



ESTADO DE GOIÁS

# OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CORPORATIVOS

## PROCESSO DE DIÁRIAS

Goiânia – 2012



ESTADO DE GOIÁS

**Marconi Ferreira Perillo Júnior**  
GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

## **SEGPLAN**

**Giuseppe Vecci**

SECRETÁRIO DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

**Maria Christina de Azeredo Costa Reis**

CHEFE DE GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO

**Regina Beatriz Simon Yazigi**

SUPERINTENDENTE DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

**Janine Almeida Silva Zaiden**

GERENTE DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

## **EQUIPE TÉCNICA**

Declieux Crispim Baiocchi de Paula

Deiner da Costa Menezes

Fernando Carlos Pereira

Guilherme Guimarães Corrêa

João Paulo Pires Bittencourt

Keity Bonatti dos Santos

Patrícia Sagrillo

Rafael Chedid Cardoso

Sílvia de Brito Teles

## ÍNDICE

1. PLANO ESTRATÉGICO _____	4
2. GESTÃO POR PROCESSOS _____	6
3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS _____	7
4. METODOLOGIA _____	8
4.1 - Planejamento da Melhoria _____	10
4.1.1 - Mobilização _____	10
4.2 - Modelagem _____	13
4.2.1 - Modelagem AS-IS _____	13
4.3 - Análise e Melhoria _____	19
4.3 - Análise e Melhoria _____	19
4.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE _____	19
4.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho _____	22
4.4 – Implementação das Melhorias _____	24
4.4.1 – Proposta de Melhoria _____	24
4.4.2 – Implementação do Novo Processo _____	27

# 1. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico 2011-2014 propõe em seu terceiro eixo estratégico a “*Estruturação de uma nova administração pública*”.

Neste contexto o Projeto Estruturante “**Otimização de Processos**”, se encontra vinculado ao Macro Objetivo “Governo dinâmico e transparente com um Estado a Serviço da Sociedade”.



Referido projeto encontra-se em implementação pela Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento através da Superintendência de Modernização Institucional, por meio da Gerência de Escritório de Processos.

Pretende-se, com essa iniciativa, dar continuidade na modernização da gestão pública de Goiás, vislumbrando a excelência na prestação de serviços, pois se trata de um projeto que permitirá a reestruturação e melhoria dos processos corporativos, que estão diretamente relacionados à gestão dos recursos que são necessários ao desenvolvimento dos processos finalísticos e cuja transversalidade atinge cada um dos órgãos e entidades do Governo.

## 2. GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos visa mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos pressupõe criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir idéias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Podemos elencar os seguintes benefícios da gestão por processos:

- Uniformização da metodologia, ferramentas e técnicas utilizadas;
- Uniformização das rotinas de trabalho;
- Otimização dos recursos;
- Agilidade dos processos;
- Clareza de responsabilidades;
- Eliminação de anomalias;
- Substituição do conhecimento tácito e pessoal pelo conhecimento exposto e institucional.

A criação de Escritório de Processos é um mecanismo vital para promover a implantação bem sucedida da gestão baseada em processos. Consolida o interesse e a ação em fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio de muitas iniciativas de processos em andamento.

### 3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A Gerência de Escritório de Processos – GEPROC - tem como objetivo estabelecer políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais, bem como prestar apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos mesmos.

Esta gerência, vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, conforme Decreto 7.321, de 03 de maio de 2011, que institui a estrutura organizacional complementar da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, está alinhada ao eixo estratégico de governo, “**Estado a serviço da sociedade: Otimização de Processos**”.

A equipe da **Gerência de Escritório de Processos** é formada pelos colaboradores:

- **Regina Beatriz Simon Yazigi** (Superintendente de Modernização Institucional)
- **Janine Almeida Silva Zaiden** (Gerente de Escritório de Processos)
- Declieux Crispim Baiocchi de Paula
- Deiner da Costa Menezes
- Fernando Carlos Pereira
- Guilherme Guimarães Corrêa
- João Paulo Pires Bitencourt
- Keity Bonatti dos Santos
- Patrícia Sagrillo
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles

Contatos:

Fone: (62) 3201-5720

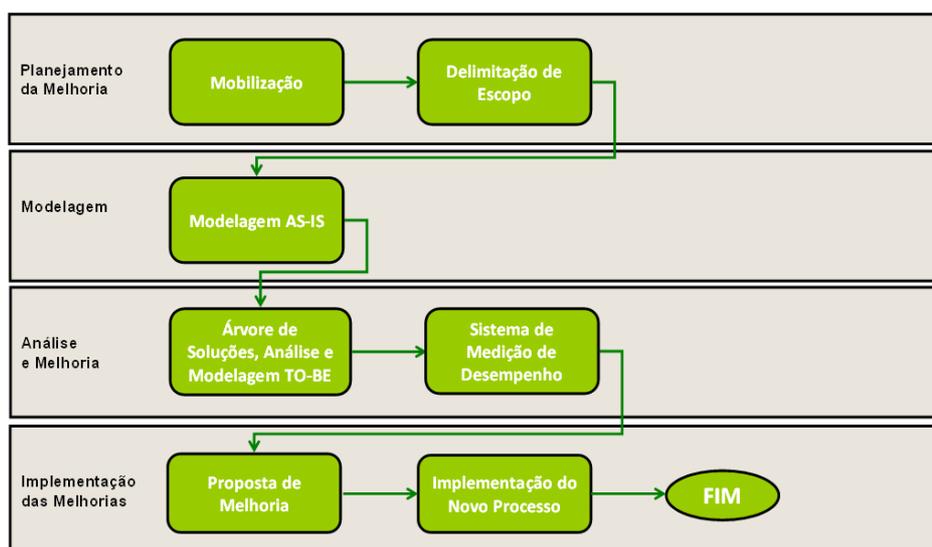
E-mail: [escprocessos@segplan.go.gov.br](mailto:escprocessos@segplan.go.gov.br) e [escprocessos@gmail.com](mailto:escprocessos@gmail.com)

## 4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é uma adaptação do Guia “D” Simplificação do GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal juntamente com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Deve ser entendida como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, capaz de auxiliar qualquer organização a realizar a análise e melhoria de seus processos organizacionais.

Para tanto, procuramos condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho e está organizado em uma seqüência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:



**I - Planejamento da Melhoria:** consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, como a formação e capacitação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE), mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos Grupos de Trabalho (GT's), e ainda, elaboração do Plano de Trabalho.

