

# MANUAL DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

- Estado de Goiás -



**SEGPLAN**

SECRETARIA DE ESTADO DE  
GESTÃO E PLANEJAMENTO

Escritório de  
**Processos**



Versão – 9

**Marconi Ferreira Perillo Júnior**

GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

**Giuseppe Vecchi**

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

Cristiano Borges Salazar  
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

Palácio Pedro Ludovico Teixeira  
Rua 82 nº400 – 7º andar – Setor Sul – CEP: 74015-908 – Goiânia - GO  
Fone: 3201-5720 Fax: 3201-5721 e-mail: [escprocessos@segplan.go.gov.br](mailto:escprocessos@segplan.go.gov.br)

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1º PASSO: MOBILIZAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2º PASSO: DELIMITAÇÃO DE ESCOPO .....</b>	<b>15</b>
<b>3º PASSO: MODELAGEM AS-IS .....</b>	<b>18</b>
<b>4º PASSO: ANÁLISE E SOLUÇÕES E MODELAGEM TO-BE .....</b>	<b>23</b>
<b>5º PASSO: SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>38</b>
<b>6º PASSO: PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>46</b>
<b>7º PASSO: IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 01 – PT – Plano de Trabalho - Revisão 03 .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 02 – MF – Modelo de Fluxograma - Revisão 03.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 03 – LA – Levantamento de Atributos das Atividades – Revisão 00 .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 04 – AS – Análise e Soluções – Revisão 06.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexo 05 – CI – Cadastro de Indicador – Revisão 04.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 06 – PM – Proposta de Melhoria – Revisão 05 .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 07 – PI – Plano de Implantação – Revisão 04.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 08 – P – Procedimento – Revisão 03 .....</b>	<b>72</b>

## **INTRODUÇÃO**

Este Manual de Otimização de Processos<sup>1</sup> foi elaborado para auxiliar qualquer organização interessada em aprimorar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços.

Ele deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e otimização de processos organizacionais.

Para tanto, procurou-se condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho.

O presente documento está organizado em uma seqüência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:

**I - Planejamento da Otimização:** consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de otimização, como a formação 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.

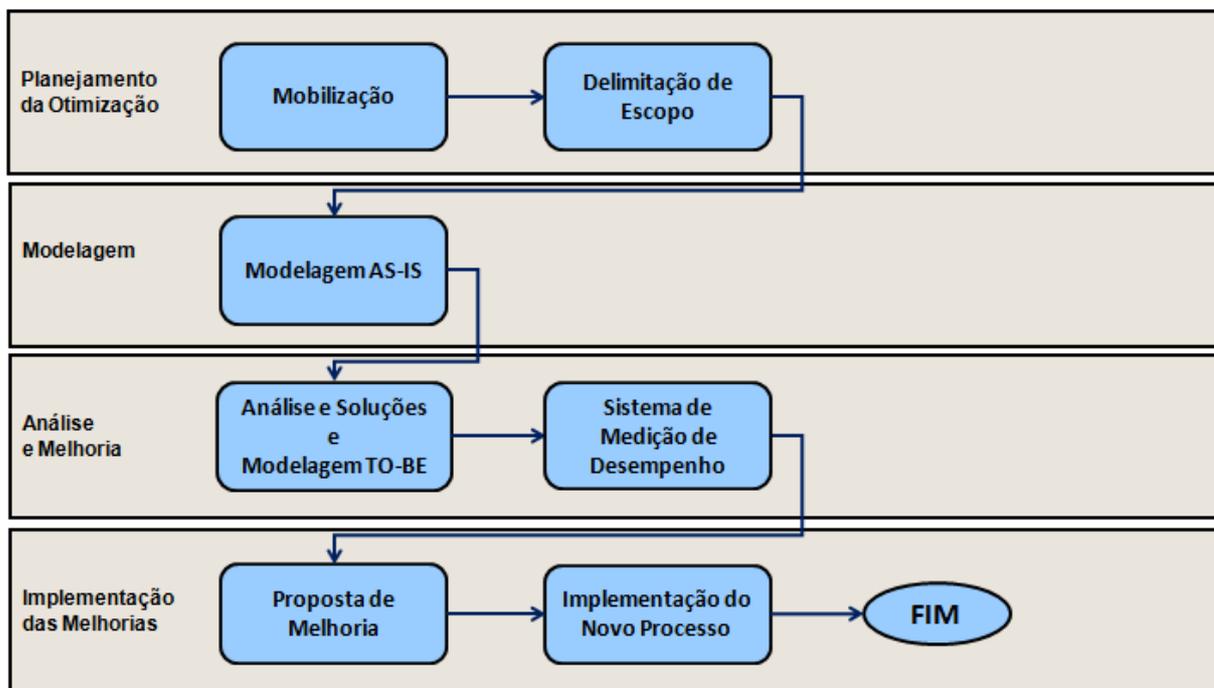
Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo (Fluxograma TO-BE) e do Sistema de Medição de Desempenho (indicadores) que servirá para monitorar o desempenho do processo ao longo do tempo.

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

---

1 Este Manual de Otimização de Processos é uma adaptação do Guia "D" Simplificação do Gespública, alinhado ao Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) e à metodologia da GAUSS Consulting Group.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**



## BASE CONCEITUAL

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma disciplina que vem ganhando destaque nos últimos anos. Estudo da APQC (American Productivity Quality Council) constatou que “BPM é a maneira como organizações com as melhores práticas conduzem seus negócios”.

O BPM é uma disciplina que converge tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações corporativas, gerenciamento de documentos, regras de negócio, desempenho, lógica, tendo como foco o suporte a gerenciamento baseado em processos.

Gerenciar as organizações sob a ótica de processos pressupõe reconhecer a instituição como um sistema de processos interativos e integrados, conduzindo a resultados mais alinhados às expectativas dos clientes. Para tanto, torna-se necessário adotar uma visão interfuncional de como os processos, no ponta-a-ponta, poderiam ser melhor geridos, focado na cadeia de agregação de valor, em detrimento aos interesses departamentais.

Neste contexto, as necessidades e anseios dos clientes devem ser coordenados por “donos de processo” com responsabilidades nas entregas no decorrer de todo fluxo de atividades, transformando insumos em produtos que permeiam o desempenho de diversas áreas. O “dono de processo” assume um papel fundamental para organizações orientadas a processos.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Assim, como forma de acompanhar essa evolução no gerenciamento de processos de negócio, estão surgindo novas estruturas, papéis organizacionais e tipos de profissionais para prover suporte a tais práticas.

Um indício que reflete a maturidade da organização que implementa BPM é a existência de um grupo especializado em melhoria de processos. Muitas iniciam com um Centro de Excelência ou grupo de trabalho equivalente, que fornece à organização modelagem, análise e desenho de processos, atuando como uma consultoria interna. Uma instituição mais madura terá um grupo de governança de gerenciamento de processos ou um “Escritório de Processos” para supervisionar o portfólio de processos e alinhar, priorizar e autorizar esforços de transformação.

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades rotineiras, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e à dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão.



*Figura 1 – Os processos organizacionais*

Processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/ produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor.

Esse conceito traz a idéia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma seqüência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara - denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

**1. CATEGORIA DE PROCESSOS:** Os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias:

## **1.1 PROCESSOS FINALÍSTICOS OU PRIMÁRIOS**

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo das organizações.

Em um Órgão Público, um típico exemplo de processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, benefícios e outros).

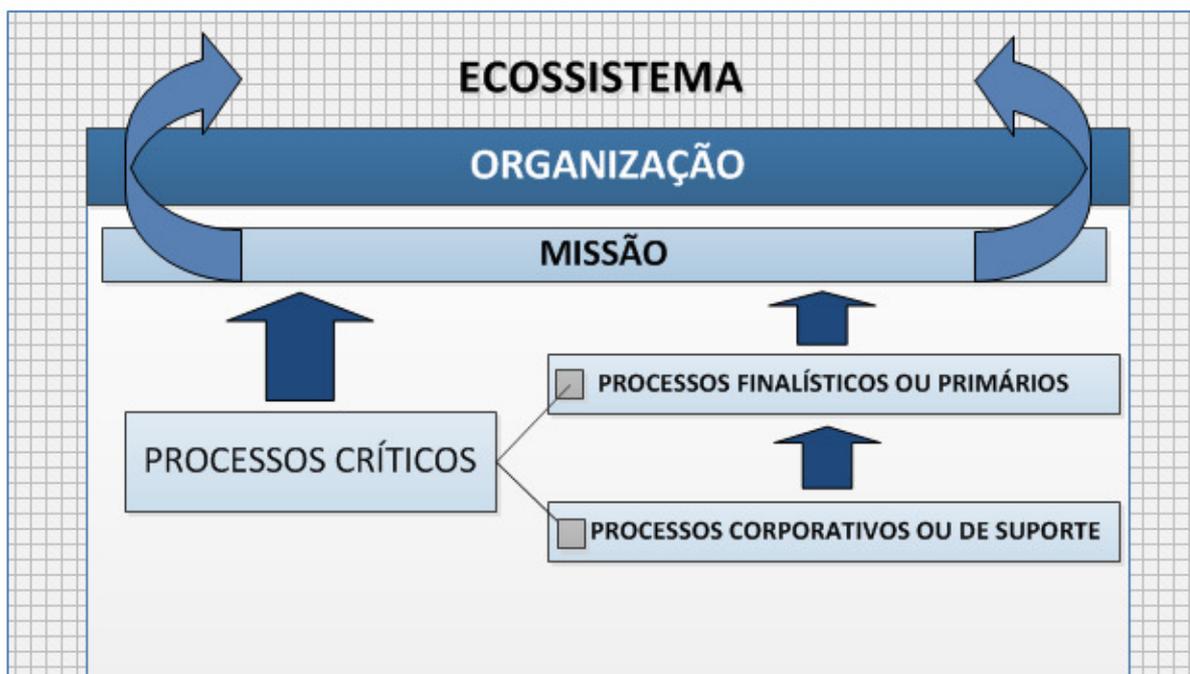
## **1.2 PROCESSOS CORPORATIVOS OU SUPORTE**

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, licitação de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Dentre os processos finalísticos e corporativos, encontram-se processos denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**



**CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS DUAS CATEGORIAS DE PROCESSO:**

FINALÍSTICOS OU PRIMÁRIOS	CORPORATIVOS OU DE SUPORTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São ligados à essência do funcionamento da organização;</li> <li>• São suportados por outros processos internos;</li> <li>• Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São centrados na organização e/ou nos gerentes;</li> <li>• Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização;</li> <li>• Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos;</li> </ul>

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, poder-se-ia dizer que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado no desenho a seguir:

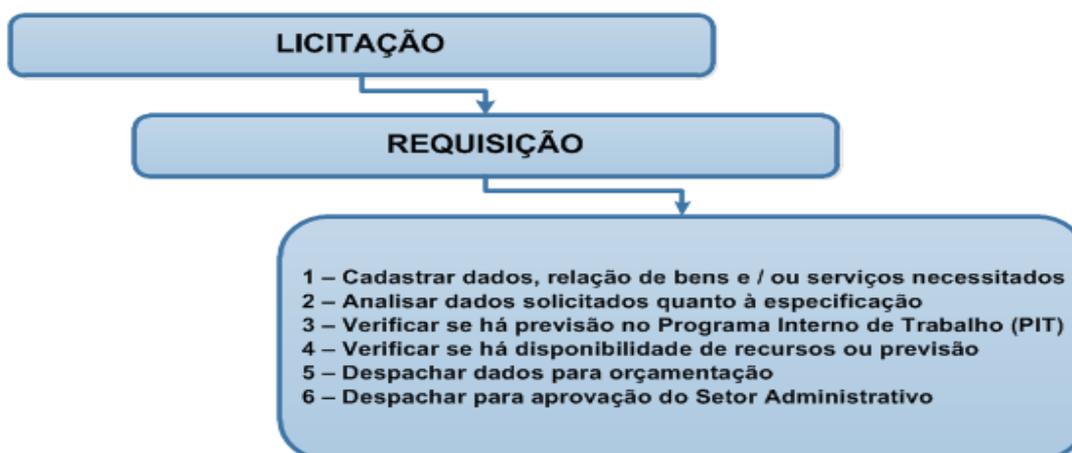
**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**



Essa hierarquia fica mais bem representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de subsistemas (etapas) absolutamente interligados.

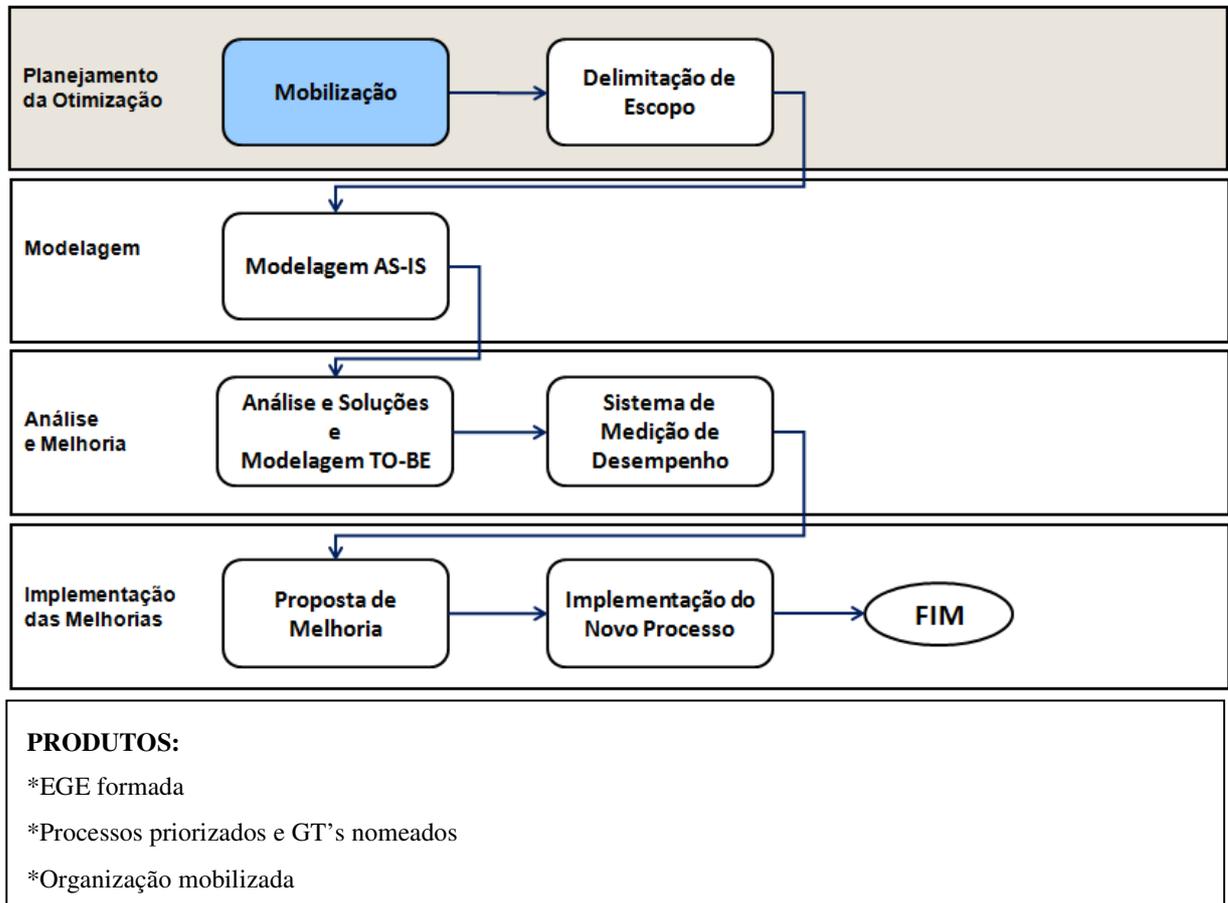
A aplicação do Manual de Otimização de Processos pode-se dar em qualquer uma das categorias de processo mencionadas, a depender do escopo de atuação definido pelos responsáveis pelo trabalho.

