



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão

GUIA SIMPLIFICAÇÃO

Brasília
2005

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República

José Alencar Gomes da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário Executivo

João Bernardo de Azevedo Bringel

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva

Diretor do Departamento de Programas de Gestão

Paulo Daniel Barreto Lima

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70.046-900 – Brasília – DF

E-MAIL: gespublica@planejamento.gov.br

Guia elaborado pelo Departamento de Programas de Gestão da Secretaria de Gestão.

Coordenadora do Trabalho:

Haley de Sousa Almeida

Equipe Técnica de Desenvolvimento e Revisão:

Almir Mendes da Silva

Ariadne Alair Machado de Bastos e Silva Campos

Fabiano de Castro e Castro

Jandira Siqueira Rodrigues

Márcio da Silva Albuquerque

Orlando de Castro e Silva

Priscilla Barreto da Costa Araújo

Shirley de Fátima Nunes da Silva

É permitida a reprodução total ou parcial desde que citada a fonte.

2ª edição revisada: 2006

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

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

Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

1. Desburocratização – Descrição. 2. Administração Pública – Descrição – Brasil. I. Título.

CDU 35.072.1

SUMÁRIO

Apresentação	07
Base Conceitual	11
Planejamento da Simplificação	
1- Pré-requisitos da Simplificação	17
2- Elaboração do Plano de Trabalho	27
Mapeamento do Processo	
3- Levantamento de Etapas e Normas	33
4- Identificação dos Elementos do Processo	47
5- Desenho dos Fluxogramas Atuais	53
Análise e Melhoria dos Processos	
6- Árvore de Soluções	59
7- Modelagem do Processo	67
8- Sistema de Medição de Desempenho	79
Implementação das Melhorias	
9- Proposta de Simplificação	99
10-Implementação do Novo Processo	103
Anexo – Ferramentas	111
Anexo – Formulários	127
Anexo – Registros	135
Anexo – Exercício de Avaliação de Impacto	145
Glossário	159

APRESENTAÇÃO DO GUIA “D” SIMPLIFICAÇÃO

O Programa Nacional de Desburocratização, criado em 1979 por Helio Beltrão, e retomado em 2000, explicitou a necessidade do Estado combater os excessos das exigências formais, muitas vezes, desnecessárias que atrasam ou muitas vezes impedem os cidadãos de receberem serviços e terem seus direitos garantidos.

Em 2005, a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, resultado da fusão do Programa Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização, ratificou a necessidade de ações voltadas à desburocratização, e uniu esforços ao antigo Programa da Qualidade no Serviço Público, na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade do País.

Nesse contexto, a Desburocratização passou a assumir duas vertentes de ações. A primeira, voltada ao seu sentido original de desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos, etc.) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão. A segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, gerando fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam qualquer valor ao serviço prestado pelo Estado.

O presente Guia “d” Simplificação Administrativa foi elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços.

O Guia deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais.

Para tanto, procurou-se condensar, de maneira didática, todas as etapas relevantes para a condução desse tipo de trabalho. No entanto, dois aspectos merecem destaque:

A aplicação de cada uma das etapas do Guia dependerá do conhecimento prévio, de cada equipe, a respeito do tema a ser tratado. Portanto, caso a equipe entenda conveniente, será possível avançar em determinadas etapas;

O Guia não deve ser entendido como um documento normativo ou obrigatório, pois existem outras metodologias que podem ser utilizadas para resolver o mesmo problema. Portanto, se for o caso, é plenamente possível adaptar qualquer uma das etapas de acordo com as necessidades da organização.

O presente documento está organizado em uma sequência lógica de 10 passos, subdivididos em 4 grandes etapas.

I - Planejamento da Simplificação: trata do arranjo das condições para iniciar o trabalho de simplificação, como formação e capacitação da equipe e mobilização da organização, e ainda, da elaboração do Plano de trabalho que deverá desembocar no processo de trabalho priorizado a ser analisado.

II – Mapeamento do Processo: trata do início do trabalho de simplificação, em que serão levantadas as etapas e normas e desenhado o atual fluxo do processo.

III - Análise e Melhoria dos Processos: trata da análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo e o impacto da ação de simplificação ao longo do tempo.

IV - Implementação das Melhorias: trata da etapa final da simplificação, que consiste em dispor as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo.

Para auxiliar a execução de cada uma das etapas, foram sugeridas técnicas de condução de trabalhos em grupo e priorização, denominados de ferramentas, e também, formulários que auxiliam no registro das informações geradas.

Ao mesmo tempo, de maneira a facilitar a disseminação do Guia, foram elaboradas transparências, próprias para realização de capacitação e disponíveis no endereço eletrônico do GesPública, que estão organizadas em tópicos para quatro dias de curso, com carga horária de 32 horas. Ressalta-se, porém, que trata-se apenas de uma recomendação, uma vez que cada equipe poderá reduzir ou aumentar a carga horária, bem como o conteúdo, a depender do seu interesse.

Com o apoio do material aqui proposto, espera-se que os interessados tenham efetivamente condições de desenvolver trabalhos de simplificação no âmbito dos seus respectivos órgãos. Ao mesmo tempo, tão importante quanto aplicar o conhecimento disposto no Guia, espera-se que os envolvidos com esse trabalho possam ceder parte do seu tempo para multiplicar esse conhecimento e capacitar outras organizações interessadas. Para tanto, bastará solicitar a participação como consultor da Rede Nacional de Gestão Pública por meio do endereço eletrônico gespublica@planejamento.gov.br.

Parabéns pela iniciativa e bom trabalho.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)

BASE CONCEITUAL

Há sempre um modo complicado de abordar as coisas mais simples e um modo mais simples de abordar as coisas mais complicadas. Eu prefiro o segundo estilo.
Hélio Beltrão

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 a sua missão.

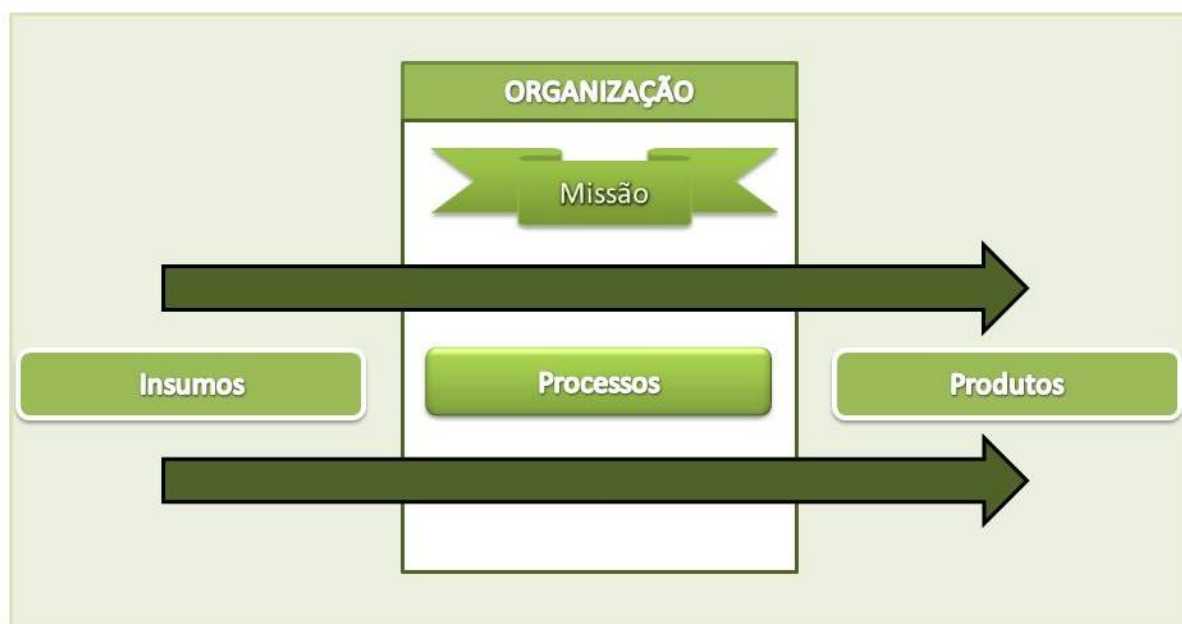


Figura 1 – Os processos organizacionais

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 ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência 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

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 maior das organizações. Em um Órgão Público, um típico 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 de Apoio

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, aquisição 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 de apoio encontram-se processos denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.



Características básicas das duas categorias de Processo:

FINALÍSTICOS	APOIO
· São ligados à essência do funcionamento da Organização; · São suportados por outros processos internos; · Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.	· São centrados na organização e/ou nos gerentes; · Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização; · Garantem o suporte adequado aos processos de finalísticos; · Estão relacionados aos processos decisórios e de informações; · Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da Organização.

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:

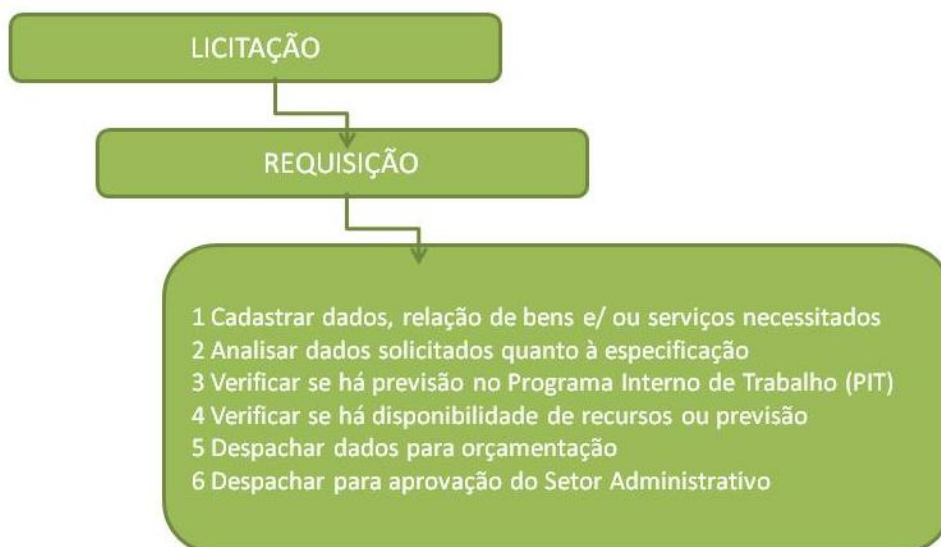


Essa hierarquia fica melhor representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de sub-subsistemas (etapas) absolutamente interligados.

Essa visão sistêmica somente será possível quando a simplificação administrativa ocorrer em toda a organização.

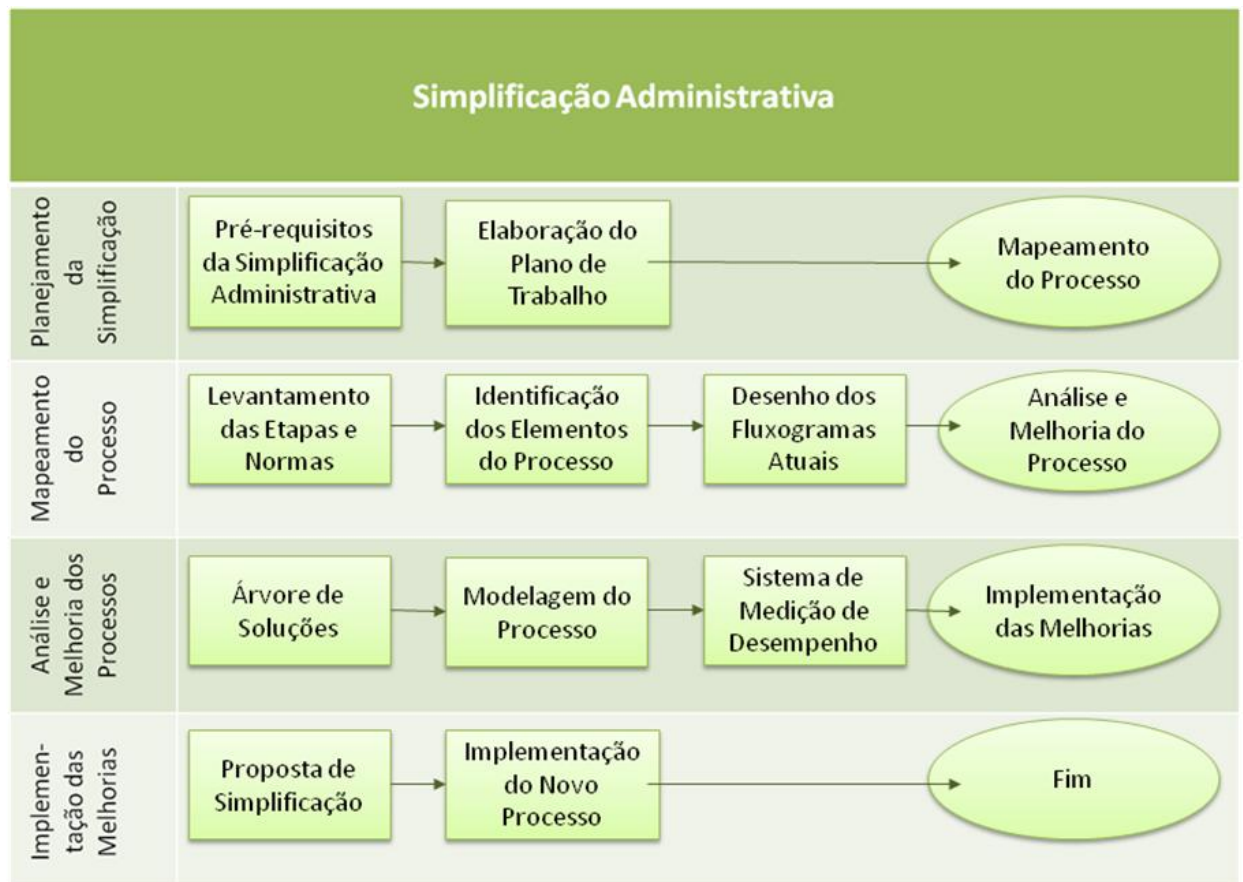
A aplicação do Guia de Simplificação pode-se dar em qualquer uma das categorias de processo mencionadas, a depender do escopo de atuação definido pelos responsáveis pelo trabalho.

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 Públicos 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:



Portanto, na aplicação do Guia, quando o Órgão optar por um nível de detalhamento diferente do exemplificado, basta transportar os conceitos apresentados para o nível do processo e/ou subprocesso, de forma que se garanta o entendimento e uma visão sistêmica dos processos organizacionais que se pretende mapear.

PRÉ-REQUISITOS DA SIMPLIFICAÇÃO



Painel de Bordo
- Resultados: Equipe “d” formada e capacitada para implementação do Guia e Órgão mobilizado

1 Pré-requisitos da Simplificação

1.1 Macro visão desse passo



Legenda:

- 1) Enº: Entrada, número da entrada
- 2) PRS: Pré-requisitos da Simplificação
- 3) EPT: Elaboração do Plano de Trabalho
- 4) Snº: Saída, número da saída

Exemplo:

- E1-PRS: Entrada 1 da etapa de Pré-requisitos da Simplificação

1.2 Os que são os pré-requisitos da Simplificação Administrativa?

São as condições necessárias que devem ser criadas para que se possa iniciar o processo de Simplificação Administrativa.

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

· Composição da Equipe “d”: consiste em instituir o grupo de facilitadores responsável pela condução dos trabalhos de simplificação no órgão;

· Capacitação da Equipe “d”: consiste em tornar os membros da Equipe “d” hábeis na implementação das etapas de Simplificação Administrativa apresentadas neste Guia;

· Mobilização da Organização: consiste na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e para despertar nos servidores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na consecução das etapas de Simplificação Administrativa.

1.3. Como atingir os pré-requisitos da Simplificação Administrativa?

Por meio da formação da Equipe “d”, da capacitação dessa equipe e da mobilização da organização. Processos que serão descritos a seguir.

1.3.1 Composição da Equipe “d”

São três as formas de se identificar os colaboradores que integrarão a Equipe “d”:

- por escolha da alta administração; ou
- por verificação daqueles que mais se identificam com os papéis a serem desempenhados; ou
- pelo setor que esteja engajado com a Simplificação Administrativa.

1.3.2 Perfil dos membros da Equipe “d”

Os membros da Equipe “d” são agentes fundamentais e facilitadores do processo da Simplificação Administrativa. Durante a condução das ações de Simplificação, terão o importante papel de atuar junto a pessoas que executam as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o processo que será simplificado.

Os componentes da Equipe “d” têm o importante papel de atuarem como entusiastas da Simplificação Administrativa, despertando o interesse dos demais colaboradores do Órgão/entidade e disseminando os benefícios que o processo de Simplificação 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 do Guia de Simplificação.

Perfil exigido e desejado para os membros da Equipe “d”:

Perfil dos membros da Equipe “d”	
Exigido	Desejado
- ter acesso à alta administração; - ter disponibilidade de tempo; - ter acesso às informações da organização; - conhecer sua responsabilidade como facilitador, responsável pela condução dos trabalhos.	- ter credibilidade junto aos demais colaboradores da organização.