**II - Modelagem do Processo:** consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.

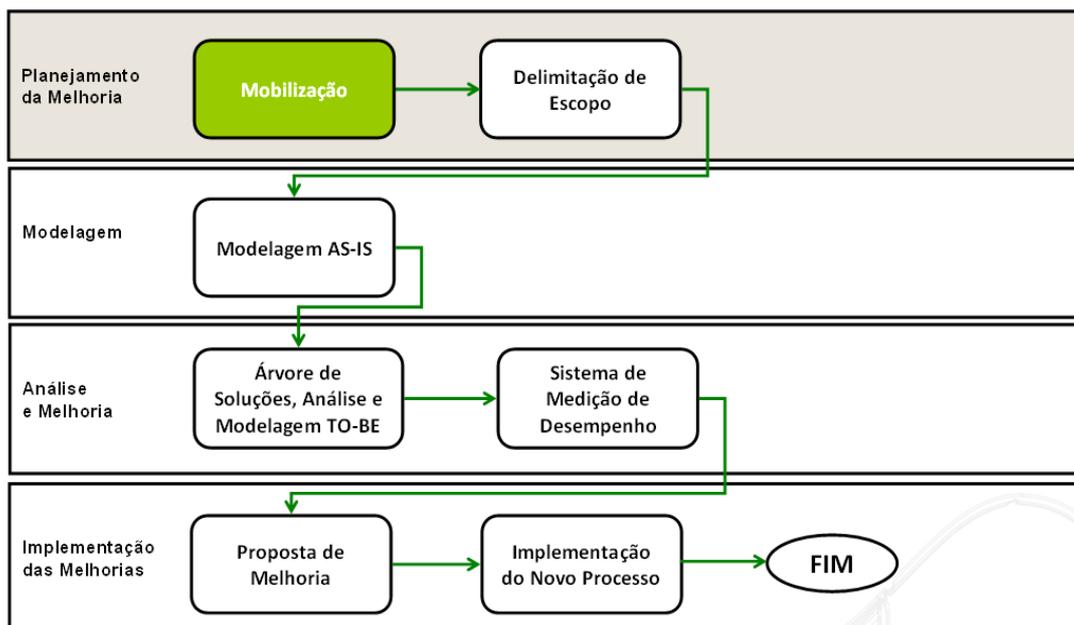
**III - Análise e Melhoria:** consiste na análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções.

Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.

**IV - Implementação das Melhorias:** consiste na etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização dos procedimentos e demais documentos necessários e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.

## 4.1 - Planejamento da Melhoria

### 4.1.1 - Mobilização

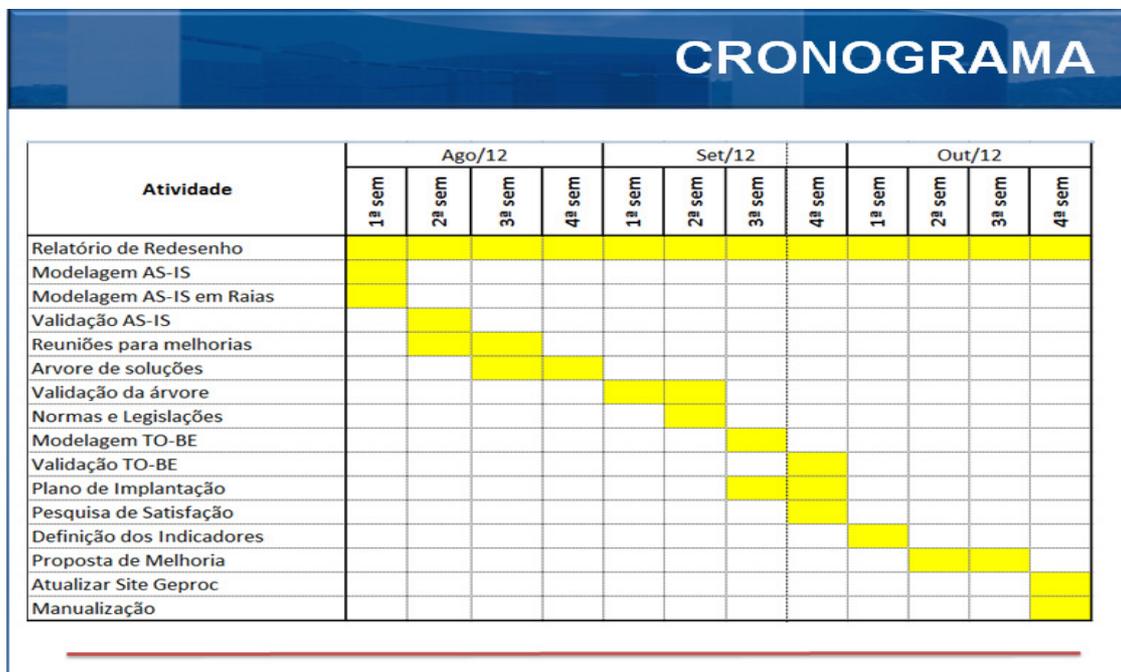


Nesta primeira Etapa, que é a do **Planejamento da Melhoria**, foi **realizada a mobilização da equipe** na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Manual de Otimização de Processos e para despertar nos colaboradores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na execução das etapas da metodologia de trabalho a ser aplicada.

Para promover a mobilização quanto ao Mapeamento e Redesenho do Processo Corporativo de Diárias foi realizada, no dia 3 de agosto de 2012, uma reunião coordenada pela equipe da Gerência de Escritório de Processos – GEPROC. Os órgãos chamados para a reunião foram indicados pela Controladoria Geral do Estado, por serem órgãos que possuem peculiaridades com relação ao assunto. São eles: AGETOP, SEAGRO, SES, SEGPLAN, SSPJ e UEG.

A Gerente do Escritório de processos, Janine Almeida Silva Zaiden, ressaltou a importância do mapeamento do Processo de Diárias, visto que cada órgão tem uma forma de atuação e que a intenção é buscar as melhores práticas de cada órgão, bem como suas necessidades e propor um processo único para a concessão de diárias no Estado.

Nesta reunião foi instituído o Grupo de Trabalho – GT deste processo, sendo composto por colaboradores CGE (Superintendência Central de Controle Interno), SEGPLAN (SOR / Gerência de Controle e Administração do Sistema Orçamentário e SGPF / Gerência de Finanças), SES (SGPF / GEROF).



Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Organização mobilizada (Ata de Reunião);
- ✓ Grupo de Trabalho;
- ✓ Cronograma.