Nos exemplos apresentados neste documento, adotou-se o grau de maior detalhamento que abrange o nível das atividades. Para tanto, foi considerado um processo organizacional da categoria processo de apoio pertinente a todos os Órgãos e Entidades Públicas, denominado Processo de Licitação, subdividindo-se tal processo em subprocessos como, por exemplo, o de Requisição, para o qual foram identificadas as respectivas etapas e atividades, o que pode ser visualizado da seguinte forma:



SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

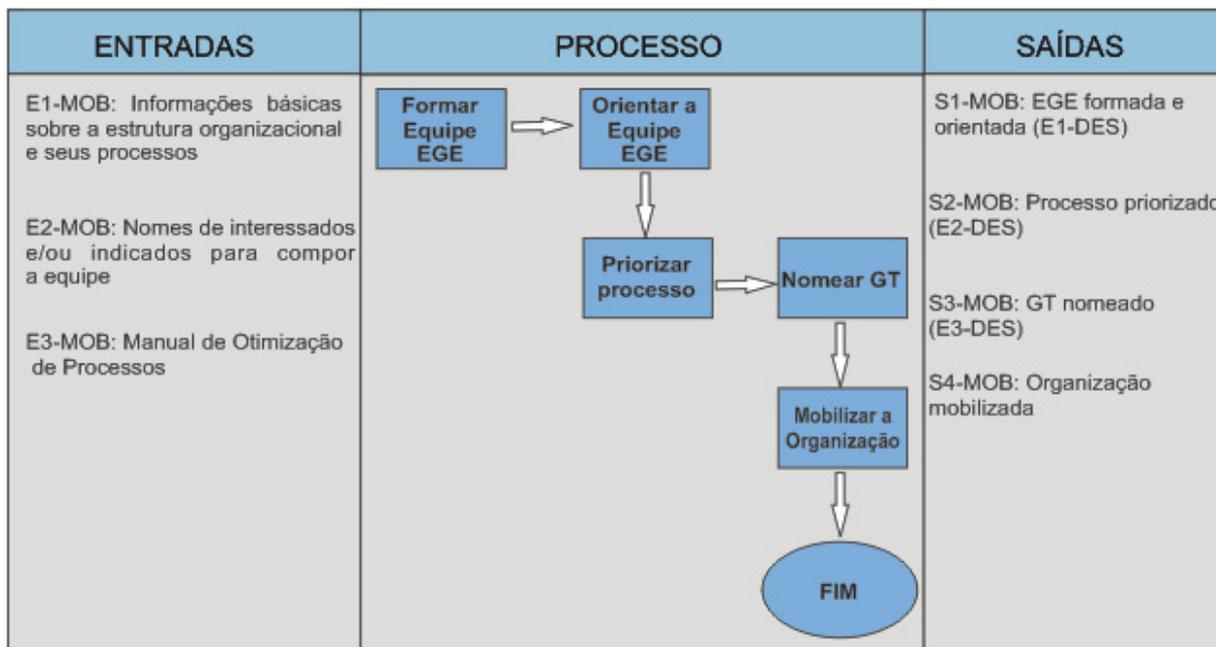
## 1º PASSO: MOBILIZAÇÃO



**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

## 1. MOBILIZAÇÃO

### 1.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) En<sup>o</sup>: Entrada, número da entrada
- 2) MOB: Mobilização
- 3) EGE: Equipe de Gestão Estratégica
- 4) GT: Grupo de Trabalho
- 5) DES: Delimitação de Escopo
- 6) Sn<sup>o</sup>: Saída, número da saída

**EXEMPLO:**

E1-MOB: Entrada 1 da etapa de Mobilização

### 1.2 MOBILIZAÇÃO

**São as condições necessárias que devem ser criadas para que se possa iniciar a aplicação da metodologia.**

Para o sucesso da aplicação desta metodologia, é importante que se atente para o cumprimento de tais condições, sem as quais se inviabiliza todo o processo, são elas:

- **Formação da Equipe de Gestão Estratégica – EGE:** consiste em instituir o grupo de facilitadores responsável pela condução dos trabalhos de otimização de processos no órgão;
- **Mobilização da Organização:** consiste na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca deste manual e para despertar nos servidores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na consecução das etapas da metodologia de trabalho.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- **Priorização dos processos**: consiste na definição, por parte da organização, dos processos a serem trabalhados;
- **Formação dos Grupos de Trabalho – GT's**: consiste na nomeação, por parte da organização, de pessoas que trabalham diretamente com os processos priorizados;

### **1.2.1 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA – EGE**

A Equipe de Gestão Estratégica-EGE deverá ser estruturada pelo Superintendente/Diretor de Gestão, Planejamento e Finanças, mais especificamente na área de planejamento dos órgãos e entidades, agregando também demais servidores que estejam envolvidos com a melhoria dos processos.

É conveniente a instituição de uma portaria para designação dos membros da EGE, podendo alcançar os integrantes dos Grupos de Trabalho.

#### **1.2.1.1 PERFIL DOS MEMBROS DA EGE**

**Os componentes da EGE têm o importante papel de atuarem como entusiastas da metodologia, despertando o interesse dos demais colaboradores do órgão / entidade e disseminando os benefícios que o processo de melhoria pode trazer para eles próprios e para o cidadão, estando sempre alertas para servirem como fonte de recebimento e disseminação de informações, mesmo após a implementação da Metodologia.**

<b>PERFIL DOS MEMBROS DA EGE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ter acesso à alta administração;</li><li>- ter disponibilidade de tempo;</li><li>- ter acesso às informações da organização;</li><li>- conhecer sua responsabilidade como facilitador, responsável pela condução dos trabalhos;</li><li>- ter credibilidade junto aos demais colaboradores da organização.</li></ul>

Recomenda-se a identificação de um coordenador para a condução dos trabalhos.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

### 1.2.1.2 ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS DA EGE

Atribuições dos membros da EGE
<ul style="list-style-type: none"><li>- planejar e conduzir as ações de mobilização da organização para implementação das etapas da metodologia;</li><li>- viabilizar a realização das etapas da metodologia previstas no Manual;</li><li>- articular com a Alta Administração do órgão e demais áreas, buscando apoio para implementação das etapas previstas no Manual;</li><li>- promover a capacitação dos GT's, para aplicação do Manual ou buscar apoio, se necessário, para realização da capacitação;</li><li>- providenciar os recursos físicos, didáticos e audiovisuais necessários para a realização das ações e das reuniões de trabalho;</li><li>- planejar a condução das reuniões de trabalho, tendo em mente os objetivos a serem alcançados, a formação de subgrupos de trabalho;</li><li>- cuidar da guarda da memória das reuniões;</li><li>- planejar a melhor forma de divulgação dos resultados alcançados.</li></ul>

### 1.3 MOBILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Pretende-se estabelecer, no órgão, um ambiente favorável à introdução da aplicação da metodologia proposta, oferecendo oportunidades aos servidores para ampliação de sua compreensão a respeito do tema desburocratização e os mobilizando para que se tornem agentes da mudança organizacional, no que diz respeito à implementação das etapas do Manual.

### 1.4 PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

É a escolha consensual dos processos organizacionais que deverão ser trabalhados, priorizando o caso mais crítico, que necessite de uma intervenção imediata. A referida priorização deverá ser registrada em ata ou outro documento formal.

## **1.5 GRUPOS DE TRABALHO**

A EGE do órgão deverá reunir os colaboradores que executam as etapas relacionadas aos processos organizacionais priorizados, bem como representantes de outras áreas ou órgãos que possam sofrer ou exercer influência sobre tal processo. Este grupo de pessoas será, a partir deste momento, denominado “Grupo de Trabalho” ou simplesmente “GT”, que deverá ser devidamente nomeado e responsabilizado.

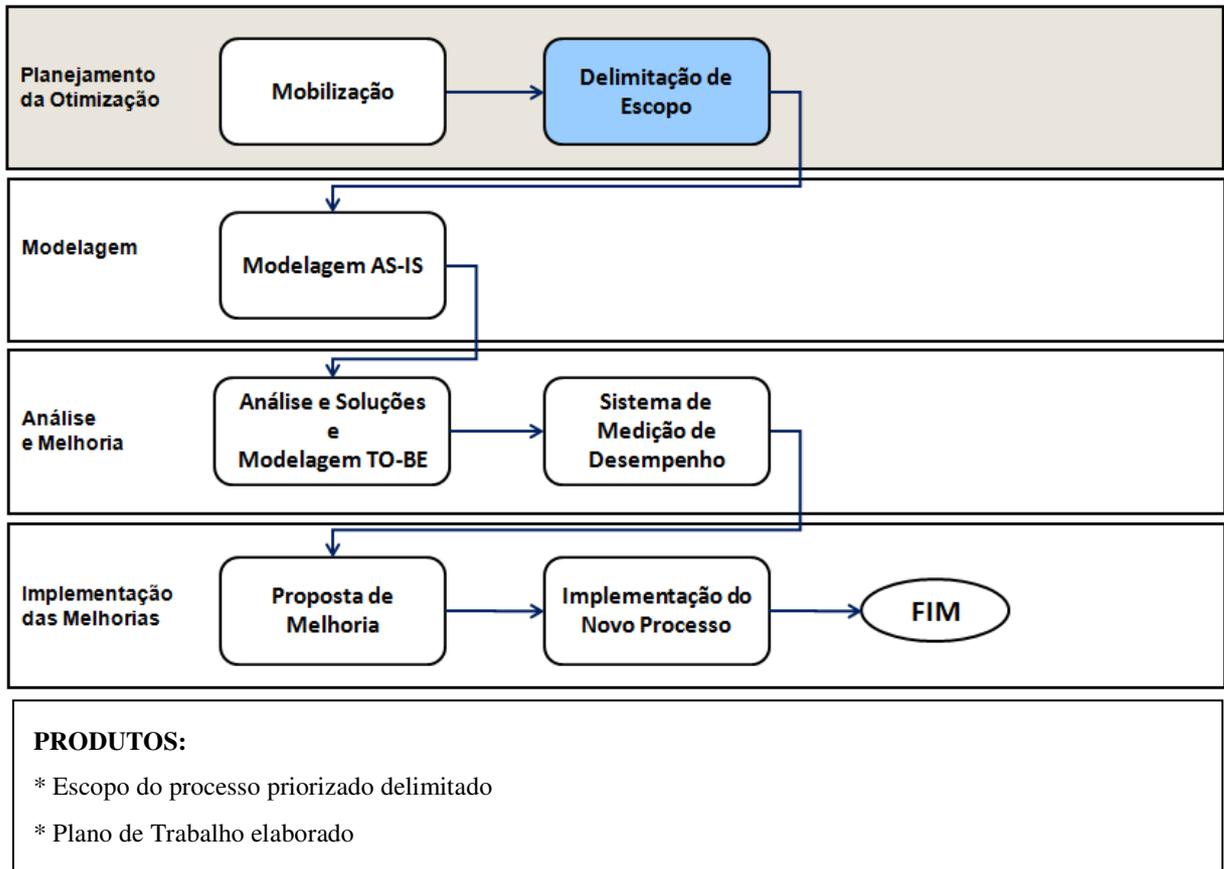
## **1.6 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

Os resultados desta etapa são:

- Equipe de Gestão Estratégica – EGE constituída;
- Processos priorizados;
- Grupos de trabalho nomeados;
- Organização mobilizada;
- Nivelamento dos conhecimentos básicos acerca da metodologia entre os colaboradores do órgão, como meio de despertar seu interesse pela implementação das ações de otimização de processos no âmbito de seu campo de atuação.

Com os resultados acima estabelecidos, poder-se-ão iniciar os trabalhos de otimização de processos no órgão, a partir da implementação do passo Delimitação de Escopo.

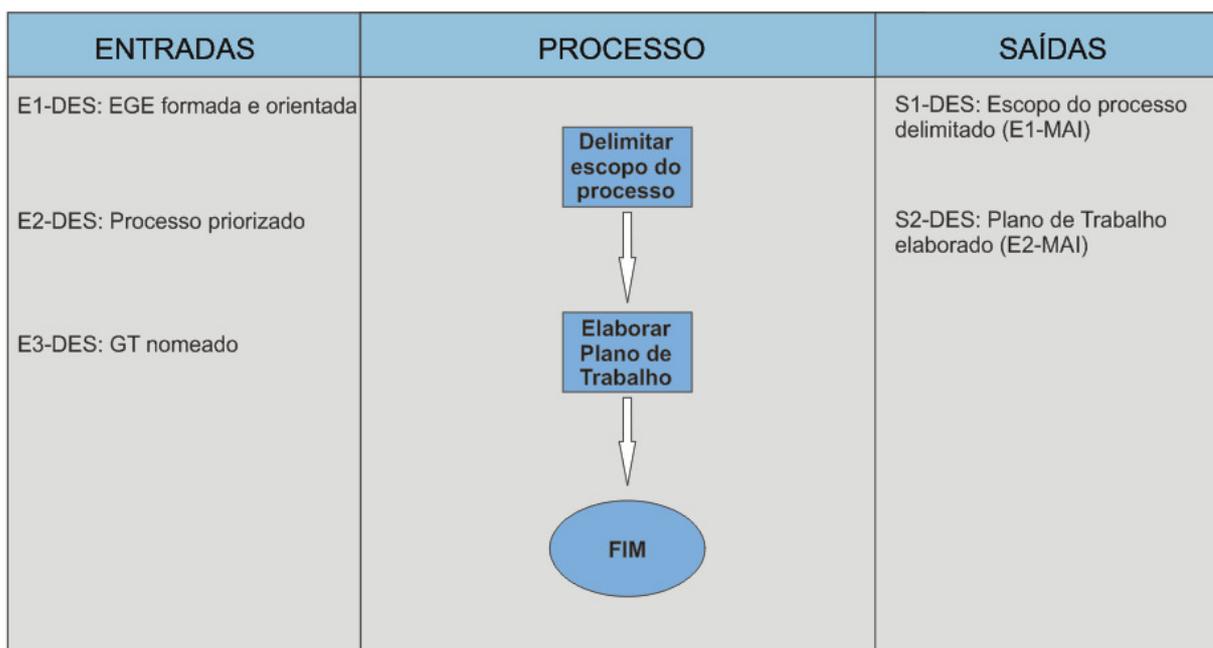
## 2º PASSO: DELIMITAÇÃO DE ESCOPO



**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

## 2. DELIMITAÇÃO DE ESCOPO

### 2.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) Enº: Entrada, número da entrada
- 2) DES: Delimitação de Escopo
- 3) EGE: Equipe de Gestão Estratégica
- 4) GT: Grupo de Trabalho
- 5) MAI: Modelagem AS-IS
- 5) Snº: Saída, número da saída

### 2.2 DELIMITAÇÃO DE ESCOPO

Quando da discussão do processo de trabalho a ser priorizado é importante começar a delimitar a abrangência da ação de melhoria a ser executada. Aqui, deve-se considerar se o processo será trabalhado integralmente ou em partes específicas. Ainda, deve-se verificar se o processo priorizado tem impacto em outros órgãos, por exemplo, estaduais e municipais, tornando necessária a articulação com tais agentes, na busca de apoio para a melhoria, ou então, que se desconsidere o que for pertinente a eles e se trabalhe, apenas, no âmbito de governabilidade do órgão.

**Uma experiência piloto é recomendável, pois agrega conhecimento e desenvolve habilidades na EGE e em todos os agentes envolvidos além de possibilitar o aprimoramento da metodologia do Manual com a troca de vivências, além de possibilitar a visualização de todo o processo de otimização por meio da implementação rápida de seus passos.**

## **2.3 PLANO DE TRABALHO**

O Plano de Trabalho (anexo 01) é o documento que deve refletir na íntegra a que será realizado (escopo, estrutura analítica do projeto) e que direcionará todas as ações da EGE. É, na verdade, o planejamento de realização das fases desta metodologia.

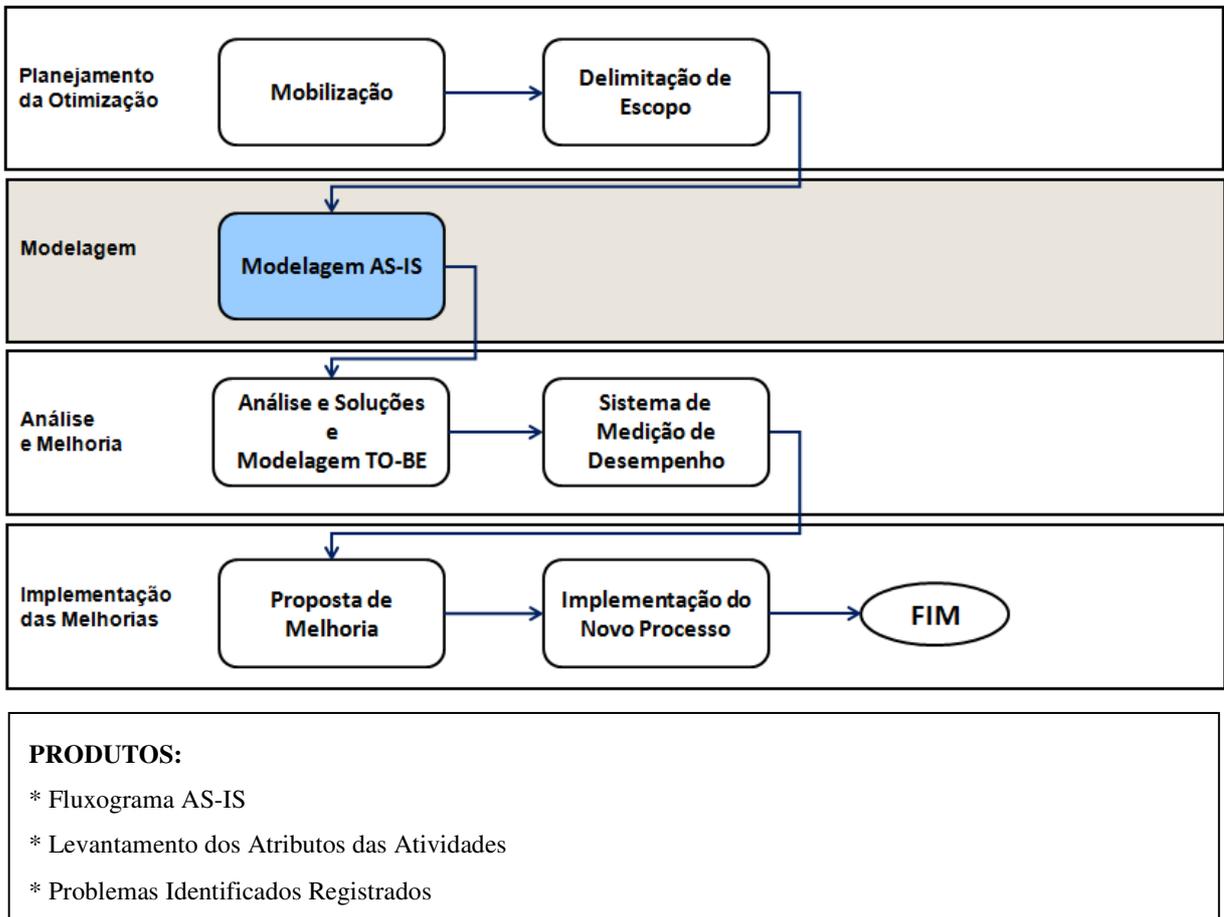
Além de servir como instrumento de controle gerencial, o plano deverá ser validado pela direção do órgão e pelo GT do processo para que as ações de melhoria da EGE tenham legitimidade e, de fato, possam ser implementadas.

