

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

MARIA ALZIRA DIAS MACHADO

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA
MELHORIA DOS PROCESSOS NA 1ª SEÇÃO DO HOSPITAL GERAL
DO RIO DE JANEIRO NO ANO DE 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de
Oficiais como requisito parcial para a obtenção
do Grau de Especialização em Ciências
Militares

Cap MARIA ALZIRA DIAS MACHADO

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DOS
PROCESSOS NA 1ª SEÇÃO DO HOSPITAL GERAL DO RIO DE JANEIRO NO ANO DE
2020**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão de Avaliação de Trabalhos Científicos da Divisão de Ensino da Escola de Formação Complementar do Exército, como exigência parcial para a aprovação no Curso de Aperfeiçoamento Militar.

Aprovado em: 23/Outubro/2020

ANDREY FELICIO ANTUNES – Maj - 1º Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

GILBERT QUEIROZ DOS SANTOS – Maj - 2º Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

GABRIELA MACIEL FORMA – SC – 3º Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

Orientador: MAJ ANDREY FELICIO ANTUNES

RIO DE JANEIRO 2020

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	PROBLEMA.....	7
1.1.1	<i>Antecedentes do Problema.....</i>	7
1.1.2	<i>Formulação do Problema.....</i>	8
1.2	QUESTÕES DE ESTUDO.....	8
1.3	OBJETIVO.....	8
1.3.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	8
1.3.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	8
1.4	JUSTIFICATIVA.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	CONCEITO DE QUALIDADE.....	10
2.2	CONCEITO DE PROCESSO.....	10
2.3	CADEIA DE VALOR AGREGADO.....	10
2.4	AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	10
2.4.1	<i>Ciclo PDCA.....</i>	12
2.4.2	<i>5W2H.....</i>	12
2.4.3	<i>Fluxograma.....</i>	12
2.4.4	<i>Controle Estatístico de Processo.....</i>	12
2.4.5	<i>Diagrama de Causa e Efeito.....</i>	13
2.4.6	<i>Diagrama de Dispersão.....</i>	13
2.4.7	<i>Folhas de Verificação.....</i>	13
2.4.8	<i>Histograma.....</i>	13
2.4.9	<i>Diagrama de Pareto.....</i>	13
2.2.10	<i>Cinco S.....</i>	14
3	METODOLOGIA.....	14
3.1	TIPO DE NATUREZA DA PESQUISA.....	14
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	14
3.3	PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA.....	14

3.3.1 Fontes de Busca.....	14
3.4 INSTRUMENTOS.....	15
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	15
3.5.1 Descrevendo os processos.....	15
3.5.2 Entraves dos processos de entrada de documentos X Ferramentas da Qualidade.....	17
3.5.3 Entraves dos processos de Confecção de Boletins Interno X Ferramentas da Qualidade.....	18
4 CONCLUSÃO.....	18
APÊNDICE A.....	20
APÊNDICE B.....	21
APÊNDICE C.....	22
APÊNDICE D.....	23
APÊNDICE E.....	24
4APÊNDICE F.....	25
REFERÊNCIAS	26

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DOS PROCESSOS NA 1ª SEÇÃO DO HOSPITAL GERAL DO RIO DE JANEIRO NO ANO DE 2020

Maria Alzira Dias Machado¹

Resumo. A gestão da qualidade no Exército Brasileiro vem sendo cada vez mais empregada, em virtude da busca constante pela excelência, a fim de atender à sociedade cada vez mais ávida pelo exercício pleno da cidadania. Este estudo discorre sobre a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos da 1ª Seção do Hospital Geral do Rio de Janeiro (HGeRJ), no ano de 2020, procurando demonstrar que a implantação da qualidade no serviço público está em perfeita sintonia com a exigência constitucional decorrente do princípio da eficiência, insculpido na Carta Magna através da EC no 19/98. Desta forma, o trabalho em tela objetiva analisar como o emprego de determinadas Ferramentas de Qualidade colaboraram para a maior eficiência das atividades do Setor de Pessoal do HGeRJ, partindo do estudo dos processos referentes à confecção dos Boletins Internos e à entrada de documentos na 1ª Seção do HGeRJ. O mapeamento daqueles processos contribuiu para a análise dos pontos críticos dos processos e, mais ainda, permitiu que fossem identificadas as ferramentas de qualidade mais adequadas para a melhoria da produtividade dos processos supracitados. Por meio da utilização de elementos simples, como o 5S, o Ciclo PDAC e o 5W2H, demonstra-se que é possível obter ótimos resultados.

Palavras-chave: Análise e melhoria de processo. Modelagem de processo. Cadeia de valor agregado. Ciclo PDCA.

Abstract. Quality management in the Brazilian Army has been increasingly used, due to the constant search for excellence, in order to serve society increasingly eager for the full exercise of citizenship. This study discusses the use of quality tools to improve the processes of the 1st Section of the General Hospital of Rio de Janeiro (hgerj), in the year 2020, seeking to demonstrate that the implementation of quality in the public service is in perfect harmony with the requirement constitutional deriving from the principle of efficiency, inscribed in the Constitution through EC no. 19/98. In this way, the work on screen aims to analyze how the use of certain Quality Tools contributed to the greater efficiency of the activities of the Personnel Sector of HGeRJ, starting from the study of the processes related to the preparation of the Internal Bulletins and the entry of documents in the 1st Section of the HGeRJ. The mapping of those processes contributed to the analysis of the critical points of the processes and, even more, it allowed the identification of the most appropriate quality tools to improve the productivity of the aforementioned processes. Through the use of simple elements, such as the 5S, the PDAC Cycle and the 5W2H, it is demonstrated that it is possible to obtain excellent results.

Keywords: Process analysis and improvement. Process modeling. Value-added chain. PDCA cycle.

¹ Capitão QCO Administração da turma de 2012. Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, 2007. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEx em 2012.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente a gestão de pessoas passou por significativas mudanças no decorrer dos anos. Suas atividades, que até então se baseavam em rotinas burocrático-administrativas, começaram a ser vistas com “outro olhar”, voltado para o ambiente e condições de trabalho, o relacionamento entre as pessoas, a qualidade de vida dos colaboradores, a qualidade da produção, a liderança e a comunicação, entre vários outros fatores.

O principal patrimônio do Exército Brasileiro consiste em ter homens e mulheres motivados e capazes de cumprir sua missão. A preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido no setor de pessoal motivou o presente estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade nas melhorias de processos da 1ª Seção do Hospital Geral do Rio de Janeiro (HGeRJ), Organização Militar de Saúde (OMS), localizado na Vila Militar – Rio de Janeiro.

Em 14 de janeiro de 1914, em terreno da Fazenda Sapopemba, foi criado o Posto de Assistência da Vila Militar (PAVM), o embrião do Serviço de Saúde na Guarnição da Vila Militar do Rio de Janeiro.

Em 22 de janeiro de 1937, pela necessidade de maiores recursos assistenciais de saúde, o PAVM expandiu-se, transformando-se no Hospital de Guarnição da Vila Militar-RJ – HGuVM (Decreto nº 33.443, de 3 de agosto de 1953, DOU - Seção 1 - 13/08/1953, página 14.012).

Em 29 de abril de 1998, houve a extinção da Policlínica da Guarnição da Vila Militar e seu acervo em pessoal e material foi incorporado pelo HGuVM, fundindo-se numa única Organização de Saúde, em 31 de julho de 1998.

Através da Portaria do Comandante do Exército nº 729, de 07 Out 2009, o HGuVM foi transformado, a contar de 01 de novembro de 2009, no atual Hospital Geral do Rio de Janeiro (HGeRJ).

A missão do HGeRJ é “prestar assistência em saúde de excelência à família

militar, correspondendo aos níveis da Atenção Básica e da Média Complexidade, em conformidade com os preceitos da técnica, da legalidade e do bom senso, destacando-se a humanização do atendimento; bem como prestar apoio operacional em saúde às OM da Guarnição da Vila Militar”; sua visão é “Ser reconhecido como OMS de Referência Regional, no âmbito da 1ª Região Militar, nos campos de prestação de assistência em saúde de excelência e de apoio operacional”, e seus valores estão calcados no acolhimento aos pacientes, na Humanização do atendimento, no comprometimento, na Técnica, na Legalidade, na Ética, na Competência, na Satisfação do cliente, no Espírito de equipe e na Responsabilidade e gestão compartilhada.