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

1.3.2.1 Atribuições dos membros da Equipe “d”

Atribuições dos membros da Equipe “d”

- planejar e conduzir as ações de mobilização da organização para implementação das etapas de Simplificação Administrativa;
- viabilizar a realização das etapas de Simplificação Administrativa previstas no Guia;
- articular com a Alta Administração do Órgão e demais áreas, buscando apoio para implementação das etapas previstas no Guia;
- promover a capacitação da Equipe “d”, para aplicação do Guia, ou buscar apoio, se necessário, para realização da capacitação;
- compartilhar os conhecimentos adquiridos nas etapas de Simplificação com outros órgãos interessados;
- identificar “casos de sucesso” da Simplificação em outros órgãos e disseminar junto aos membros da equipe “d”;
- analisar propostas de correção aos rumos do projeto; providenciar os recursos físicos, didáticos e audiovisuais necessários para a realização das ações e das reuniões de trabalho;
- planejar a condução das reuniões de trabalho, tendo em mente os objetivos a serem alcançados, a formação de subgrupos de trabalho e a estética adequada para fixação de cartelas nos painéis, a topografia ideal (layout);
- providenciar a digitação do material produzido nas reuniões de trabalho;
- cuidar da guarda da memória das reuniões;
- planejar a melhor forma de divulgação dos resultados alcançados.

1.3.2.2 Participação de Colaboradores

É importante lembrar que a proposta de Simplificação Administrativa pretende lançar um olhar cuidadoso sobre os aspectos de análise e melhoria dos processos, que revelam não apenas sua dimensão operacional, mas também, e, principalmente, seus conteúdos mais intrínsecos, agregando valor aos conhecimentos disponíveis.

Quando se propõe a suscitar e desenvolver conteúdos dessa ordem, não se pode pensar em fazê-lo sozinho, pois eles são diversos e podem extrapolar a competência e a esfera de atuação de quem pretende trabalhar com eles.

Nesse contexto, será necessária a atuação de representantes das diversas áreas que influenciam direta ou indiretamente sobre os processos de trabalho que serão estudados. Esses representantes desempenharão o papel de apoio à Simplificação junto à Equipe “d”. Algumas áreas que podem contribuir são a: jurídica, a de informática, a financeira, dentre outras. Constituída a Equipe “d”, deve-se promover a legitimação de seus membros perante os colaboradores do Órgão, uma vez que eles desempenharão suas atividades mantendo contato direto com toda estrutura organizacional.

1.3.3 Capacitação da Equipe “d”

A implantação da Equipe “d” e sua consequente legitimação para as ações de Simplificação Administrativa são efetivadas após seus membros passarem por um curso de capacitação que deverá ser oferecido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

1.3.3.1 Quem deve participar do Curso?

Devem participar do curso de capacitação:

- todos os membros da Equipe “d”;

- qualquer outro colaborador ou interessado.

O público-alvo do curso é a Equipe “d”, portanto, todos os seus membros devem ser capacitados.

Outros colaboradores ou interessados podem ser incluídos no curso de Simplificação Administrativa. Isso facilitará a inserção dos novos conceitos na cultura organizacional.

Quanto maior o número de colaboradores capacitados, maiores as chances de implementação das melhorias necessárias.

1.3.4 Mobilização da Organização

1.3.4.1 Articulação política e motivação

Um dos papéis decisivos a ser desempenhado pela Equipe “d” é o de articuladora e motivadora do desenvolvimento das ações de Simplificação Administrativa, no sentido de compartilharem experiências e casos de sucesso para fortalecer as iniciativas de desburocratização no órgão e envolver os interessados. Para tanto, várias atividades podem ser desenvolvidas pela equipe, tais como:

- iniciar uma campanha de divulgação interna no órgão;
- realizar um seminário para compartilhamento das informações e motivação dos interessados;
- preparar cartazes, folders e/ou mensagens pela internet/intranet;
- formar grupos de discussão (virtuais ou não), etc.

O princípio fundamental que irá reger os trabalhos de Simplificação Administrativa será o da Construção Conjunta. A Equipe “d”, durante todas as etapas do trabalho, deverá desempenhar o importante papel de disseminar tal princípio.

As ações conjuntas visam proporcionar o ambiente favorável à participação de todos os indivíduos da organização, de forma que, ao exporem suas ideias, sintam-se respeitados e incluídos no processo e que, ao final dos trabalhos, vejam suas contribuições refletidas no resultado alcançado pelo grupo.

Assim, todos na organização podem e devem participar, colaborando com informações e experiências adquiridas acerca do processo que será simplificado.

Desse modo, pretende-se estabelecer, no órgão, um ambiente favorável à introdução das etapas de Simplificação Administrativa, oferecendo oportunidades aos servidores para ampliação de sua compreensão a respeito do tema desburocratização e mobilizando-os para que se tornem agentes da mudança organizacional, no que diz respeito à implementação das etapas do Guia.

1.4 Conclusão desse Passo

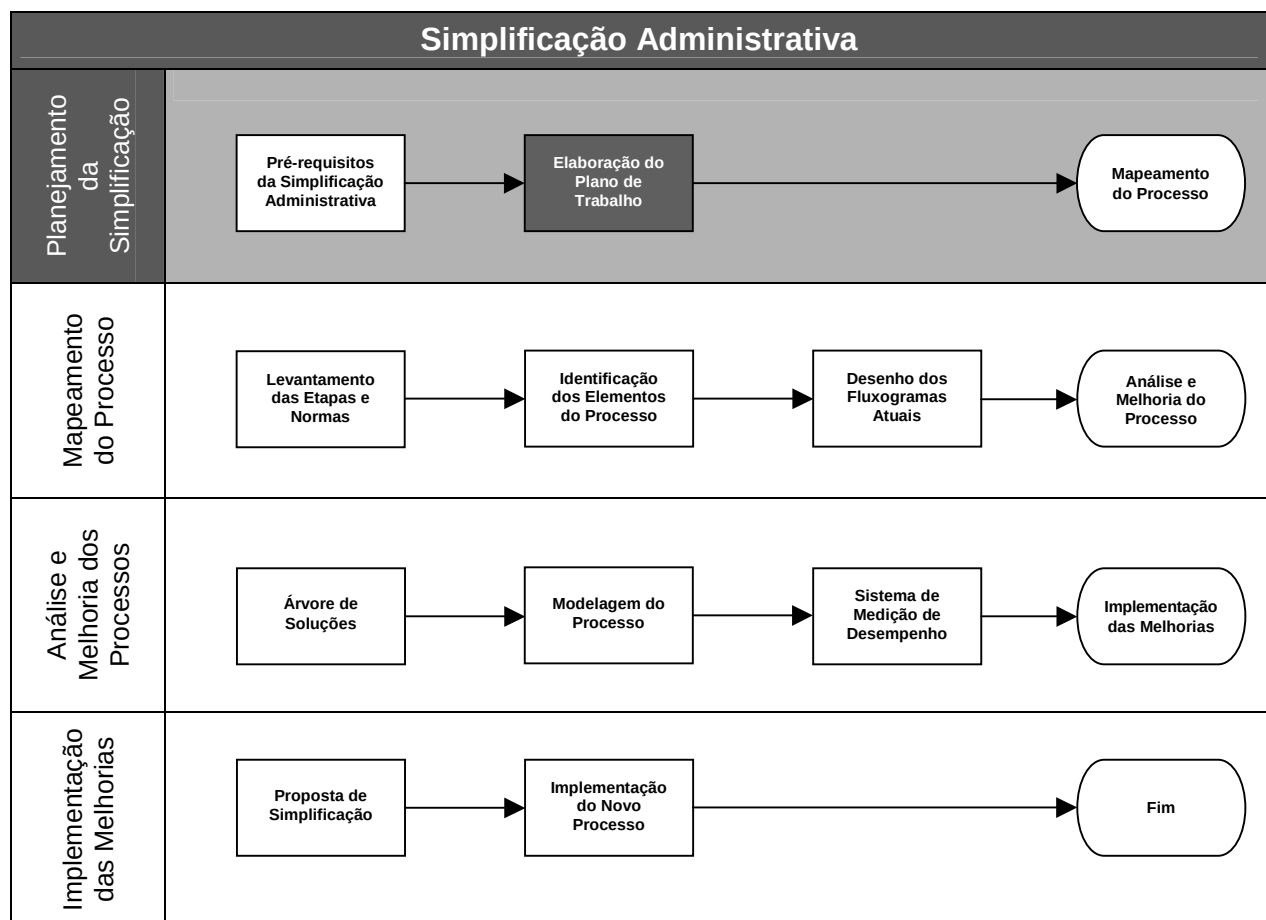
Os resultados desta etapa são:

- Equipe “d” constituída e capacitada; e
- Nivelamento dos conhecimentos básicos acerca da Simplificação Administrativa entre os colaboradores do Órgão, como meio de despertar seu interesse pela implementação das ações de Simplificação Administrativa no âmbito de seu campo de atuação.

Com os pré-requisitos estabelecidos, poder-se-ão iniciar os trabalhos de Simplificação Administrativa no órgão, a partir da implementação da etapa de **Elaboração do Plano de Trabalho**.

CAPÍTULO 02

ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

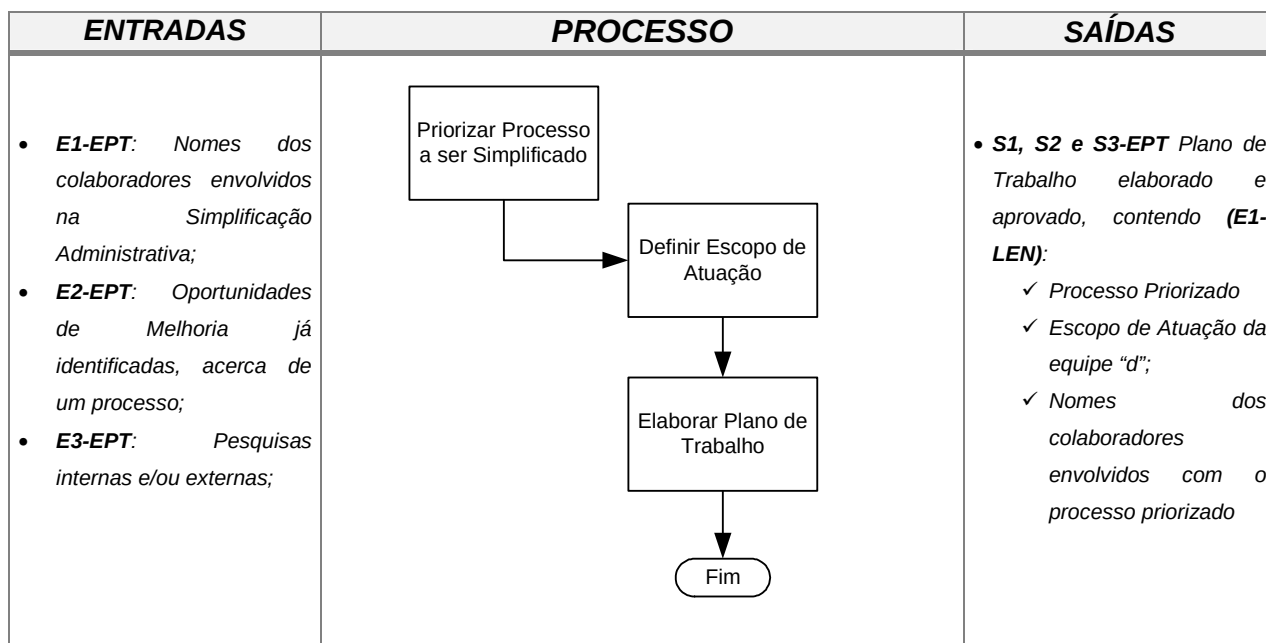


Painel de Bordo

- Formulário: Cronograma ou Plano de Trabalho
- Resultados: Plano de Trabalho da Simplificação Administrativa do Órgão elaborado

2. ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

2.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. En°: Entrada, número da entrada;
2. EPT: Elaboração do Plano de Trabalho;
3. LEN: Levantamento de Etapas e Normas;
4. Sn°: Saída, número da saída.

2.2 O que é a elaboração do plano de trabalho?

Consiste no planejamento de ações a serem desenvolvidas, visando formalizar e acompanhar o processo de implementação da Simplificação Administrativa no Órgão.

O plano de trabalho é o documento que deve refletir na íntegra o que será realizado e que direcionará todas as ações da Equipe “d”. É, na verdade, o planejamento tático e estratégico de implementação das fases de Simplificação Administrativa.

Além de servir como instrumento de controle gerencial, o plano deverá ser validado por parte da direção do órgão e das pessoas-chave para que as ações de simplificação da Equipe “d” tenham legitimidade e, de fato, possam ser implementadas.

2.3 Como elaborar o plano trabalho?

Um plano de trabalho deve contemplar as ações necessárias para se obter o resultado final, com referências claras aos prazos estimados para a sua execução, e aos recursos necessários

A Equipe “d” é a responsável imediata pela elaboração do plano de trabalho, podendo ainda ser acompanhada pelos colaboradores envolvidos, direta ou indiretamente, nos processos de trabalho.

2.3.1 Priorização da Simplificação Administrativa

É a escolha consensual do(s) processo(s) organizacional(is) que deverá(ão) ser simplificado(s), priorizando os casos mais críticos, que necessitem de uma intervenção imediata.

Cabe ressaltar que o trabalho de priorização não deve focar problemas, mas sim os Processos Organizacionais, pois entende-se que aqueles são uma consequência de um processo mal definido e/ou mal desenhado. Logo, a partir do momento em que se identifica o processo de trabalho que deverá ser submetido à análise de simplificação, pressupõe-se que os problemas dele decorrentes serão tratados à medida que se implementa a Simplificação Administrativa.

O principal critério de priorização é a constatação de alguma oportunidade de melhoria relativa a um processo que a alta-administração tem manifestado interesse em aprimorar e/ou inovar.

Se já existirem tais oportunidades identificadas e/ou definidas, elas deverão necessariamente ser priorizadas, não necessitando da utilização de nenhuma técnica

e/ou ferramenta específica para isso. Acontecendo de o órgão não ter clareza sobre o que deve ser priorizado, a Equipe “d” poderá proceder a priorização da Simplificação utilizando-se do método G.U.T, associado à Técnica de Moderação por Cartelas ou Visualização Móvel. Vide instruções de uso no anexo de ferramentas deste Guia.

2.3.2 Definição do escopo de atuação

Quando da discussão dos processos de trabalho a serem priorizados é importante começar a delimitar a abrangência da ação de Simplificação 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 Simplificação, ou então, que se desconsidere o que for pertinente a eles e se trabalhe, apenas, no âmbito de governabilidade do órgão.

Lembre-se de que: *um processo organizacional abrange várias áreas/departamentos/setores do órgão, logo, há que se mobilizar todos os envolvidos com o processo, para que se alcance sucesso com a Simplificação.*

Uma experiência piloto é recomendável, pois agrega conhecimento e desenvolve habilidades na Equipe “d” e em todos os agentes envolvidos além de possibilitar o aprimoramento da metodologia de Simplificação com a troca de vivências, além de possibilitar a visualização de todo o processo de Simplificação por meio da implementação rápida de seus passos.

2.3.3 Elaboração do Plano de Trabalho

Basicamente, o Plano de Trabalho deverá tratar das seguintes questões:

-
- I - **Objetivo**: mostra em que consiste e qual é o objetivo da Simplificação Administrativa a ser aplicada no caso concreto, ou seja, processo organizacional priorizado e escopo de atuação definido;
 - II - **Justificativa**: explica a importância do processo de Simplificação Administrativa, indicando qual foi o processo priorizado e porquê ele foi escolhido, apresentando os fatos que levaram a tal priorização. Neste tópico, podem ser apresentados dados estatísticos (históricos), que consubstanciem a priorização do processo. Pode-se dizer que é a *venda da idéia*, pois é na justificativa que se explicitam os motivos pelos quais se optou por fazer a Simplificação Administrativa do processo priorizado;
 - III - **Cronograma de Ação**: neste item, são definidos os responsáveis e os prazos para execução. Deve contemplar cada uma das etapas de Simplificação propostas no Guia;
 - IV - **Estimativa de Custo**: é importante que se apresente quais os custos de implementação da Simplificação Administrativa. Deve-se considerar a necessidade de contratação ou não de equipe externa, tanto para atender em caráter consultivo quanto para execução dos trabalhos; além dos custos com aquisição de materiais, com viagens, se for o caso, com melhoria das condições de trabalho e outros.