## **2.4 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

Os resultados desse passo são: Escopo do Processo delimitado e Plano de Trabalho elaborado. Após sua aprovação, a EGE procederá à preparação da Modelagem AS-IS, que faz parte da etapa de Modelagem de processo.

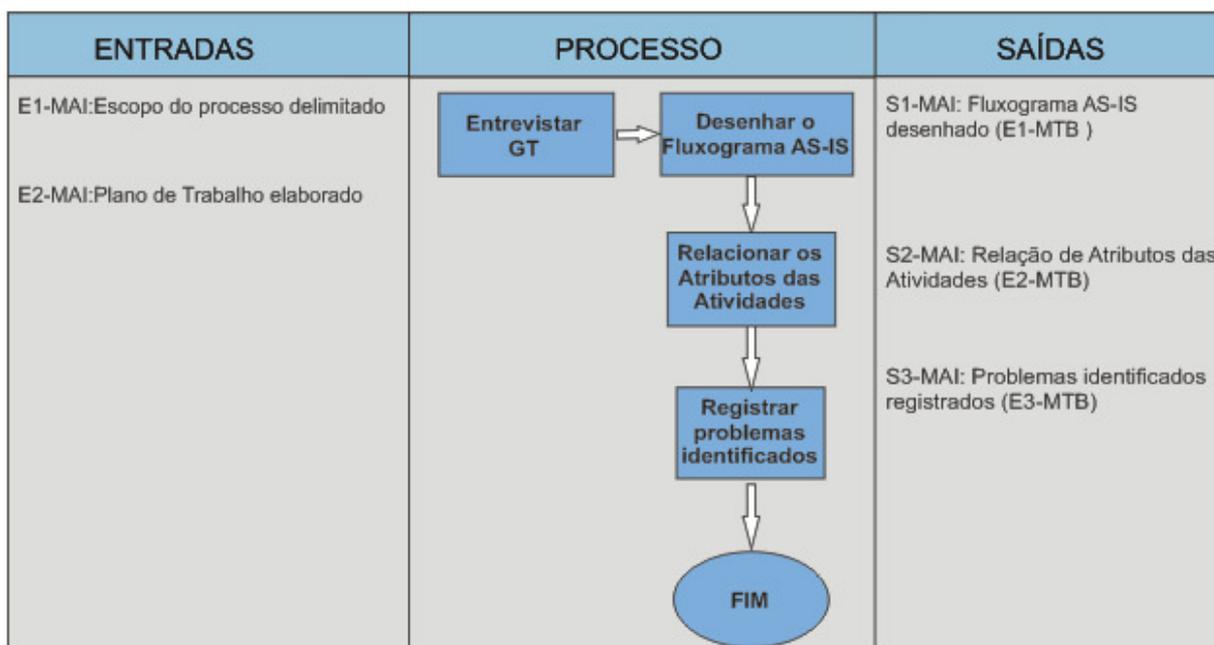
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

### 3º PASSO: MODELAGEM AS-IS



### 3. MODELAGEM AS-IS

#### 3.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) En<sup>o</sup>: Entrada, número da entrada
- 2) MAI: Modelagem AS-IS
- 3) GT: Grupo de Trabalho
- 4) MTB: Análise e Soluções e Modelagem TO-BE
- 5) Sn<sup>o</sup>: Saída, número da saída

**A MODELAGEM AS-IS de um processo é uma fotografia de como o processo atual é realizado.**

#### 3.2 O QUE É FLUXOGRAMA?

**Um fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.**

Além de permitir a interpretação conjunta do processo, apresenta as seguintes vantagens:

- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- Identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
- Identificação dos potenciais pontos de controle;
- Identificação das oportunidades de melhoria.

### **3.3 COMO DESENHAR OS FLUXOGRAMAS?**

Entrevistas deverão ser realizadas com o GT para desenhar o fluxo do processo.

**É importante ressaltar que será desenhado um fluxograma para cada processo de trabalho identificado, de forma a permitir uma visão global de todo o processo a ser trabalhado.**

#### **3.3.1 SEQUENCIAMENTO DOS PROCESSOS**

Procede-se à análise da seqüência entre os subprocessos de forma que se visualize a ordem do processo como um todo.

#### **3.3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES**

Os atores correspondem aos executores das etapas, podendo ser representado, dentre outros, por:

- um setor do próprio órgão (diretoria de administração, coordenação de informática; serviço de capacitação institucional);
- uma outra organização (órgão externo);
- um grupo de pessoas (equipe técnica, equipe de apoio);
- uma função exercida por um grupo de pessoas (agentes de saúde, analistas judiciários);
- nome de uma profissão (gestor, médico, promotor, engenheiro);
- um sistema de informação (sistema de contabilidade, sistema financeiro, sistema de cadastro de fornecedores).

### **3.3.3 DESENHO DO FLUXOGRAMA**

Existe uma infinidade de modelos que podem ser utilizados para o desenho dos fluxogramas do processo de trabalho.

Para efeito deste manual, foi escolhido um modelo simplificado (anexo 02) que possibilita um rápido entendimento de seus elementos constitutivos, bem como a utilização de ferramenta de uso comum e de fácil manuseio.

Para o desenho, sugere-se a utilização de um software de apresentação, pois tal ferramenta possui formas e objetos que facilitam a construção dos fluxos. Recomenda-se a utilização da ferramenta BizAgi, por se tratar de um software livre e de fácil operação.

Feitos os desenhos de todos os fluxogramas o GT e a EGE deverão validar os resultados.

**Todo o histórico deve ser guardado. Não se devem descartar as versões anteriores até o final do processo.**

### **3.4 LEVANTAMENTO DE ATRIBUTOS DAS ATIVIDADES**

**O levantamento dos atributos das atividades (anexo 03) consiste na identificação de todos os fatores (ou os mais relevantes) que afetam o processo a ser melhorado.**

Esse passo tem o objetivo de possibilitar a observação dos fatores que afetam o trabalho, desde a descrição da atividade, passando pelas suas regras, o papel de cada atuante e sua devida competência para ali atuar, até a duração desta atividade, dispositivos legais a serem seguidos e sistemas utilizados, de forma a abrir um espaço de reflexão no tocante à execução do processo organizacional que foi estabelecido como prioridade.

A maneira mais prática de se alcançar os objetivos desse passo é respondendo a perguntas do tipo:

- *O que é feito nesta atividade?*
- *Como esta atividade é realizada?*
- *Quem executa esta atividade?*
- *Qual a competência exigida ou necessária para executar esta atividade?*

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- *Qual é o tempo para se iniciar esta atividade (fila)?*
- *Qual o tempo de duração desta atividade (operacional)?*
- *Quais as normas que regulamentam esta atividade?*
- *Quais os sistemas utilizados para realizar esta atividade?*

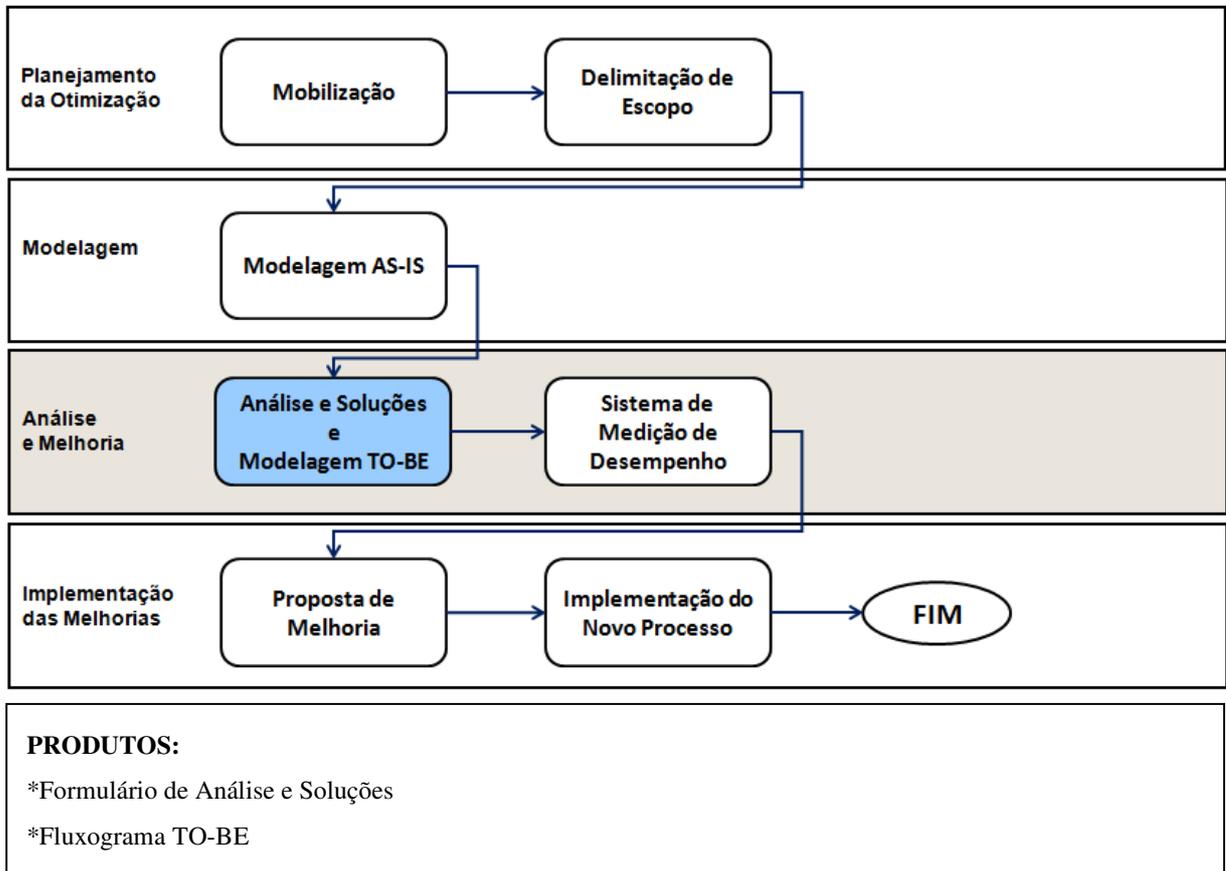
Nada impede de se agregar mais itens de análise, a depender do interesse do órgão. Tal pesquisa servirá de subsídio para tomada de decisão por parte dos gestores do órgão, principalmente no que tange à necessidade de definição de novos procedimentos/normas.

### **3.5 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

O resultado desta etapa será um documento com as seguintes informações:

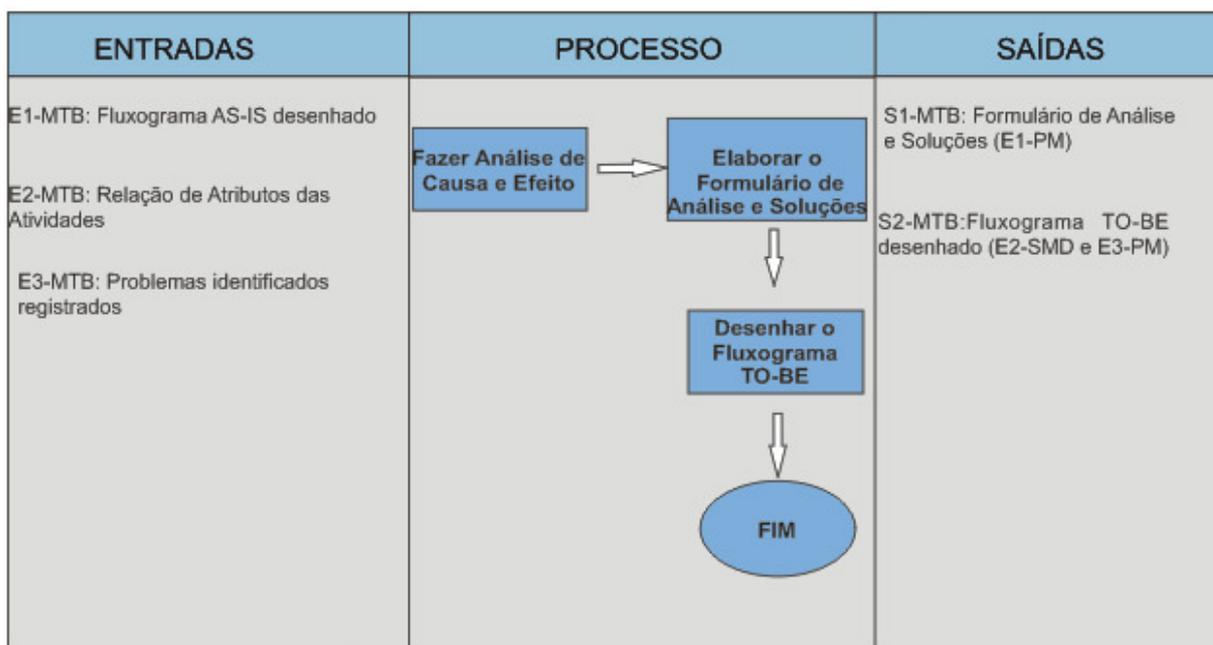
- Fluxograma AS-IS;
- Relação dos atributos das atividades do processo de trabalho;
- Registros de problemas identificados durante as entrevistas de modelagem AS-IS.

### 4º PASSO: ANÁLISE E SOLUÇÕES E MODELAGEM TO-BE



## 4. ANÁLISE E SOLUÇÕES E MODELAGEM TO-BE

### 4.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) En<sup>o</sup>: Entrada, número da entrada
- 2) MTB: Análise e Soluções e Modelagem TO-BE
- 3) SMD: Sistema de Medição de Desempenho
- 4) Sn<sup>o</sup>: Saída, número da saída

### 4.2 O QUE É A ATIVIDADE DE ANÁLISE E SOLUÇÕES?

**A atividade de Análise e Soluções consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução.**

### 4.3 COMO DESENVOLVER A ATIVIDADE DE ANÁLISE E SOLUÇÕES?

Para o desenvolvimento dessa atividade, propõe-se a realização das seguintes tarefas:

- Identificação dos problemas;
- Análise de causa e efeito;
- Detalhamento das causas dos problemas; e
- Análise e Priorização de Solução.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Na medida em que as informações forem identificadas através das atividades acima, estas deverão ser registradas no Formulário de Análise e Soluções (anexo 04).

Como subsídios para realização dessa atividade deverão ser utilizados os registros das contribuições dadas ao longo dos passos anteriores, são eles:

- Registros das sugestões de melhoria dadas no decorrer de todos os passos;
- Levantamento dos atributos das atividades que afetam o desenvolvimento do processo em análise;
- Desenho dos fluxogramas AS-IS.

#### **4.3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA:**

Os problemas serão levantados no momento das entrevistas para modelagem do processo atual (fluxograma AS-IS), a partir do questionamento:

- **Qual o problema encontrado na execução do processo de trabalho em estudo?**

#### **EXEMPLO:**

Utilizando o processo priorizado no Manual:

- **Qual o problema encontrado na execução do processo de LICITAÇÃO?**

Nesse momento, pode-se optar por fazer as perguntas direcionadas aos subprocessos de trabalho, uma vez que, utilizando a decomposição, pode-se facilitar a análise.

Assim, a pergunta poderia ser:

- **Qual o problema encontrado na execução do subprocesso “Requisição”?**

Todos os problemas deverão ser registrados e o significado de cada um deles analisados, agrupando-os conforme a similaridade do conteúdo. Pode ser que se observem problemas repetidos e, portanto, deverão permanecer apenas aqueles que o GT julgar pertinente. Podem ainda aparecer problemas dúbios ou que necessitem de mais esclarecimentos.

### **4.3.2 ANÁLISE DE CAUSA E EFEITO**

Todo problema deve ser entendido como sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras, portanto, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não nele diretamente.

Então, após a identificação dos problemas deve-se analisá-los de forma a compreender corretamente se são efeitos (problema) ou se são causas geradoras.

Para tanto, pode-se lançar ao GT a seguinte pergunta de esclarecimento:

- **Este é o problema ou é algo que vem antes de ele acontecer?**

Conforme o GT for construindo a compreensão acerca dos problemas expostos, pode-se optar por organizá-los de maneira que se separem os problemas (efeitos), das suas respectivas causas, permitindo, desta maneira, a visualização da cadeia de causas que gera um determinado problema.

**É conveniente também que sejam identificados os pontos fortes do processo de trabalho, para valorizar e manter o que há de bom.**

### **4.3.3 DETALHAMENTO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS**

Depois de identificados, validados e organizados os problemas e suas respectivas causas, pode ocorrer a necessidade de explorar em maior detalhe algum problema que ficou com nenhuma ou poucas causas identificadas. Para tanto, pode-se lançar algumas perguntas como:

- **O que provoca esse problema? Qual é causa de sua ocorrência?**

### **4.3.4 ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO DE SOLUÇÃO**

Identificadas e validadas as causas dos problemas, repete-se o processo de discussão dos colaboradores, em conjunto com a EGE para descobrir possíveis soluções.