Seguindo esse viés, percebe-se a necessidade de desenvolver um trabalho de qualidade a fim de atender com excelente os serviços demandados pelos usuários da seção em comento, de forma que possam ter seus pleitos atendidos com efetividade.

A busca pela melhoria dos processos faz-se necessária em virtude da preocupação do Exército Brasileiro em modernizar a Administração, necessitando, então, aprimorar o funcionamento da administração, tornando-a mais eficiente e ágil, para atender às necessidades da população de forma adequada..

Dentro desse panorama, que advém de uma nova filosofia, decorrente de novos acontecimentos e de novas condições econômicas, sociais e históricas, não refletidas pelo constituinte de 1988, foi editada a Emenda Constitucional nº 19/98, que veio instrumentalizar as mudanças que se apontavam como necessárias à remoção de obstáculos da Carta de 1988, à implantação plena dos postulados da Administração Gerencial.

Conforme Lima (2000), muito embora alguns afirmem que o objetivo da reforma administrativa, como ficou conhecida a Emenda nº 19/98 tenha sido, preponderantemente, a introdução no texto constitucional (caput do art. 37) do **princípio da eficiência**, foi de importância fundamental para nortear toda a reforma do aparelhamento do Estado, marcando a tônica da Administração Gerencial.

De acordo com Alexandre Mazza (OLIVEIRA, 2017), o princípio da eficiência implementou o modelo de administração pública gerencial voltada para um controle de resultados na atuação estatal, ou seja, a partir disso, os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

O referido princípio é ainda muito abstrato, o que se faz necessário que ele seja concretizado por meio das instituições, mas principalmente por meio da população. É possível garantir isso através dos controles administrativo e judicial dos atos da administração.

Conforme previsto no Art. 28, do Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG), em uma organização militar (OM), o setor responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com pessoal é a 1ª Seção. Nesse setor realiza-se todo o gerenciamento sobre os processos burocráticos inerentes à vida administrativas dos militares que compõem o efetivo dessa OM, bem como atender solicitações dos usuários externos, que necessitam pleitear algo sobre os serviços prestados pelo Hospital Geral à família militar.

1.1 PROBLEMA

Para evidenciar a utilização das ferramentas, foi realizado um estudo coerente e capaz de trazer contribuições úteis ao EB, calcado na pesquisa descritiva e qualitativa, faz-se necessária a definição do problema para o qual será buscada uma das possíveis soluções. Isto posto, será apresentado, a seguir, como se chegou à definição deste problema.

1.1.1 Antecedentes do Problema

A Seção de Pessoal do Hospital Geral do Rio de Janeiro é composta por onze militares, que dedicam-se às atividades administrativas, inerentes ao efetivo do HGeRJ, bem como à gestão de processos atinentes ao cotidiano da Organização Militar.

Desta forma, os militares que trabalham

nesse setor gerenciam processos atinentes desde o ingresso dos militares no Hospital, às atividades rotineiras como a escala de militares para participarem dos diversos serviços deste nosocômio.

Existem no referido setor as seguintes carteiras:

a. carteira de oficiais de carreira: encarregada de gerenciar os assuntos inerentes aos oficiais de carreira;

b. carteira de praças de carreira: gerencia os assuntos inerentes aos subtenentes e sargentos de carreira;

c. carteira de oficiais temporários: onde são tratados os assuntos inerentes aos oficiais temporários;

d. carteira de sargento temporário: gerencia os assuntos inerentes aos e sargentos temporários;

e. carteira dos sargentos do Quadro Especial, encarregada de gerenciar os assuntos inerentes;

f. carteira dos Prestadores de Tarefas por Tempo Certo (PTTC), que trata dos assuntos inerentes a esses prestadores;

g. carteira de Cabos e Soldados, administra os processos relativos a esse militares;

h. Carteira dos Boletins: trata da escrituração de todos os atos administrativos do Diretor do Hospital;

g. Protocolo e Arquivo;

h. Alterações e SiCaPEX: que trata da confecção do histórico militar do efetivo do Hospital (Alterações) e que administra o Sistema de Cadastro de Pessoal do Exército (SiCaPEX) no qual estão cadastrados todo o efetivo do Exército.

i. Carteira Mobilizadora: trata do Exercício de Apresentação dos Reservistas (EXAR), bem como confecciona documentação atinente ao efetivo reservista.

Os militares que ocupam essas funções, estão no setor há pelo menos dois anos, o que garante uma experiência razoável a fim de contribuir positivamente para a melhoria dos processos.

A Seção de Pessoal, em sua rotina diária, é marcada por quatro principais fatores relevantes que influenciam diretamente nas

atividades desenvolvidas pelos militares que compõem o setor e que ocorrem concomitantemente entre si, podendo ocasionar descontrole dos processos:

a. a complexidade e a diversificação das atividades desenvolvidas pelo setor que exige de cada colaborador atenção, dedicação e conhecimento para resolver cada assunto distintamente.

b. o ambiente turbulento gerado pelas inúmeras demandas oriundas das necessidades de cada usuário que procura o setor para solucionar as questões que os envolvem, como por exemplo solicitação de férias, escalas de serviço, situações referentes a problemas de saúde, dentre outras.

c. as necessidades oriundas da própria administração do Hospital, como exemplo, a informações solicitadas pela equipe encarregada da Direção do Hospital acerca de um militar que possua um curso específico para ser empregado em uma determinada missão.

d. as necessidades dos próprios militares que compõem o setor, haja vista que os mesmos continuam empregados nas diversas missões operacionais e administrativas do Hospital, afastando-os temporariamente de suas funções.

A ocorrência simultânea dos fatores acima descritos reflete, de forma frequente, os inúmeros equívocos nos resultados dos processos realizados pelo setor, quando, por exemplo, ocorre uma queixa de uma escala que foi publicada com incorreção, um documento que retornou por falta de informações suficientes para elucidação do caso em pauta, ou mesmo a perda de um prazo para responder um determinado documento.

1.1.2 Formulação do Problema

Ao analisar os equívocos ocorridos e os fatores que influenciam as atividades do setor, surge a necessidade de otimizar os processos desenvolvidos pela 1ª seção. Desta forma, emerge o questionamento acerca de como empregar as ferramentas de qualidade para que seja atingida a melhoria dos processos.

1.2 QUESTÕES DE ESTUDO

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

a. é possível a utilização das ferramentas da qualidade na melhorias dos processos na Seção de Pessoal do Hospital Geral do Rio de Janeiro?

b. Qual seria a melhor ferramenta a ser utilizada?

c. Como aplicá-la no setor de forma a provocar melhoria dos processos?

As respostas aos questionamentos anteriormente apresentados balizarão o presente trabalho, a fim de elucidar de uma maneira mais didática o presente problema apresentado.

1.3 OBJETIVO

Serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo, de forma a esclarecer como será trabalhada a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos na Seção de Pessoal do Hospital Geral do Rio de Janeiro.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é analisar como o emprego de determinadas Ferramentas de Qualidade colaboraram para a maior eficiência das atividades do Setor de Pessoal do HGeRJ do ano de 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

Numa abordagem mais ampla, após o acompanhamento das atividades do setor, no período de Janeiro a Junho de 2020, objetiva-se analisar como a utilização das ferramentas da qualidade contribuiriam para a melhoria dos processos de confecção do Boletim Interno e do protocolo de entrada de documentos do HGeRJ.

Objetiva-se também avaliar a correlação homem-processo-qualidade-melhoria a partir dos processos estudados, a fim de verificar a efetividade alcançada, pela simplicidade da utilização das ferramentas, bem como os aspectos operacionais do elemento humano

dentro das rotinas de trabalho, que podem ser direcionados para a qualidade e para a melhoria contínua tão necessária a excelência do trabalho desenvolvido.

A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a. Mapear os processos abaixo especificados, da Seção de Pessoal do HGeRJ:

1) confecção do Boletim Interno; e

2) protocolo de entrada de documentos do HGeRJ.

b. Analisar os pontos críticos dos processos;

c. Analisar as ferramentas de qualidade mais adequadas para a melhoria da produtividade dos processos supracitados

Esses objetivos serão analisados por meio da Cadeia de Valor Agregado a fim de averiguar qual (is) ferramenta (s) da qualidade ajustaria-se à necessidade do setor a fim de diminuir os efeitos dos pontos fracos incidentes sobre os processos do setor, elevando a eficiência do trabalho desenvolvido.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Decreto nº 42.018, de 9 de agosto de 1957, chamado de Regulamento Interno de Serviços Gerais, (RISG) prescreve tudo quanto se relaciona com a vida interna e com os serviços gerais das unidades consideradas corpos de tropa, estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício das funções de seus integrantes.