2.3.4 Aprovação

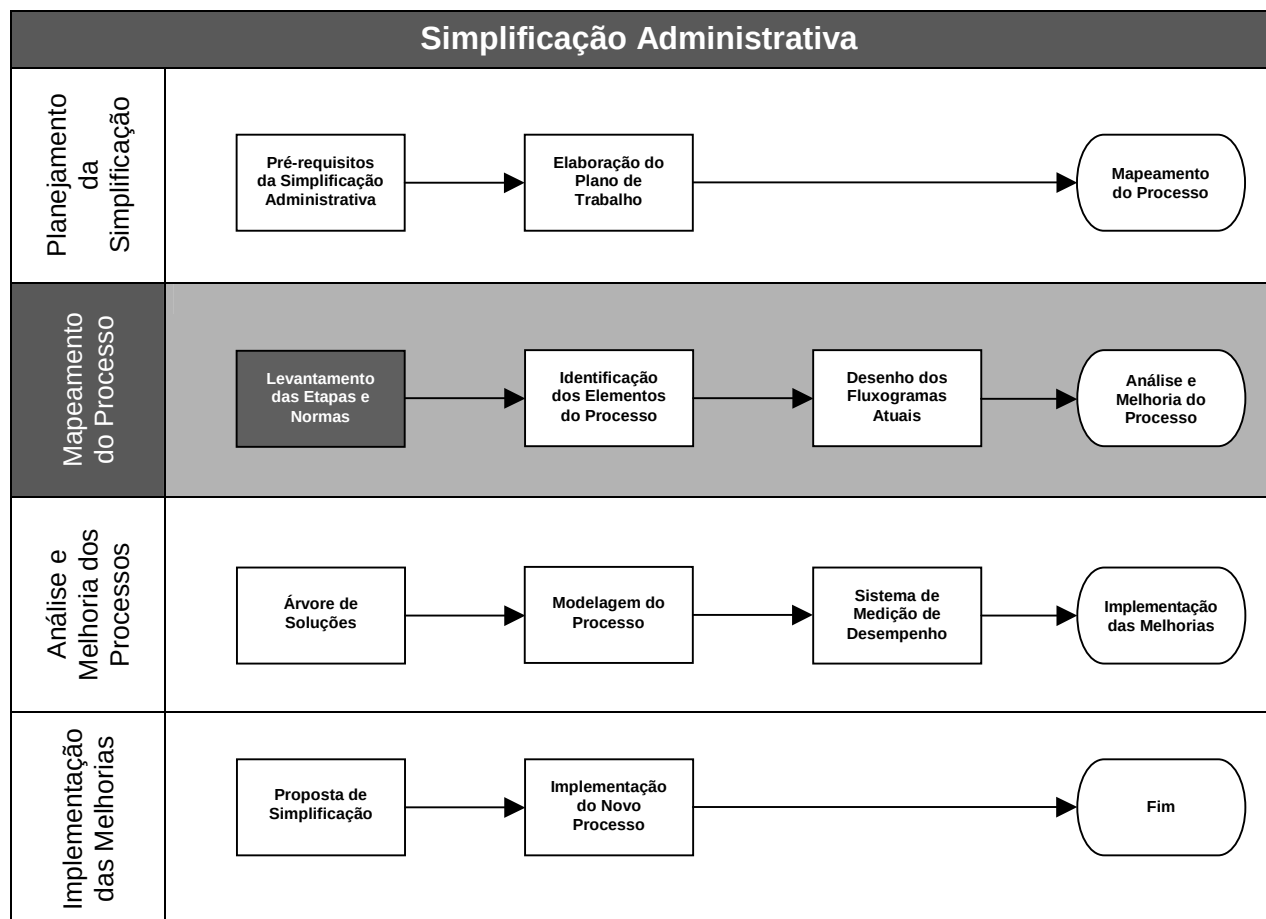
Terminada a elaboração do Plano, a Equipe “d” deverá submetê-lo à alta administração do órgão para que seja aprovado, o que permitirá o início dos trabalhos de implementação do plano e sua divulgação.

2.4 Conclusão desse Passo

O resultado desse passo é o Plano de Trabalho elaborado. Após sua aprovação, a Equipe “d” procederá à preparação do **Levantamento das Etapas e Normas**, que é o passo inicial da Fase de Simplificação Administrativa, o Mapeamento do Processo de Trabalho.

CAPÍTULO 03

LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

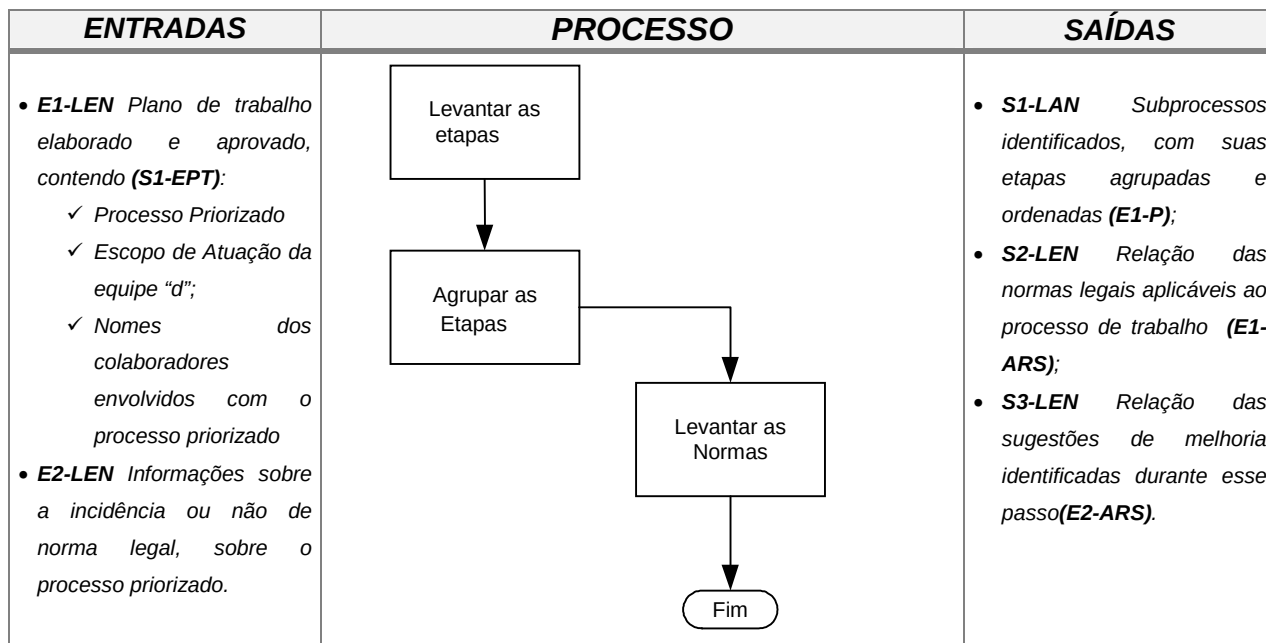


Painel de Bordo

- Formulário: Identificação dos elementos do processo
- Resultados: Relação dos subprocessos com as respectivas etapas e das normas aplicáveis ao processo de trabalho

3. LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

3.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: entrada, número da entrada;
2. LEN: Levantamento de Etapas e Normas;
3. EPT: Elaboração do Plano de Trabalho;
4. IEP: Identificação dos Elementos do Processo;
5. ARS: Árvore de Soluções;
6. Snº: saída, número da saída.

3.2 O que é o levantamento?

O levantamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo organizacional priorizado, bem como das normas utilizadas em seu desenvolvimento, culminando na identificação dos subprocessos que compõem o processo de trabalho em estudo.

Esse passo é de fundamental importância, pois é nele que se inicia o processo de conhecimento acerca do que se faz. Tem o objetivo de possibilitar a visualização das etapas por quem as executa, bem como a observação das normas que norteiam o

trabalho, de forma a abrir um espaço de reflexão no tocante ao fazer diário relacionado com o processo organizacional que foi estabelecido como prioridade.

A maneira mais prática de se alcançar os objetivos desse passo é respondendo às perguntas:

- **Quais as etapas que você executa para dar conta de desenvolver o processo priorizado?**;
- **Quais as normas que norteiam o processo priorizado?**

Além disso, é nesse passo que se identificam os subprocessos de trabalho, por meio do agrupamento das etapas levantadas.

3.3 Como fazer o levantamento?

3.3.1 Preparação

Para executar esse passo, a Equipe “d” do órgão deverá reunir todos os colaboradores que executam as etapas relacionadas ao processo organizacional priorizado, bem como representantes de outras áreas ou órgãos que possam sofrer ou exercer influência sobre tal processo, a partir de agora, denominados “Grupo de Trabalho” ou simplesmente “GT”.

As discussões do GT deverão ser orientadas tomando por base o Plano de Trabalho desenvolvido na fase anterior.

Para condução da reunião, poderá ser utilizada a Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas do Guia)

Vale ressaltar que o Levantamento das Etapas tem duração de, normalmente, 3 (três) encontros, a depender da complexidade do processo a ser trabalhado.

Portanto, é importante lembrar que se deve ter flexibilidade quanto ao agendamento das reuniões, uma vez que sempre há a possibilidade de se aumentar ou diminuir o número de encontros.

3.3.2 Levantamento das Etapas

A ferramenta de apoio sugerida para auxiliar o Levantamento das Etapas é a Técnica de Moderação por Cartelas (ver Anexo 1 do Guia).

Técnica de Moderação por Cartelas: *é uma metodologia de trabalho que tem o objetivo de facilitar os processos grupais, com base na construção conjunta do conhecimento.*

O trabalho de levantamento deve ser orientado pela seguinte questão básica:

- ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo priorizado?***

Utilizando o exemplo do capítulo 02, a pergunta seria:

- ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo de “Licitação”?***

Nesse passo, a correta descrição das etapas é a chave para o melhor entendimento da realidade do processo em estudo, o que envolve dois elementos básicos: a **precisão** e a **concisão** dos registros das etapas.

Ser **preciso** no registro significa identificar com clareza e exatidão a etapa, considerando o que é executado e produzido.

Ser **conciso** no registro significa alcançar um grau de síntese necessário ao mapeamento rápido e simplificado das etapas, sem prejuízo do entendimento do contexto.

Dessa forma, há que se observar que verbos como *CONTROLAR*, *ADMINISTRAR*, *GERENCIAR* e *TRATAR* retratam ações genéricas. Via de regra, expressam ações que podem ser divididas em atividades menores, como no exemplo a seguir:

- Controlar pedido de aquisição de material de consumo - pode ser um agrupamento das seguintes etapas:
 - 1 - Verificar a existência de pedidos de aquisição
 - 2 - Registrar inconsistência do pedido em caso de conter algum material que não é de consumo
 - 3 - Notificar ao solicitante a ocorrência de inconsistência
 - 4 - Submeter pedidos aos critérios de priorização
 - 5 - Registrar o envio do pedido ao Departamento de Compras

É recomendável evitar a utilização de verbos que denotam ações muito genéricas.

Outro aspecto importante a observar, quando do registro das etapas, está relacionado aos verbos ENVIAR e RECEBER. Esses são especialmente perigosos, pois eles denotam FLUXO.

Ocorre que fluxo é algo que aparece no desenho do encadeamento das atividades. Registrar etapas que denotam fluxo é, então, inócuo e contribui para expressivo aumento na lista de etapas que requerem análise. Logo, recomenda-se evitar o uso de tais verbos no registro das etapas, substituindo-se o verbo por um outro que denote ação geradora de produto/serviço.

Sabendo-se que toda etapa deve ser geradora de produto/serviço, ou seja, que a ação humana nela embutida deve agregar valor à medida que é realizada, uma forma de confirmar se uma frase formulada representa realmente uma etapa e não um fluxo é pensar sobre que produto/serviço ela gera/produz.

Dessa forma, verbos do tipo enviar, receber e visualizar são ações humanas, mas não se constituem em atividades dentro de um processo de trabalho, pois não geram produtos/serviços tangíveis.

Assim, uma frase do tipo “receber formulário de dados cadastrais de fornecedor”, que denota fluxo de informação, poderia ser substituída por “registrar dados cadastrais de fornecedor”, por exemplo.

Considerando esses apontamentos, o registro das etapas deve observar o seguinte:

- frase escrita com verbo no infinitivo + complemento, por exemplo:
 - ✓ especificar produto a ser adquirido
 - ✓ registrar planilha financeira
 - ✓ elaborar edital de licitação

O verbo corresponde à ação que é desenvolvida dentro do processo em estudo. A frase completa é a etapa.

- usar frases auto-explicativas
- evitar palavras isoladas

O produto desta fase do trabalho é uma relação contendo as etapas desenvolvidas dentro do processo priorizado, sem, necessariamente, ordená-las em uma sequência lógica, pois a intenção neste momento é efetuar um *brainstorm* que possibilite o despertar do processo criativo do grupo de trabalho. Tem por objetivo exercitar a capacidade de identificação de cada uma das etapas, sem delimitar seu campo de reflexão com preocupações do tipo: **qual etapa é feita antes? qual etapa vem depois?**

Então, para um processo de “Licitação”, poder-se-ia ter, por exemplo, a seguinte relação de etapas:

Exemplo:

RELAÇÃO DAS ETAPAS IDENTIFICADAS	
• cadastrar dados, relação de bens e/ ou serviços necessários • analisar dados solicitados quanto à especificação • Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão • enviar dados para orçamentação • Despachar para aprovação da Seção Administrativa • Analisar relação de bens e ou serviços orçada • comparar valor orçado com limites de valores das modalidades • identificar a modalidade enquadrada na Lei 8.666 • definir a modalidade do certame • receber requisição com orçamento prévio • verificar se o valor orçado se está de acordo com o praticado no mercado • despachar com o Ordenador de Despesas • despachar para a seção de compras para confecção do edital • anexar o aviso da publicação de licitação ao processo de licitação • publicar em jornais de grande circulação, se for o caso • Cadastrar os recurso, se for o caso • analisar o recurso com amparo na Lei 8.666 • emitir parecer • Responder parecer para licitante inabilitado • Responder parecer para demais licitantes • Anexar parecer ao processo de licitação • Incluir o licitante na fase de julgamento, se for o caso • Iniciar a sessão de julgamento das propostas • Abrir os envelopes das propostas de preço • Verificar as especificações das propostas • Dar visto nas propostas de preço • Confeccionar Ata de Julgamento das propostas • Confeccionar Mapa Comparativo de Preços • Realizar o desempate, se for o caso • Declarar o(s) vencedor(es) do certame • Despachar com Ordenador de Despesas • Analisar Mapa Comparativo de Preços • Estabelecer quantidades e valores da aquisição • Confeccionar Mapa de Adjudicação para cada licitante • Despachar com Ordenador de Despesas	• receber requisição • emitir o Termo de Abertura do Certame • publicar o Termo e Abertura do Certame • numerar o edital • inserir no Edital e Contrato as devidas cláusulas • anexar relação de bens e ou serviços • enviar para análise jurídica • Analisar parecer jurídico • realizar as devidas correções, se for o caso • despachar com o Ordenador de Despesas • Verificar a minuta do edital e contrato • analisar a legalidade das cláusulas • emitir parecer jurídico com correções, se for o caso • Despachar parecer para seção de compras • Conferir dados do Edital • implantar no Sistema SIASG/SIDEC dados do Edital • aguardar publicação do aviso de licitação • iniciar a sessão de habilitação • analisar as habilitações e propostas do certame • recusar documentos entregues fora do prazo • dar visto nos documentos de habilitação • consultar no SICAF situação do licitante • conferir a situação no SICAF • conferir as demais exigências previstas no Edital • inabilitar os licitantes, se for o caso • emitir Ata de Reunião de Habilitação • cadastrar recursos, se for o caso • emitir parecer sobre recurso, se for o caso • Informar demais licitantes sobre recurso e decisão • Analisar Mapa de Adjudicação • Confeccionar Mapa de Homologação • Despachar com Ordenador de Despesas • Publicar no Diário os vencedores do Certame por item • Analisar Mapa de Homologação • Emitir Nota de Empenho • Despachar com Ordenador de Despesas • Protocolar remessa da via da NE e Contrato para licitante • Protocolar remessa da via da NE par almoxarifado • Anexar via da NE e Contrato, se for o caso, ao processo • Assinar Contrato, se for o caso • Registrar o Contrato e a garantia, se for o caso, no SIAFI • Despachar processo para Seção de Suporte Documental

Observação: o exemplo acima é apresentado como resultado parcial de um levantamento das etapas do processo “Licitação”, pois, como dito anteriormente, não é intenção do Guia esgotar o tema escolhido como exemplo, mesmo porque a complexidade do processo “Licitação” não se permitiria pretender tal tarefa.

É importante lembrar que, a partir deste passo, podem surgir idéias de melhoria e de transformação das práticas e rotinas atuais, que deverão ser registradas à parte, pois poderão ser utilizadas na etapa de “Modelagem dos Processos”.

3.3.3 Agrupamento das Etapas

Consiste em agrupar as etapas levantadas em conjuntos de etapas que sejam similares, de forma a possibilitar a identificação dos **subprocessos** de trabalho que integram o processo organizacional priorizado.

Caso se tenha um número reduzido de etapas, o passo de agrupamento poderá ser realizada imediatamente após o levantamento das etapas e normas, ou seja, na mesma reunião de trabalho. Em processos que contemplem uma grande quantidade de etapas ou que suas etapas sejam consideradas muito complexas, aconselha-se tratar o agrupamento em momento separado do levantamento.

Assim, a partir do resultado do Levantamento, o GT, orientado pela equipe, deve buscar identificar as etapas que são de natureza semelhante, e que podem ser entendidas como integrantes de um mesmo conjunto, que será denominado subprocesso.

Cada conjunto de etapas representará um subprocesso de trabalho.

À medida que os subprocessos forem validados, o GT deverá identificar um título para cada um deles, de forma a relacioná-los adequadamente com as etapas neles inseridas.

Após a identificação do subprocesso, o GT poderá então verificar como as etapas estão encadeadas umas com as outras, de forma a colocá-las numa seqüência lógica de acontecimento das etapas.

Uma vez agrupadas e seqüenciadas as etapas, tem-se a identificação dos subprocessos de trabalho, o que possibilitará a visualização da organicidade das atividades do órgão para o desenvolvimento do processo organizacional priorizado.