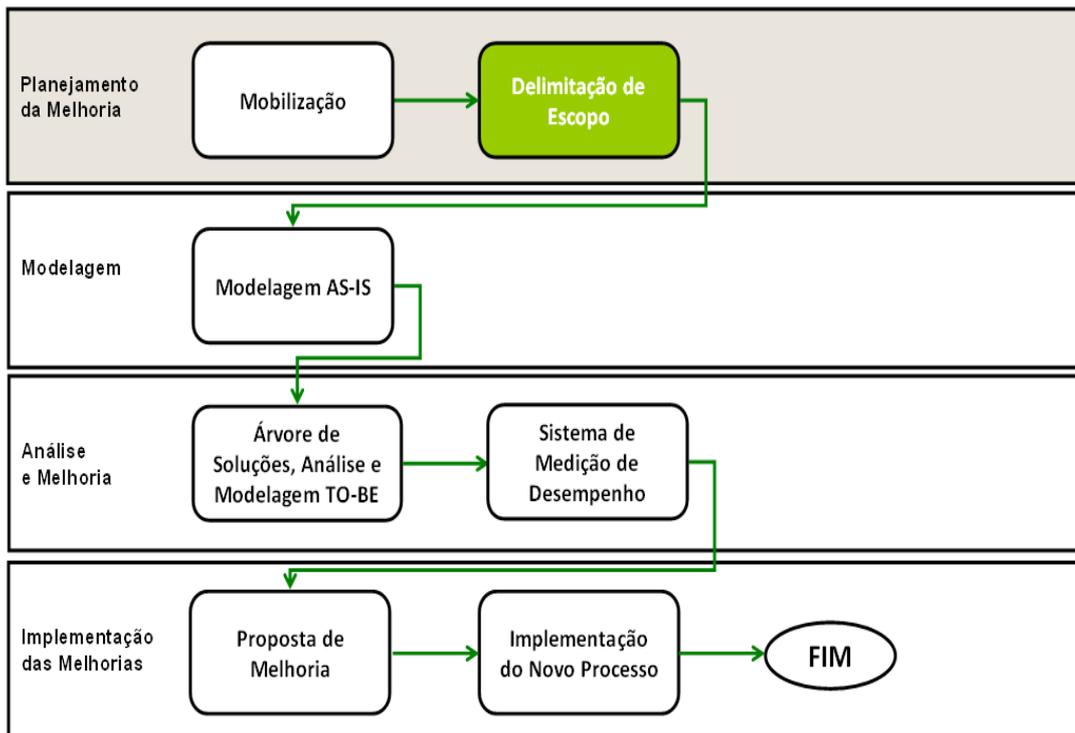


Panorâmica



Janine Almeida Silva Zaiden

## 4.1.2 - Delimitação de Escopo do Processo



É neste passo que se define a abrangência da ação de melhoria que se pretende executar.

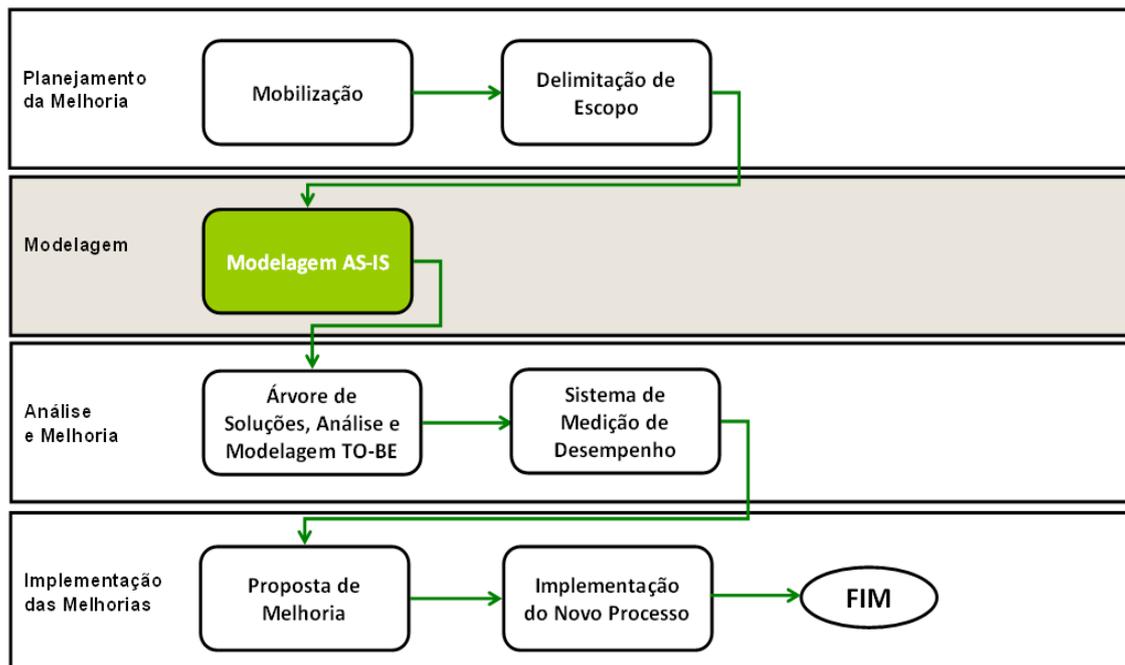
O escopo do Processo de Diárias foi definido no início dos trabalhos e compreende desde o momento do planejamento do valor a ser gasto com as diárias até a prestação de contas pelo solicitante.

Neste passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Escopo do Processo;
- ✓ Plano de Trabalho.

## 4.2 - Modelagem

### 4.2.1 - Modelagem AS-IS



Com o escopo delimitado, foi iniciada a etapa de **Modelagem**. Esta etapa compreende o desenho do fluxograma AS-IS, bem como a identificação das Normas que regulamentam o processo e o registro dos problemas nele identificados.

O AS-IS é como uma fotografia do processo atual e é representado através de um fluxograma, que é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados. As etapas de realização de um processo de trabalho são apresentadas no AS-IS numa sequência lógica, permitindo assim, a interpretação conjunta do processo.

Seguindo a metodologia, no início de agosto, foram iniciadas as entrevistas. Desta forma, a GEPROC e a Gauss iniciaram o desenho do processo atual (AS-IS) realizando entrevista com os colaboradores das áreas responsáveis pelas Diárias.

Cabe destacar que, durante as entrevistas, enquanto o processo era desenhado, os problemas identificados eram registrados, uma vez que serviriam de subsídios para a execução do próximo Passo, que é a Análise e Melhoria.

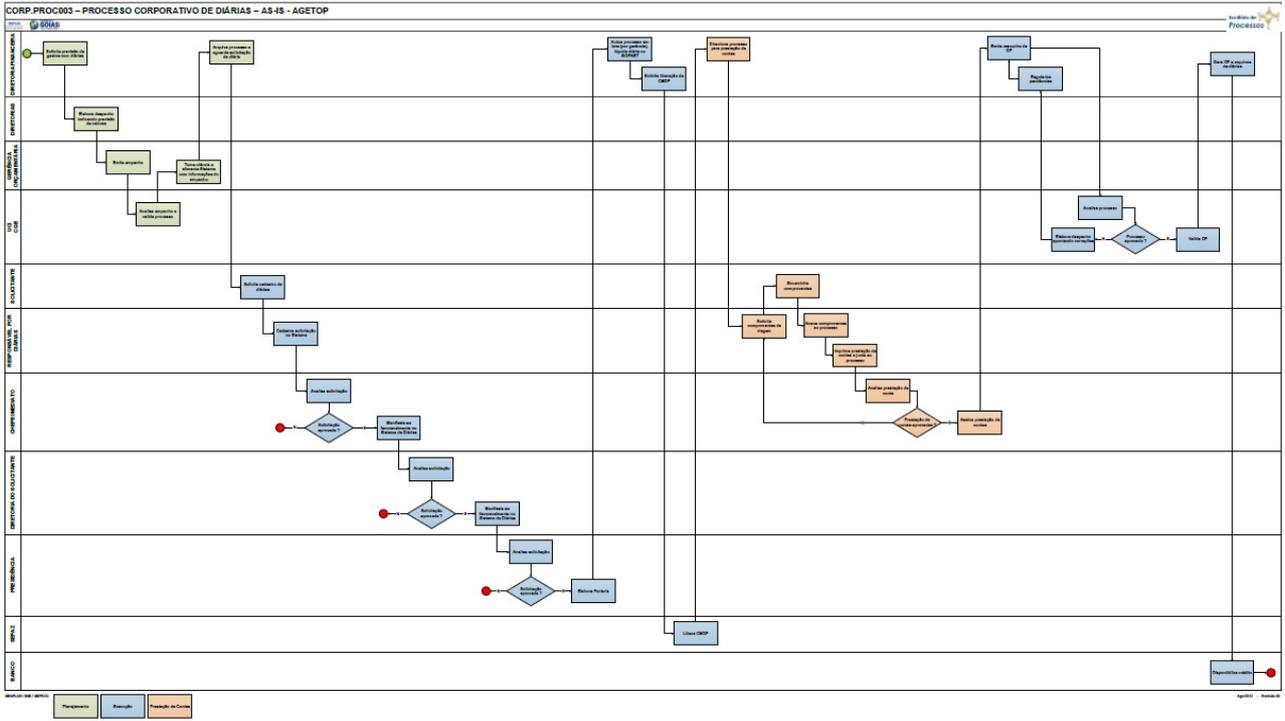
*Reunião para modelagem AS-IS do Processo Corporativo de Diárias, realizada no dia 9 de agosto de 2012, com a presença de colaboradores da Universidade Estadual de Goiás*