As atividades do Chefe da 1ª Seção, denominado S1, estão enumeradas no Art. 28, do RISG:

Art. 28. O S1 é o chefe da 1ª seção do EM/U, responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com pessoal, Boletim Interno (BI), justiça e disciplina, protocolo e arquivo da correspondência interna e pagamento do pessoal da unidade, competindo-lhe:

I - coordenar o serviço de ordens; II - organizar e manter em dia as relações de oficiais e praças para efeito das escalas de serviço;

III - escalar as praças para os serviços normais e extraordinários da unidade;

IV - organizar o trabalho preliminar de

qualificação militar das praças, de acordo com as normas em vigor; V - receber a documentação diária interna, mandar protocolá-la e levá-la ao Subcomandante da Unidade;

VI - organizar os fichários, os mapas, as relações e outros documentos referentes ao efetivo da unidade;

VII - organizar o mapa da força e apresentá-lo ao Subcomandante da Unidade com a devida antecedência, sempre que houver formatura da unidade ou outro evento que o exija;

VIII - responsabilizar-se pela carga do material distribuído a sua seção, pela do gabinete do S4 e pela da Fiscal Administrativo;

IX - comandar a parada diária, de acordo com o previsto nos artigos correspondentes deste Regulamento;

X - organizar e manter em dia uma relação nominal dos oficiais da unidade, com as respectivas residências e telefones, destinando uma via ao Subcomandante da Unidade e outra para ser anexada ao livro de ordens do Of Dia;

XI - organizar e manter em dia, sob a orientação do Subcomandante da Unidade, um livro de ordens do Of Dia, que conterà o registro das ordens internas de caráter geral em vigor, que não constem das NGA/U, assim como uma cópia da planta do quartel e dos terrenos da unidade;

XII - organizar os boletins ostensivos da unidade, conforme as determinações do Comandante da Unidade;

XIII - autenticar ordens e instruções que somente digam respeito a assuntos de sua seção;

XIV - supervisionar as atividades inerentes à banda de música ou fanfarra e coordenar as relativas à banda de tambores e de corneteiros ou clarins;

XV - apresentar sugestões referentes a transferências, designações, preenchimento de claros, qualificação e requalificação de pessoal;

XVI - zelar, diligentemente, pelo moral da tropa;

XVII - estar em condições de informar ao Comandante da Unidade sobre o estado moral e o disciplinar da tropa;

XVIII - preparar a documentação necessária para instruir os processos de promoção, transferência para a reserva, reforma e concessão de medalhas; XIX - controlar a escrituração referente à correspondência, ao arquivo e ao registro

das alterações dos subtenentes e sargentos da unidade;
 XX - assessorar o ordenador de despesas nas atividades relativas à remuneração de pessoal civil e militar;
 XXI - providenciar a elaboração e a atualização dos dados de pagamento de pessoal civil e militar, no âmbito da unidade, consoante as normas e instruções em vigor;
 XXII - encarregar-se dos assuntos administrativos relativos ao FUSEx, quando no QCP da unidade não existir titular específico para este encargo;
 XXIII - assessorar o Comandante da Unidade quanto às providências decorrentes de falecimento de integrante da OM, em serviço ou não; e
 XXIV - orientar os chefes de equipe escalados para a realização dos exames mensais de contracheques. (BRASIL, 1957)

No HGeRJ, conforme descrito no Art. 27, do RISG, devido ao fato de não haver cargo específico para a função do ajudante-secretário, as funções que seriam desempenhadas pelo responsável por este cargo, são exercidas cumulativamente pelo S1, conforme prevê o Art. 26, do Regulamento supracitado:

Art. 26. O ajudante-secretário é um auxiliar imediato do Comandante da Unidade, competindo-lhe:

- I - dirigir a escrituração referente à correspondência, ao arquivo e ao registro das alterações dos oficiais;
- II - redigir toda a correspondência, cuja natureza assim o exigir; (Fl 13 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - RISG);
- III - subscrever certidões e papéis análogos;
- IV - manter em dia o histórico da unidade;
- V - conferir e autenticar as cópias de documentos existentes no arquivo, mandadas extrair por autoridade competente;
- VI - manter, em dia e em ordem, o arquivo da documentação da unidade, de acordo com as normas em vigor;
- VII - responder pela carga do material distribuído ao gabinete do Comandante da Unidade, do Subcomandante da Unidade e da Secretaria;
- VIII - receber toda a correspondência externa destinada à unidade e:
 - a) entregar a sigilosa ao S2;
 - b) mandar protocolar a oficial ostensiva,

- c) fazer distribuir pelas SU a particular comum; e
- d) fazer entregar pessoalmente, mediante recibo, a registrada ou com valor, aos oficiais ou aos Cmt SU (quando destinadas a praças);

IX - fiscalizar pessoalmente a expedição da correspondência, fazendo registrá-la no protocolo em que será passado o competente recibo;
 X - organizar a documentação referente aos processos de insubmissão e deserção; e
 XI - organizar e manter em dia o livro ou fichário de apresentação de oficiais na unidade, providenciando a devida publicação em Boletim Interno. (BRASIL, 1957)

Devido à complexidade das atividades, é importante que o militar que trabalha no setor de pessoal desenvolva suas atividades com eficiência, pois suas atividades repercutirão na carreira de cada militar que integra o Hospital.

A necessidade em desenvolver um trabalho de qualidade, em meio a um cenário complexo e diversificado, é que instigou o estudo pela utilização das ferramentas da qualidade.

As Ferramentas da Qualidade irão permitir a definição, mensuração, análise e proposta de soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho, sendo o uso dessas ferramentas de grande valia para os sistemas de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura foi realizada com o intuito de reunir e expor tais conceitos e abordar as ferramentas da qualidade, de forma sucinta e explicativa, dentro daquilo que interessa ao presente trabalho.

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade é fazer com que as organizações atuem adequadamente para atender seus *stakeholders*, isto é, as partes interessadas no que (e como) sua organização

faz. Assim, ela se encaixa desde à melhoria de produtos, serviços, sistemas e processos, até a certificar-se de que toda a organização é adequada e eficaz (Ghermandi, 2017).

Na vida pessoal, quando se começa a tentar aprender qualquer coisa – um tocar violão, por exemplo – no início, enfrenta-se muitas dificuldades e, com o tempo, melhora-se o desempenho. O procedimento que garante o desenvolvimento nas atividades não costuma mudar: muitas repetições, correção de erros e metas a serem buscadas.

Essa é a essência da gestão da qualidade. Executar, medir, aprender e reduzir gargalos até chegar ao mais próximo da perfeição o possível.

2.2 CONCEITO DE PROCESSO

Processo é uma série de ações sequenciais feitas pelas pessoas para atingir um objetivo (Germandhi, 2017).

Trazendo para a simplicidade do cotidiano, um exemplo de processo é receita de um bolo. Ela define que recursos são necessários, mostra como cada atividade deve ser realizada, em que ordem e como isso leva a um resultado final: o bolo.

Conforme Art. 13, das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro, processos são aqueles procedimentos normais, contínuos e/ou repetitivos na organização.

Na Administração, são exemplos de processos a compra de materiais, manutenção de produtos e sistemas, gerência de redes de informática, gestão do orçamento, execução financeira, instrução militar etc.

Para essas rotinas, ou processos, deverá haver, na organização, uma metodologia própria, visando maior produtividade.

2.3 CADEIA DE VALOR AGREGADO

Segundo Almeida (2019), a cadeia de valor a uma ferramenta para gerenciar processos criada por Michael Porter, em 1985. Ela revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre essas atividades. Ao fortalecer as ligações entre essas

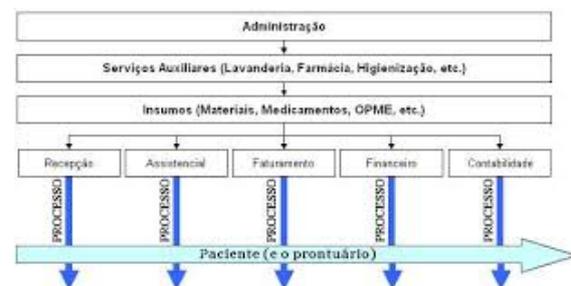
atividades é possível criar uma vantagem competitiva para a organização, a qual favorece o crescimento da empresa e conseqüentemente de seus lucros.