Para tanto, pode-se perguntar, por exemplo:

- **O que pode ser feito para eliminar a causa do problema? O que pode ser feito para minimizar o problema de imediato?**

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Observe que as soluções estão diretamente relacionadas com as causas do problema. Portanto, a partir da solução das causas, conseqüentemente, estar-se-á atuando no próprio problema.

**Na solução de problemas, a tendência é focar nos problemas e não se vislumbrar soluções. É necessário que o facilitador estimule o debate sobre as soluções, evitando concentrar-se somente nas explicações e justificativas.**

É aconselhável que, para cada problema, sejam identificadas soluções de curto, médio e longo prazos, conforme o caso.

Definidas as soluções, o facilitador deverá proceder à priorização, perguntando:

- **Qual é o problema que deve ser tratado com maior prioridade?**

Para isso, podem ser adotados os conceitos básicos da matriz G.U.T. (gravidade, urgência e tendência).

Priorizados os problemas, prossegue-se com a indicação de responsáveis e definição de prazos para a implementação das soluções, de acordo com a ordem de priorização, de forma que, ao final, esteja pronta atividade de Análise e Soluções.

Concluídas essas atividades, o resultado poderá ser montado no Formulário de Análise e Soluções (anexo 04), conforme exemplificado abaixo:

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL*	PRAZO		RESULTADO ESPERADO
				INÍCIO	TÉRMINO	
1. Preenchimento incorreto de solicitação	1.1 Falta de conhecimento do servidor quanto ao procedimento	1.1.1 Divulgar procedimento e reuniões de trabalho para reciclagem dos servidores (fazer mensalmente)	Gerência de Aquisições e Contratos	Data em que iniciará as ações para solução do problema	Data prevista para solução do problema	Servidores com conhecimento sobre o procedimento e seus anexos
2. Lentidão no andamento do pedido	2.1 Falta de informatização e capacitação de servidores	2.1.1 Criar sistema informatizado e capacitar servidores (sempre que necessário)	Gerência de Aquisições e Contratos / Gerência de Processos e Sistemas	Data em que iniciará as ações para solução do problema	Data prevista para solução do problema	Sistema informatizado criado e servidores capacitados para executarem o processo corretamente e com efetividade.

\*RESPONSÁVEL: Área encarregada pela gestão da solução junto aos atores com autoridade para resolver o problema.

VALIDAÇÃO
<input type="checkbox"/> Integral <input type="checkbox"/> Parcial - Soluções não validadas (número de cada solução): _____  <div style="text-align: center;">_____</div> <p style="text-align: center;">Responsável pelo Processo</p>

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Observe que, nem sempre, o GT terá governabilidade para atuar na implementação das soluções sugeridas, porém, há de se considerar que, na maioria das vezes, é possível a adoção de medidas que, pelo menos, amenizem os impactos do problema no dia a dia.

Mesmo que o GT não possa implementar ação de solução, deve-se definir uma *ação de encaminhamento*, tendo em vista que o problema deve ser resolvido e os responsáveis serem informados, pois, muitas vezes, eles podem desconhecer a ocorrência de tais problemas.

#### 4.4 ANÁLISE DO PROCESSO E MODELAGEM TO-BE

É o momento de examinar os diversos aspectos do processo de trabalho de maneira que possibilite a implementação de melhorias.

A **MODELAGEM TO-BE** de um processo é o redesenho com as melhorias identificadas e implementadas.

A modelagem permite a visualização integral do processo em estudo.

Após a realização da atividade de desenvolvimento do **Formulário de Análise e Soluções**, temos condições de identificar diversas causas geradoras de problemas acerca do processo de trabalho.

Todas essas causas serão objetos de análise que subsidiarão o desenvolvimento das atividades desse passo, que deverá ser validado junto ao GT.

A etapa de Modelagem compreende:

##### **I - Análise e Melhoria dos Subprocessos**

- a) Análise de coesão e acoplamento;
- b) Modelo dos 8 Gatilhos.

##### **II - Desenho do Novo Processo (Fluxograma TO-BE)**

#### 4.4.1 ANÁLISE E MELHORIA DOS SUBPROCESSOS

A análise de melhoria consiste em verificar as possibilidades de reformulação do subprocesso, de modo que se produza o máximo de resultado ao menor custo possível.

Para isso, serão utilizados os “Desenhos dos Fluxogramas Atuais – AS-IS”, que serão analisados conforme o que se segue:

##### 4.4.1.1 ANÁLISE DE COESÃO E ACOPLAMENTO

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

A análise dos subprocessos, visando a melhorias, requer o tratamento adequado das atividades à luz de dois conceitos: **coesão e acoplamento**.

**Coesão** significa interdependência entre etapas, sendo que uma não é executada, em hipótese alguma, sem a ligação com a outra. Percebe-se a coesão claramente quando, na mudança de algum aspecto relacionado com a execução de uma etapa, ocorre um impacto grande em outra etapa.

Para essa análise, a equipe deverá, a partir dos Fluxogramas Atuais, observar o seguinte:

- a incidência de atividades de vai-e-volta;
- existência de sobreposições ou omissões de etapas; e
- a ausência ou irregularidade na sequência das etapas.

**Acoplamento** significa interdependência entre agrupamentos de etapas, ou seja, entre subprocessos de trabalho. O baixo grau de acoplamento entre subprocessos vai permitir que sejam feitas alterações em um deles, ocorrendo pouco, ou nenhum, impacto sobre o outro. A fronteira entre subprocessos com baixo grau de acoplamento é perfeitamente identificada e visualizada, facilitando a distribuição de responsabilidades e cargas de trabalho, além de permitir um controle e uma gestão mais precisos.

Na análise do **acoplamento**, deve-se observar o seguinte:

- a existência de muita dependência de um subprocesso em relação a outro;
- a existência de sobreposições ou omissões de subprocessos; e
- a ausência ou irregularidade nas interações entre subprocessos,

Apesar de o grau de acoplamento necessitar ser minimizado, ele não deverá ser nulo, pois deve haver um mínimo de interação entre os subprocessos, o que é observado a partir das interfaces entre eles (as *saídas* de um subprocesso serão as *entradas* de outro, o subprocesso seguinte, conforme a ordem lógica de ação).

O resultado da análise da **coesão** e do **acoplamento** será registrado no Desenho do Novo processo, uma vez que será a expressão das melhorias das etapas desenvolvidas para a consecução dos resultados do processo como um todo.

Tão importante quanto essa análise é a verificação da **agregação de valor** que cada etapa e subprocesso são capazes de gerar. Portanto, de posse da análise das condições de realização do subprocesso e da coesão e acoplamento, torna-se possível visualizar com mais clareza a possibilidade de eliminação de alguma etapa ou subprocesso que, eventualmente, não adicione valor ao produto/serviço gerado.

**A melhoria do novo processo requer a máxima coesão entre as etapas e o mínimo acoplamento entre os subprocessos.**

#### **4.4.1.2 MODELO DOS 8 GATILHOS**

Consiste na realização de várias análises com o objetivo de levantar evidências presentes no próprio processo para gerar melhorias que sejam dele decorrentes. Parte do pressuposto que o questionamento sobre o atual sequenciamento de atividade pode levar a alternativas que sejam mais eficientes e/ou eficazes.

O modelo dos 8 gatilhos não se trata, efetivamente, de uma metodologia concatenada de análise com 8 passos sequenciais. Pelo contrário: configura um modelo de análise único com o objetivo de questionar o *status quo* do processo e propor melhorias que tragam melhores resultados. O termo “8 gatilhos” faz referência a oito aspectos que podem ser considerados no momento desta investigação. Dependendo das características do processo, fará mais ou menos sentido raciocinar sob a ótica de cada um deles, a saber:

- 1) Resultado de indicadores do processo
- 2) Variação de indicadores do processo
- 3) Gargalos
- 4) Handoffs
- 5) Interações humanas
- 6) Interações externas
- 7) Regras do negócio
- 8) Gaps

Cada gatilho é um foco de análise específico. Cabe ao analista verificar qual (is) foco (s) faz (em) mais sentido para cada o processo que ora se investiga. Detalharemos abaixo as características principais de cada gatilho de forma a trazer subsídios para que o analista os consigam aplicar, quando assim julgar apropriado.

##### **4.4.1.2.1 ANÁLISE DO RESULTADO-ALVO DE INDICADORES DE PROCESSO**

Geralmente os indicadores de processos são definidos e metas específicas são atribuídas aos mesmos. A meta relativiza um desejo humano, uma ansiedade requerida pelo negócio.

Deve-se buscar melhorias em 3 aspectos básicos: custo, qualidade e tempo. Mesmo que estejam atingindo suas metas, qualquer melhoria de processo que resulte em benefícios em uma destas três dimensões caracteriza mudanças relevantes.

A melhoria de custos é óbvia. Quanto mais “barato” for um processo (sem comprometimento da qualidade de entrega), maior é a eficiência do mesmo e, conseqüentemente, melhor é a sua produtividade. Pela dimensão qualidade entende-se o nível de aceitação do produto final do processo por parte de seu cliente. A qualidade é a medida de eficácia de um processo. Já a dimensão capacidade se refere à capacidade de entregar na quantidade e velocidade pretendida. Indicador clássico

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

desta natureza: lead-time (tempo total). Quanto menor for o tempo total de processamento, mais eficiente é o processo.

Os indicadores podem ser monitorados continuamente ou estabelecidos unicamente para o fim analítico proposto.

No exemplo do processo de licitação, o tempo total (*lead-time*) configura um indicador básico para ser analisado. Devem ser consideradas melhorias no processo que reduzam o tempo total entre a requisição de compra e o fornecimento efetivo.

#### **4.4.1.2.2 ANÁLISE DA VARIAÇÃO DE INDICADORES DE PROCESSO**

Tão importante quanto o atingimento de metas de performance quantitativa é a manutenção de baixa variabilidade do processo. Mesmo que atingindo resultados-alvo esperado em sua média, grandes variações diminuem a velocidade do processo e minimiza a confiabilidade e credibilidade do mesmo em produzir resultados consistentes durante o tempo.

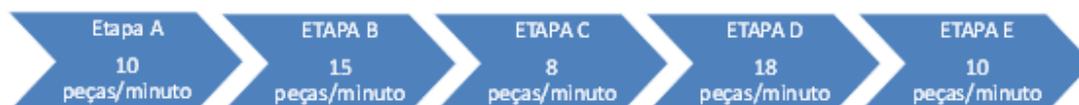
Para exemplificar, vamos supor que o resultado de tempo total (*lead-time*) do processo de licitação atinja as atuais metas. Todavia, imagine que o processo é realizado por diversos órgãos, e haja alta variação entre eles. Alguns atingem as metas, outros possuem resultados de tempo muito superiores. Isso é variabilidade.

Não basta ao processo gerar bons resultados “na média”. É preciso questionar a variabilidade, identificando se existem profissionais que tenham produtividade muito inferior, épocas do ano com resultados ruins, dias da semana em que a produtividade cai, unidades/departamentos piores que outros, tipo de produto/serviço com resultados insatisfatórios, etc. A média nos diz pouca coisa sobre o real desempenho do processo.

#### **4.4.1.2.3 ANÁLISE DE GARGALOS**

O conceito de “gargalo” é fundamentalmente utilizado para análise de processos fabris, em especial destaque a células de manufatura. Em uma linha de montagem, por exemplo, a velocidade total da linha será igual à velocidade da etapa mais lenta de todo o processo.

Para ilustrar, considere a representação de um processo ilustrado pela figura abaixo. Trata-se de 5 etapas sequenciais, e as respectivas capacidades de entrega estão informadas. Pergunto: qual a produtividade total deste processo?



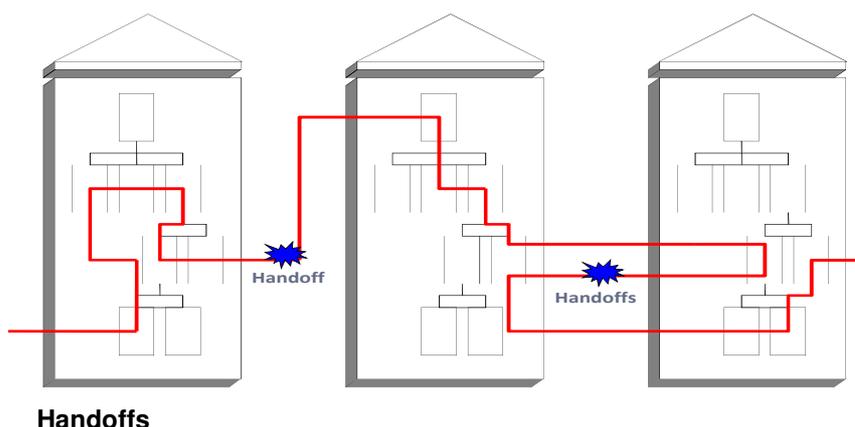
**Exemplo de um processo**

Podemos estar medindo peças/minuto, clientes atendidos/dia, documentos processados/hora, etc. Não importa qual a métrica utilizada (isso vai depender de cada processo). O que é relevante é que conceito de gargalo é claro. É evidente que a produtividade total do processo acima é 8 peças/minuto. A etapa C é o gargalo deste exemplo. Por melhor que seja a etapa D (com uma capacidade maior que o dobro da etapa anterior), ela está estrangulada a 8 peças/minuto de entrada. Não é utilizada a capacidade total de sua produção, pois não existe matéria-prima que suporte sua alta produtividade.

O gargalo é, geralmente, o ponto do processo em que a fila se acumula. No processo de licitação, identificar em que ponto do processo a documentação está parando e acumulando com maior incidência é um meio de identificar o gargalo. É importante que o analista seja capaz de, por meio da análise do fluxo AS-IS e dos indicadores de produtividade de cada etapa, conseguir identificar os pontos de gargalos. Eles são os gatilhos necessários para condução de análises mais específicas e carentes de necessidade de melhoria.

#### 4.4.1.2.4 ANÁLISE DE HANDOFFS

Handoffs são, talvez, os pontos mais vulneráveis de um processo. Trata-se do exato momento em que o processo muda de responsabilidade. Esta transferência institui uma relação de cliente-interno em que, muitas vezes, há conflito e perda de eficiência. A figura abaixo ilustra os handoffs ocorrendo nos passos em que o processo “cruza” com as áreas funcionais instituídas.



Depois de identificar cada handoff, as seguintes questões poderiam guiar essa discussão:

- Quais handoffs são mais prováveis de impactar o processo?

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- Existem alguns gargalos de informação ou serviços como resultado de handoffs ocorrendo muito rapidamente?
- Algum handoff pode ser eliminado?

No exemplo do processo de licitação, devemos dar especial atenção aos momentos do processo em que os mesmo “troca de mão”. No momento em que uma área qualquer “entrega” o processo para que outra área possa dar continuidade há o risco de perda de informação, ineficiência, conflito de expectativas, entre outros.

#### **4.4.1.2.5 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES HUMANAS**

Atividades de processo que requeiram interações humanas são mais suscetíveis a erros e instabilidades. O elemento humano costuma ser menos eficiente e introduz maior risco de descontinuidade e falhas durante o processo. A seguinte máxima é verdadeira: “Quanto menos interação humana, mais confiável é o processo”. Isto nos leva ao fundamento primordial sobre esta categoria de gatilho - observar oportunidades de automatizações.

Todavia, o elemento humano, por concepção, sempre estará presente no processo. Não há tecnologia (ainda) que substitua o homem em atividades mais complexas, ou que requeiram o julgamento e habilidades específicas.

Para cada interação humana, devemos nos questionar:

- Quais são as etapas onde há interações humanas?
- As pessoas envolvidas possuem capacitação adequada?
- Há treinamento suficiente para que as pessoas executem seu trabalho corretamente?
- Todas as informações chegam ao executante da tarefa?

No exemplo do processo de licitação, devemos identificar se todas as pessoas que interferem no processo têm a capacitação suficiente com relação à legislação aplicável, aos controles legais necessários e às necessidades das demais atividades do processo. Sabemos que a especificação técnica, por exemplo, é sempre uma interação humana crítica; se não for conduzida de modo a introduzir as informações pertinentes da maneira correta, haverá índices de retrabalho nas etapas posteriores que, com a devida capacitação, podem ser evitados.

#### **4.4.1.2.6 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES EXTERNAS**

Todos os pontos de processo que interagem com o ambiente externo devem ser absolutamente controlados e funcionarem de maneira perfeita, pois são os pontos vulneráveis à percepção dos cidadãos e sociedade. Qualquer ganho de desempenho nestes pontos do processo será diretamente percebido externamente, trazendo um ganho direto de imagem.

A soma da experiência do cliente em cada um destes pontos de interação resultará no seu juízo de satisfação global. Desta forma, uma análise específica dos pontos de interação e a proposição de melhorias que busque a superação das expectativas do cidadão/usuário em cada ponto caracterizam importantes gatilhos necessários para a análise.

No exemplo do processo de licitação, a publicação do edital é um ponto do processo que gera informações que ficarão visíveis aos cidadãos. Qualquer falha neste ponto do processo será diretamente percebida, de modo com que este aspecto merece atenção especial no sentido de conter controles que garantam sua execução isenta de falhas.