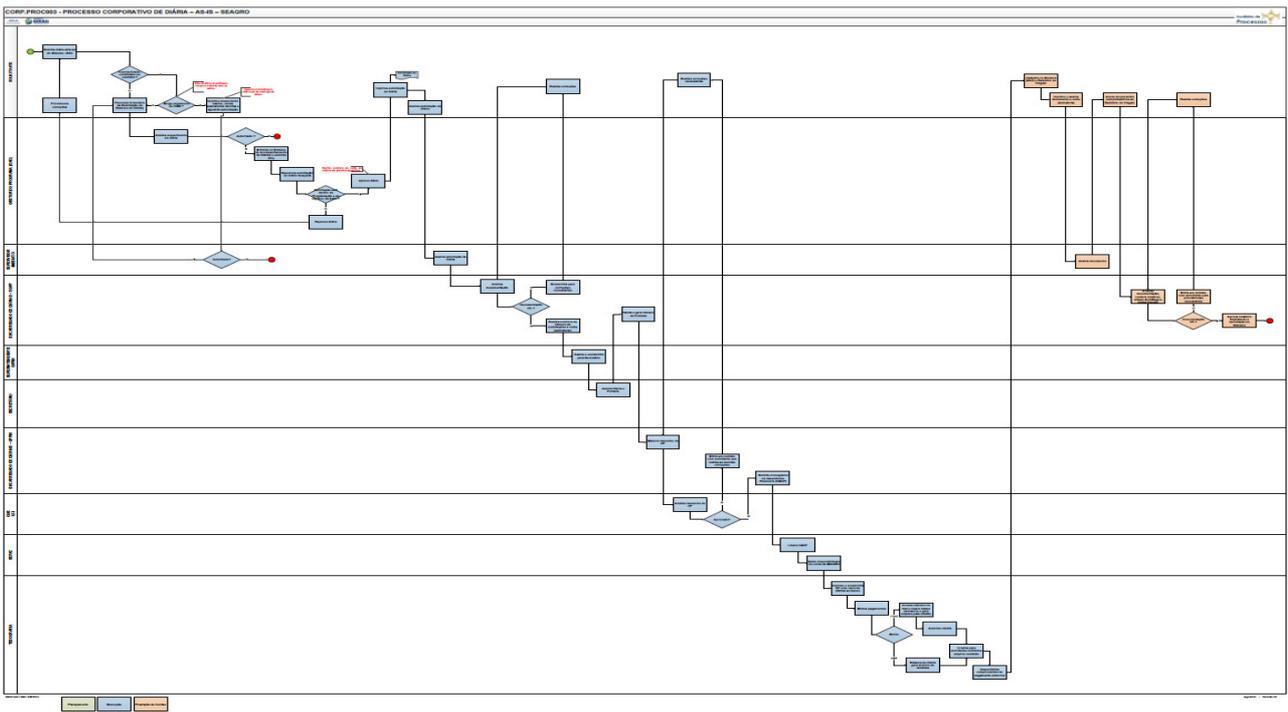
*Reunião para modelagem AS-IS do Processo Corporativo de Diárias, realizada no dia 6 de agosto de 2012, com a presença da Gerente do Escritório de Processos, Janine Almeida Silva Zaiden, e a integrante de sua equipe Patrícia*

Cabe ressaltar aqui a sistemática de elaboração do fluxograma AS-IS adotada pela GEPROC. Durante as entrevistas, é desenhado um esboço do que seria o fluxograma AS-IS, pois ele reflete um seqüenciamento das tarefas necessárias para execução do processo. Ao término das entrevistas e de posse desse esboço, a GEPROC faz um novo desenho, adequando os dados do esboço ao BPMN, que é a notação por ela adotada para representar os processos desenhados. Esse trabalho demanda esforço por parte da GEPROC, mas seguir esta notação resulta num fluxograma que explicita os gargalos do processo.

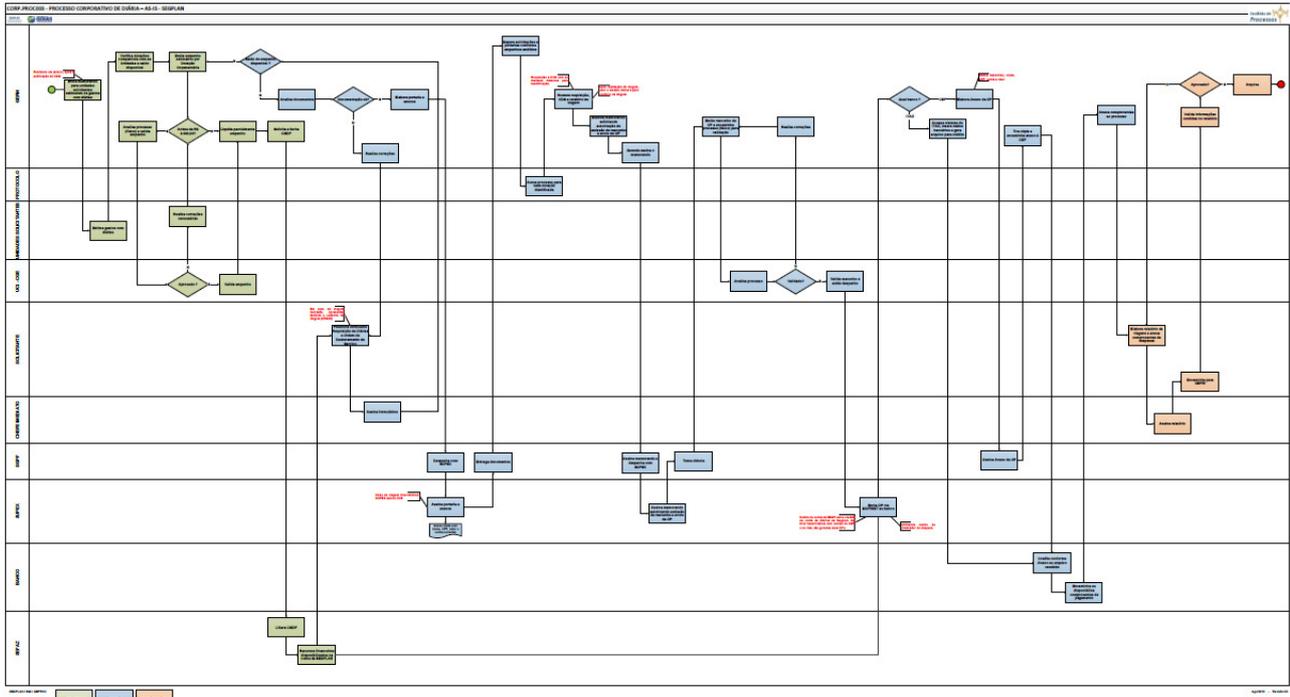
Ao final das entrevistas, foram elaborados os fluxogramas AS-IS que refletiam a forma como era trabalhada o Processo de Diárias em cada órgão.