A cadeia de valor detalha como a empresa organizou seus processos para entregar valor ao cliente em várias esferas, de forma interligada, ampla e panorâmica.

Logo, é importante entender que, na cadeia de valor abordam-se os macroprocessos organizacionais.

Abaixo, segue um exemplo genérico de uma cadeia de valor de uma organização hospitalar.

Figura 1 – Cadeia de valor de um hospital



Fonte:

www.abepro.org.br¹

¹Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=cadeia+de+valor+hospital&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiLvvHv5_frAhV5HrkGHaaA3UQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1210&bih=662#imgsrc=vOS04OBT9nEfJM> Acesso em 20 Set 2020

2.4. AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Conforme Marques (2017), as ferramentas da qualidade, são técnicas aplicadas nos processos institucionais, com o objetivo de garantir que o cliente final tenha sempre a melhor experiência.

Uma instituição que tem como foco a melhoria contínua e quer oferecer serviços e produtos de qualidade aos seus clientes, sem dúvida nenhuma investe na utilização de recursos, que serão aplicados em seus processos institucionais, como garantia de satisfação de seus “clientes”.

A literatura apresenta vários critérios para a classificação das ferramentas da qualidade. Conforme Coelho *et al* (2016), as

ferramentas da qualidade são um conjunto de instrumentos estatísticos de uso consagrado para melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos.

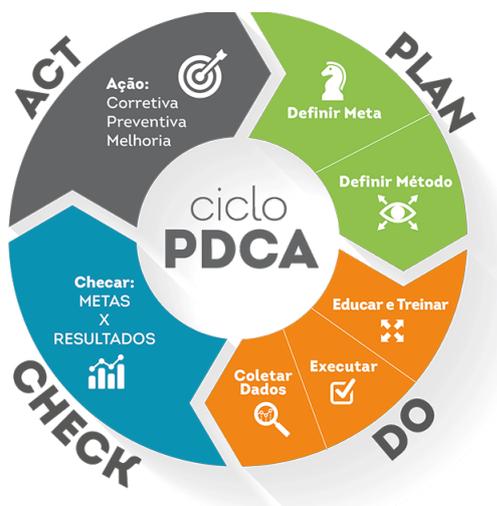
As ferramentas da qualidade, mais comumente utilizadas são essas: ciclo PDCA, 5W2H, fluxograma, Controle Estatístico de Processo (CEP), Diagrama Ishikawa (Espinha de Peixe), Diagrama de Dispersão, Folhas de Verificação, Histograma, Diagrama de Pareto e 5S.

2.4.1 Ciclo PDCA

Segundo Ávila (2015), o Ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, corresponde a método contínuo, para organizar a gestão, composto de 4 etapas: *Plan – Do – Check – Act*

- Plan – Planejamento – fase onde se traça os objetivos a serem alcançados;
- Do – Execução – onde se executa planos de ação visando atingir o objetivo delineado;
- Check – Verificação – fase na qual se verifica os indicadores e resultados obtidos;
- Act – Ação – etapa na qual se realizam ações corretivas em relação a todo o processo e se reinicia o ciclo.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Página do blog.fcnpj.com.br²

²Disponível em: <<https://blog.fcnpj.com.br/ciclo-pdca-a-resolucao-dos-seus-problemas/>> Acesso em 26 Ago 2020

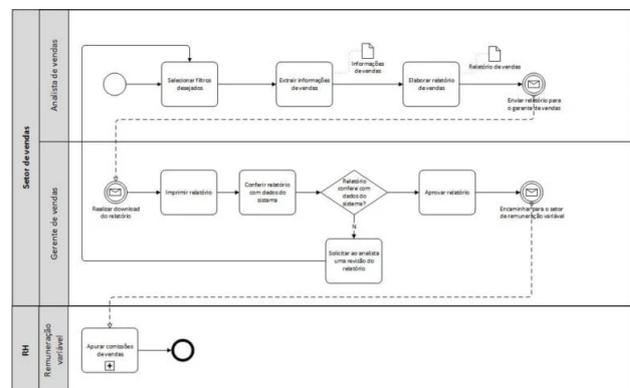
2.4.2 5W2H

Segundo Ghermandi (2017), nome vem de 5 palavras em inglês que começam com “W” e 2 com “H” que são componentes de um plano de ação: *What* (o que será feito), *Who* (quem fará), *When* (quando), *Where* (onde), *Why* (por que será feito), *How* (como será feito) e *How Much* (quanto custará). Respondendo os sete termos do 5W2H, tem-se planos de ação bem especificados.

2.4.3 Fluxograma

Conforme Seleme et Stadler (2010), o fluxograma foi desenvolvido para “desenhar o fluxo” de processos, por meio de símbolos. Trata-se de uma representação visual do processo e permite identificar nele possíveis pontos nos quais podem ocorrer problemas.

Figura 3 – Fluxograma



Fonte: Página Luz - Planilhas Empresariais³

³Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e-gestao-da-qualidade/>> Acesso em 26 Ago 2020

2.4.4 Controle Estatístico de Processo (CEP)

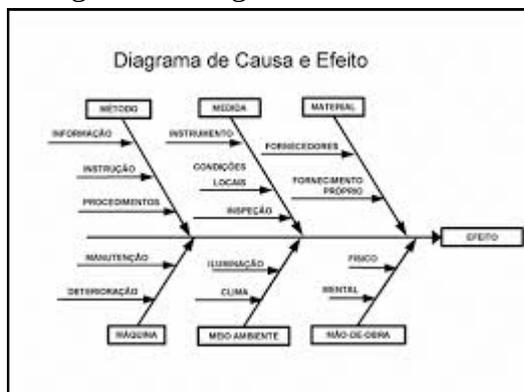
De acordo com Marques (2017) é uma metodologia de coleta e análise de resultados de determinados processos, para verificar o seu andamento, controlá-lo e assim minimizar as possíveis falhas que possam ocorrer no momento em que estes estão sendo executados.

2.4.5 Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa)

Ávila (2015) explica que essa é uma ferramenta da qualidade que pode ajudar a pensar mais antes de tomar ações, adotando os seguintes procedimentos:

1. Definição do problema a ser analisado;
2. Reunir um grupo de pessoas que esteja envolvido diretamente com esse problema;
3. Levantar todas as possíveis causas dentro de cada um dos grupos (6M – Materiais, mão de obra, medidas, meio ambiente, máquinas e métodos);
4. Analisar os efeitos que essas causas tem gerado; e
5. Criar planos de ação para resolver os mais importantes.

Figura 4 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte:

www.omegestor.com⁴

⁴Disponível em: <<https://omegestor.com/blog/diagrama-de-ishikawa/>> Acesso em 26 Ago 2020

2.4.6 Diagrama de Dispersão

De acordo com Marques (2017) essa ferramenta também é conhecida como Gráfico de Dispersão, Gráfico de Correlação ou Gráfico XY, e permite analisar as variáveis existentes em um processo e como elas se relacionam entre si, ou seja, por meio de uma representação gráfica é possível saber o que acontece com uma variável dependente, quando a sua variável

independente

muda.

2.4.7 Folhas de Verificação

Marques (2017) relata que essa é a ferramenta mais simples de ser aplicada. Trata-se nada mais é do que um checklist do que precisa ser feito para que um processo saia conforme o planejado. Também conhecido como Lista de Verificação ou Lista de Recolhimento de Defeitos, ela ajuda a acompanhar o andamento da produção, saber em que momento ela se encontra, o que é necessário para finalizá-la e, em quanto tempo isso vai acontecer.

2.4.8 Histograma

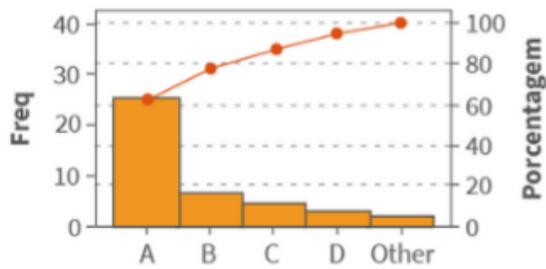
Conforme Seleme e Stadler (2010), essa ferramenta permite o reconhecimento de padrões de uma determinada amostra que é representativa de toda a população.

2.4.9 Diagrama de Pareto

O princípio de Pareto prega que 80% dos resultados provêm de 20% das causas. Ghermandi (2017) explica que este princípio pode ser aplicado a vários conceitos. No controle de estoque, por exemplo, acredita-se que 80% do valor está concentrado em 20% dos produtos.