Dessa forma, a relação de etapas, quando agrupadas, poderia ficar da seguinte forma:

1º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO REQUISIÇÃO

- 01- Cadastrar dados, relação de bens e/ ou serviços necessários
- 02- Analisar dados solicitados quanto à especificação
- 03- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
- 04- Despachar dados para orçamentação
- 05- Despachar para aprovação do Gestor Administrativo

2º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO MODALIDADE

- 01- Analisar relação de bens e ou serviços orçada
- 02- Comparar valor orçado com limites de valores das modalidades
- 03- Identificar a modalidade enquadrada na Lei 8.666
- 04- Definir a modalidade do certame

3º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO AUTORIZAÇÃO

- 01- Analisar requisição com orçamento prévio
- 02- Verificar se o valor orçado se está de acordo com o praticado no mercado
- 03- Despachar com o Ordenador de Despesas
- 04- Despachar para Seção de Compras para confecção do Edital

4º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO EDITAL

- 01- Analisar requisição
- 02- Emitir o Termo de Abertura do Certame
- 03- Publicar o Termo de Abertura do Certame
- 04- Numerar o Edital
- 05- Inserir no Edital e Contrato, se for o caso, as devidas cláusulas
- 06- Despachar para análise jurídica .
- 07- Analisar parecer jurídico.
- 08- Realizar as devidas correções, se for o caso
- 09- Despachar com o Ordenador de Despesas

5º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO LEGALIDADE

- 01- Verificar a minuta do edital e contrato.
- 02- Analisar a legalidade das cláusulas.
- 03- Emitir parecer jurídico com as devidas correções, se for o caso.
- 04- Despachar parecer para seção de compras

6º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO DIVULGAÇÃO

- 01- Conferir dados do Edital
- 02- Implantar no Sistema SIASG/ SIDEC dados do Edital
- 03- Aguardar publicação do aviso de licitação
- 04- Anexar o aviso de licitação publicação ao processo de licitação
- 05- Publicar em jornais de grande circulação, se for o caso

7ª CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO HABILITAÇÃO

- 01- Iniciar a sessão de habilitação
- 02- Analisar as habilitações e propostas do certame, na data, hora e local previstos
- 03- Não receber documentos entregues fora do prazo
- 04- Dar visto nos documentos de habilitação
- 05- Consultar no SICAF situação do licitante
- 06- Conferir a situação no SICAF
- 07- Conferir as demais exigências previstas no Edital
- 08- Inabilitar os licitantes , se for o caso
- 09- Emitir Ata de Reunião de Habilitação
- 10- Cadastrar recursos, se for o caso
- 11- Emitir parecer sobre recurso, se for o caso

8º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO RECURSOS ADMINISTRATIVOS

- 01- Cadastrar os recursos, se for o caso
- 02- Analisar o recurso com amparo na Lei 8.666.
- 03- Emitir parecer
- 04- Despachar parecer para licitante inabilitado
- 05- Despachar parecer para demais licitantes
- 06- Anexar parecer ao processo de licitação
- 07- Incluir o licitante na fase de julgamento, se for caso

9º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO JULGAMENTO

- 01- Iniciar da sessão de julgamento das propostas
- 02- Abrir os envelopes das propostas de preço
- 03- Verificar as especificações das propostas
- 04- Dar visto nas propostas de preço
- 05- Confeccionar Ata de Julgamento das propostas
- 06- Confeccionar Mapa Comparativo de Preços
- 07- Realizar o desempate, se for o caso
- 08- Declarar o(s) vencedor(es) do certame .
- 09- Despachar com Ordenador de Despesas

10º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO ADJUDICAÇÃO

- 01- Analisar Mapa Comparativo de Preços
- 02- Estabelecer quantidades e valores da aquisição
- 03- Confeccionar Mapa de Adjudicação para cada licitante
- 04- Despachar com Ordenador de Despesas

11º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO HOMOLOGAÇÃO

- 01- Analisar Mapa de Adjudicação
- 02- Confeccionar Mapa de Homologação
- 03- Despachar com Ordenador de Despesas
- 04- Publicar em Boletim Interno os vencedores do Certame por item

12º CONJUNTO DE ETAPAS

SUBPROCESSO EMPENHO

- 01- Analisar Mapa de Homologação
- 02- Emitir Nota de Empenho
- 03- Despachar com Ordenador de Despesas
- 04- Despachar Via da NE e Contrato para licitante
- 05- Despachar Via da NE almoxarifado
- 06- Despachar Via da NE e Contrato, se for o caso, para processo
- 07- Assinar Contrato, se for o caso
- 08- Registrar o Contrato e da garantia, se for o caso, no SIAFI,
- 07- Despachar processo para Seção de Suporte Documental

1. NE: Nota de empenho
2. SIASGI: Sistema integrado de Administração de Serviços Gerais
3. SICAF
4. SIAF
5. SIDEC

3.3.4 Levantamento das Normas

A identificação das normas que norteiam o processo de trabalho priorizado poderá ser feita simultaneamente ao Levantamento das Etapas, ou, poder-se-á destinar tempo específico para sua realização. Essa decisão será tomada levando-se em consideração o grau de interferência da norma sobre o processo e a disponibilidade imediata dos envolvidos.

O Grupo de Trabalho deverá definir quem são as pessoas que irão desempenhar tal tarefa. Devem participar pessoas que possuam conhecimento dos processos de trabalho, das normas e da legislação que rege a organização.

Para tanto, sugere-se que sejam convidadas pessoas das áreas de informática, recursos humanos, jurídica, financeira, controle interno e de outras áreas pertinentes.

Informações a serem observadas para a identificação de normas:

- Legislação vigente e normas infra-legais utilizadas para a execução do trabalho (Lei, Decreto, Resolução, Portaria, Norma de Serviço, outros);
- Número do instrumento normativo;
- Ano da publicação;
- Esfera de criação (federal, estadual, municipal, interna);
- Sumário resumido do conteúdo;
- Indicação do grau de influência da norma no desenvolvimento do processo (alto, médio ou baixo). A medição da influência será apreciada pelo próprio GT que poderá verificar dentre outros aspectos: nível de emperramento do processo; norma aplicada em várias partes do processo; interpretações variadas da norma, outros.

Considerando-se esses dados, para o exemplo de “Licitação”, o produto do Levantamento de Normas poderia ser o seguinte:

Norma/Ano	Esfera de Criação	Ementa	Grau de impacto no processo
Lei 8.666/93	Federal	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	ALTO
Lei 9.069/95	Federal	Dispõe sobre o Plano Real, o Sistema Monetário Nacional, Estabelece as Regras e Condições de Emissão do REAL e os Critérios para Conversão das Obrigações para o REAL, e dá outras Providências.	BAIXO
Lei 10.520/02	Federal	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	ALTO
Decreto 1.054/94	Federal	Regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta e dá outras providências.	BAIXO
Decreto	Federal	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração	

2.271/97		Pública Federal direta, autarquia e fundação, e dá outras providências. (terceirização)	MÉDIO
Instrução Normativa 08/98	Federal	Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos licitatórios e de contratação de fornecimentos processados pelo Sistema de Registro de Preços, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. (registro de preços)	ALTO
Portaria 57/2003		Dispõe sobre atualização de dados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, no âmbito da Administração Pública federal, para efeito de subsidiar políticas públicas de contratações de serviços.	ALTO
Resolução 02/2001	Federal	Estabelece diretriz para a implementação de modificações nos sistemas de informação gerenciados no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SISG.	ALTO

Alguns casos pedem a realização de uma pesquisa mais aprofundada quanto à identificação das normas. 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.

Abaixo, estão destacadas algumas dificuldades bastante comuns que podem surgir durante a Simplificação Administrativa e algumas maneiras de superá-las.

<i>Dificuldades</i>
- Não saber expressar o que sabe/o que faz; - Falta de clareza acerca das atividades que desenvolve; - Medo da mudança; - Medo de perder espaço / poder; - Insegurança / instabilidade / incerteza; - Falta de confiança no resultado desse trabalho; - Falta de compromisso com o trabalho; - Falta de identificação com as atividades que desenvolve; - Timidez.

Como superá-las
- Estabelecer relações de confiança com o grupo; - Favorecer abertura de espaço emocional, reforçando, sempre, a importância da participação de cada um e o valor do trabalho que executa; - Escutar o outro, dando atenção a cada comentário/sugestão; - Legitimar o outro, ressaltando o valor do que cada um expressar, citando o nome da pessoa que apresentar uma boa idéia; - Valorizar as diferenças; - Combater o <i>dominare</i> (assenhorar-se do outro), evitando postura de domínio sobre o grupo e a condução das idéias deste; - Evitar postura arrogante; - Agir com ética; - Buscar a simplicidade; - Respeitar o grupo.

3.4 Conclusão desse Passo

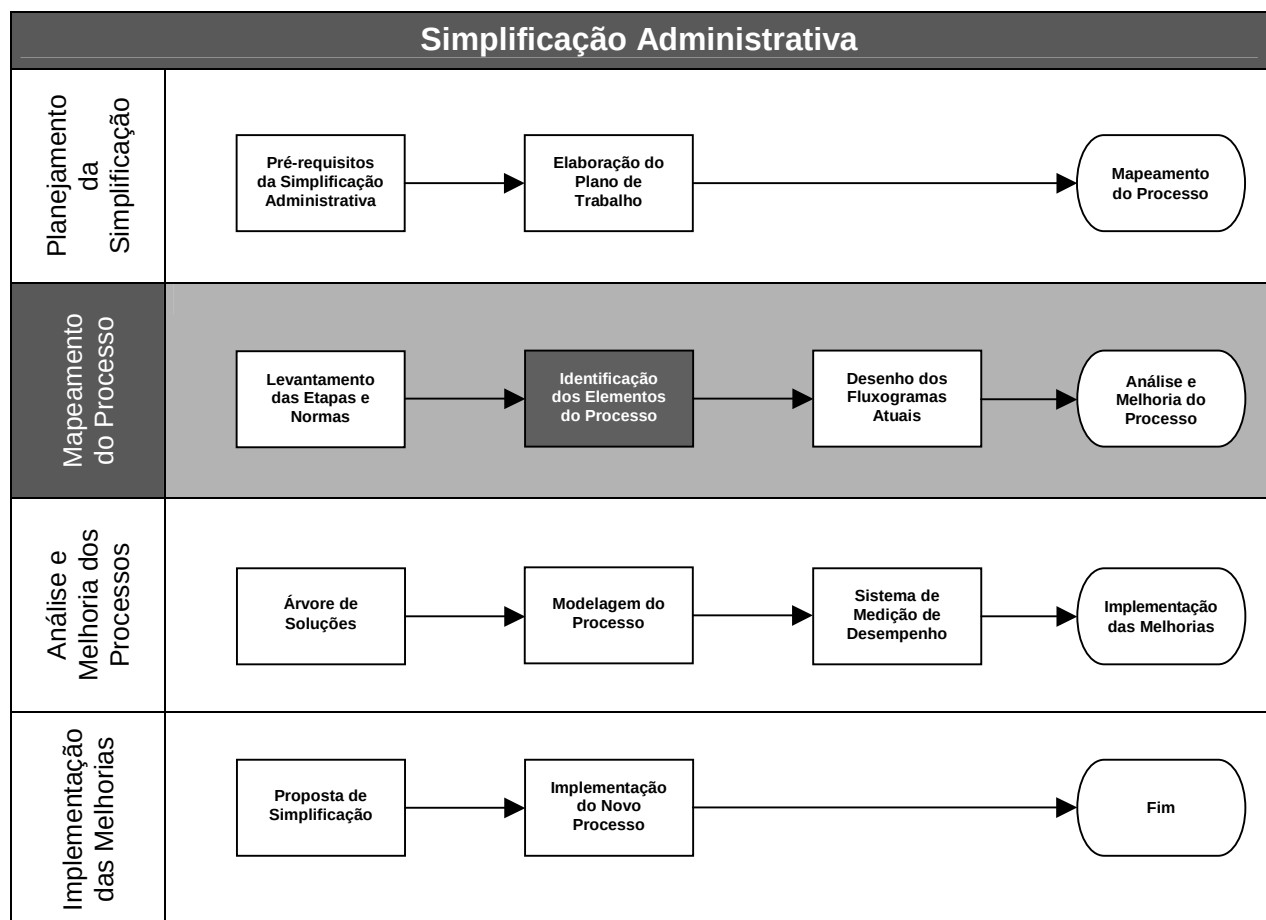
O resultado desta etapa será um documento com as seguintes informações:

- relação dos subprocessos com as respectivas etapas identificadas, agrupadas e seqüenciadas;
- relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;
- sugestões de melhoria identificadas durante a etapa.

Esses resultados servirão de subsídio para o próximo passo que é o de **Identificação dos Elementos do Processo**.

CAPÍTULO 04

IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

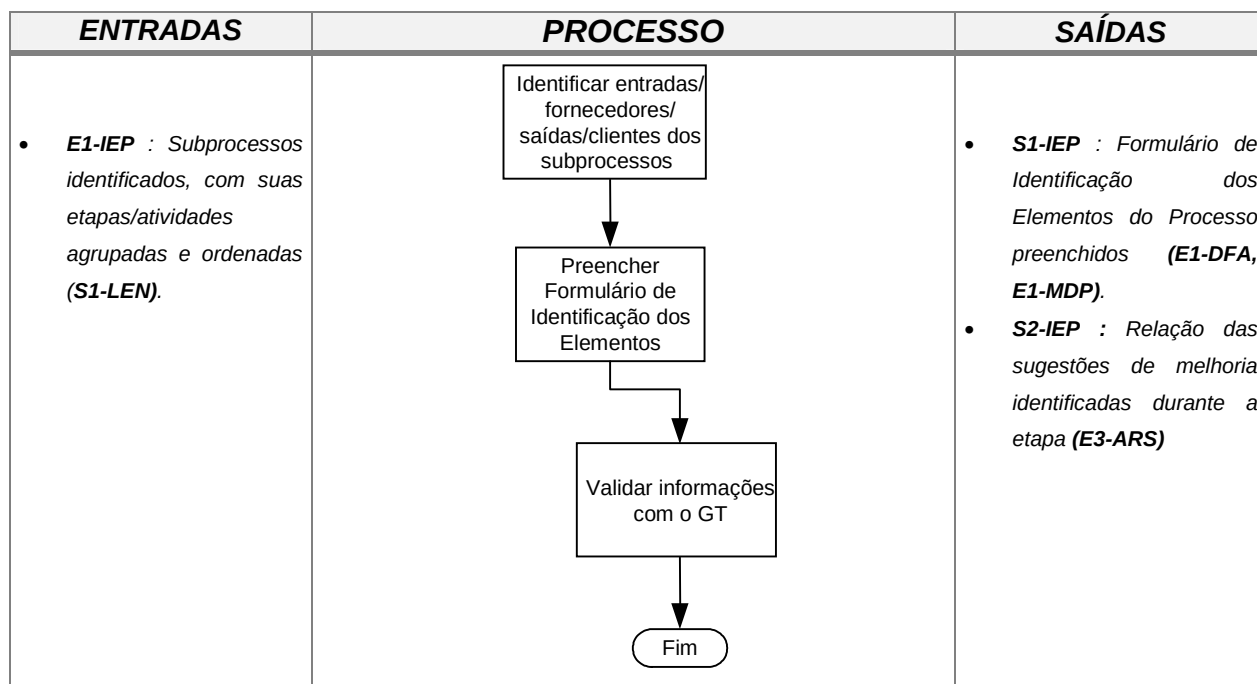


Painel de Bordo

- Formulário: Identificação dos elementos do processo
- Resultados: Identificação dos elementos essenciais dos subprocessos de trabalho

4. IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

4.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. En^o: entrada, número da entrada;
2. IEP: Identificação dos Elementos do Processo;
3. LEN: Levantamento das etapas e Normas;
4. DFA: Desenho dos Fluxogramas Atuais;
5. ARS: Árvore de soluções;
6. Sn^o: saída, número da saída.

4.2 O que é a identificação dos elementos do processo?

Esta etapa consiste na identificação e na visualização dos 4 (quatro) elementos essenciais dos processos de trabalho (fornecedor, entrada, saída e cliente/usuário) que são encadeados sequencialmente como mostra a figura que segue.



Para melhor compreensão, pode-se dizer que:

1. Fornecedor	É a pessoa/área/instrumento de trabalho, que envia/fornece/disponibiliza o insumo necessário para a realização de determinada etapa.
2. Entrada/Insumo	É a informação/documento/material necessário para que se desenvolva a etapa, sem o qual não é possível realizá-la.
3. Saída/Produto	É a informação/documento/material produzido pelo executor da etapa. É o resultado do trabalho.
4. Cliente/Usuário	É a pessoa/área/instrumento de trabalho a quem se destina o resultado do trabalho. Aquele (aquilo) que receberá o que foi gerado pelo executor da etapa .

4.3 Como fazer a identificação dos elementos do processo?

4.3.1 Preparação

Para realizar esse passo, é necessária a participação de todos os colaboradores, com a respectiva orientação da Equipe “d”, em reunião de trabalho que poderá ser organizada com o uso da Técnica de Moderação por Cartelas ou Visualização Móvel (Anexo Ferramentas). Ressalta-se a necessidade de disponibilizar para todos os participantes uma lista com todos os subprocessos identificados no passo anterior.

O foco desse passo é a identificação dos elementos do processo (fornecedores, entradas/insumos, saídas/produtos e clientes/usuários) que possibilitará

posteriormente, ao seu executor, enxergar as inter-relações que são estabelecidas entre a sua atuação e a de outros agentes organizacionais (internos e/ou externos).

O Grupo de Trabalho poderá identificar os elementos com a simples observação das perguntas abaixo para cada etapa do subprocesso.