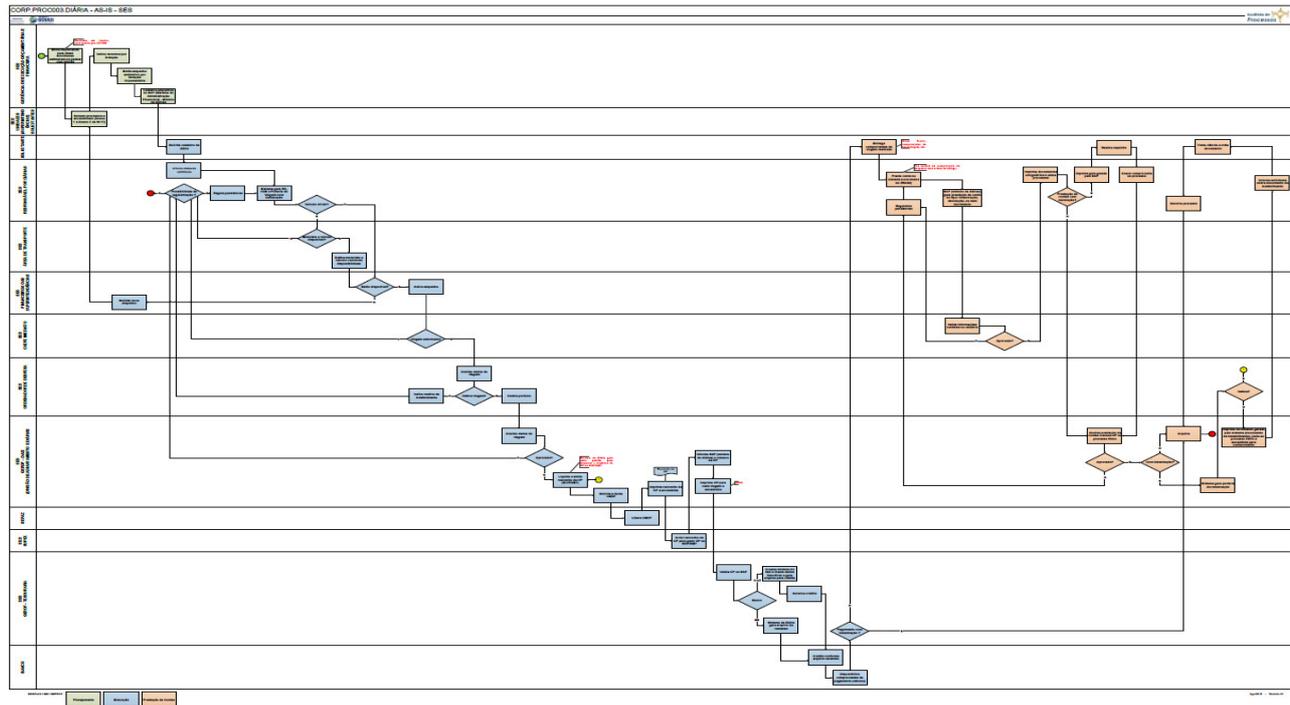
AS-IS da AGETOP



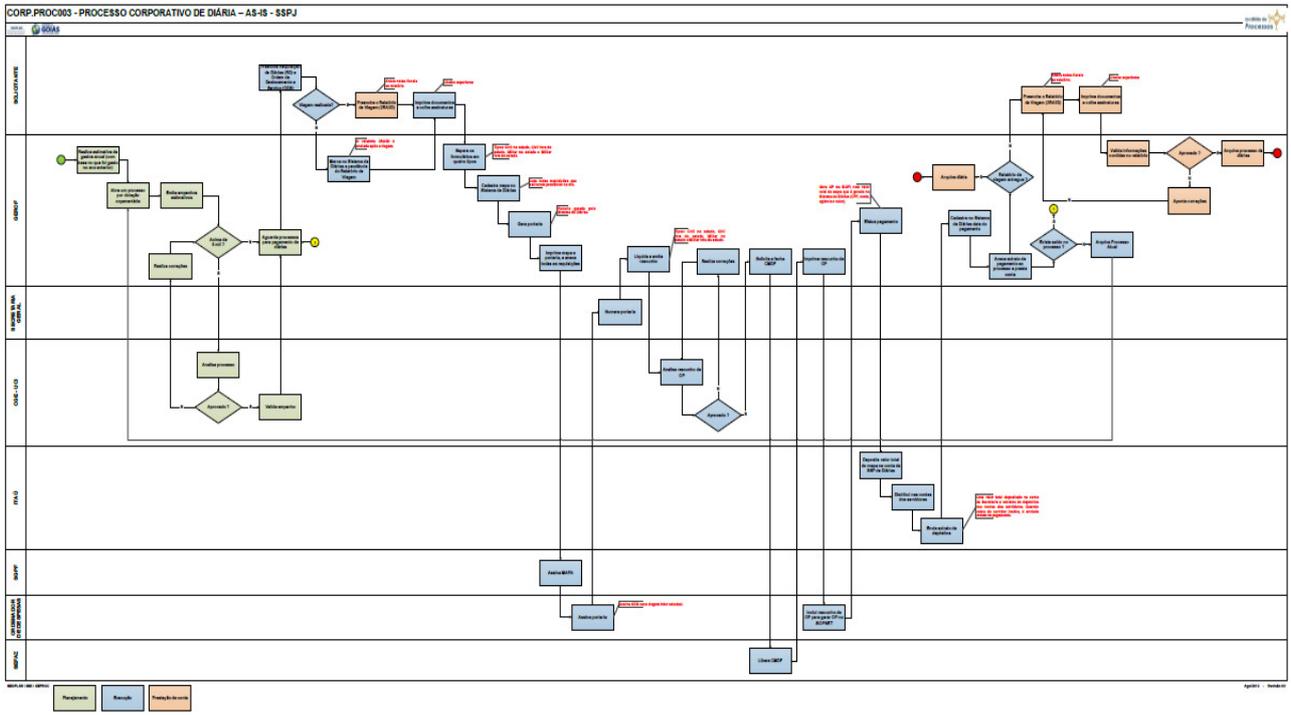
AS-IS da SEAGRO



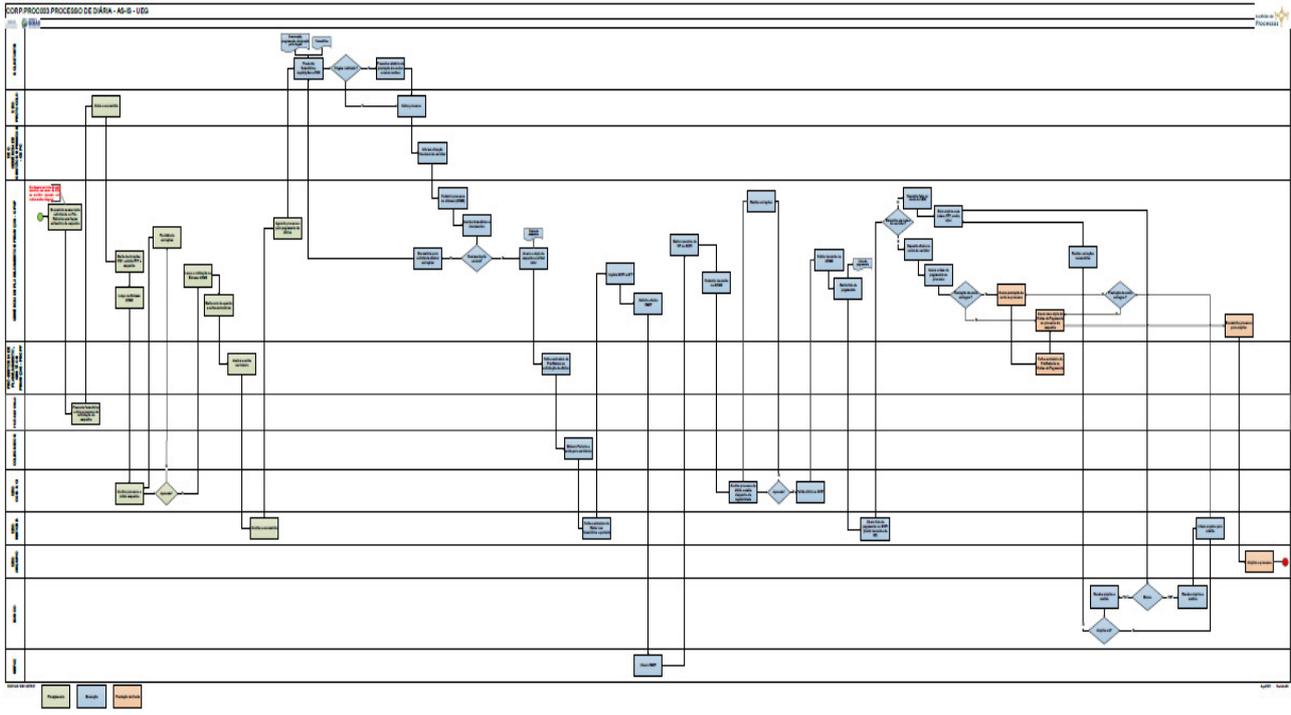
AS-IS da SEGPLAN



AS-IS da SES



AS-IS da SSPJ



AS-IS da UEG

Enquanto parte da equipe da GEPROC se dedicava a elaborar o fluxograma AS-IS, outra parte pesquisava as leis e normas que regulamentavam as etapas identificadas.

	CORPORATIVO
	PROC003 – DIÁRIAS

ETAPA	EXECUTOR	DISPOSITIVO LEGAL	TRECHO	GRAU DO IMPACTO
Todo o fluxo	Todos	Decreto Estadual Nº <b>7.141/2010</b> ( <i>Concessão de diárias e indenização de transporte</i> ) com alterações introduzidas pelo Decreto 7.707/2012	Art. 1 A concessão de diárias e de transporte, bem como a indenização de transporte, a servidor público da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, obedecerão às disposições deste Decreto.	ALTO
Assina Solicitação / Concessão de Diárias	Ordenador de Despesa	Decreto Estadual Nº <b>7.398/2011</b> ( <i>Qualificação de despesa e redução de gastos</i> )	IV – DESPESAS COM VIAGEM  Art. 11 As despesas com viagem, aí incluídas diárias (alimentação e hospedagem), passagens e despesas com locomoção, inclusive ressarcimento, somente deverão ser autorizadas pelo Ordenador de Despesas de cada órgão ou entidade, depois de verificada a real necessidade do deslocamento e em atendimento a ações voltadas ao interesse público.	ALTO