#### **4.4.1.2.7 ANÁLISE DAS REGRAS DE NEGÓCIO**

Regras de negócio são políticas, normas e padrões que influenciam ou guiam o comportamento do negócio. A execução das atividades deve sempre respeitar as regras que o negócio possui. São declarativas e não podem ser decompostas sem perder seus significados.

Regras de negócio definem 'como' e 'quando' uma atividade específica pode ser executada e ajudam a controlar o fluxo da atividade. Exemplos de regras de negócio incluem: "se o valor do pedido for maior que \$ 50.000, então deve ser aprovado pelo financeiro", ou "quando o valor total de vendas do cliente atingir \$ 30.000, aplicar desconto de 10%."

Os processos possuem regras instituídas (formal ou informalmente). Muitas delas são estabelecidas por leis. O que o analista deve questionar é a real necessidade da existência da regra, e se a mesma possui uma função que a justifique. Frequentemente, as regras de negócio são criadas sem uma compreensão do por que existem ou são tão antiquadas que não mais se aplicam, mas por causa da cultura organizacional ainda estão sendo seguidas. O analista de processos facilmente as identifica quando entrevista os executores das atividades:

Pergunta: "- Por que a documento X precisa de duas assinaturas?"

Resposta: "- Desde que eu entrei aqui é assim que funciona."

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Geralmente, respostas como estas caracterizam regras de negócio culturalmente instituídas, fortemente cravadas na rotina das pessoas e “indiscutivelmente” necessárias. Devem ser foco de análise do profissional de processos.

Utilizando o exemplo do processo de licitação, a quantidade de aprovações e assinaturas necessárias durante a tramitação deve ser alvo de análise, uma vez que nem todas podem estar trazendo ganhos efetivos de controle e, eventualmente, tenham sido introduzidas sem um requisito legal que a justifique. Utilizar a Relação de Normas nesta fase é altamente recomendado (ver passo 03).

O objetivo da análise não é apenas eliminar as regras de negócio, mas utilizá-las apenas em favor do processo, com a menor complexidade possível, aplicadas somente quando necessário, sempre com o objetivo de reduzir erros de processo ou agilizar sua execução.

#### **4.4.1.2.8 ANÁLISE DE GAPS**

Gaps de processos são todos aqueles pontos no seqüenciamento de atividades que possuem algum tipo de entrave, por menor que seja. Muitas vezes os gaps não são tão relevantes sob o ponto de vista de resultados resultantes de potenciais melhorias implementadas; mesmo assim, por mínimo que seja, ele pode configurar ganhos de sistemática de trabalho e clima entre as pessoas participantes do processo.

Alguns tipos de gaps de processo muito comuns:

- Produto ou serviço errado
- Restrições impostas por regulações ou recursos
- Políticas restritivas
- Processos sem procedimento padrão
- Falta de controle da qualidade
- Controle exagerado
- Recursos inadequados ou indisponíveis
- Ergonomia pobre
- Layout/ambiente inadequados
- Formação de filas
- Pessoas controlando pessoas
- Valor agregado baixo ou negativo
- Inflexibilidade comportamental
- Respostas muito lenta de outras áreas
- Pequenos conflitos de relacionamento entre pessoas
- Falta de credibilidade na liderança
- Etapas sendo executadas “porque sempre foi assim”
- Procedimentos operacionais desnecessários

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

O gap pode ser definido mais diretamente como “existe um jeito melhor de executar o trabalho”. Na maioria das vezes constituem melhorias incrementais de pequeno porte que, somadas, acabam gerando algum valor direto ao processo.

No caso do processo de licitação, o analista deve fazer um detalhado estudo de cada atividade do processo com a “mente aberta” à procura de maneiras mais inteligentes de se organizar os passos da tramitação dos documentos.

#### **4.4.2 DESENHO DO NOVO PROCESSO**

De posse do Formulário de Análise e Soluções desenvolvido, das análises de Coesão e Acoplamento e do Modelo dos 8 Gatilhos, serão propostas as melhorias dos subprocessos de trabalho, que serão retratadas no **Desenho do Novo Processo – Fluxograma TO-BE**.

Após desenhar todos os fluxogramas referentes ao Novo Processo, a EGE e o GT validarão as propostas.

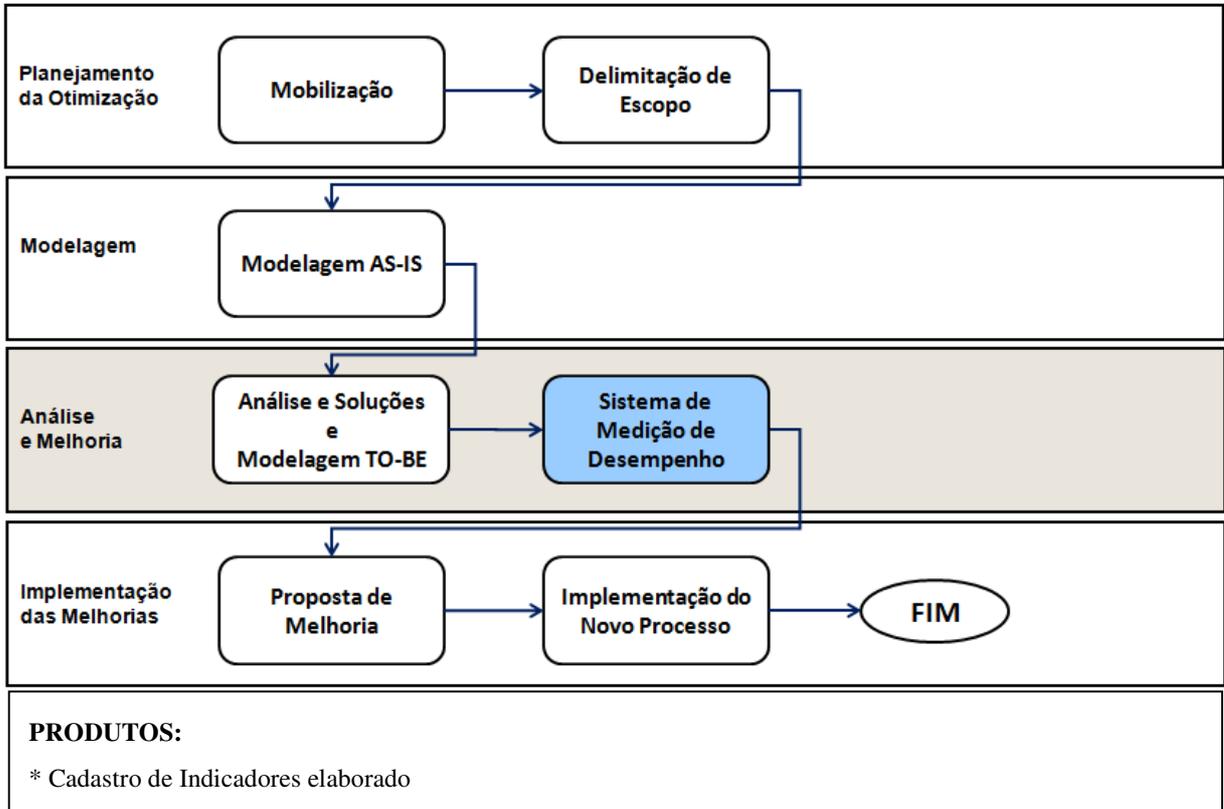
Durante a validação, deve-se considerar:

- sugestões passíveis de implementação imediata;
- sugestões que, para sua implementação, é necessária articulação/negociação com outros agentes institucionais;
- sugestões que dependem de suporte da Tecnologia da Informação;
- sugestões infactíveis.

#### **4.5 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

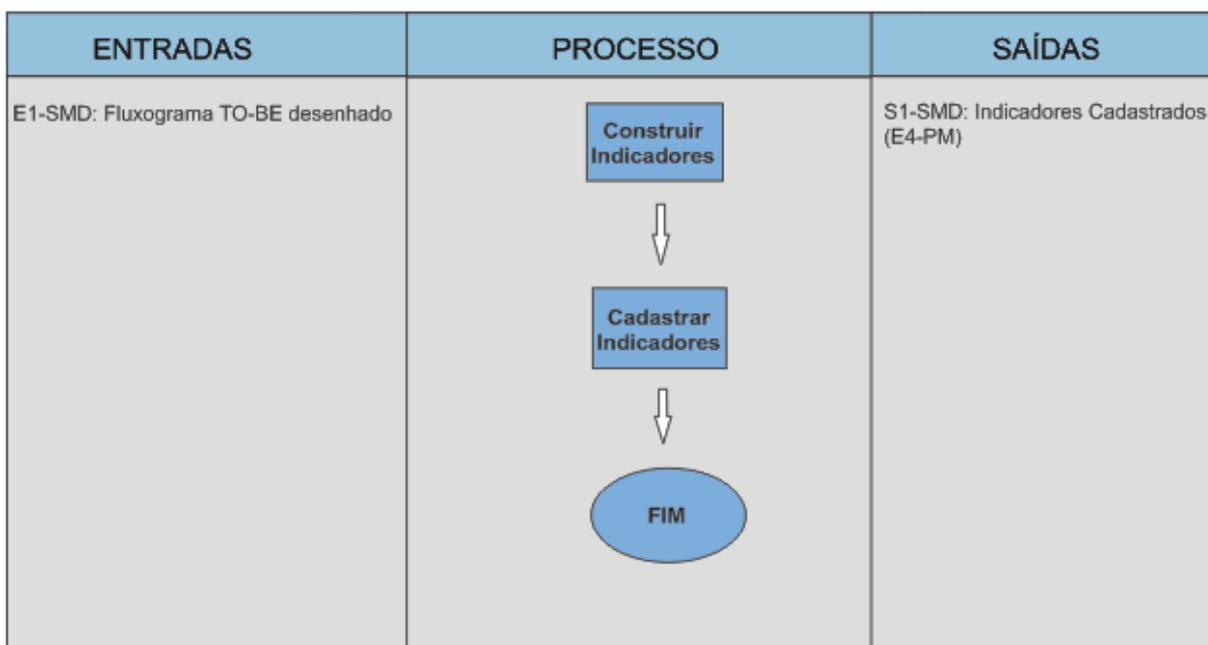
O resultado desse passo é o desenvolvimento do Formulário de Análise e Soluções e do Desenho Novo Processo de trabalho, com as propostas de melhoria. Com esses desenhos prontos, inicia-se o passo de definição do **Sistema de Medição de Desempenho**.

## 5º PASSO: SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO



## 5. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

### 5.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) Enº: Entrada, número da entrada
- 2) SMD: Sistema de Medição de Desempenho
- 3) PM: Proposta de Melhoria
- 4) Snº: Saída, número da saída

### 5.2 O QUE É O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

**É a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos processos, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados.**

Indicadores são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a efetividade, a eficiência, a eficácia, a execução, a excelência e a economicidade dos processos.

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

**EFETIVIDADE** – Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos no cidadão. Capacidade que uma ação tem de ser continuada de forma a manter ou melhorar seus resultados.

**EFICIÊNCIA** – Relação entre os produtos gerados e os insumos empregados. Capacidade de empregar da melhor maneira a relação entre os meios disponíveis para obtenção do efeito que se deseja. Está relacionada com os recursos utilizados no subprocesso.

**EFICÁCIA** – Quantidade e qualidades dos benefícios entregues ao usuário. Capacidade de obter o efeito que se deseja (os meios não são considerados). Está relacionada ao resultado gerado pelo subprocesso.

**EXECUÇÃO** – Realização dos projetos, processos e planos de ação conforme estabelecidos

**EXCELÊNCIA** – Conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência

**ECONOMICIDADE** – Obtenção e uso do recurso com menor ônus possível. Minimização dos custos de uma atividade, sem o comprometimento dos padrões de qualidade.

**Exemplos de indicadores:**

**Efetividade**

- IDH
- PIB per capita
- Coeficiente de GINI
- Coeficiente de mortalidade infantil
- Expectativa de vida ao nascer
- Taxa de homicídios

**Eficácia**

- Número de jovens alfabetizados
- Extensão da malha rodoviária
- Qualidade percebida
- Cobertura de serviços
- Acessibilidade

**Eficiência**

- Produtividade (produzido / recursos)

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- Tempo de ciclo
- Frequência de entrega
- Desperdício
- Custos unitários

**Execução**

- Execução financeira (real / orçado)
- Execução física (produtos entregues / produtos previstos)

**Excelência**

- Conformidade com relação a padrões (MEG, por exemplo)
- Retrabalho
- Acidentes/hora
- Índice de reajustes devido a falhas no processo
- % de pessoas com acesso a informação crítica

**Economicidade**

- Nível de oferta de produtos ou serviços por um fornecedor
- Qualidade dos recursos
- Quantidade de fornecedores de um determinado insumo (cobertura)
- Índices de falhas em recebimentos
- Grau de propensão de não recebimento de insumos críticos

É necessário associar o indicador a uma faixa de aceitação. A faixa de aceitação baliza a aceitação dos resultados obtidos com a aplicação do indicador. Valores obtidos que estão dentro da faixa são aceitáveis, enquanto valores fora da faixa indicam que é necessário investigar as condições que redundaram no resultado.

**Exemplos de faixas de aceitação para os indicadores:**

**1 – Faixa de Aceitação do Indicador de eficácia do subprocesso “Requisição”**- entre 60 e 80 % de solicitações atendidas.

**2 – Faixa de Aceitação do Indicador de eficiência do subprocesso “Requisição”**- entre 20 e 40 % de solicitações atendidas por seção.

**3 – Faixa de Aceitação do Indicador de economicidade do subprocesso “Requisição”**- entre 20 a 30% do valor total das aquisições economizado.

**4 – Faixa de Aceitação do Indicador de efetividade do subprocesso “Requisição”**- entre 70 a 90 % das solicitações atendidas no prazo.

**O foco das ações de desburocratização está na racionalização e otimização dos processos de trabalho e na desregulamentação dos instrumentos legais, visando atender os clientes internos (funcionários ou servidores públicos) e usuários externos e proporcionar ao cidadão qualidade e satisfação em relação aos serviços prestados.**

A avaliação das ações de desburocratização desenvolvidas é realizada buscando:

- verificar em que grau as metas estabelecidas foram atingidas; e
- identificar os impactos decorrentes destas ações.

Esta Avaliação de Desempenho deverá ser realizada após o decurso de um determinado espaço de tempo, planejado quando da elaboração do Sistema de Medição do Desempenho, necessário a que ações de desburocratização possam começar a produzir os efeitos desejados.

### **5.3 COMO IMPLEMENTAR O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO?**

O Sistema de Medição de Desempenho é realizado em três etapas: **Construção, Aplicação e Avaliação.**

#### **5.3.1 CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

Na **Construção**, serão formulados os indicadores de cada processo e os responsáveis por sua medição e acompanhamento.

Para a construção de cada indicador, as seguintes informações devem ser registradas:

- *Nome do processo;*
- *Código do indicador;*
- *Nome do Indicador;*
- *Unidade de Medida do Indicador;*
- *Tipo do Indicador - se ele mede a eficiência, a eficácia e a efetividade;*
- *Versão do indicador (data de criação ou revisão);*
- *Finalidade do Indicador – descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra;*
- *Periodicidade de aplicação – definição da periodicidade de aplicação do indicador (semanal, quinzenal, mensal, etc.);*

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- *Polaridade – informação da tendência esperada;*
- *Fórmula de Cálculo – detalhamento da fórmula de cálculo, com descrição dos seus elementos constituintes e respectivas unidades de medida, inclusive se algum elemento for outra fórmula, descrevê-la por completo;*
- *Faixa de Aceitação – definição da faixa de aceitação do indicador (limites inferiores e superiores da faixa);*
- *Segmentação – descrição de como a informação do indicador deve ser extraída;*
- *Detalhamento da Fórmula de Cálculo:*
  - *Componente – detalhamento dos componentes da fórmula de cálculo;*
  - *Descrição do Componente – descrição dos componentes da fórmula de cálculo;*
  - *Controle/Sistema – informação das fontes de onde serão extraídos os dados que vão compor a fórmula de cálculo;*
  - *Regras de Negócio do Componente – detalhamento de que forma os dados serão extraídos dos controles e/ou sistemas;*

A ferramenta de apoio a ser utilizada será o Formulário Cadastro do Indicador (anexo 05).

### **5.3.2 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO**

O acompanhamento dos indicadores deve se constituir numa **atividade** regular, estando inserida no contexto dos subprocessos. Portanto, o principal responsável por realizar essa atividade é o próprio responsável pela execução do subprocesso.

Quando a medição aponta para problemas (necessidades ou dificuldades), torna-se necessário tecer consideração acerca do resultado obtido. É necessário investigar as causas, analisar conseqüências e apresentar propostas para que ações de ajuste/correção sejam desencadeadas no curto prazo.

As seguintes informações devem ser registradas em cada ocorrência de aplicação do indicador:

- **Data da aplicação;**
- **Resultado obtido** – indicação do valor obtido em relação à faixa de aceitação;
- **Considerações acerca do resultado obtido** – categorização do problema (condições internas ou externas) e descrição sucinta das causas, conseqüências e proposições.

### 5.3.3 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação do Sistema de Medição de Desempenho é a análise do histórico dos resultados dos processos, para verificar sua tendência, comparando com referencial externo, e subsidiar o processo decisório por intermédio de fatos e dados concretos.