Pergunta explicativa	Elemento do Processo
Quem envia essas informações, recursos e/ou materiais para a execução da etapa? Quem é o fornecedor dos insumos? “De onde vem?”	Fornecedor
O que é preciso para executar a etapa? Quais as informações, recursos e/ou materiais que são insumos para a etapa? O que entra para que seja processado? “O que vem?”	Entrada/Insumo
O que é produzido na etapa ? Qual é o resultado da execução da etapa? O que é gerado? “O que sai?”	Saída/Produto
A quem se destina o resultado da etapa? Quem recebe o produto gerado ? “Para onde vai?”	Cliente/Usuário

Esta é uma oportunidade de se rever o levantamento feito anteriormente, de forma a melhorar, alterar, complementar ou reduzir as frases utilizadas para descrever as etapas do processo. Esse detalhamento possibilitará enxergar as diversas interfaces entre os subprocessos, as áreas do órgão, outros processos ou agentes externos.

Lembre-se: o importante neste trabalho é ter a clareza de que este é um processo de construção conjunta do conhecimento acerca do fazer, e que tudo o que for construído em equipe estará sempre aberto a novas formulações, quando necessário.

4.3.2 Desenvolvimento

Para facilitar o trabalho, recomendamos que a identificação dos elementos do processo seja feita por meio do - **Formulário de Identificação dos Elementos do Processo (Anexo Formulários do Guia).**

Formulário de Identificação dos Elementos do Processo:

modelo de formulário, em formato de tabela, que contém os campos para preenchimento das informações sobre os elementos essenciais do processo.

O resultado do trabalho da Equipe “d” deverá ser validado com GT, em reunião que deverá ser oportunamente agendada.

Utilizando o subprocesso “Requisição de Produto/Serviço”, o preenchimento do “Formulário de Identificação dos Elementos do Processo” poderia ficar da seguinte forma:

Formulário de Identificação dos Elementos do Processo

SUBPROCESSO: REQUISIÇÃO DE PRODUTO/SERVIÇO

Etapas:

- 01- Cadastrar dados da relação de bens e/ ou serviços necessários
- 02- Analisar dados solicitados quanto à especificação
- 03- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
- 04- Analisar, aprovar e encaminhar para a Comissão de Licitação

FORNECEDOR De onde vem?	ENTRADA/ INSUMO O que vem?	PROCESSO O que você faz com isso? (nº da frase)	PRODUTO O que sai?	CLIENTE/ USUÁRIO Para onde vai?
Área solicitante	E1 - formulário de “Solicitação de bens e serviços” preenchido.	1	S1 - recibo de Solicitação de bens/serviço gerado	Área solicitante
Formulário de “Solicitação de bens e serviços”	E2 – bens e serviços solicitados	2	S2 – bens e serviços especificados detalhadamente	Orçamentação
Técnico Administrativo	E3 - bens e serviços solicitados especificados detalhadamente planilha de recursos financeiros	3	S3 – dotação orçamentária de cada bem/serviço solicitado	Orçamentação
Orçamentação	E4 - bens e serviços especificados detalhadamente e dotação orçamentária de cada bem/serviço solicitado	4	S4 – pedido de abertura de licitação com especificação e dotação de cada bem/serviço.	Comissão de Licitação

Uma vez identificados “**De onde vem?**”, “**O que vem?**”, “**O que sai?**” e “**Para onde vai?**”, começará a se ter um pouco mais de clareza acerca das diversas possibilidades de interações/interfaces dos processos.

Pode acontecer de se identificar, para uma etapa, várias entradas - “O que vem?” – e vários forneecedores - “**De onde vem?**”. O mesmo pode acontecer com os elementos produto/saída - “**O que sai?**” – e cliente/usuário - “**Para onde vai?**”. Nessa ocasião, faz-se necessário ter o cuidado de se identificar (numericamente) as “**entradas**” e “**saídas**” com relação à etapa analisada, na tentativa de garantir o entendimento em leituras posteriores.

Ao se analisar o conjunto de etapas, pode ocorrer de se identificar que uma etapa depende de uma entrada - “**O que vem?**” – advinda de um outro subprocesso, ou que a saída de um subprocesso - “**O que sai?**” – é destinada, também, a um outro subprocesso.

É nesse passo que se identifica onde, quando e como os processos, subprocessos e as etapas interagem, quais são as suas interfaces existentes.

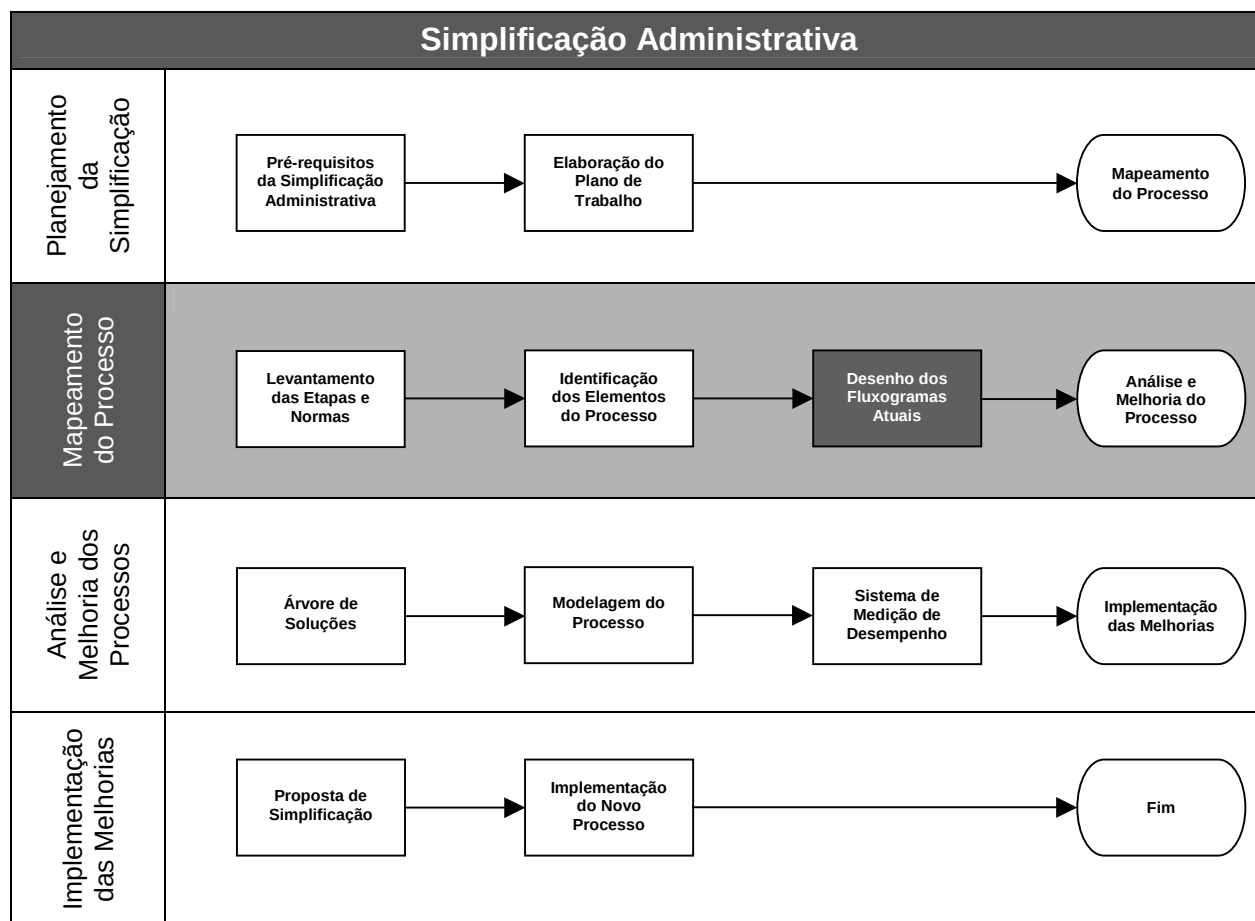
4.4 Conclusão desse Passo

A conclusão desse passo dar-se-á com a validação, pelo GT, dos Formulários de Identificação dos Elementos do Processo.

Ao final da execução desse passo, deve-se cuidar para que as informações que foram anotadas manualmente no Formulário sejam digitadas e documentadas, para que possam ser divulgadas e utilizadas no próximo passo – o de **Desenho dos Fluxogramas Atuais**.

CAPÍTULO 05

DESENHO DOS FLUGRAMAS ATUAIS

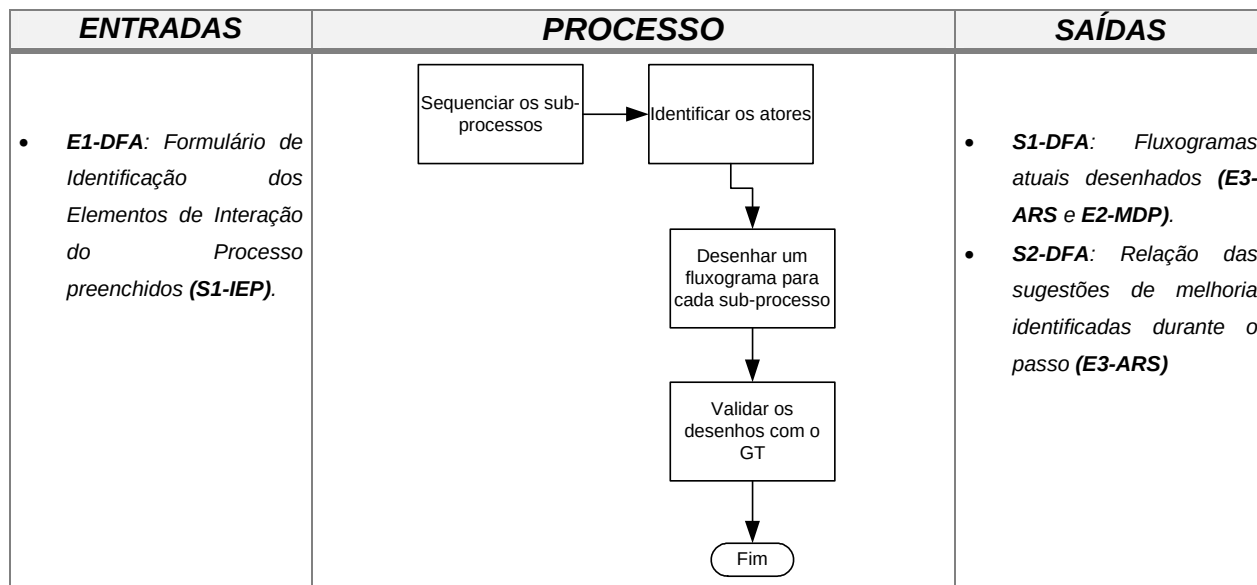


Painel de Bordo

- Ferramenta: Fluxograma
- Resultado: Representação gráfica dos processos de trabalho

5. DESENHO DOS FLUXOGRAMAS ATUAIS

5.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: entrada, número;
2. DFA: Desenho dos Fluxogramas Atuais;
3. IEP: Identificação dos Elementos do Processo;
4. ARS: Árvore de Soluções;
5. MDP: Modelagem do Processo;
6. Snº: saída, número.

5.2 O que é fluxograma?

Um fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a seqüência 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;

-
- 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.

5.3 Como desenhar os fluxogramas?

De posse dos **Formulários de Identificação dos Elementos do Processo**, que foram construídos para todos os subprocessos, a equipe “d”, em conjunto com GT, deverá observar, se há uma sequência entre os subprocessos identificados. Caso haja, deverão ser colocados em ordem de forma a permitir uma visão global de todo o processo a ser trabalhado.

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

5.3.1 Seqüenciamento dos Processos

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

5.3.2 Identificação dos atores

Deve ainda ser identificado quem é o **ator** responsável pela etapa, 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 - SICAF);
 - outro subprocesso de trabalho.

Lembre-se de que: Todas as informações contidas nos Formulários de Identificação dos Elementos do Processo são importantes, nenhuma delas pode ser desprezada.

5.3.3 Desenho do Fluxograma

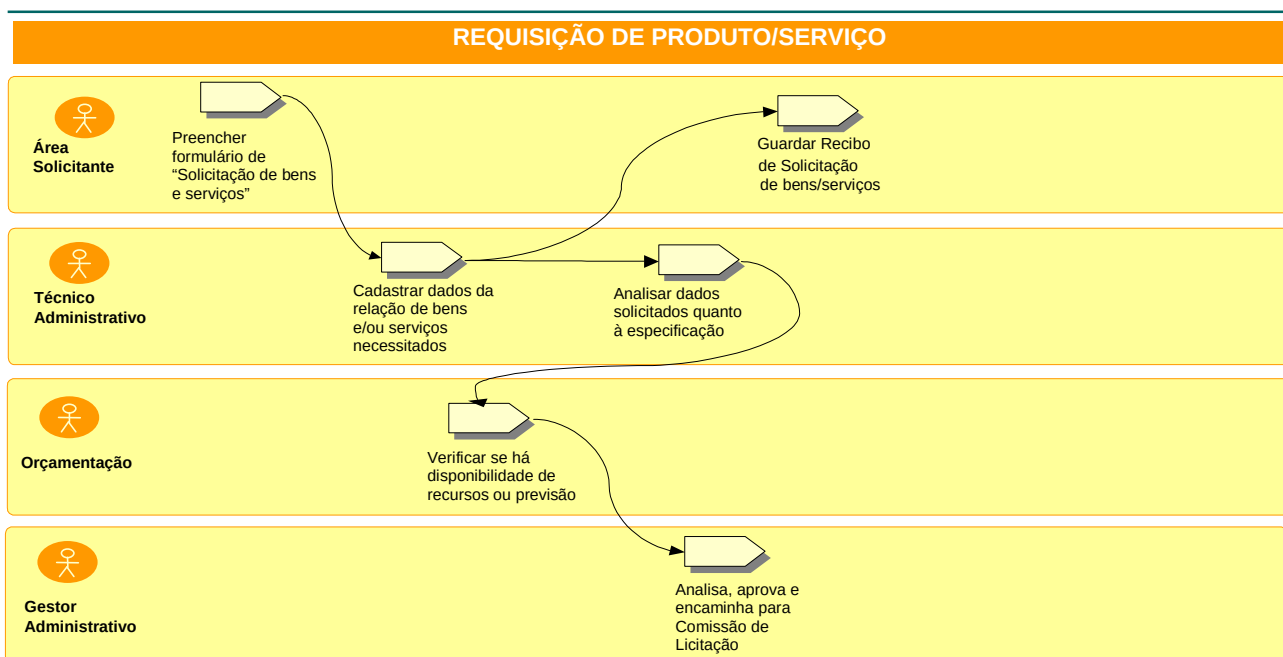
Existe uma infinidade de modelos que podem ser utilizados para o desenho dos fluxogramas do processo de trabalho, e nada impede o uso de outro modelo de melhor entendimento e de mais fácil aplicação.

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

O desenho inicial dos fluxogramas poderá ser feito, em um primeiro momento, pela Equipe “d”, para só então, apresentar ao GT, que validará o desenho, revisando-o, a partir da verificação da coerência com o processo desenvolvido no dia a dia.

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.

Desse modo, tomando por base o subprocesso “Requisição”, utilizado como exemplo, teríamos o seguinte fluxograma:



Sendo que:

1. **atores**: representados pelos bonecos na cor laranja, à esquerda do desenho;
2. **atividades**: representadas pelas caixas dispostas na respectiva linha de cada ator;
3. **seqüência das ações**: representada pelas setas, que indicam o fluxo das ações.

Feitos os desenhos de todos os fluxogramas, a Equipe “d” deverá reunir com o GT, para a validação do resultado. Caso sejam muitos fluxogramas, a Equipe “d” e o GT podem se dividir em subgrupos de trabalho e distribuir os desenhos entre si, para otimizar o tempo.

Após a validação, a Equipe “d”, procederá à correção dos fluxogramas, conforme as sugestões/observações dadas.

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

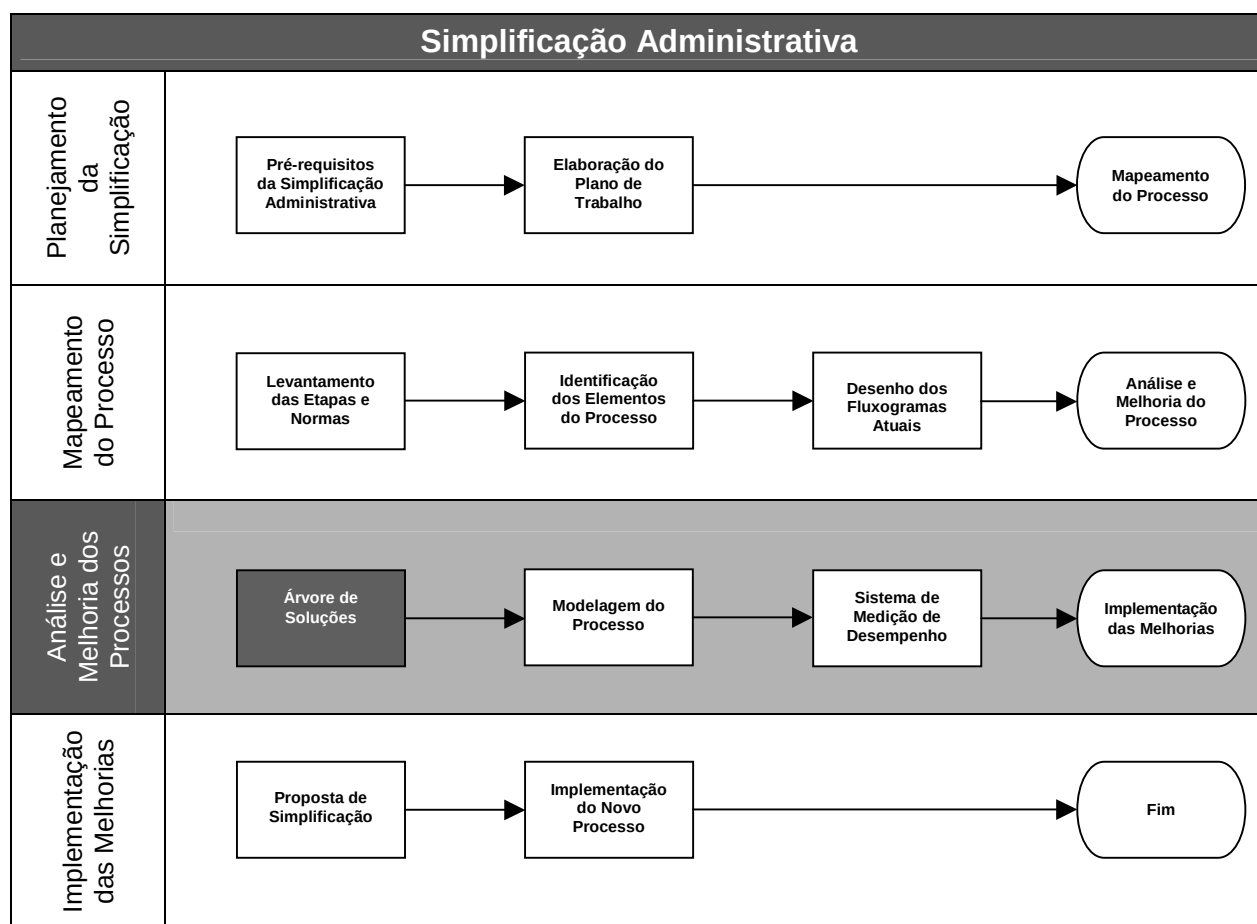
5.3 Conclusão desse Passo

A conclusão desse passo dar-se-á com a validação do desenho dos fluxogramas feita pela Equipe “d”, suas respectivas correções e a divulgação dos resultados.

