paulo, 1997.

CUNHA, Amauri Marques. **Informática na Administração**. Disponível em www.equipe.nce.ufrj.br/amauri. Acessado em 04/11/2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campi, 1994.

FARIA, Caroline. **Infoescola - Tipos de Fluxogramas**. Disponível em http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-fluxogramas/. Acessado em 05/11/2010.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books.1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Sumário da disciplina Organização & Métodos**. Juiz de Fora: UFJF, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistemas, organização e métodos**: Editora Atlas. 2007.

PIRANI, Sergio Luiz. **Apostila Gestão da Qualidade**: Faculdade Educacional de Araucária. 2007.

RODRIGUES, Ronaldo Costa. **Fluxograma de Processos**: Qualiblog. 2008.

SANTOS, Disponível em <http://www.eel.usp.br/gsmc-cipa/3normali>. Acessado em 26.11.2011.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistema**. São Paulo: Makron Books, 1992, v.1.

SPINK, Peter. **Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático**. Cadernos Fundap, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr 1987.

SPINK, Peter, CLEMENTE, Roberta e KEPPKE, Rosane. **Continuidade e descontinuidade Administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de Programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros**. Núcleo de pesquisas e publicações FGV. Relatório de pesquisa nº 60. 2001