Uma das formas de aplicação relacionadas à gestão da qualidade é o conceito das atividades 80/20. Em uma instituição, 20% das atividades é capaz de gerar 80% dos resultados. Geralmente elas estão ligadas a processos cruciais da empresa, otimizando estes processos, o impacto no resultado será maior.

Figura 5 – Diagrama de Pareto



Fonte: Página da Escola EDTI⁵

⁵Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/diagrama-de-pareto>
Acesso em 26 Ago 2020

2.4.10 Cinco S (5S)

Ávila (2015) comenta que muitos consideram o 5S como uma das etapas iniciais para implantação da qualidade total em uma instituição, já que ele tem muito a ver com organização.

Seu nome vem das iniciais em japonês de:

- Seiri – Utilização
- Seiton – Organização/Ordenação
- Seiso – Limpeza
- Seiketsu – Higiene/Saúde
- Shitsuke – Disciplina/Autodisciplina

Figura 6- 5S



Fonte: www.engconsultiva.com.br⁶

⁶Disponível em: <https://www.engconsultiva.com.br/2015/09/aplicando-metodologia-5s.html>
Acesso em 26 Ago 2020

3 METODOLOGIA

O estudo desenvolveu-se na 1ª Seção do Hospital Geral do Exército (HGeRJ), Organização Militar de Saúde (OMS) localizada na Vila Militar, no Rio de Janeiro.

Pautou-se nas observações levantadas pelos integrantes do referido setor, durante o período de Janeiro a Junho de 2020.

Dentre as inúmeras atividades realizadas pelos integrantes da Seção, foram apreciados mais atentamente os processos referentes à confecção do Boletim Interno e de protocolo de entrada de documentos do HGeRJ.

3.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo pesquisa-ação que, para sua consecução, terá por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como a coleta de informações que buscam descrever o tema, por meio do ponto de vista dos responsáveis pelo processo.

A seleção das fontes de pesquisa será baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio acadêmico e em artigos veiculados em periódicos indexados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa contemplará as fases de levantamento e seleção da bibliografia; leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DE LITERATURA

Para a definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise será realizada uma revisão de literatura nos seguintes moldes:

3.3.1 Fontes de busca

- Artigos científicos das bases de dados do Scholar Google, PubMed, do LILACS, do

SCIELO e do ISI;

- Literatura jurídica brasileira;
- Normas e regulamentos do exército Brasileiro; e

- Relatório dos integrantes dos processos estudados.

3.4 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados por este estudo foram as observações desenvolvidas ao pelos integrantes da 1ª Seção, do HGeRJ, que participam diretamente dos processos estudados, durante o período de Janeiro a Junho de 2020.

Também contribuíram sobremaneira, a literatura e os artigos que balizaram o presente estudo.

A 1ª Seção é um setor extremamente complexo em virtude da quantidade e complexidade das informações e dos processos que a compõem.

Este estudo buscou aprofundar-se em dois processos importantes, não só para a 1ª Seção, mas o Hospital como um todo, que é a confecção do Boletim Interno do HGeRJ e a entrada de documentos no Hospital

Conforme Art. 170, do RISG, o Boletim Interno (BI) é o documento no qual o Comandante da Unidade publica todas suas ordens, as ordens das autoridades superiores e os fatos que devam ser do conhecimento de toda a unidade.

O BI é dividido em quatro partes:

- a. 1ª - Serviços Diários;
- b. 2ª - Instrução;
- c. 3ª - Assuntos Gerais e Administrativos; e
- d. 4ª - Justiça e Disciplina.

De acordo com o Art. 171, do RISG, o BI conterà, especialmente:

- “ I - a discriminação do serviço a ser executado pela unidade;
- II - as ordens e decisões do Cmt U, mesmo que já tenham sido executadas;
- III - as determinações das autoridades superiores, mesmo que já cumpridas, com a citação do documento da referência;
- IV - as alterações ocorridas com o pessoal e o material da unidade;

V - as ordens e disposições gerais que interessam à unidade e referência sucinta a novos manuais de instrução, regulamentos ou instruções, com indicação do órgão oficial em que tiverem sido publicados;

VI - referências a oficiais e praças falecidos que, pelo seu passado e conduta, mereçam ser apontados como exemplo;

VII - a apreciação do Cmt U ou da autoridade superior sobre a instrução da unidade e referência a documentos de instrução recebidos ou expedidos;

VIII - os fatos extraordinários que interessam à unidade; e

IX - os assuntos que devam ser publicados por força de regulamentos e outras disposições em vigor.” (BRASIL, 1957)

O RISG também esclarece que o Boletim Interno poderá dever ser publicado diariamente, conforme o vulto de informações a serem divulgadas, deverá ser conhecido, por todos os militares da OM no mesmo dia de sua publicação.

O processo de confecção do Boletim Interno do HGeRJ, encontra-se mapeado, conforme Apêndice 1.

Com relação à entrada de documentos, ela deverá ocorrer no Protocolo da OM, conforme os processos constantes do Apêndice 2, 3 e 4.

No HGeRj tanto os usuários internos quanto os externos dão entrada em seus pedidos no Protocolo Geral.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Descrevendo os processos

Nos processos referentes à confecção do Boletim Interno e da entrada de documentos, foram realizados os mapeamentos do processo pelos militares das respectivas carteiras, abaixo descritos:

a. processo referente à entrada de documentos:

A entrada de documentos no HGeRJ dá-se por meio da entrada de documentos físicos, tanto pelo público interno, quanto pelo público externo, e pela entrada digital de documentos. Desta forma há três mapeamentos a saber:

1) Entrada de documento físico pelo público interno:

- o militar, munido com documento físico, entrega o documento ao protocolista;
- o protocolista recebe o documento e confere, se o documento estiver errado ou incompleto, é devolvido para o militar para que tome as providências necessárias para a correção (ou complementação) do documento, se o documento estiver correto seguirá as próximas etapas;
- protocolista cadastra o documento digitalizado no SPED (sistema de protocolo de documentos, utilizado pelo Exército);
- documento encaminhado para o Chefe da Divisão de Pessoal (Ch Div Pes), militar responsável pelo gerenciamento dos documentos no SPED;
- o Ch Div Pes encaminha o documento para o Setor (ou militar) responsável pelo processamento da informação;

2) Entrada de documento físico pelo publico externo:

- o usuário, munido com documento físico, entrega o documento ao protocolista;
- o protocolista recebe o documento e confere, se o documento estiver errado ou incompleto, é devolvido para o usuário para que tome as providências necessárias para a correção (ou complementação) do documento, se o documento estiver correto seguirá as próximas etapas;
- o documento é digitalizado;
- protocolista insere o documento digitalizado no SPED (sistema de protocolo de documentos, utilizado pelo Exército);
- documento encaminhado para o Ch Div Pes, militar responsável pelo gerenciamento dos documentos no SPED;
- o Ch Div Pes encaminha o documento para o Setor (ou militar) responsável pelo processamento da informação;

3) Entrada de documento digital:

- o protocolista acessa o zimbra (caixa de recebimento dos documentos digitais, oriundos de outras Organizações Militares);
- o protocolista recebe o documento e confere, se o documento estiver com destinatário errado (não for o HGeRJ) ou incompleto, é encaminhado pelo zimbra para a OM de origem

para que tome as providências necessárias para a correção (ou complementação) do documento, se o documento estiver correto seguirá as próximas etapas;

- o documento é inserido no SPED;
- documento é encaminhado para o Ch Div Pes, militar responsável pelo gerenciamento dos documentos no SPED;
- o Chefe da Divisão de Pessoal encaminha o documento para o Setor (ou militar) responsável pelo processamento da informação;

b. Confecção do Boletim Interno:

- o setor confecciona a Nota para Boletim no Sisbol (sistema no qual são confeccionados os boletins);
- o encarregado do setor leva a nota para o Ch Div Pes conferir a nota;
- o Chefe da Divisão de Pessoal revisa a nota, se não estiver correta, devolve-a ao encarregado do setor para corrigi-la, se estiver correta, encaminha a nota para o militar responsável pela confecção do Boletim (Sargento Brigada);
- o Sargento Brigada corrige a ortografia da nota;
- o digitador inclui nota no Boletim Interno, por meio do SisBol;
- O Brigada elabora a minuta do Boletim e submete-a à apreciação do Ch Div Pes;
- se a minuta estiver errada, o Ch Div Pes devolve-a ao Brigada para correção, se a minuta estiver correta, o Ch Div Pes submete-a à apreciação do Diretor;
- O Diretor aprecia o Boletim:
 - se estiver correto, assina o Boletim;
 - o Ch Div Pes entrega o BI assinado ao Brigada;
 - o Brigada digitaliza o Boletim e coloca-o na rede interna para que todos os militares do efetivo tomem conhecimento;
 - o Brigada arquiva o BI em arquivo próprio, conforme previsto em legislação;
 - se o Boletim contiver algum erro, o Diretor devolve-a ao Ch Div Pes;
 - O Ch Div Pes aciona o Brigada para que corrija do Boletim, após a correção o Ch Div Pes submete à apreciação do Diretor;
 - o Diretor aprecia, se estiver tudo correto, ele assina o Boletim Interno (BI);

- o Ch Div Pes entrega o BI assinado ao Brigada;
- o Brigada digitaliza o Boletim e coloca-o na rede interna para que todos os militares do efetivo tomem conhecimento;
- o Brigada arquiva o BI em arquivo próprio, conforme previsto em legislação.