O *Desenho dos Fluxogramas Atuais* é o último passo da Fase de **Mapeamento dos Processos de Trabalho**. Finalizada esta fase, a Equipe “d” começará a preparação da próxima fase - a de **Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho**, que se inicia com a **Árvore de Soluções**.

CAPÍTULO 06

ÁRVORE DE SOLUÇÕES

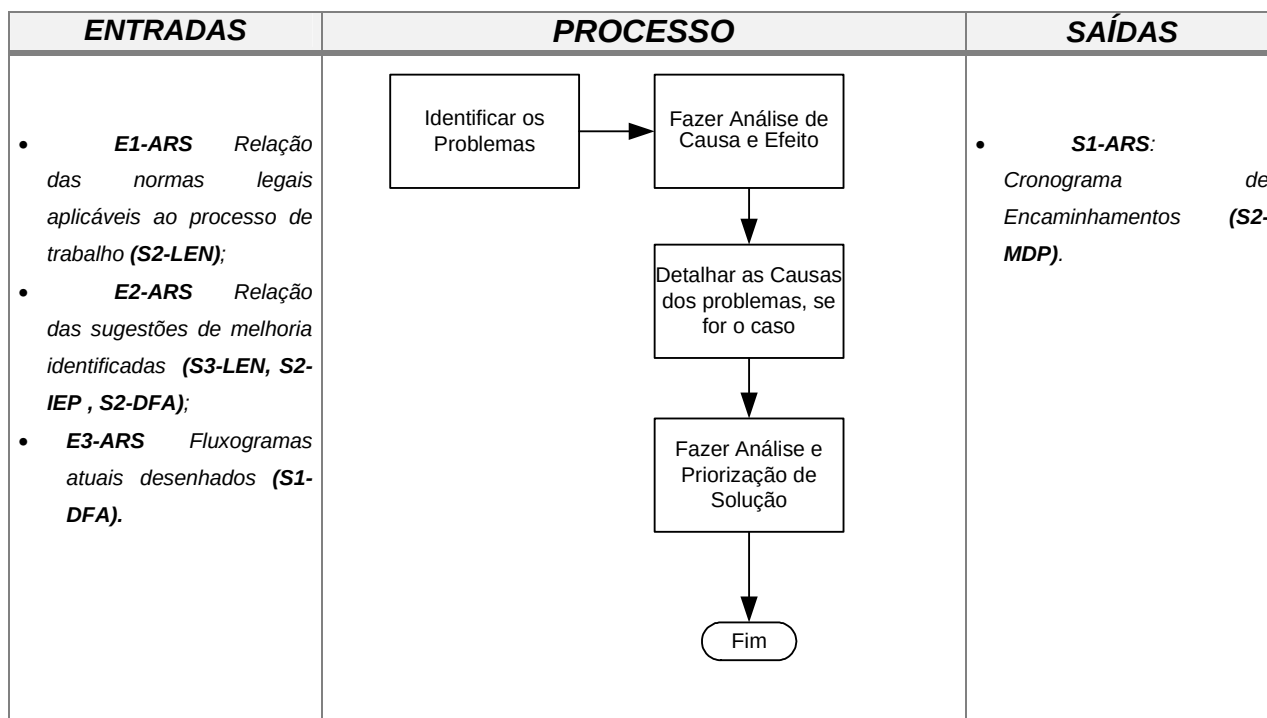


Painel de Bordo

- Ferramenta: Técnica de Moderação por Cartelas
- Formulário: Cronograma de Encaminhamentos
- Resultado: Cronograma de ações para soluções de problemas

6.ÁRVORE DE SOLUÇÕES

6.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: Entrada, número da entrada;
2. ARS: Árvore de Soluções;
3. LEN: Levantamento das etapas e Normas
4. IEP: Identificação dos Elementos do Processo
5. DFA: Desenho dos Fluxogramas Atuais;
6. Snº: Saída, número da saída.

6.2 O que é a árvore de soluções?

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

Este passo inicia a 3ª Etapa da Simplificação Administrativa, que é a **Fase de Análise e Melhoria dos Processos**.

6.3 Como fazer a árvore de soluções?

Para o desenvolvimento desse passo, propõe-se a realização das seguintes atividades:

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

Nesse passo, recomenda-se o uso da **Técnica de Moderação por Cartelas**, de forma a facilitar as discussões do Grupo de Trabalho para a realização de todas as atividades descritas acima.

Como subsídio para realização desse passo, 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 das normas que norteiam o desenvolvimento do processo em análise;
- desenho dos fluxogramas atuais.

6.3.1 Identificação do Problema:

A Equipe “d”, em conjunto com os colaboradores, identificará os problemas que afetam o processo de trabalho, a partir do questionamento:

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do processo de trabalho em estudo?**

Para isso, sugere-se a utilização da **Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas)**.

EXEMPLO:

Utilizando o processo priorizado no Guia:

-
- **Qual o problema encontrado no dia a dia, 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 no dia a dia, na execução do subprocesso “Requisição”?**

A Equipe “d” deverá registrar todos os problemas e, junto com os colaboradores, analisar o significado de cada um deles, 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. Neste caso, a equipe “d” poderá proceder aos seguintes questionamentos:

- O que você entende sobre isso?
- O que você está querendo dizer é ...?
- Veja se eu entendi bem!
- Qual a melhor forma de expressarmos tal idéia?

6.3.2 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 dele 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 fundamental também que sejam registrados os pontos fortes do processo de trabalho, para valorizar e manter o que há de bom.

6.3.3 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?***

6.3.4 Análise e Priorização de Solução

Identificadas e validadas as causas dos problemas, repete-se o processo de discussão dos colaboradores, em conjunto com a Equipe “d” 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?***

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. Tais soluções podem ser consideradas da seguinte forma:

- Correções: ações tomadas para resolver o problema de imediato, são as de curto prazo;
- Ações corretivas: aquelas que têm o objetivo de eliminar a causa do problema. Atuam sobre o fato gerador do problema, de forma a evitar que ele ocorra novamente. Geralmente, são adotadas em médio e/ou em longo prazo;
- Ações preventivas: são ações adotadas com o intuito de eliminar a causa de um potencial problema ou de uma possível situação indesejável. Também são adotadas em médio e/ou em longo prazo;
- Ações de encaminhamento: são ações que visam dar andamento à solução de determinado problema que está fora do âmbito de responsabilidade do GT. São, geralmente, ações de articulação e/ou negociação. Podem ser de curto, médio ou longo prazo.

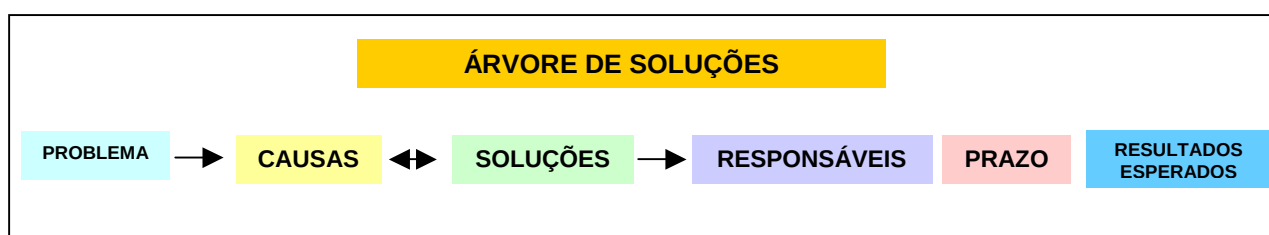
Definidas as soluções, o Facilitador deverá proceder à priorização, perguntando:

- **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), conforme instruções do item 2.3.1, do capítulo 2 deste Guia.

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 a Árvore de Solução.

Concluídas essas atividades, o resultado poderá ser montado no painel da seguinte forma:



Observe que, nem sempre, o GT terá governabilidade para atuar na implementação das soluções sugeridas, porém, há que 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.

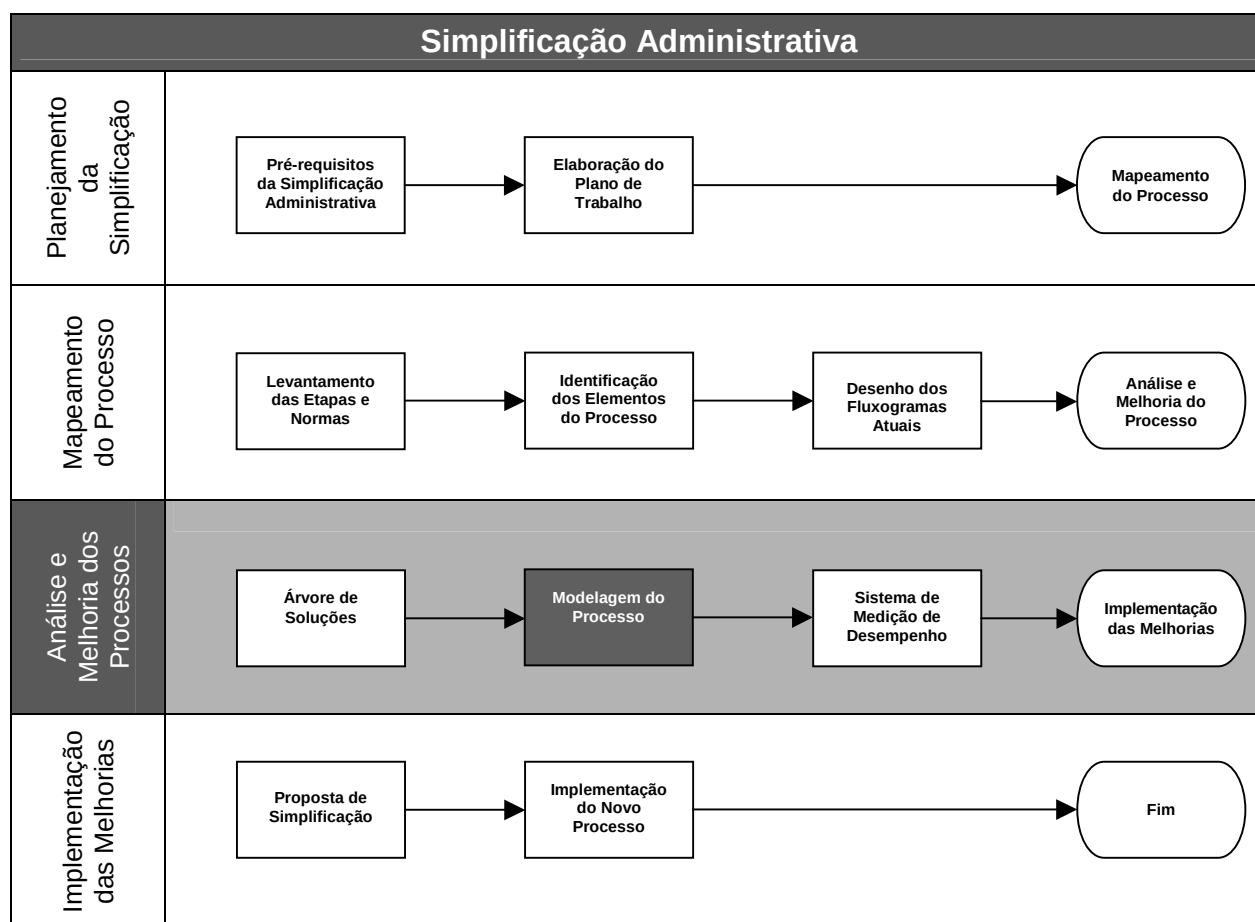
6.4 Conclusão desse Passo

Os resultados obtidos nesse passo são registrados em forma de um cronograma de encaminhamento (Anexo Formulários), que deverá ser compartilhado com todos os interessados. A Equipe “d” é a responsável por essas providências e pela articulação com outros envolvidos nas soluções dos problemas.

Finalizado esse passo, dar-se-á início a **Modelagem do Processo**, na qual serão discutidos e analisados todos os resultados alcançados até agora. É onde se promovem as melhorias do processo em estudo.

CAPÍTULO 07

MODELAGEM DO PROCESSO

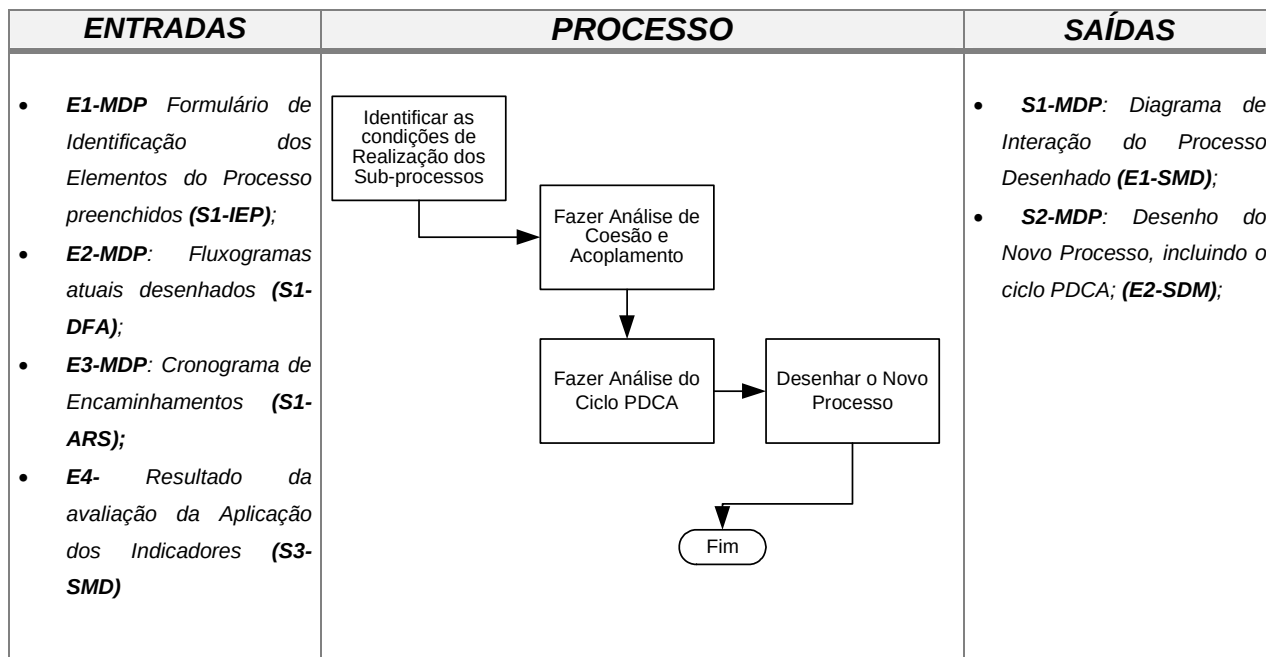


Painel de Bordo

- Ferramentas: Técnica de Moderação por Cartelas e Fluxograma
- Formulário: Diagrama de Interação do Processo
- Resultado: Novo Desenho do Processo

7. MODELAGEM DO PROCESSO

7.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: entrada, número da entrada;
2. MDP: Modelagem do Processo;
3. IEP: Identificação dos Elementos do Processo;
4. DFA: Desenho dos Fluxogramas Atuais;
5. ARS: Árvore de Soluções;
6. SMD: Sistema de Medição de Desempenho;
7. Snº: saída, número da saída.

7.2 O que é a modelagem?

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

A modelagem permite a visualização integral do processo em estudo.

7.3 Como fazer a Modelagem?

Após a realização do passo de elaboração da **Árvore de Soluções**, a Equipe “d” tem 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 executado junto ao GT, podendo, para isso, ser utilizada a Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas). A etapa de Modelagem compreende:

I - Identificação das Condições para Realização dos Subprocessos

- a) definição da finalidade dos subprocessos;
- b) identificação das principais necessidades dos clientes/usuários; e
- c) identificação dos recursos necessários a cada subprocesso (profissionais, máquinas, softwares, e outros.).