Viagem Autorizada	Chefe Imediato	Decreto Estadual Nº <b>7.141/2010</b> ( <i>Concessão de diárias e indenização de transporte</i> ) com alterações introduzidas pelo Decreto 7.707/2012	Art. 5º Os procedimentos para a concessão de diárias atenderão ao seguinte: Inciso II, e) a anuência da chefia imediata;	

Anexo 03 – Formulário de Levantamento de Normas

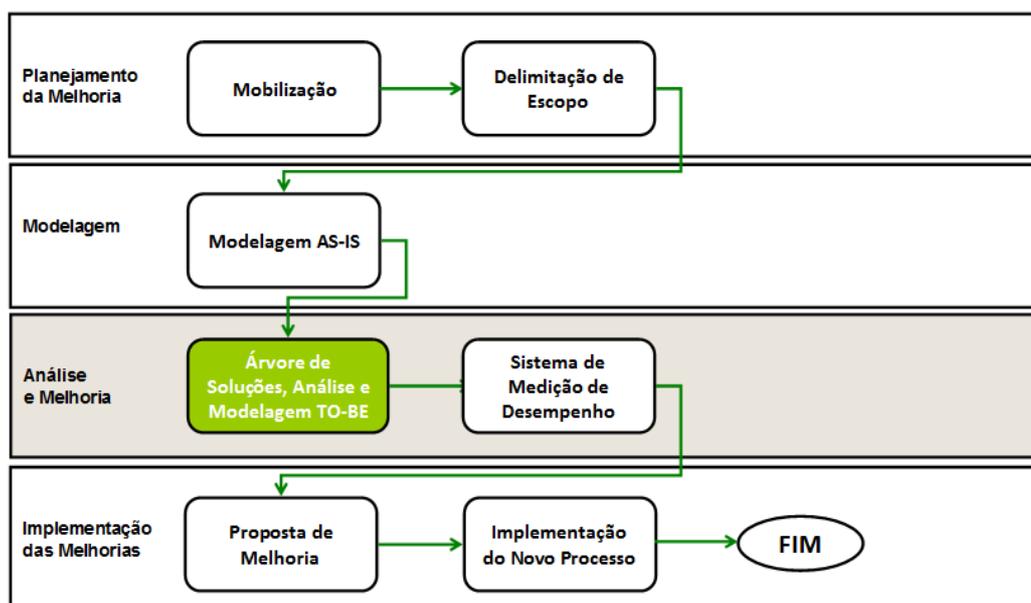
Assim que os fluxogramas AS-IS foram finalizados, a GEPROC iniciou a construção da Árvore de Soluções, artefato em que são registrados os problemas que foram identificados durante as entrevistas, bem como suas causas. A Árvore de Soluções serve como uma ferramenta para que os analistas do processo identifiquem, na Etapa de Análise e Melhoria, os pontos que impedem o bom andamento do trabalho.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Fluxogramas AS-IS;
- ✓ Relação de Normas Identificadas;
- ✓ Principais Problemas Identificados.

### 4.3 - Análise e Melhoria

#### 4.3.1 - Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE



Todos os produtos que foram gerados nas etapas de Planejamento da Melhoria e de Modelagem servem como subsídio para realização da **Árvore de Soluções, Análise e Modelagem TO-BE**.