3.5.2 Entraves nos processos de entrada de documentos X Ferramentas da Qualidade

No processo referente à entrada de documentos, percebeu-se, no decurso do tempo ora estudado, que o maior entrave para a bom andamento das atividades é a falta de organização e a falta de comprometimento do militar protocolista, pois os documentos, principalmente os documentos físicos, devem estar muito bem organizados para que não se percam ou não sejam misturados àqueles que devem seguir destino para algum setor ou alguma OM.

Desta forma, é primordial a aplicação da ferramenta da qualidade 5S, pois conforme estudo outrora descrito, esta ferramenta é importantíssima para a implantação da qualidade total em uma instituição, pois em muito tem a ver com organização.

Seu nome vem das iniciais em japonês de:

- *Seiri* – Utilização
- *Seiton* – Organização/Ordenação
- *Seiso* – Limpeza
- *Seiketsu* – Higiene/Saúde
- *Shitsuke* – Disciplina/Autodisciplina

Especificamente, no protocolo do HGeRJ os documentos devem estar acondicionados em locais específicos, ou seja, os documentos que estão entrando na OM devem estar no escaninho de entrada, os documentos externos à OM deverão estar no escaninho de OM Externa e assim, cada tipo de documentação está no seu respectivo escaninho, exemplificando assim, o *Seiton* (Organização).

No protocolo, os papéis inservíveis devem ser descartados, ficando no setor

somente os papéis inerentes ao trabalho, ou seja, os formulários utilizados pelo setor e os documentos, marcando assim, o *Seiri* (Utilização).

Além disso o setor deve estar limpo, com militares bem apresentados, pois o fluxo de usuários (internos e externos) é intenso, logo, a limpeza do local é fundamental e a higiene e apresentação dos militares integrantes do setor é primordial para uma boa receptividade aos usuários. Dito isto, dentro da ferramenta 5S, ficam claras a importância do *Seiso* (Limpeza) e do *Seiketsu* (Higiene/Saúde).

Outro ponto tão importante quanto aos demais já estudados, é a *Shitsukue* (Disciplina/Autodisciplina), pois como os protocolistas lidam o tempo todo com usuários, que tanto podem pertencer ao efetivo do HGeRJ como serem usuários externos, os protocolistas precisam ser disciplinados a receber o usuário sempre com cordialidade, respeito e proatividade, daí entra a Disciplina. Normalmente os usuários estão ávidos para pleitearem algum direito, obterem alguma informação ou receber algum documento importante para si, logo, algumas vezes, os protocolistas precisam ter paciência e autodisciplina, entendendo que “o cliente sempre tem razão”.

O comprometimento do militar com o trabalho desempenhado no protocolo, é outro ponto fundamental, que pode ser enquadrado dentro do *Shitsukue* (Disciplina/Autodisciplina)

Outro ponto importante para a entrada de documentos no HGeRJ é o encaminhamento da documentação, por meio do SPED, para os diversos setores. Esse encaminhamento é feito pelo Chefe da Divisão de Pessoal, um militar experiente, com conhecimento de todo o sistema. Esse conhecimento é importante pois é fator decisivo para enviar o documento para o setor correto, a fim de que não haja equívocos, nem perda de tempo na resolução do documento, aumentando assim, a efetividade na tramitação do documento, bem como no tempo de resolubilidade do assunto constante em cada documento.

Porém se faz necessário, que todos os militares acessem o SPED frequentemente ao longo do expediente, pois caso o Ch Div Pes encaminhe o documento e o militar responsável por aquele documento não o veja no SPED, poderá gerar transtornos quanto ao processamento das informações contidas no documento.

Para aprimorar este processo de acesso aos documentos despachados pelo Ch Div Pes para os diversos setores, foi utilizado o Ciclo PDCA, conforme pode ser verificado no apêndice 5.

3.5.3 Entraves no processo de confecção dos Boletins Internos X Ferramentas da Qualidade

O Boletim Interno engloba assuntos de vários setores da OM, cada um com suas especificidades.

Para garantir a correção das matérias publicadas no BI, tornou-se necessário que o Ch Div Pes revisasse as notas, juntamente como responsável pela confecção das notas, a fim de evitar publicações com dados incorretos.

Durante a revisão dos textos contidos nas notas, o Ch Div Pes utiliza-se da ferramenta da qualidade 5W2H, pois por meio dessa ferramenta, garante-se que a nota conterá todas as informações necessárias, tanto para o perfeito entendimento por parte daqueles que leem o boletim, quanto para os militares que deverão tomar alguma providência decorrente da publicação daquela nota.

A utilização da ferramenta 5W2H está exemplificada no apêndice 6.

4. CONCLUSÃO

De uma modo geral, as ferramentas, programas e métodos da qualidade promovem a reorganização das empresas para competirem em seus mercados, por meio da adequação e otimização de seus processos, do realinhamento de sua cultura organizacional, da valorização dos seus funcionários e conseqüentemente da satisfação do usuário.

O objetivo principal do trabalho foi analisar como o emprego de determinadas Ferramentas de Qualidade colaboraram para a maior eficiência das atividades do Setor de Pessoal do HGeRJ do ano de 2020.

A organização estudada é um Hospital Militar, localizado na vila Militar, no Rio de Janeiro. Como visto em seu histórico, o Hospital possui 83 anos, isto pode significar, muitas vezes, uma cultura já enraizada, cujos militares e servidores podem responder de forma mais lenta às implantações da melhoria nos processos.

O mapeamento os processos de confecção do Boletim Interno e do protocolo de entrada de documentos no HGeRJ contribuiu para a análise dos pontos críticos dos processos e, mais ainda, permitiu para que fossem identificadas as ferramentas de qualidade mais adequadas para a melhoria da produtividade dos processos supracitados.

Utilizando ferramentas como o 5S, Ciclo PDAC e 5W2H verificou-se uma adaptação proativa às mudanças resultantes da implementação das ferramentas acima, bem como melhoria nos procedimentos inerentes aos processos estudados. Entretanto, com a realização deste estudo, foi possível perceber que o envolvimento do pessoal é também importante para o sucesso de cada uma destas ferramentas. Cada uma delas só poderá trazer os resultados esperados em sua aplicação se todos os envolvidos tiverem a consciência dos benefícios que elas podem gerar para os resultados e encontrarem nelas motivação para a realização de seu trabalho.