II - Análise e Melhoria dos Subprocessos

- a) análise de coesão e acoplamento; e
- b) análise do ciclo PDCA.

III - Desenho do Novo Processo

7.3.1 Identificação das Condições para Realização dos Subprocessos

7.3.1.1 Definição da Finalidade dos Subprocessos

Consiste em se definir, de forma descritiva e sucinta, qual é o objetivo de cada um dos subprocessos de trabalho.

EXEMPLO: A finalidade do subprocesso “Requisição” poderia ser:

<u>Finalidade:</u>
• Iniciar o processo licitatório.

A partir dessa constatação, avalia-se a real importância do subprocesso, podendo-se verificar se agrega valor e se está alinhado com as estratégias institucionais.

7.3.1.2 Identificação das Principais Necessidades dos Clientes/Usuários

Um processo de trabalho, para atender a sua finalidade, deve gerar um resultado que satisfaça o seu cliente/usuário. É importante que se faça um levantamento dos resultados que são esperados pelos clientes/usuários com a execução do processo.

Sugere-se que o GT responda a seguinte pergunta:

- **Quais são as necessidades dos clientes/usuários referentes ao subprocesso de trabalho?**

No caso do exemplo do Guia:

- **Quais as necessidades dos clientes/usuários referentes ao subprocesso “Requisição”?**

Uma vez identificadas tais necessidades, a Equipe “d” poderá fazer o registro das informações da seguinte maneira:

<i>Necessidades dos Clientes/Usuários</i>
• Quantificação do bem/serviço
• Especificação correta do bem/serviço
• Prazo de entrega
• Local da entrega
• Automação do processo
• Confiabilidade no sistema
• Acesso, via internet, para acompanhamento do processo.

7.3.1.3 Identificação dos Recursos Necessários aos Subprocessos

Para a plena execução do processo de trabalho, é necessário o atendimento a determinadas condições, que podem ser definidas como os recursos necessários ao desenvolvimento do processo.

Esses recursos podem ser categorizados da seguinte forma:

- Competências individuais : são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos profissionais para a execução do subprocesso;
- Tecnológicos: dizem respeito ao elemento da informática que serve de suporte ao desenvolvimento do processo. São eles equipamentos, software e outras tecnologias da informação;
- Materiais: estão relacionados à infra-estrutura básica, sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação do órgão, tais como: ambiente de trabalho, local para armazenamento, telefone, fax, equipamento de limpeza, e outros ;
- Informacionais: são os relativos a informações, documentos, manuais, normas. e
- Financeiros: referem-se aos custos e investimentos necessários à operacionalização do processo.

Para o exemplo dado, os recursos necessários seriam;

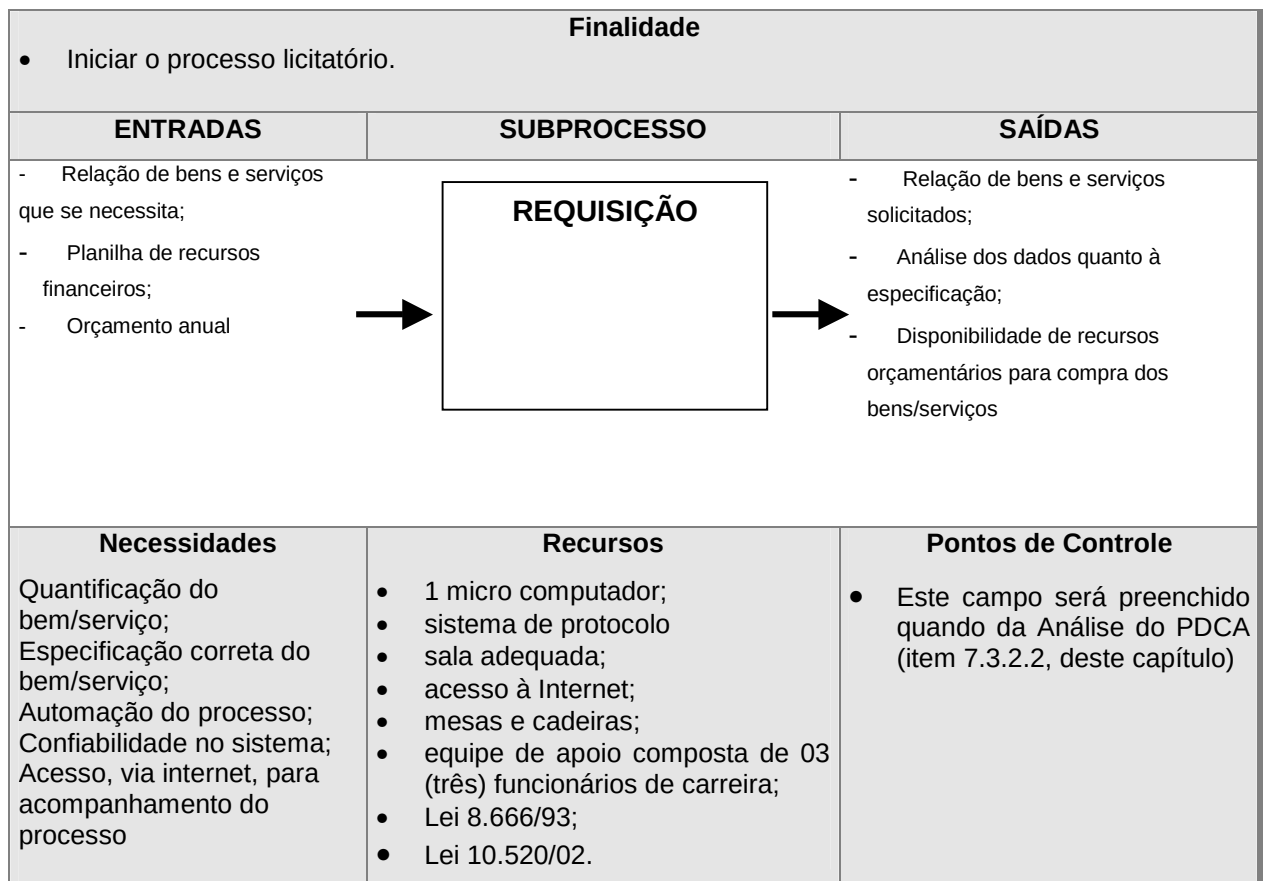
<u>Recursos Necessários:</u>
• Comissão;
• 1 micro computador;
• Sistema de protocolo
• Sala adequada;
• acesso à <i>Internet</i> ;
• mesas e cadeiras;
• Equipe de apoio, composta por 03 (três) funcionários de carreira;
• Lei 8.666/93;
• Lei 10.520/02;
• legislação aplicável.

Pode ocorrer de, durante esse levantamento, se observar que faltam ou que sobram recursos. É necessário que se proceda à análise de adequação desses mecanismos, de forma que se registrem as condições ideais para o trabalho.

A partir dos resultados dessas análises realizadas, a Equipe “d” deverá proceder à consolidação de todas informações mediante o desenho dos Diagramas de Interação do Processo (Anexo Ferramentas).

O Diagrama de Interação facilita a implementação das melhorias, pois engloba todas as informações acerca dos subprocessos de forma clara e concisa, o que possibilita a rápida recuperação e a pronta atualização das informações.

O preenchimento dos Diagramas de Interação do Processo de *LICITAÇÃO* contemplaria um diagrama para cada subprocesso identificado. Utilizando o exemplo do subprocesso “*Requisição*”, um dos diagramas poderia ser o seguinte:



Os Diagramas de Interação do Processo auxiliam na construção da proposta de melhorias, que será representada no **Desenho do Novo Processo**.

7.3.2 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.

A Equipe “d” deverá apoiar-se nas informações obtidas quando da análise das condições de realização do subprocesso, para então examinar o seu fluxo.

Para isso, serão utilizados os “Desenhos dos Fluxogramas Atuais” (Fase 2 – Mapeamento dos Processos), que serão analisados conforme o que se segue:

7.3.2.1 Análise de Coesão e Acoplamento

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 “d” 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 seqüência 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 deveria 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 é capaz 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.

7.3.2.2 Análise do Ciclo PDCA

Durante a análise dos fluxogramas dos subprocessos, a Equipe “d” deve estar atenta ao cumprimento do ciclo PDCA (Planejamento-Desenvolvimento-Controle-Ação Corretiva), que deve estar presente em qualquer processo de trabalho, onde:

-
- **Planejamento**: atividades de planejamento do trabalho a ser realizado, ou seja, planejamento das etapas desenvolvidas no subprocesso;
 - **Desenvolvimento**: atividades de execução são as que realizam o trabalho planejado, ou seja, de realização do subprocesso;
 - **Controle**: atividades de medição, de avaliação e acompanhamento do trabalho que foi executado, ou seja, do subprocesso; de forma a identificar a diferença entre o que foi realizado e o que foi planejado. Especial atenção deve ser dada aos Pontos de Controle que são aqueles que geram regras ou restrições quanto à execução do processo de trabalho. Eles podem ser:
 - **Temporais**: data de retorno, prazo de entrega, tempo de espera, período para realização do serviço, e outros .;
 - **Numéricos**: índice de reclamação, grau de satisfação do cliente/usuário ; e outros.;
 - **De Ação**: controle da qualidade, verificação automática pelo sistema, verificação pelo cliente/usuário, buscas automáticas, e outros .

Utilizando o exemplo do subprocesso Requisição, os Pontos de Controle poderiam ser os seguintes:

<i>Pontos de Controle</i>
• Qualidade da especificação do produto/serviço;
• Tempo de análise
• Disponibilidade de recursos

Os pontos de controle identificados deverão servir de subsídio para orientar a construção dos indicadores que serão objeto do próximo passo - Sistema de Medição de Desempenho do subprocesso.

- **Ação Corretiva**: agir corretivamente sobre a diferença identificada. Tal atuação pode ser sobre o que foi feito (retrabalho, reparo, ajuste.) ou sobre o que foi planejado.

Diante da constatação da ausência ou da insuficiência das ações do ciclo PDCA, a Equipe “d” deve propor a sua inclusão e/ou melhoramento nos subprocessos. Dessa

forma, o ciclo PDCA será parte integrante do subprocesso e, portanto, também deverá ser representado no **Desenho dos Novos fluxogramas**.

7.3.3 Desenho do Novo processo

De posse dos Diagramas de Interação do Processo, das análises de Coesão e Acoplamento e do Ciclo PDCA, o GT terá os elementos necessários à construção da proposição de melhorias dos subprocessos de trabalho, que serão retratadas no **Desenho do Novo Processo**.

Ao iniciar o Desenho do Novo processo, a Equipe “d” deverá ter em mente que o fluxo que será desenhado, representará a forma como o processo passará a funcionar a partir das melhorias propostas.

Após desenhar todos os fluxogramas referentes ao Novo Processo, a equipe “d” terá em mãos uma sugestão de melhoria que deverá ser submetida à validação pelas áreas pertinentes.

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.

Após tal validação, deverá ser feita a revisão dos desenhos apresentados, com base nas sugestões/observações do GT, podendo ser gerados desenhos alternativos, para a implementação das melhorias.

Nesse caso, poderão surgir duas alternativas de desenhos:

-
- *Fluxo ideal*: é o melhor resultado alcançado pela equipe para a execução do novo subprocesso, mas depende de fatores que impedem sua implementação imediata.
 - *Fluxo implementável*: é o desenho que considera parte das melhorias recomendadas pelo desenho ideal, e que tornam possível a implementação imediata da nova forma de funcionamento do subprocesso.

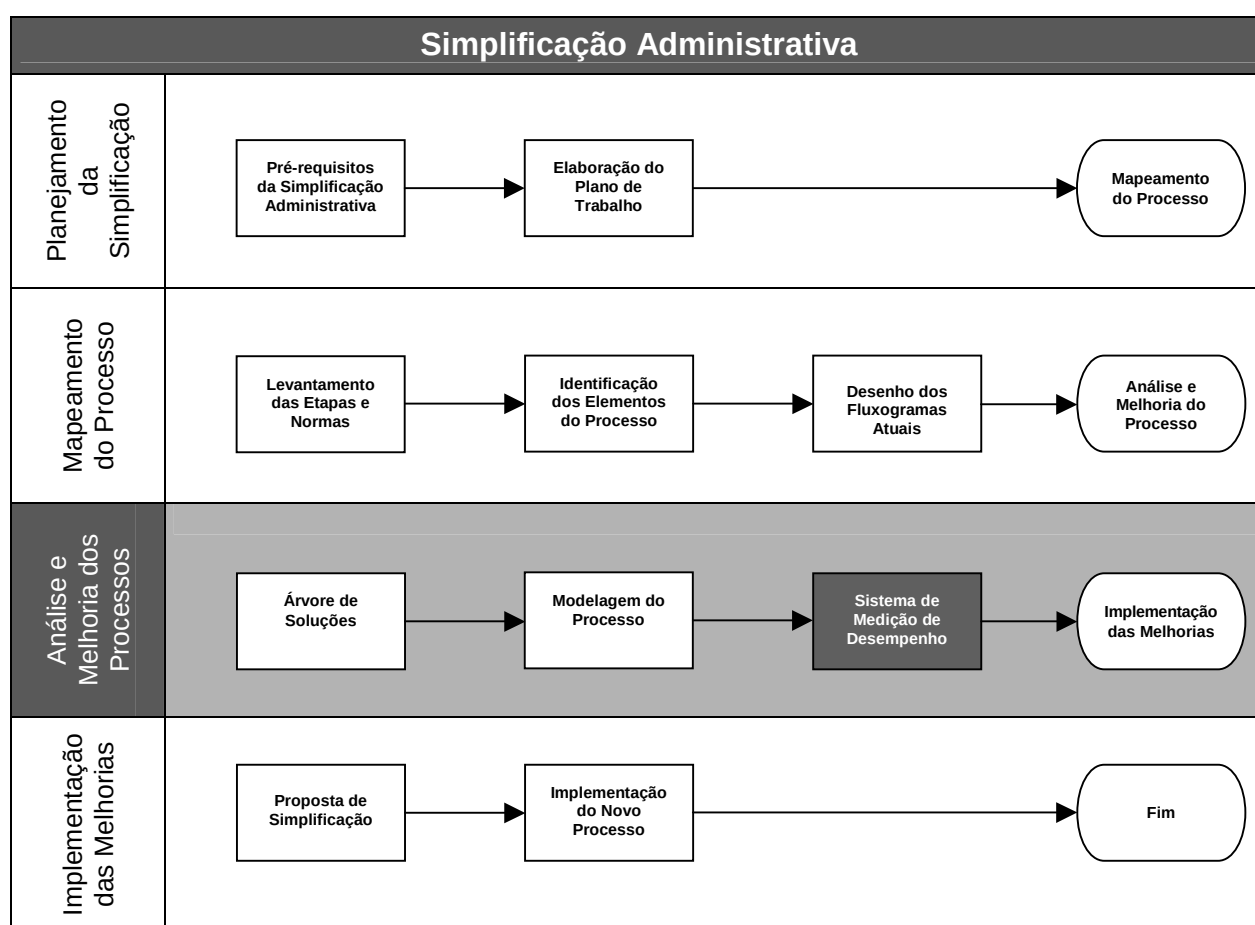
7.4 Conclusão desse Passo

O resultado desse passo é o desenho do Diagrama de Interação do Processo e o Desenho do 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***.

CAPÍTULO 08

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

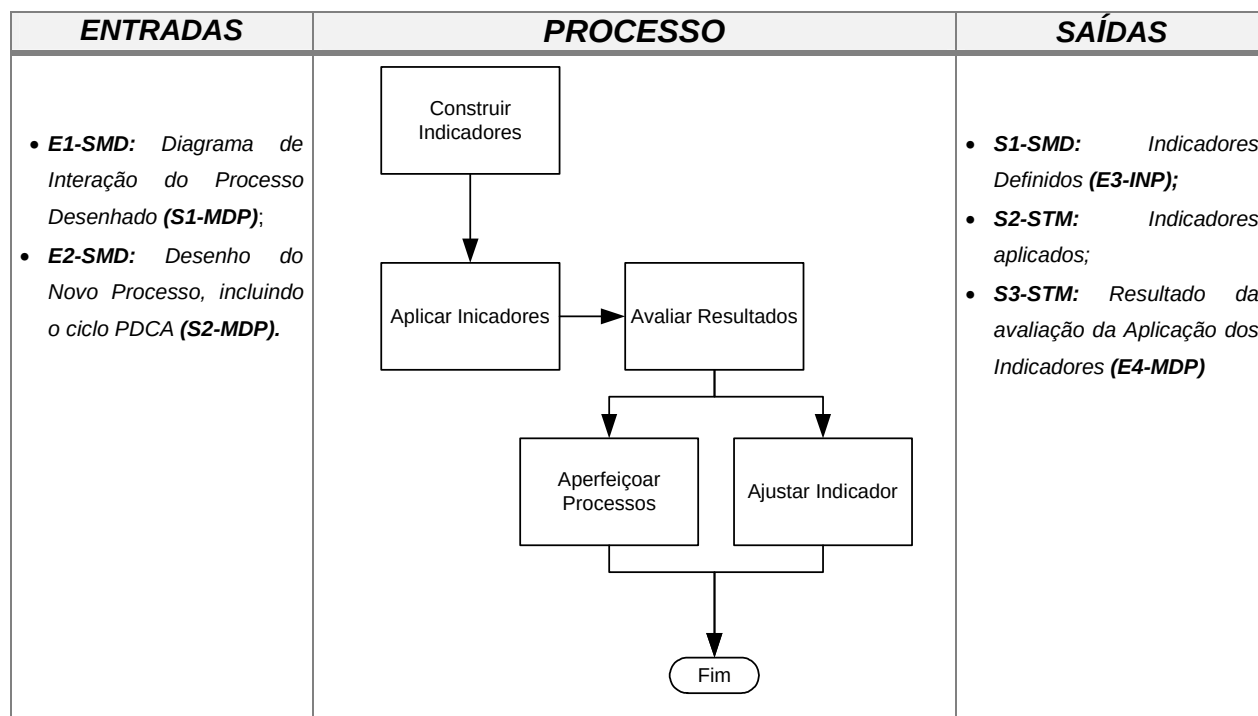


Painel de Bordo

- Formulário: Cadastro de Indicadores
- Resultado: Sistemática de medição e Indicadores formulados

8. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

8.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: Entrada, número da entrada;
2. SMD: Sistema de Medição de Desempenho;
3. MDP: Modelagem do Processo;
4. Snº: Saída, número da saída.
5. INP: Implementação do Novo Processo

8.2 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 eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos

Para a formulação dos indicadores, deverão ser considerados os pontos de controle delineados, conforme a análise do ciclo PDCA na Modelagem do Processo, que estejam relacionados com a **eficiência**, a **eficácia**, a economicidade e a efetividade do subprocesso.