A Árvore de Soluções, cuja construção foi iniciada já no Passo de Modelagem, ganhou corpo com a identificação, durante as entrevistas realizadas, de novos problemas e de suas respectivas causas e efeitos. Como previsto nesta etapa, a GEPROC e o consultor da Gauss detalharam as causas e formularam propostas que fossem capazes de solucionar os problemas identificados.

Na sequência, aplicou-se a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para classificar os problemas identificados, resultando na priorização deles. Após priorizá-los, foram especificados quais resultados se esperaria obter com a implantação das respectivas soluções propostas, bem como os responsáveis por implementá-las e em que prazo.

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
<p>Esforço extra despendido pela área responsável por viabilizar a concessão das diárias, ao analisar e validar as informações contidas nos seguintes documentos encaminhados pelas áreas solicitantes:</p> <p>- Solicitação / Concessão de Diária; - Prestação de Contas de Diária.</p>	<p>Formulários preenchidos de forma manual gerando:</p> <p>- Informações incorretas ou insuficientes;</p> <p>- Informações da Prestação de Contas conflitante com as informações da Solicitação.</p>	<p>I - Piloto na Segplan</p> <p>Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias que contemple desde o momento da solicitação de diárias até a prestação de contas da viagem realizada.</p> <hr/> <p>II – Corporativo</p> <p>Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias para todo o Estado.</p>	5	5	5	125	1º
<p>Morosidade na concessão / pagamento das diárias (1 a 2 meses para pagamento da diária).</p>	<p>Necessidade de autuar processo para tramitação entre as áreas.</p>	<p>Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias, eliminando a tramitação de papel e utilizando assinatura eletrônica, de acordo com a lei 17.039, Art. 2º, § 2º, inciso III.</p>	5	5	4	100	2º

Anexo 04 – Árvore de Soluções

Utilizando todos os documentos analisados e produzidos e as melhorias apontadas, teve início, em meados de novembro de 2012, o desenho do fluxograma TO-BE, que corresponde ao redesenho do fluxograma atual (AS-IS) incorporando as melhorias propostas na fase de análise.

À medida que o fluxograma TO-BE ia sendo desenhado, novas entrevistas eram demandadas com os responsáveis diretos pela execução das melhorias nela representadas.

Após a finalização do desenho TO-BE, este foi validado pelo Grupo de Trabalho no dia 12 de novembro.

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Árvore de Soluções;
- ✓ Apresentações de Diagnóstico;
- ✓ Fluxograma TO-BE.

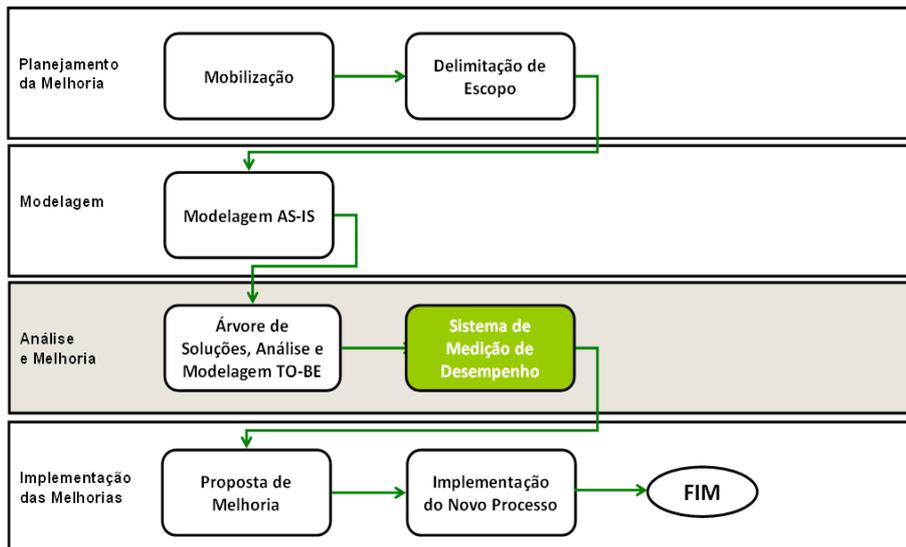


*Reunião para validação da Árvore de Soluções do Processo Corporativo de Diárias, realizada no dia 12 de novembro de 2012, com a presença da Gerente do Escritório de Processos, Janine Almeida Silva Zaiden*

*Reunião para validação da Árvore de Soluções do Processo Corporativo de Diárias, realizada no dia 12 de novembro de 2012, com a presença de integrantes do Grupo de Trabalho*



### 4.3.2 - Sistema de Medição de Desempenho



De posse de todo material produzido nas etapas anteriores, é chegado o momento de construir os indicadores, cuja aplicação constituirá a base do **Sistema de Medição de Desempenho**, sendo este uma atividade sistemática e contínua de medição e avaliação da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade dos processos.

Inicialmente foram aventados 6 indicadores. A construção dos painéis de indicadores é um trabalho realizado pela GEPROC em parceria com a STI, havendo sempre que necessário, o envolvimento do Grupo de Trabalho para sanar dúvidas que possam surgir durante a construção dos indicadores.

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO / SEGPLAN
	PROC003 – Diárias

CÓDIGO DO INDICADOR	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	TIPO	VERSÃO
I01	Taxa de Repasse por unidade	Percentual	Execução	20/11/12
FINALIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO		FAIXA DE ACEITAÇÃO	
Medir a representatividade de cada unidade perante todas, quanto ao orçamento destinado ao pagamento de diárias.	$TRU = \frac{RPU}{TRD}$			
ÁREA RESPONSÁVEL		PERIODICIDADE DE APLICAÇÃO	POLARIDADE	SEGMENTAÇÃO
		Anual		Por Superintendência/gerência, por órgão
DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO				
COMPONENTES DA FÓRMULA	DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES	REGRA DE NEGÓCIO DOS COMPONENTES		
TRU	Taxa de Repasse por unidade	Indica a representatividade da unidade perante todas, quanto ao orçamento destinado ao pagamento de diárias.		
RPU	Total de recursos por unidade	Indica o total de recursos destinados a pagamento de diárias para determinada unidade, dentro do período de aplicação do indicador.		
TRD	Total de recursos destinados a diárias	Indica o total de recursos destinados para pagamento de diárias, dentro do período de aplicação do indicador.		