Apesar da dificuldade de se mensurar de forma objetiva os ganhos que a implantação do Programa 5S, do Ciclo PDCA e do 5W2H podem trazer à organização, pode-se concluir claramente, por meio deste estudo, que suas utilizações deixaram, mais eficientes, os processos de confecção de Boletins e entrada de documentos no HGeRJ. Por fim, é importante esclarecer que a melhoria contínua é importante, pois requer comprometimento de todos, e não exige grandes conhecimentos técnicos para que possa ser realizada. Elementos simples e eficientes foram apresentados neste trabalho,

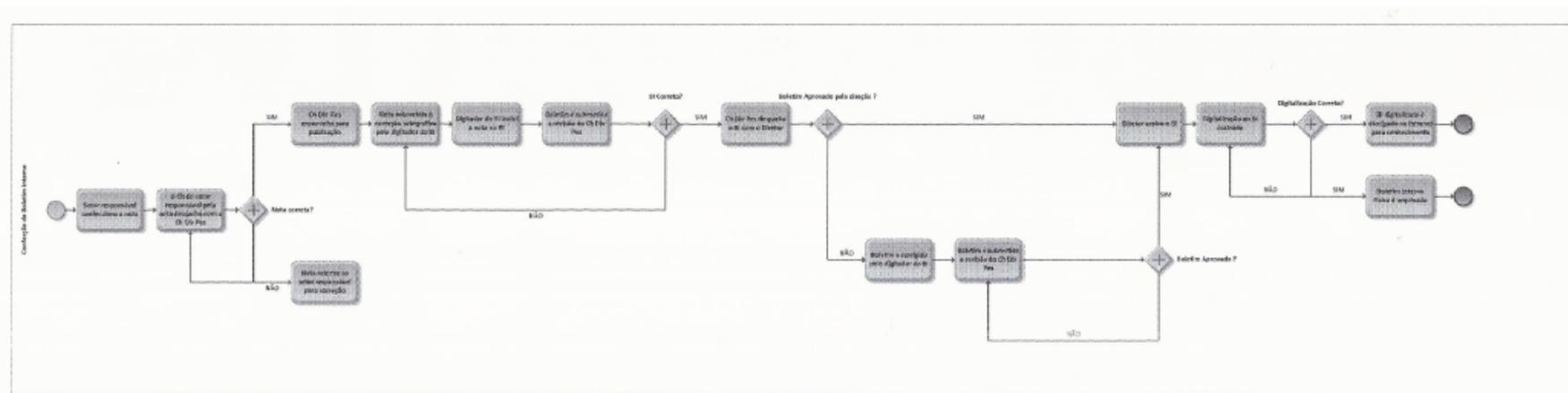
demonstrando que é possível sua aplicação obtendo ótimos resultados.

Ao iniciar esse trabalho, não se pensou em esgotar o assunto, pois a amplitude de áreas e campos de estudo, e a complexidade, devido à grande quantidade de assuntos tratados pelo setor demonstram a importância dos controles internos para os processos realizados no setor.

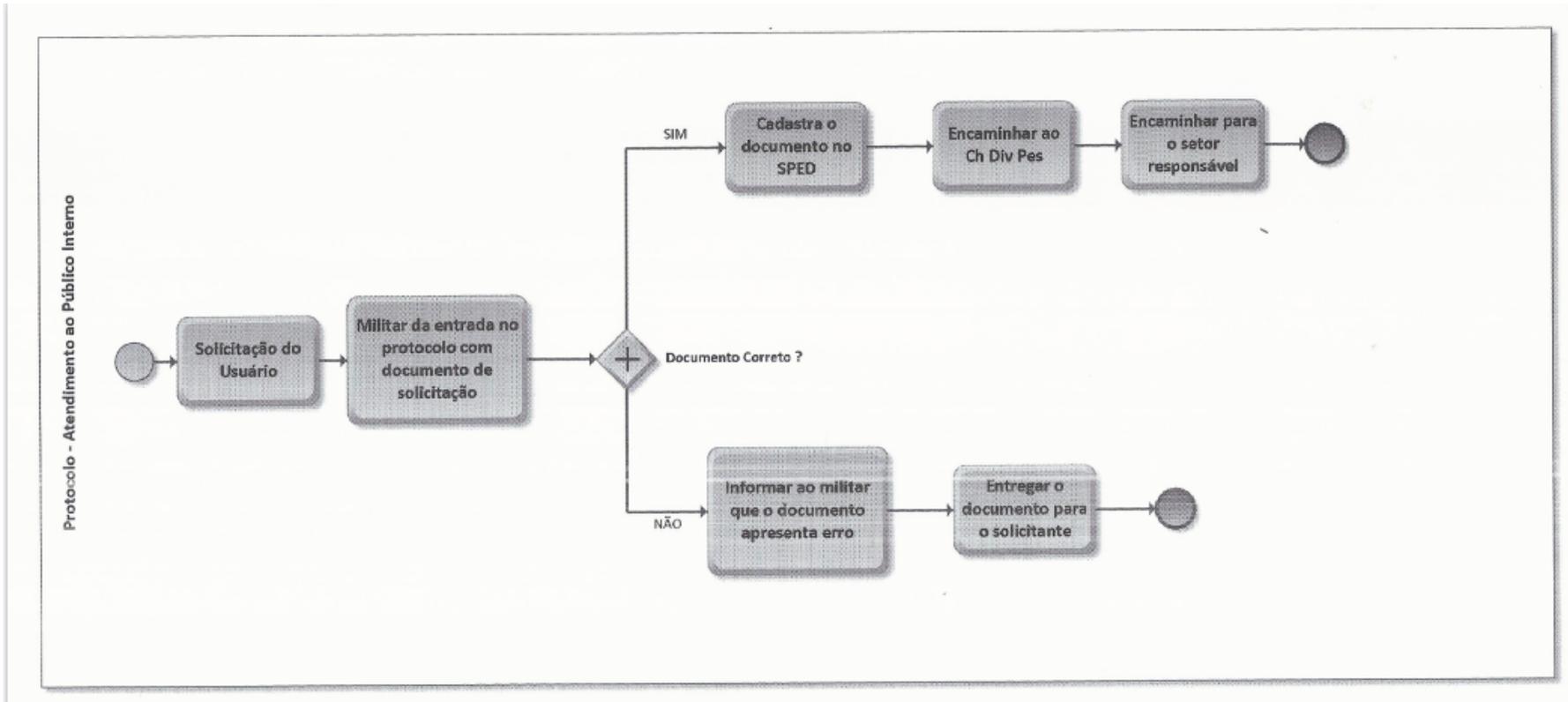
Considerando a atualidade do tema, sugere-se que a continuidade de estudos que abranjam as temáticas deva ser considerada, dando os aspectos e nuances adequadas aos diversos pontos de vista propiciados por profissionais de diversas áreas de conhecimento e necessidade de aplicações.

APÊNDICE A

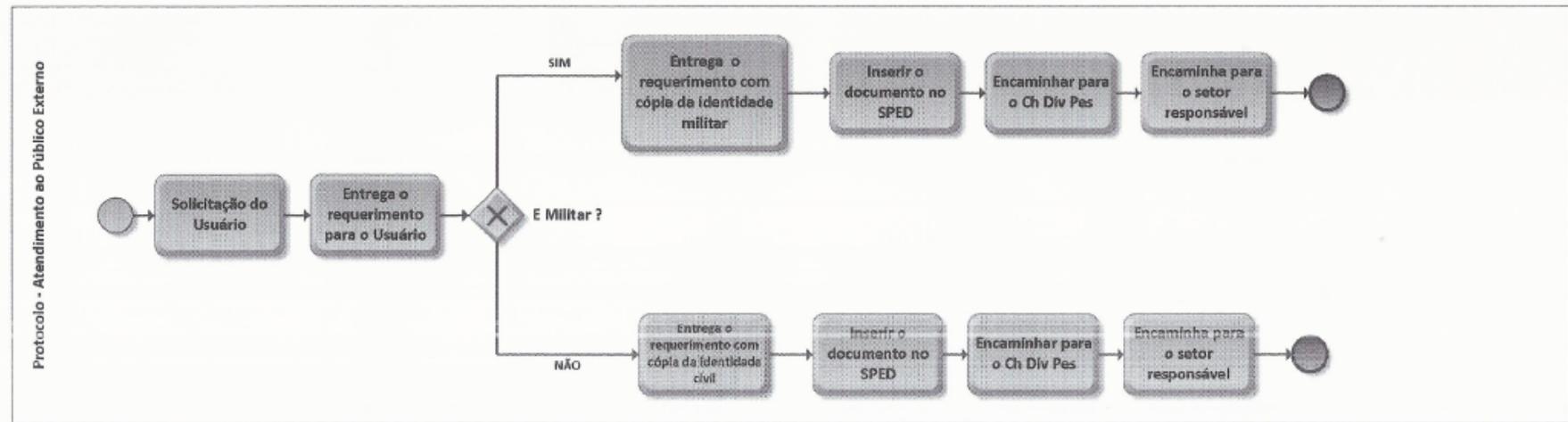
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONFEÇÃO DE BOLETIM INTERNO DO HGeRJ