As constantes transformações nos ambientes organizacionais, associadas à aplicação sistemática e contínua dos indicadores, auxiliam na criação de um quadro amplo sobre a evolução do subprocesso em termos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. Esse quadro só é possível de se obter após certo período de tempo, quando já existe algum histórico de resultados.

O histórico de resultados obtidos é então **avaliado**, subsidiando ações de aperfeiçoamento do próprio subprocesso, ou de ajuste nos indicadores (calibragem).

Na avaliação, os executores dos subprocessos devem buscar:

- *Observar a tendência dos resultados*: indica a evolução temporal do que tem acontecido no período considerado;
- *Comparar com alguma referência externa*: permite estabelecer a posição em relação ao ambiente externo representado pelo *benchmark* a uma fonte suficientemente confiável de referência, em relação a algum processo ou subprocesso similar.

**Aperfeiçoar** o processo ou subprocesso significa redesenhá-lo, implementando melhorias que foram percebidas como resultado do monitoramento. Assim, poderá orientar um novo ciclo de aplicação do Manual de Otimização de Processos.

A **calibragem** consiste em ajustar a faixa de aceitação dos indicadores, alargando ou reduzindo o intervalo contido entre o limite superior e o inferior (significa ajustar a tolerância dos resultados), uma vez que estes poderiam estar muito rigorosos ou benevolentes. Diversos fatores intrínsecos aos processos podem justificar a calibragem, como a melhoria ou a piora da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade do processo (ou subprocesso) e condições sazonais (férias de servidores, picos não previstos de carga de trabalho, entre outras), por exemplo.

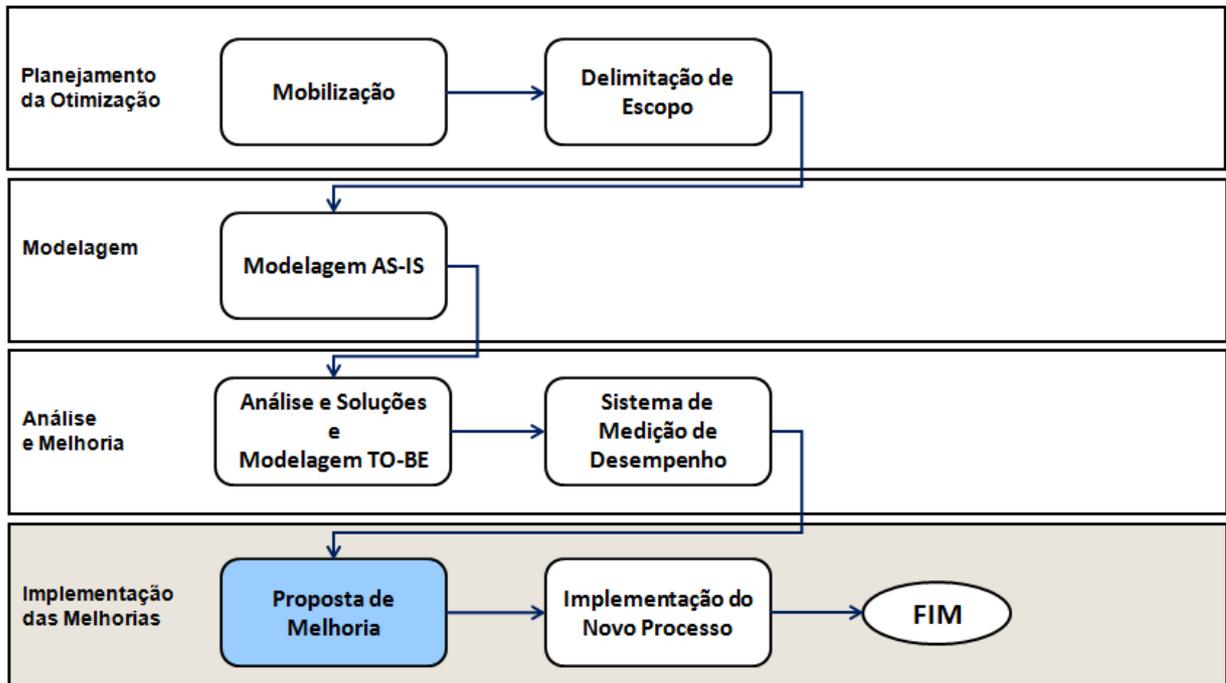
Constituir um histórico de resultados é fundamental para “aprender” com a aplicação dos indicadores. Sendo assim, não é recomendável promover ajustes nos limites de aceitação em intervalos curtos de tempo.

A aplicação contínua e sistemática dos indicadores garante elementos mais consistentes para o aperfeiçoamento dos processos (ou subprocessos) e para a calibragem dos indicadores.

## **5.4 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

Como resultado desse passo temos o Cadastro dos Indicadores do Processo elaborado Com o Sistema de Medição de Desempenho definido, encerra-se a fase de *Análise e Melhoria* e inicia-se a fase de *Implementação das Melhorias*.

## 6º PASSO: PROPOSTA DE MELHORIA



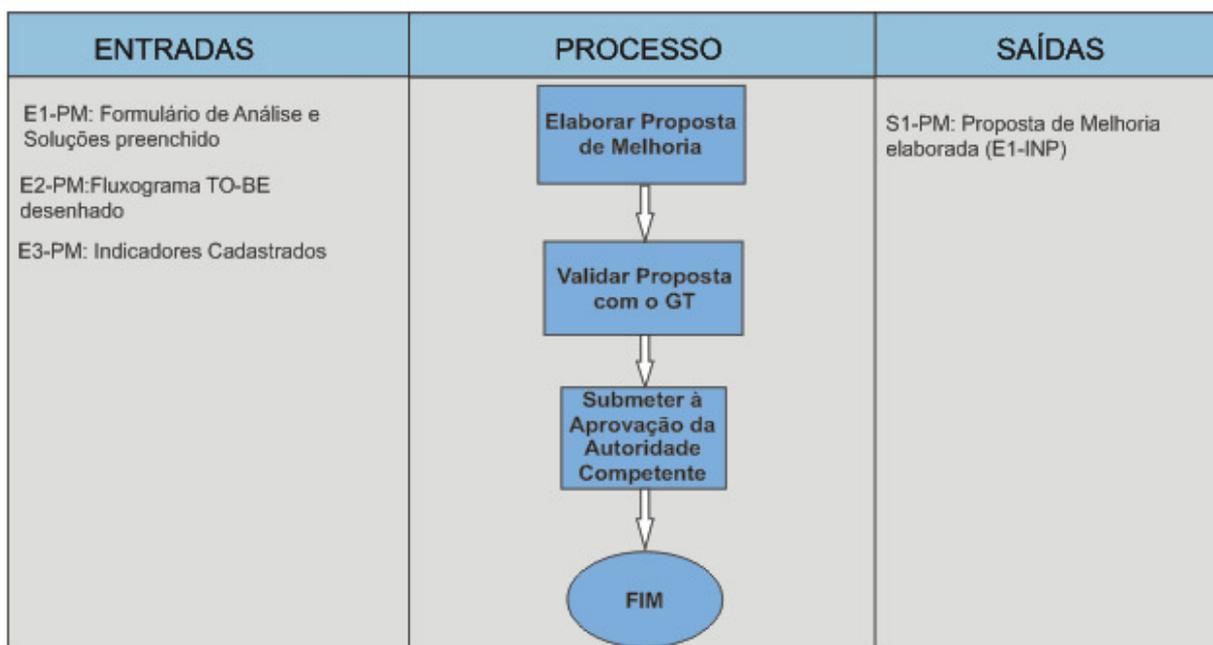
### PRODUTOS:

\*Proposta de Melhoria elaborada

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

## 6. PROPOSTA DE MELHORIA

### 6.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) En<sup>o</sup>: Entrada, número da entrada
- 2) PM: Proposta de Melhoria
- 3) GT: Grupo de Trabalho
- 4) INP: Implementação do Novo Processo
- 4) Sn<sup>o</sup>: Saída, número da saída

### 6.2 O QUE É A PROPOSTA DE MELHORIA?

**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.**

### 6.3 COMO FAZER A PROPOSTA DE MELHORIA?

A Proposta de Melhoria (anexo 06) deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do Novo Desenho do Processo (Fluxograma TO-BE), deverá ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação, sugestões de encaminhamento para soluções de curto, médio e longo prazo e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Então, uma possível estruturação da proposta poderia ser a seguinte:

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

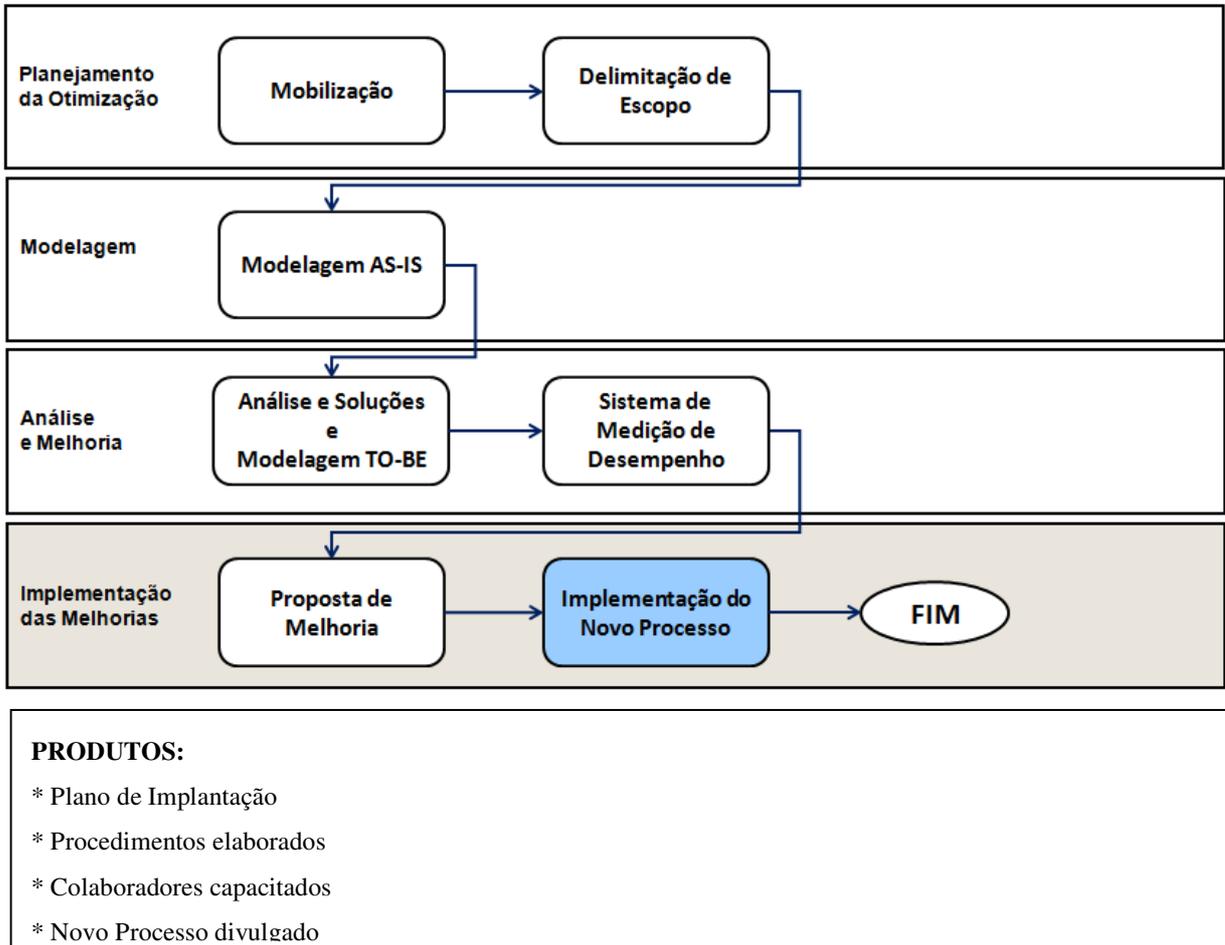
- *Objetivo:* apresenta a finalidade da proposta que é, fundamentalmente, servir como documento de referência para que o novo processo de trabalho seja aprovado pela autoridade competente e implementado pelas áreas envolvidas;
- *Análise e melhoria do processo:* cópia do Formulário de Análise e Soluções desenvolvido na etapa anterior, formalizando a versão final das ações de solução, responsáveis, prazos e resultados esperados;
- *Novo Desenho do Processo:* com base na análise realizada a partir da Modelagem AS-IS do Processo surgiu a proposta de uma nova forma de realizar o processo de trabalho. Poderão ser apontadas as ações que devem ser incluídas, excluídas e/ou alteradas em sua seqüência de realização; os atores que deverão ou não participar do novo processo, a junção ou desmembramento de subprocessos, inclusão de indicadores para monitoramento e assim por diante;
- *Sistema de medição de desempenho do processo:* lista com indicadores desenvolvidos para mensuração do desempenho do processo, bem como sua unidade, fórmula de cálculo e periodicidade.

**IMPORTANTE:** uma redação cuidadosa do texto da proposta auxiliará o leitor a ter uma compreensão clara das proposições ora apresentadas. Se possível, acrescentar dados comparativos que retratem a realidade do antes e a evolução do processo a partir da implementação das etapas de melhoria.

#### **6.4 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

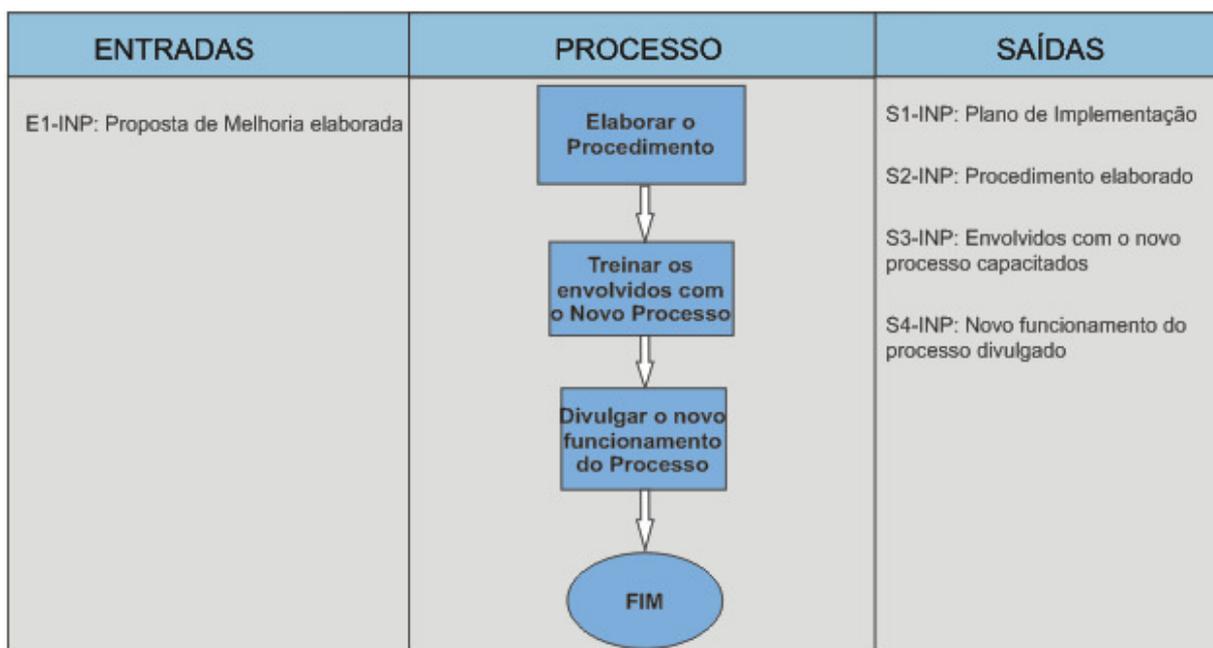
Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, a EGE e o GT estarão aptos a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

## 7º PASSO: IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO



## 7. IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

### 7.1 MACROVISÃO DESSE PASSO



**LEGENDA:**

- 1) En<sup>o</sup>: Entrada, número da entrada
- 2) INP: Implementação do Novo Processo
- 3) Sn<sup>o</sup>: Saída, número da saída

### 7.2 O QUE É A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO?

**Compreende as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.**

### 7.3 COMO REALIZAR A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO?

O processo de melhoria administrativa introduz elementos novos no fluxo de trabalho, e, por conseguinte, altera a forma como todos os colaboradores estavam acostumados a desenvolver suas atividades. Portanto, a implementação de um novo processo necessita de um esforço organizado e persistente para alcançar a mudança planejada.

Para tanto, a EGE, juntamente com o GT executor do processo, deverá realizar, pelo menos, três ações que os auxiliarão nesse trabalho. São elas:

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

- Plano de Implantação (anexo 07);
- Elaboração dos Procedimentos (anexo 08);
- Capacitação dos envolvidos no Novo Processo de Trabalho;
- Ampla divulgação do novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados.

### **7.3.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

Tudo o que foi feito até agora, desde o entendimento do processo com o seu mapeamento até as propostas de melhoria se encontram, majoritariamente, no plano das idéias. Durante as etapas de Mapeamento e Redesenho, os envolvidos foram estimulados a buscarem mudanças na execução do processo. Entretanto, grande parte das mudanças requer atenção e acompanhamento especial e não são implantadas de forma espontânea, apenas com as propostas de melhoria estando no papel. Dessa forma, é preciso ter um cuidado especial para se certificar de que o processo passe a funcionar incorporando as melhorias propostas. A maneira de se fazer isso é garantir a mudança das atitudes dos executores do processo com capacitação e treinamento, estimulando uma mudança de atitudes, além de melhorar e adaptar os demais recursos que o suportam (sistema, layout, etc.).