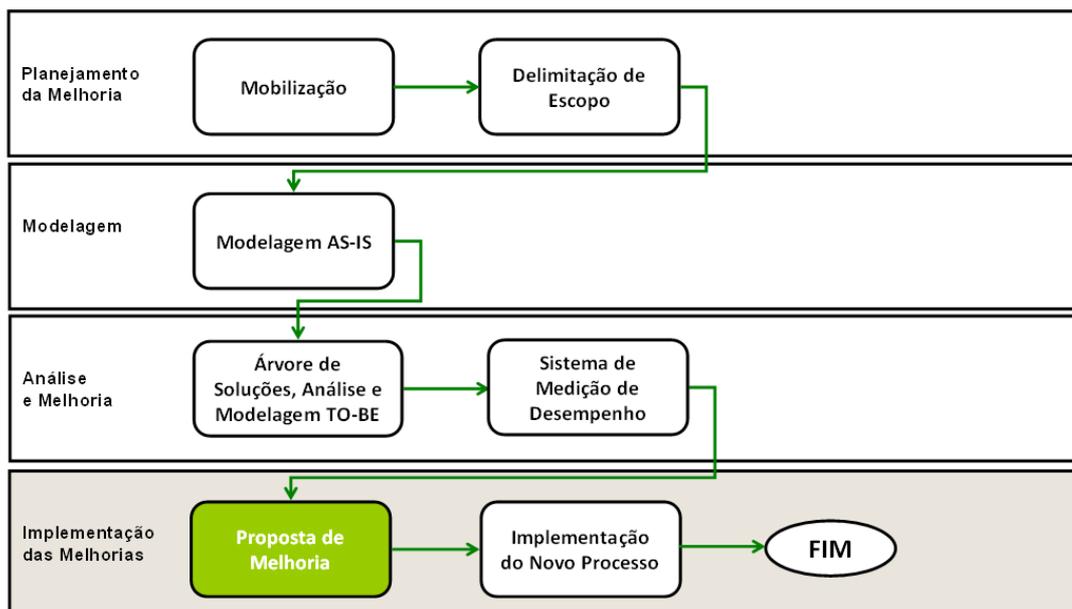
Exemplo de Cadastro de Indicador

Neste Passo foi gerado o seguinte produto:

✓ Cadastro de Indicadores.

## 4.4 – Implementação das Melhorias

### 4.4.1 – Proposta de Melhoria



Nesta etapa é concebida a **Proposta de Melhoria**, que é o documento que apresenta a síntese do novo desenho do processo de trabalho e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

A Proposta de Melhoria deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do TO-BE, deve ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Nesta Proposta devem estar contidos também os indicadores criados para monitorar o processo.

Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, os responsáveis pelo processo estarão aptos a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

Segue abaixo um resumo com as principais soluções propostas ao final do Projeto de Otimização para o Processo Corporativo de Diárias, com respectivos resultados esperados, prazo de execução bem como responsáveis por implementar tais soluções:

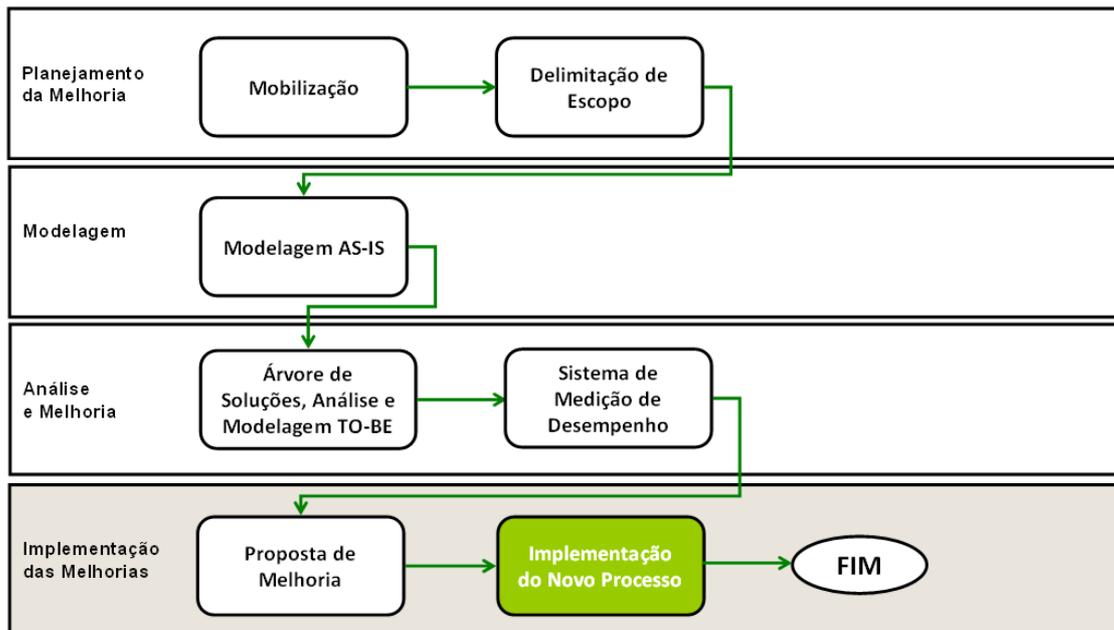
Solução	Resultado Esperado	Prazo de Execução	Responsável
1.1. Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias que contemple desde o momento da solicitação de diárias até a prestação de contas da viagem realizada. (piloto na SEGPLAN)	Tornar os formulários citados mais confiáveis, diminuindo o esforço de análise das informações e o retrabalho de correção dos mesmos.	Dez/2012 a Out/2013	STI
1.2. Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias para todo o Estado.		Dez/2012 a Dez/2013	STI
2.1. Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias, eliminando a tramitação de papel e utilizando assinatura eletrônica, de acordo com a lei 17.039, Art. 2º, § 2º, inciso III.	Tornar mais rápido e menos trabalhoso o pagamento das diárias.	Dez/2012 a Out/2013	STI
2.2. Instituir Antecipação de Recurso Financeiro para pagamento de diárias compreendendo as seguintes ações:  - Criar formalidade específica para liquidar diárias.  - Alterar Decreto de Execução Orçamentária e Financeira de forma a contemplar a antecipação do recurso para pagamento de diária (empenho, liquidação, CMDF e OP).		Nov/2012 a Jan/2013	SORD
2.3. Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias que contemple o formulário de Solicitação online.		Dez/2012 a Dez/2013	STI
3.1. Instituir funcionalidade que permita efetuar o comparativo entre a remuneração mensal do servidor e o valor pago em diárias de forma a subsidiar as gerencias financeiras no cumprimento do art. 28, § 8º, alínea 'a', da lei 8.212/91.	Cumprir a legislação quanto ao recolhimento do INSS.	Dez/2013 a Fev/2014	STI
4.1. Efetivar bloqueio, no Sistema Informatizado de Diárias, para solicitação de novas diárias, ao servidor que não apresentar o Formulário de Prestação de Contas.	Padronizar o processo de Diárias para todo o Estado.	Dez/2012 a Dez/2013	STI
4.2. Implementar Sistema Informatizado de Diárias que contemple a verificação da disponibilidade de transporte imediatamente após o preenchimento da solicitação de diária.		Dez/2012 a Dez/2013	STI
4.3. Designar equipe responsável corporativamente por Diárias.		-	SCRH
5.1. Instituir a utilização de um Sistema Informatizado de Diárias	Disponibilizar informações para controle do processo.	Dez/2012 a Dez/2013	STI

que contemple a realização das STI atividades de solicitação, execução, prestação de contas e relatórios gerenciais.			
--	--	--	--

Neste Passo foram gerados os seguintes produtos:

- ✓ Proposta de Melhoria;
- ✓ Resumo das Melhorias para os Processos.

## 4.4.2 – Implementação do Novo Processo



É na **Implementação do Novo Processo** que serão definidas as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

Para auxiliar nesta etapa, a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (Modelo disponível no Manual de Otimização de Processos) das soluções descritas na Proposta de Melhoria. Neste plano deverão estar dispostas as ações necessárias para viabilizar cada uma destas soluções, com os seus respectivos responsáveis pela gestão e seus prazos de execução.

Cabe à Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento viabilizar a execução das ações contidas neste Plano de Implantação.