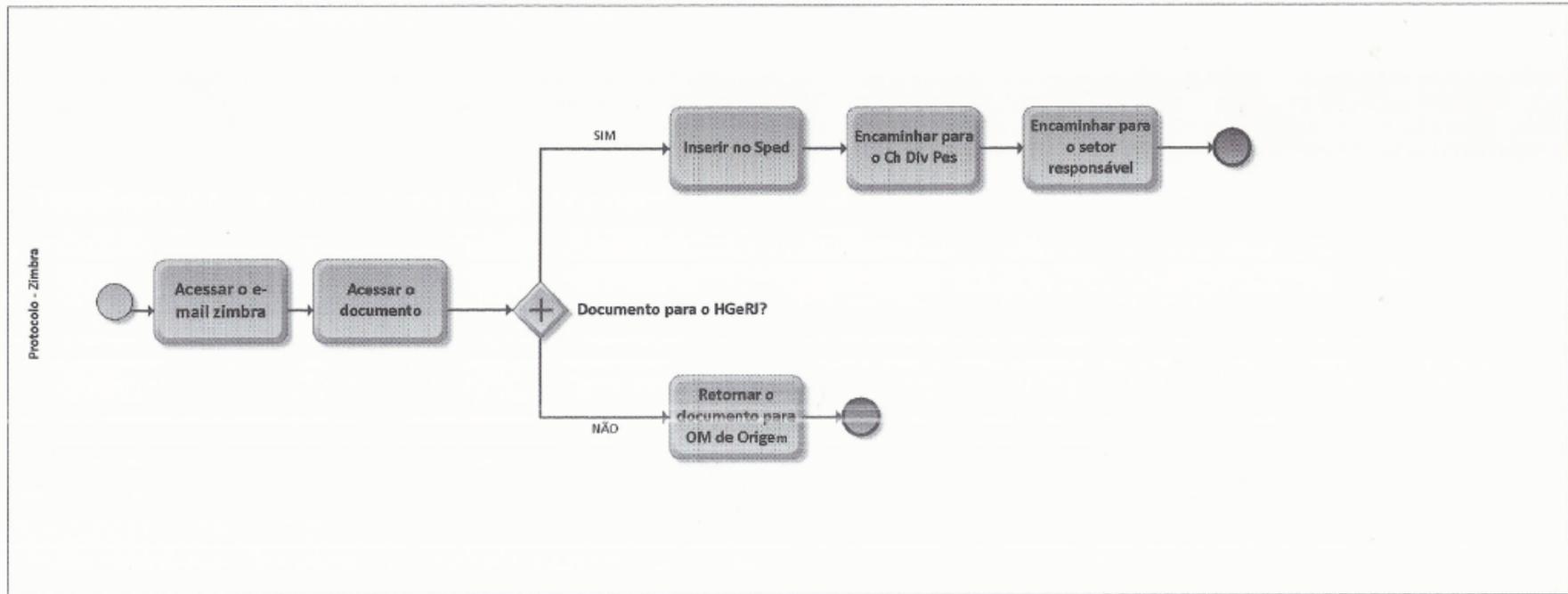
APÊNDICE B
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ENTRADA DE DOCUMENTO DO PÚBLICO INTERNO DO HGeRJ



APÊNDICE C
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ENTRADA DE DOCUMENTO (PÚBLICO EXTERNO) DO HGeRJ



APÊNDICE D
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ENTRADA DE DOCUMENTO DIGITAL (ZIMBRA) NO HGeRJ



APÊNDICE E

CICLO PDCA - PROCESSO DE ENTRADA DE DOCUMENTO NO HGeRJ

P	1 - Identificação do Problema	O Estado-Maior do HGeRJ identificou falta de acesso ao SPED por parte dos militares do Hospital.
	2 - Observação do problema	Verifica-se que os chefes de setores/militares não acessam o SPED frequentemente para verificar os documentos recebidos, ocasionando descumprimento de prazos e desconhecimento de informações importantes para as diversas Divisões do HGeRJ.
	3 - Análise das causas do problema	Falta disciplina por parte dos militares e há uma cultura viciada de alguns militares mais antigos no HGeRJ.
	4 - Plano de Ação	Promoção de uma política de conscientização dos militares através da ação do comando da Direção do HGeRJ e do controle do Estado-Maior do Hospital sobre seus subordinados a fim de que acessem o SPED por ocasião do início e, pelo menos, uma hora antes do término do expediente, durante o mês.
D	5 - Execução	Os chefes de Divisão deverão averiguar se o acesso ao SPED está sendo executado, conforme o planejado, pelos integrantes de cada setor, aplicando as ações de comando definidas pelo Diretor.
C	6 - Verificação	Houve melhoria significativa no acesso ao SPED, de forma que os problemas causados pela falta de acesso diminuíram significativamente
A	7 - Padronização	As ações dos chefes de Divisão permanecerão até que percebam a internalização desta nova cultura pelos membros dos setores.
	8 - Conclusão	Documentar a sistemática adotada a fim de que sejam, efetivamente implementadas na OM com o objetivo de manter os resultados alcançados.

APÊNDICE F
5W2H

Para a confecção das notas para boletim interno , o militar responsável deverá estar atento a todas as informações constantes no quadro e discriminá-las na nota que será publicada em BI

5W2H		Nota para Boletim Interno versando sobre Militar escalado para apoio médico em solenidade no 7º BI Pqdt (Vila Militar/RJ)
WHAT?	(O quê?)	Apoio médico
WHY?	(Por quê?)	Para solenidade militar
WHERE?	(Onde?)	7º BI Pqdt
WHEN?	(Quando?)	30 SET 2020, às 8h
WHO?	(Quem?)	Ten Med JOÃO, 3º Sgt Tec Enf JOSEFA e Cb JOAQUIM
HOW?	(Como?)	Apoio médico com ambulância no local da solenidade
HOW MUCH?	(Quanto custa?)	XXXXXXXXXX

REFERÊNCIAS

- _____. Decreto 42018. **Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R/1)**. Disponível em: <<http://intranet.cbm.al.gov.br/arquivos/legislacao/regulamentos%20e%20pad/RISG.pdf>>. Acesso em: 08 Jul 2020.
- _____. Portaria Nº 176 - EME, de 29 de agosto de 2013. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro**. Disponível em <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/documentos_download/nega-peb.pdf>. Acesso em 28 AGO 2020.
- MAGALHÃES, Juliano M. de. **AS 7 FERRAMENTAS DA QUALIDADE**. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/9-7_ferramentas_qualidade>. Acesso em: 08 Jul 2020.
- MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Caderno elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás/IFG-Inhumas e a Universidade Federal de Santa Maria para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil, 2012.
- FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Rio Grande do Sul: Gráfica Edelbra. 2011.
- _____. **Delineamento da Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br>>. Acesso em: 08 Jul 2020.
- _____. **A importância da gestão de pessoas em organizações de saúde**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em 02 AGO 2020
- GHERMANDI, Filippo. **Gestão da qualidade, o segredo para a melhoria contínua**. disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/gestao-da-qualidade/#1>>. acesso em 02 ago 2020
- MARQUES, Marcus. **O que são as ferramentas de qualidade e qual a importância para seu negócio?** Fev/2017. disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/ferramentas-de-qualidade-qual-importancia-negocio>> Acesso em 02 AGO 2020
- SELEME, Robson; Stadler, Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Editora: IBPEX, 2ª Edição, 2010.
- COELHO, Fabrício Pozzuto de Souza *et al.* **Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura**. Revista FATEC Zona Sul. 2016
- ÁVILA, Rafael. **As 10 Melhores Ferramentas da Qualidade**. Jul/2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/10-ferramentas-da-qualidade-em-excel/>> Acesso em 02 AGO 2020
- LIMA, Sídia Maria Porto. **A Emenda Constitucional nº 19/98 e a administração gerencial no Brasil**. Jan/2000. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/475/a-emenda-constitucional-n-19-98-e-a-administracao-gerencial-no-brasil>> Acesso em 27 AGO 2020.
- OLIVEIRA, José Pedro Fernandes Guerra de. **O Princípio da Eficiência da Administração Pública**. AGO/2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59777/o-principio-da-eficiencia-da-administracao-publica>>. Acesso em 27 AGO 2020.
- ALMEIDA, Vinícius Nóbile de. **Cadeia de valor: o que é, para que serve e exemplo de aplicação na gestão de processos**. OUT/2019. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/10/cadeia-a-de-valor/>>. Acesso em 20 SET 2020.
- BERNARDES, Jaime Gil *et al.* **A cadeia de valor de um Hospital Filantrópico: Um estudo de caso**. ENEGEP. 2010. Disponível em: <<https://www.google.com/search?>>

client=ubuntu&channel=fs&q=A+CADEIA+
DE+VALOR+DE+UMHOSPITAL+FILAN
TR%C3%93PICO
%3A+UMESTUDO+DE+CASO&ie=utf-
8&oe=utf-8