O Plano de Implantação consiste em promover ações para que o redesenho do processo seja posto em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem e/ou exclusão de algumas atividades, é na implantação que são concretizadas as melhorias relacionadas à estrutura e recursos do processo (identificadas nas etapas de Modelagem e Análise e Melhoria) que foram validadas e têm como objetivo melhorar o suporte ao processo. É, portanto, uma etapa de fundamental importância, uma vez que, se não for bem executada, poderá comprometer todo o trabalho feito anteriormente. Afinal, de nada adianta boas idéias que não são, de fato, postas em funcionamento para gerar o resultado que delas se espera. A etapa de implantação, normalmente, é a que demanda mais tempo no projeto de melhoria do processo. É uma etapa que pode durar ainda mais, dependendo das medidas tomadas para a melhoria do processo.

Sugere-se desenvolver um Plano de Implantação (anexo 07) visando prever as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável por cada ação para garantir o sucesso da implantação do processo.

### **7.3.2 ELABORAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS**

**Os Procedimentos representam a etapa de documentação formal do novo processo e orientará a ação dos envolvidos nas atividades. Nele, devem estar representados, na forma escrita e gráfica, todos os passos de execução do processo de trabalho.**

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
GABINETE ADJUNTO DE GESTÃO  
SUPERINTENDÊNCIA DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL  
GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

A primeira ação é identificar quantos e quais procedimentos podem ser redigidos a partir dos subprocessos que foram melhorados.

Os procedimentos devem conter toda a sistemática de trabalho estabelecida, de forma que possibilite ao leitor a compreensão acerca do que deve ser feito e do como fazê-lo.

É necessário que se defina um padrão de documentação, bem como, um controle de versão do que está sendo documentado, de modo a garantir que todas as informações acerca do procedimento estejam disponíveis e acessíveis na versão mais atual.

Os procedimentos deverão conter ainda informações acerca do processo de trabalho como um todo, tais como: as metas a serem alcançadas e as autoridades e responsabilidades de seus executores.

### **7.3.3 CAPACITAÇÃO DOS ENVOLVIDOS NO NOVO PROCESSO DE TRABALHO**

**Consiste em ensinar o novo processo de trabalho aos envolvidos, de acordo com o que está estabelecido nos Procedimentos, de modo a garantir a sua perfeita execução e gestão.**

Durante esse passo, devem ser apresentados o novo desenho do processo, as novas regras do trabalho definidas nos Procedimentos, bem como os instrumentos que apoiarão as atividades, tais como: formulários, normas e sistema de medição de desempenho do processo.

Todos aqueles que estão diretamente ligados ao processo de trabalho devem participar da capacitação. Às vezes, podem-se identificar pessoas que, apesar de não apresentarem ligação direta com o processo, necessitem de capacitação quanto à nova dinâmica, em virtude da relação estreita de suas atividades frente ao novo processo.

Após a capacitação, os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, de forma que possibilite a sua melhoria contínua.

### **7.3.4 DIVULGAÇÃO DO NOVO FUNCIONAMENTO DO PROCESSO**

**Consiste na divulgação da sistemática de funcionamento do Novo Processo de Trabalho que fora redesenhado e que, agora, necessita ser conhecido pelos demais colaboradores do Órgão/Entidade e/ou pelos cidadãos, de forma que garanta visibilidade do trabalho desenvolvido.**

## **7.4 CONCLUSÃO DESSE PASSO**

Esse é o passo final e encerra a primeira rodada de melhoria dos processos. Uma vez melhorados os processos, pode-se gerar outras demandas de melhoria, as quais deverão ser planejadas e implementadas em novos ciclos de aplicação desses passos do Manual.

# **ANEXOS**



[*INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.:* **SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]

[*PROC999 – Nome do Processo EX.:* **PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações**]

## PLANO DE TRABALHO

**FINALIDADE DO PROCESSO:** [Descrever qual o propósito final do processo. Ex.: Realizar as compras de forma padronizada e racionalizada, melhorando a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.]

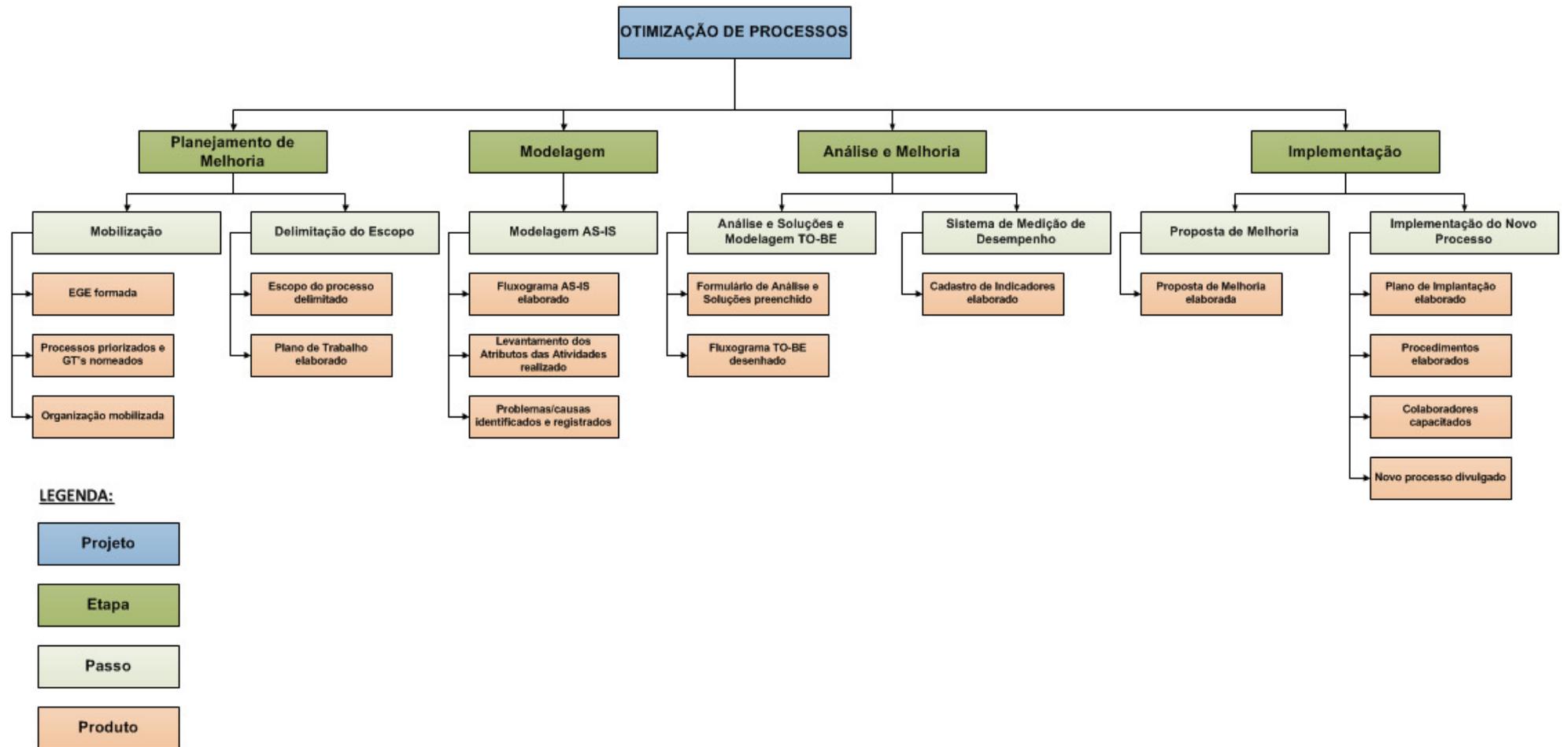
**ESCOPO DO PROCESSO:** [Indicar onde começa e onde termina o processo. Ex.: Da solicitação da aquisição do produto até a entrega do mesmo]

**CLIENTE DO PROCESSO:** [Indicar a quem interessa que este processo seja executado. Ex.: Órgãos e Entidades da Administração Pública]

**RESPONSÁVEL PELO PROCESSO:** [Indicar quem é o responsável pelo processo de ponta-a-ponta. Ex.: Superintendência de Suprimentos e Logística da SEGPLAN]

**OBJETIVO DA OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO:** Implementar melhorias ao processo visando maior produtividade e excelência na prestação do serviço.

# ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO DE OTIMIZAÇÃO - EAP



## CRONOGRAMA DO PROJETO DE OTIMIZAÇÃO

Processo	Atividade	MÊS 1 / ANO				MÊS 2 / ANO				MÊS 3 / ANO			
		1ª sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem	1ª sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem	1ª sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem
PROC001 - Processo de XXX	Relatório de Redesenho	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Modelagem AS-IS - entrevista	x											
	Modelagem AS-IS em Raias	x											
	Validação AS-IS		x										
	Levantamento dos Atributos das Atividades		x	x	x								
	Reuniões para melhorias		x	x	x								
	Análise e Soluções				x	x							
	Validação da Análise						x						
	Modelagem TO-BE						x	x					
	Validação TO-BE								x				
	Definição dos Indicadores								x	x			
	Validação dos Indicadores									x			
	Pesquisa de Satisfação									x			
	Proposta de Melhoria										x		
	Apresentação Técnica											x	
Atualizar Site Geproc												x	
Manualização												x	

### EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

[Neste item devem ser listados os nomes e dados dos servidores designados para promover as atividades necessárias a coordenação do Projeto de Otimização do Processo e a implementação das ações propostas]

SERVIDOR	ÓRGÃO	LOTAÇÃO	CARGO

### GRUPO DE TRABALHO:

[Neste item devem ser listados os nomes e dados dos servidores designados como fonte de informação para o desenvolvimento do Projeto de Otimização do Processo.]

SERVIDOR	ÓRGÃO	LOTAÇÃO	CARGO

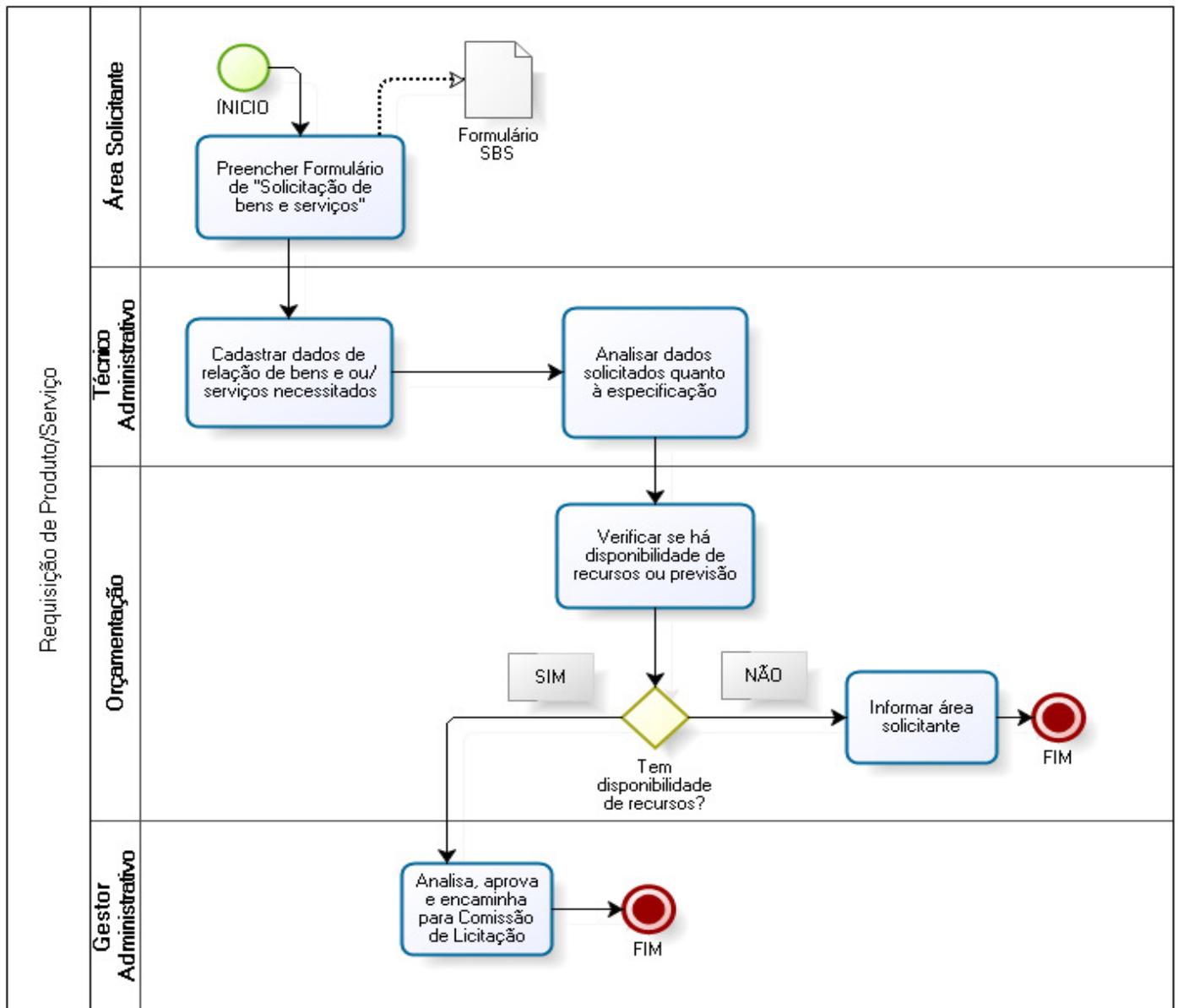


[**INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.: SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]

[**PROC999 – Nome do Processo EX.: PROC001 – Requisição de Produto/Serviço**]

**MODELO DE FLUXOGRAMA**

Ex.:



**Fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.**

Vantagens:

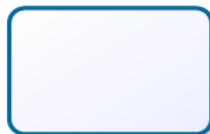
- Visão integrada do processo de trabalho;
- Visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;
- Identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
- Identificação dos potenciais pontos de controle;
- Identificação das oportunidades de melhoria.

### **Símbolos:**

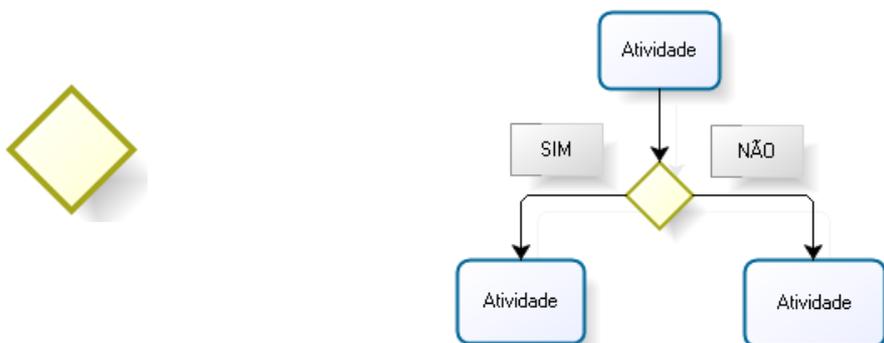
O fluxograma utiliza um conjunto de símbolos para representar as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a seqüência das operações e a circulação dos dados e dos documentos.

**Os símbolos mais comumente utilizados são os seguintes:**

**Atividade:** indica uma etapa do processo. A etapa e quem a executa são registrados no interior do retângulo. Para padronização, sugerimos manter a configuração inicial do software, conforme abaixo:



**Decisão:** indica o ponto onde a decisão deve ser tomada. A questão é escrita dentro do losango, duas setas, saindo do losango, mostram a direção do processo em função da resposta (geralmente as respostas são SIM e NÃO).



**Sentido do Fluxo:** indica o sentido e a seqüência das atividades do processo.



**Limites:**

verde: início do processo

vermelho: término do processo

**Documentos:** indica o documento gerado na etapa/atividade (relatórios, ofícios, memorandos, solicitações, requisições, etc.)



**Identificação dos atores:**

Deve ainda ser identificado quem é o ator responsável pela atividade, podendo ser representado, dentre outros, por:

- um setor do próprio órgão;
- uma outra organização (órgão externo);
- um grupo de pessoas (equipe técnica, equipe de apoio);
- uma função exercida por um grupo de pessoas (agentes de saúde, analistas judiciários);
- nome de uma profissão (gestor, médico, promotor, engenheiro);
- um sistema de informação (sistema de contabilidade, sistema financeiro, sistema de cadastro de fornecedores – SICAF);
- outro subprocesso de trabalho.

**Lembre-se de que:** o fluxograma deve representar o processo exatamente como ele acontece, e as sugestões de melhorias levantadas nesse passo deverão ser anotadas, para posterior utilização.





[**INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.: SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]  
 [**PROC999 – Nome do Processo EX.: PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações**]

### ANÁLISE E SOLUÇÕES

#### Parte I:

[Nesta tabela serão identificados todos os problemas que afetam o processo de trabalho supracitado. Esses problemas e suas respectivas causas e soluções deverão ser listados, validados e organizados. Na sequência, aplica-se o método G.U.T. sobre os problemas para priorizar os mais relevantes, conforme exemplificado abaixo.]

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Lentidão no andamento do pedido	Falta de informatização e capacitação de servidores	Criar sistema informatizado e capacitar servidores	3	3	5	45	2º
Preenchimento incorreto de solicitação	Falta de conhecimento do servidor quanto ao procedimento	Divulgar procedimento e reuniões de trabalho para reciclagem dos servidores	5	5	5	125	1º

Os valores definidos para avaliar as cinco dimensões são os seguintes:

PONTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Agravar rápido
4	Muito grave	Muita urgência	Piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente	Piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo
1	Sem gravidades	Sem urgência	Sem tendência a piorar

**G (gravidade):** diz respeito ao custo, ao quanto se perderia pelo fato de não se melhorar determinado processo de trabalho ou adotar determinadas medidas de inovação deste processo;

**U (urgência):** refere-se ao prazo necessário para implementar melhorias ao processo, em que espaço de tempo o processo deve ser melhorado, sob o risco de causar danos;

**T (tendência):** refere-se à inclinação do processo em piorar, o grau de propensão em tornar-se problemático ou em agravar sua situação.

- 1) Qual a gravidade do prejuízo ou dificuldade: extremamente graves, graves ou não graves?
- 2) Qual a urgência da ação: imediata, o mais cedo possível ou não há pressa?
- 3) Qual a tendência de agravamento do problema: agravamento imediato, de médio prazo ou não há tendência de agravamento, podendo ocorrer melhoria.

A pontuação de cada processo é obtida pela multiplicação dos pontos (1, 2, 3, 4 5) atribuídos à gravidade, à urgência e à tendência.

A coluna 'PONTOS' indicará a priorização estabelecida, sendo que o problema com maior prioridade será aquele que, na opinião dos participantes, atingir a maior pontuação.

Esse método deve ser desenvolvido em grupo, podendo os pesos serem atribuídos por consenso. O consenso se estabelece quando há concordância, obtida a partir de uma argumentação lógica, entre os membros do grupo, acerca do grau de gravidade, urgência e tendência dos processos em análise.

## Parte II:

[Nesta tabela deverão ser detalhados os responsáveis, prazos e resultados esperados para cada um dos problemas que foram priorizados, conforme exemplificado.

Obs.: Listar os problemas na ordem crescente da classificação, após aplicação da matriz GUT]

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL*	PRAZO		RESULTADO ESPERADO
				INÍCIO	TÉRMINO	
1. Preenchimento incorreto de solicitação	1.1 Falta de conhecimento do servidor quanto ao procedimento	1.1.1 Divulgar procedimento e reuniões de trabalho para reciclagem dos servidores (fazer mensalmente)	Gerência de Aquisições e Contratos	Data em que iniciará as ações para solução do problema	Data prevista para solução do problema	Servidores com conhecimento sobre o procedimento e seus anexos
2. Lentidão no andamento do pedido	2.1 Falta de informatização e capacitação de servidores	2.1.1 Criar sistema informatizado e capacitar servidores (sempre que necessário)	Gerência de Aquisições e Contratos / Gerência de Processos e Sistemas	Data em que iniciará as ações para solução do problema	Data prevista para solução do problema	Sistema informatizado criado e servidores capacitados para executarem o processo corretamente e com efetividade.

\*RESPONSÁVEL: Área encarregada pela gestão da solução junto aos atores com autoridade para resolver o problema.

## VALIDAÇÃO

Integral

Parcial - Soluções não validadas (número de cada solução): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Responsável pelo Processo



[**INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.: SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]  
 [**PROC999 – Nome do Processo EX.: PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações**]

### CADASTRO DE INDICADORES

[Este formulário será utilizado para registrar e detalhar cada um dos indicadores que forem identificados para os processos/subprocessos]

#### INDICADOR: I12 – Índice de Solicitações Atendidas no Prazo

UNIDADE MEDIDA	TIPO	VERSÃO	FINALIDADE	PERIODICIDADE	POLARIDADE
[Informar a unidade de mensuração do indicador Ex.: Percentual]	[Informar se o indicador está medindo a eficiência, a eficácia ou a efetividade. Ex. Eficácia]	[Informar a data da criação ou revisão do indicador no formato. Ex.: 29/04/2013]	[Descrever sucintamente o que o indicador mede ou demonstra. Ex.: Mede o índice de atendimento às solicitações no prazo]	[Definir a periodicidade de aplicação do indicador (semanal, quinzenal, mensal, etc). Ex.: Trimestral]	[Informar qual a tendência esperada com a aplicação do indicador. Ex.: Quanto maior melhor]
FÓRMULA DE CÁLCULO			FAIXA DE ACEITAÇÃO		SEGMENTAÇÃO
[Detalhar a fórmula de cálculo, com descrição dos seus elementos constituintes e respectivas unidades de medida, inclusive se algum elemento for outra fórmula, descrevê-la por completo. Ex.: SAP TSP]			[Definir a faixa de aceitação do indicador (limites inferior e superior da faixa). Ex.: Valores maiores ou iguais a 60% e menores ou iguais a 80%.]		[Informar se a informação do indicador deve ser extraída de mais de uma forma. Ex.: Por órgão]

**DETALHAMENTO DA FÓRMULA DE CÁLCULO**

COMPONENTE	DESCRIÇÃO DO COMPONENTE	CONTROLE/SISTEMA	REGRA DE NEGÓCIO DO COMPONENTE
<p>[Detalhar aqui os componentes da fórmula de cálculo. Ex.: ISANP]</p>	<p>[Descrever o nome dos componentes da fórmula de cálculo. Ex.: Índice de Solicitações Atendidas no Prazo]</p>	<p>[Informar as fontes de onde serão extraídos os dados que vão compor a fórmula de cálculo].</p>	<p>[Detalhar de que forma os dados serão extraídos dos controles e/ou sistemas. Ex.: Esse índice informará o percentual das solicitações que foram atendidas no prazo em relação ao total de solicitações pedidas.]</p>
SAP	Quantidade de Solicitações Atendidas no Prazo	Sistema de Controle de Solicitações.	Após cada aplicação, verificar se a informação foi atendida no prazo e então adicionar uma unidade à quantidade de solicitações atendidas dentro do prazo.
TSP	Total de Solicitações Pedidas	Planilha de controle da unidade.	Após cada solicitação, adicionar uma unidade à quantidade de solicitações pedidas.



[*INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.:* SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN]

[*PROC999 – Nome do Processo EX.:* PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações]

### PROPOSTA DE MELHORIA

**FINALIDADE DO PROCESSO:** [Descrever qual o propósito final do processo. Ex.: Realizar as compras de forma padronizada e racionalizada, melhorando a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.]

**ESCOPO DO PROCESSO:** [Indicar onde começa e onde termina o processo. Ex.: Da solicitação da aquisição do produto até a entrega do mesmo]

**CLIENTE DO PROCESSO:** [Indicar a quem interessa que este processo seja executado. Ex.: Órgãos e Entidades da Administração Pública]

**RESPONSÁVEL PELO PROCESSO:** [Indicar quem é o responsável pelo processo de ponta-a-ponta. Ex.: Superintendência de Suprimentos e Logística da SEGPLAN]

**OBJETIVO DA OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO:** Implementar melhorias ao processo visando maior produtividade e excelência na prestação do serviço.

### ANÁLISE E MELHORIA

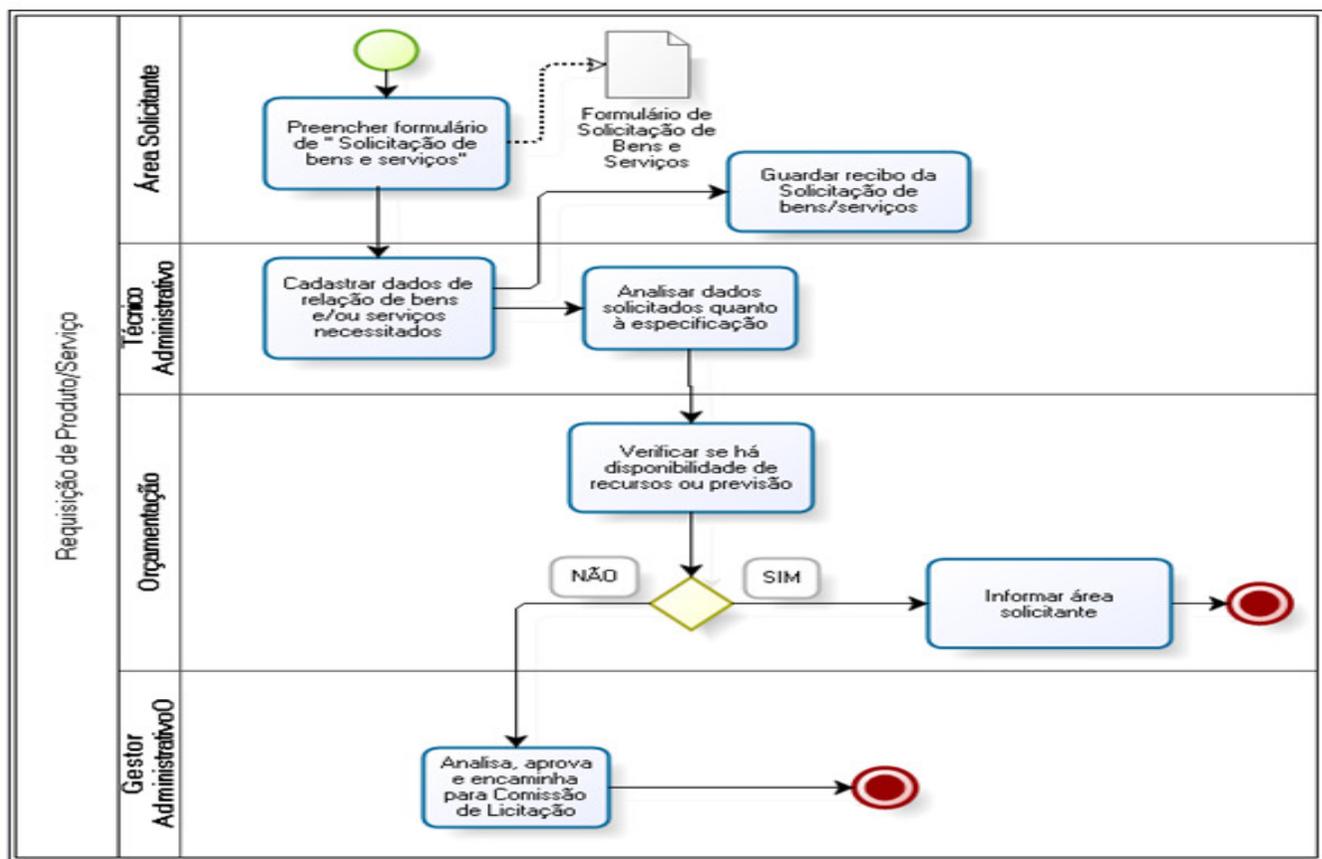
[Nesta tabela deverão ser detalhados os problemas que foram identificados e priorizados não Formulário de Análise e Soluções (Anexo 04), bem como suas causas, soluções propostas, responsáveis, prazos e resultados esperado, conforme exemplificado abaixo:]

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	RESULTADO ESPERADO
----------	-------	---------	-------------	-------	--------------------

				INÍCIO	TÉRMINO	
1 - Preenchimento incorreto de solicitação	1.1 - Falta de conhecimento do servidor quanto ao procedimento	1.1.1 - Divulgar e reuniões de trabalho para reciclagem dos servidores (fazer mensalmente)	Gerência de Aquisições e Contratos	Jan/2012	Dez/2012	Servidores com conhecimento sobre o procedimento e seus anexos

### NOVO DESENHO

[Neste item será desenhada a proposta da nova forma de realizar o processo de trabalho. Ex.:]



### SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

*[Neste item devem ser descritos verificações tais como redução de tempo para execução da tarefa, redução de retrabalho, otimização de recursos humanos e tecnológicos e outras vantagens anteriormente observadas pela EGE.]*

CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	FINALIDADE

### GRUPO DE TRABALHO:

*[Neste item devem ser listados os nomes e dados dos servidores designados como fonte de informação para o mapeamento do processo.]*

SERVIDOR	ÓRGÃO	LOTAÇÃO	CARGO



[**INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.: SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]

[**PROC999 – Nome do Processo EX.: PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações**]

### PLANO DE IMPLANTAÇÃO

**RESPONSÁVEL PELO PROCESSO:** [Indicar quem é o responsável pelo processo de ponta-a-ponta. Ex.: Superintendência de Suprimentos e Logística da SEGPLAN]

[Nesta tabela serão descritas as ações que visam tornar exequíveis as soluções que foram propostas para os problemas identificados no Formulário de Análise e Soluções – Anexo 04. Dessa forma, para cada problema identificado e priorizado no Formulário de Análise e Soluções, devem ser criadas ações correspondentes na tabela abaixo. Por exemplo, foram criadas as ações “1” e “2” para viabilizar as soluções referentes às causas 1.3 e 2.4, respectivamente.]

SOLUÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE	PRAZO				*SITUAÇÃO DA AÇÃO
			PREVISTO		REALIZADO		
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO	
[Solução proposta para um problema descrito no Formulário de Análise e Soluções. 1.1.1 – Capacitar gerências requisitantes do processo de Aquisições.]	[Descrição da ação necessária para viabilizar a solução proposta para um problema descrito no Formulário de Análise e Soluções. Elaborar Plano de Capacitação para as gerências requisitantes abrangendo: ComprasNet.GO (Banco de Especificações, Banco de Preços, CADFOR), elaboração de editais e termos de referência, orçamento e planejamento governamental, lei de licitação, dentre outros.]	[Nome da pessoa e/ou da unidade responsável por implementar a ação proposta.  Ex.: SSL, SEG]	[Data prevista para iniciar a implantação o da ação.  Ex.: 01/02/2012]	[Data prevista para terminar a implantação o da ação.  Ex.: 29/02/2012]	[Data em que a implantação o da ação efetivamente iniciou. Esta data serve para acompanhar a execução da ação.]	[Data em que a implantação o da ação efetivamente terminou. Esta data serve para acompanhar a execução da ação.]	[Este campo serve para acompanhar o andamento da execução da implantação o da ação.  Ex: Iniciada]

SOLUÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE	PRAZO				*SITUAÇÃO DA AÇÃO
			PREVISTO		REALIZADO		
			INÍCIO	TÉRMINO	INÍCIO	TÉRMINO	
	Realizar capacitações constantes do Plano de Capacitação para as gerências requisitantes	SSL, SEG					Atrasada]

\*Deixar em branco quando a ação não tiver sido iniciada

LEGENDA	
SITUAÇÃO DA AÇÃO	SIGLAS
<p>[Aqui são descritas as situações possíveis em que uma ação pode se encontrar.]</p> <p>Iniciada Realizada Atrasada Cancelada</p>	<p>[Aqui são listadas as siglas citadas neste documento e seus respectivos significados. Esta legenda visa tornar o documento auto-explicativo, não necessitando, assim, que o leitor necessite consultar um glossário ou outro documento para esclarecer eventual dúvida.]</p> <p>Ex.:</p> <p>AS – Formulário de Análise e Soluções – Anexo 04 do Manual de Gestão por Processos CADFOR – Sistema de Cadastro de Fornecedores CGE – Controladoria Geral do Estado PGE – Procuradoria Geral do Estado SEG – Superintendência de Escola de Governo da SEGPLAN SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento SSL – Superintendência de Suprimentos e Logística da SEGPLAN</p>



[**INSTITUIÇÃO - SIGLA EX.: SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN**]

[**PROC999 – Nome do Processo EX.: PROC001 – Processo Corporativo de Aquisições e Contratações**]

### PROCEDIMENTO

RESPONSÁVEL		DATA ELABORAÇÃO	REVISÃO	
UNIDADE BÁSICA	UNIDADE COMPLEMENTAR		DATA	VERSÃO
[ <i>Informar a unidade básica responsável pelo documento.</i> Ex.: Superintendência de Suprimentos e Logística]	[ <i>Informar a unidade complementar responsável pelo documento.</i> Ex.: Gerência de Aquisições e Contratos ]	[ <i>Informar a data em que o documento foi elaborado.</i> Ex.: 21/06/2010]	[ <i>Informar a data em que o documento foi revisado.</i> Ex.: 21/06/2011]	[ <i>Informar a versão corrente do documento.</i> Ex.: V02 ]

**OBJETIVO:** [*Neste item deve ser indicada a finalidade do procedimento.*]

Ex.: Este documento orienta como proceder as solicitações para aquisições de bens e serviços da SEGPLAN]

AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE		
ATIVIDADE	AUTORIDADE	RESPONSABILIDADE
[ <i>Neste item devem ser descritas as atividades na seqüência em que elas ocorrem, conforme exemplificado abaixo</i> ]	[ <i>Neste item devem ser descritos os nomes das áreas e/ou os cargos de quem aprovam a execução das atividades que foram relacionadas item anterior, conforme exemplificado abaixo</i> ]	[ <i>Neste item devem ser descritos os nomes das áreas e/ou cargos de quem executam as atividades que foram autorizadas no item anterior, conforme exemplificado abaixo</i> ]
Solicitação	Ordenador de Despesas	Unidade Solicitante
Aquisição	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças	GERMAT, CPL
Receber Produto	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças e Unidade Solicitante	Comissão de Recebimento, Unidade Solicitante e GERMAT

### DETALHAMENTO

[*Deve ser descrito o processo e suas atividades na seqüência do fluxo, as orientações de O QUE FAZER para a execução das atividades, detalhadamente.*]