Eficiência se define como a 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 se define como a capacidade de obter o efeito que se deseja (os meios não são considerados). Está relacionada com ao resultado gerado pelo subprocesso.

Economicidade se define como a minimização dos custos de uma atividade, sem o comprometimento dos padrões de qualidade.

Efetividade se define como a capacidade que uma ação tem de ser continuada de forma a manter ou melhorar seus resultados.

Exemplos de indicadores:

- 1 - Indicador de eficácia do subprocesso “Requisição”** = quantidade de solicitações atendidas no prazo em relação ao total de solicitações pedidas.
- 2 - Indicador de eficiência do subprocesso “Requisição”** = total de recursos empregados por seção.
- 3 - Indicador de economicidade do subprocesso “Requisição”** = quantidade de recursos executados em relação aos recursos planejados.
- 4 - Indicador de efetividade do subprocesso “Requisição”** = quantidade de solicitações atendidas no prazo em relação ao total de solicitações efetuadas em três anos

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 aos 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.

8.3 Como Implementar o Sistema de Medição de Desempenho?

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

8.3.1 Construção do Sistema de Medição de Desempenho

8.3.1.1 Indicadores de Desempenho

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

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

- Nome do subprocesso;
- Qual a área a que pertence o subprocesso;
- Quem será o responsável pela definição dos indicadores;
- Nome do Indicador;
- Unidade de Medida do Indicador;
- Tipo do Indicador - se ele mede a eficiência, a eficácia e a efetividade;
- Descrição do Indicador – descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra;
- 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;
- Origem dos Componentes da Fórmula de Cálculo – indicação da fonte de onde será retida a informação para cada elemento da fórmula;
- Faixa de Aceitação – definição da faixa de aceitação do indicador (limites inferior e superior da faixa);
- Interpretações Possíveis – descrição de como interpretar os valores obtidos pela aplicação do indicador (colocar exemplos quando possível);
- Periodicidade de Aplicação – definição da periodicidade de aplicação do indicador (semanal, quinzenal, mensal, etc).

A ferramenta de apoio a ser utilizada será o formulário Cadastro de Indicadores, disposto no Anexo de Formulários.

Exemplo do formulário preenchido:

Cadastro de Indicadores			
Nome do Sub-processo	Área Responsável	Nome do Responsável	
Requisição	Departamento de Compras	Presidente da Comissão de Licitação	
Nome do Indicador	Unidade de Medida	Tipo	Versão (dd/mm/aaaa)
Índice de solicitações atendidas no prazo (ISA)	Percentual	Eficácia	04/07/2006
Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo	Origem dos componentes da fórmula de cálculo	
Mede o índice de atendimento às solicitações no prazo	SAP= quantidade de solicitações atendidas no prazo TSP = total de solicitações pedidas $\frac{SAP}{TSP} \times 100$	Livro registro de solicitações	
Interpretações Possíveis		Faixa de Aceitação	
Valores até 60% indicam que se está em uma faixa de risco, pois pode inviabilizar futuras aquisições. - O número de atendimento fora do prazo pode ser insuficiente para atender as rotinas da organização. Valores entre 60 e 80 % indicam que se está em uma faixa aceitável - O número de atendimentos é suficiente para atender as rotinas da organização Valores acima de 80% indicam aumento de eficácia do processo. 1. Quanto maior o número, mais eficaz é o processo.		Valores maiores ou iguais a 60% e menores ou iguais a 80%.	
Periodicidade de Aplicação		Periodicidade de Avaliação	
Após cada solicitação		Trimestral.	

8.3.1.1 Indicadores de Impacto

8.3.1.1.1 Marco de Referência

8.3.1.1.1.1 O que é a Identificação do Marco de Referência

É o passo em que serão identificados os principais fatores relacionados à necessidade de implantação das ações de desburocratização, a situação encontrada, o referencial para comparação entre a situação atual encontrada e o resultado projetado, os principais fatores de influência, os problemas e as respectivas ações adotadas.

8.3.1.1.1.2 Como realizar a Identificação do Marco de Referência

Para facilitar a coleta das informações necessárias para o devido acompanhamento do programa e, conseqüentemente, de sua avaliação, é utilizado o Formulário de Identificação do Marco de Referência das Ações, contendo os campos:

Nome do gestor: nome do gestor que está respondendo o formulário.

Cargo do gestor: cargo do gestor que está preenchendo o formulário.

Nome do Órgão em que trabalha: nome do Órgão que trabalha o gestor, com identificação da área.

Situação encontrada: detalhamento da situação problema que levou o processo a ser priorizado a ser apresentada na matriz de acompanhamento de desempenho de impacto.

Principais fatores de influência: identificação dos principais fatores de influência para a situação encontrada (recomendação de identificação de, no máximo, cinco fatores). Os fatores de influência diferem dos problemas por representarem o que pode influenciar determinada situação - e não o “fim” da mesma.

Identificação dos problemas: identificação dos principais problemas em relação à situação encontrada (recomendação de identificação de, no máximo, três problemas).

Identificação das ações adotadas: identificação das principais ações adotadas na tentativa de solucionar o problema encontrado (recomendação de identificação de, no máximo, duas ações).

Informações complementares: espaço reservado para outras informações relevantes sobre o processo, que apresentem relação direta ou indireta com os problemas identificados (espaço livre ao gestor).

	FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO MARCO DE REFERÊNCIA DAS AÇÕES		Data	
IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO OU ENTIDADE				
Nome do gestor				
Cargo do gestor				
Nome do Órgão em que trabalha				
INFORMAÇÕES DE AVALIAÇÃO- PROGRAMA, PROJETO OU AÇÃO				
Situação encontrada				
Principais fatores de influência				
Identificação do(s) problema(s) e da(s) ação(ões) adotada(s)				
Problema		Ações		
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				

8.3.1.1.1 Matriz para Identificação e Acompanhamento de Impacto

8.3.1.1.1.1 O que é a Estruturação da Matriz de Identificação e Acompanhamento de Impacto

A Matriz de Acompanhamento de Impacto representa o desdobramento da identificação do marco de referência e abrange a avaliação das ações implementadas, por intermédio de indicadores de desempenho, observados nas perspectivas básicas estabelecidas pela Organização, alinhadas aos objetivos do GESPÚBLICA.

A matriz de avaliação de impacto objetiva proporcionar: o acompanhamento das ações e de seus resultados, por meio de indicadores claros e precisos; a avaliação das ações do programa por parte das próprias organizações participantes; e a divulgação dos resultados positivos alcançados.

8.3.1.1.2.2 Como preencher a Matriz de Identificação e Acompanhamento de Desempenho e de Impacto

O preenchimento da matriz ocorrerá a partir da definição da ação a ser executada em consonância com os objetivos/perspectivas da organização, alinhada aos objetivos do mapa estratégico do GESPÚBLICA. Sua aplicação tem por objetivo avaliar os principais impactos diretos e indiretos das ações, como também os resultados organizacionais, considerada a necessidade de uma avaliação integrada para a implementação plena do modelo proposto.

Além da possibilidade do acompanhamento dos resultados das ações, a matriz auxiliará o gestor na compreensão dos resultados a partir das perspectivas adotadas. Ao implementar novas ações, o gestor terá a consciência de que elas poderão gerar impactos múltiplos, desenvolvendo a percepção sistêmica dos efeitos da ação sobre os objetivos de sua organização.

Esta Matriz permitirá o acompanhamento e a avaliação dos impactos das ações de desburocratização, por meio de formulário pré-estruturado e de fácil preenchimento, contendo os campos:

Objetivo: ao definir a(s) ação(ões) deverá(ão) ser identificado(s) o nível de maior impacto em relação à organização, bem como a perspectiva a qual o objetivo pertence dentro das pré-estabelecidas. Ex: melhorar o atendimento fornecido aos beneficiários (objetivo que pode ser classificado ou na perspectiva social ou na perspectiva de processos – a depender dos critérios adotados para a elaboração do mapa estratégico do GESPÚBLICA).

Situação problema: situação que justifica a realização da ação proposta de melhoria, representada, para fins específicos da avaliação de impacto, pelas ações de desempenho geral e de desburocratização relacionadas aos objetivos organizacionais (vide separação em *origem* feita a seguir).

Ação: a(s) ação(ões) de desburocratização será(ão) definida(s) a partir do estabelecimento dos objetivos da organização e/ou do Órgão. Ex: melhorar o atendimento fornecido aos beneficiários – objetivo; disponibilizar via Internet os formulários de pedido de aposentadoria – ação.

Meta: para fins específicos do modelo de avaliação proposto, ao se definir a ação, deverá ser traçada a meta a ser alcançada. Preferencialmente, a meta deverá ser objetiva e passível de mensuração em termos quantitativos. É importante ressaltar que para cada objetivo, assim como para cada ação, poderão ser definidas uma ou mais metas. Ex: aumentar em 10% a quantidade de cidadãos atendidos pelo Programa no período de 6 meses (meta 1); melhorar a qualidade/diminuir a quantidade de reclamações em 30% no período de 8 meses (meta 2).

Indicador: depois de definida(s) a(s) meta(s) é preciso acompanhamento. Para que cada meta possa ser mensurada, é preciso estabelecer indicadores de desempenho e de impacto correspondentes. Exemplo de indicador de desempenho: número de processos feitos com qualidade; exemplo de indicador de impacto: nível de satisfação do beneficiário.

Dimensão: depois de definido o indicador, é preciso classificar a sua natureza em função dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Para tanto, serão consideradas as definições para classificação dos indicadores:

- eficiência: melhor relação possível entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo;
- eficácia: grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente da utilização dos recursos empregados;
- efetividade: relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade; e
- economicidade: minimização dos custos de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição de gerir adequadamente os recursos financeiros a sua disposição.

Descrição: depois de definido o indicador, é preciso descrever a forma de mensuração para avaliação. Ex:

- indicador: número de pessoas atendidas;
- descrição: número de pessoas atendidas em determinado período (forma de cálculo do indicador).

Faixa aceitável: estabelecimento dos valores mínimo aceitável e do máximo esperado em relação ao desempenho esperado e o desejado. O alinhamento da “faixa aceitável” é feito a partir da identificação da meta e do objetivo específicos da ação. Ex:

- valor mínimo – atender 5% de todos os processos pela internet;
- valor máximo – atender 25% de todos os processos pela internet.

Local: indica o local onde a informação deverá ser coletada. Local físico (Órgão, departamento, setor, seção e outros) e a fonte (documento, sistema e outros). Ex: Departamento de informática /Sistema de Acesso a Internet.

Freqüência: representa a freqüência de mensuração dos resultados. Ex: diário, semanal, mensal, trimestral e outros. A freqüência de coleta dos dados poderá ser diferente da freqüência de avaliação dos mesmos. Ex:

- coleta dos dados: mensal;
- avaliação dos indicadores: trimestral (avaliação do acumulado).

Responsável: área e profissional responsável pelo acompanhamento da ação e, conseqüentemente, pela mensuração do resultado. O responsável será a pessoa que irá fornecer a atualização do indicador.

Resultado: resultados mensurados a partir dos indicadores verificados. O resultado deverá ser avaliado, quando possível, em, no mínimo, três momentos principais: antes do início da ação, três e quinze meses após a implementação da ação.

Matriz de acompanhamento - matriz para identificação e acompanhamento de impacto

PERSPECTIVA I	OBJETIVO	SITUAÇÃO PROBLEMA	AÇÃO/ORIGEM		META	INDICADOR	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	FAIXA ACEITÁVEL		LOCAL	FREQ	RESP	RESULTADO		
									MÍN.	MÁX.				PRÉ	3 M	15 M
	Objetivo 1	Situação 1	Ação 1	DESB	Meta 1	Indicador 1	Dimensão 1	Descrição do indicador 1	x	y	Local 1	Frequência 1	Responsável 1	a	b	c
			Ação 1n	GP	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g
	Objetivo 2	Situação 2	Ação 2	DESB	Meta 2	Indicador 2	Dimensão 2	Descrição do indicador 2	x	y	Local 2	Frequência 2	Responsável 2	a	b	c
			Ação 2n	GP	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g

PERSPECTIVA II	OBJETIVO	SITUAÇÃO PROBLEMA	AÇÃO/ORIGEM		META	INDICADOR	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	FAIXA ACEITÁVEL		LOCAL	FREQ	RESP	RESULTADO		
									MÍN.	MÁX.				PRÉ	3 M	15 M
	Objetivo 1	Situação 1	Ação 1	DESB	Meta 1	Indicador 1	Dimensão 1	Descrição do indicador 1	x	y	Local 1	Frequência 1	Responsável 1	a	b	c
			Ação 1n	GP	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g
	Objetivo 2	Situação 2	Ação 2	DESB	Meta 2	Indicador 2	Dimensão 2	Descrição do indicador 2	x	y	Local 2	Frequência 2	Responsável 2	a	b	c
			Ação 2n	GP	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g

PERSPECTIVA III	OBJETIVO	SITUAÇÃO PROBLEMA	AÇÃO		META	INDICADOR	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	FAIXA ACEITÁVEL		LOCAL	FREQ	RESP	RESULTADO		
									MÍN.	MÁX.				PRÉ	3 M	15 M
	Objetivo 1	Situação 1	Ação 1	DES	Meta 1	Indicador 1	Dimensão 1	Descrição do indicador 1	x	y	Local 1	Frequência 1	Responsável 1	a	b	c
			Ação 1n	DES	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g
	Objetivo 2	Situação 2	Ação 2	DES	Meta 2	Indicador 2	Dimensão 2	Descrição do indicador 2	x	y	Local 2	Frequência 2	Responsável 2	a	b	c
			Ação 2n	GP	Meta n	Indicador n	Dimensão n	Descrição do indicador n	x%	y%	Local n	Frequência n	Responsável n	e	f	g

8.3.2 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.

A ferramenta de apoio para o registro de ocorrência de aplicação do indicador é o formulário Aplicação de Indicadores, disposto no Anexo Formulário do Guia e deve ser preenchido como no exemplo abaixo.

Formulário Aplicação de Indicadores			
Nome do Subprocesso	Área Responsável	Nome do Responsável	
Requisição	Departamento de Compras	Presidente da Comissão de Licitação	
Data da Aplicação	Resultado	Considerações	O que fazer
11/06/2006	$\frac{SAP}{TSP} = \frac{45}{70} \times 100 = 64.29\%$ ISA	Valor encontrado na faixa de aceitação, porém, próximo ao limite inferior.	Padronizar os modelos de pedido de material ou serviços.

8.3.3 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*, pela concorrência, se for o caso, ou outra 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 Guia de Simplificação.

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.

8.3.3.1 Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

8.3.3.1.1 O que é o Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

O Formulário Complementar de Avaliação, a ser preenchido pelos gestores das organizações participantes do GESPÚBLICA, tem por objetivo complementar e detalhar a avaliação das ações de desburocratização, bem como seus respectivos impactos, por meio do estabelecimento de sistemática que possibilite o seu acompanhamento e monitoramento.

O instrumento contemplará a percepção do gestor quanto às ações e possibilitará a coleta de dados que auxiliarão na avaliação das informações contidas na Matriz de Acompanhamento de Impacto, bem como na checagem das informações fornecidas. É recomendável que os gestores responsáveis pelo acompanhamento e pela avaliação das ações sejam também os responsáveis pelo preenchimento do Formulário, pois essas informações irão contribuir para o aumento da qualidade da avaliação, auxiliando o seu desenvolvimento, além de possibilitar a disseminação das melhores práticas de gestão entre os diversos participantes do Programa.

8.3.3.1.2 Como preencher o Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

Para melhor visualização, é apresentado um modelo de Formulário de Complementação de informações de acompanhamento e monitoramento de impacto das ações de desburocratização, com os seguintes campos:

Nome do gestor: nome do gestor que está respondendo o formulário.

Cargo do gestor: cargo do gestor que está preenchendo o formulário.

Nome do Órgão em que trabalha: nome do Órgão que trabalha o gestor, com identificação da área.

Quantidade de beneficiários diretos das ações de desburocratização: quantidade de pessoas que foram beneficiadas diretamente pelas ações de desburocratização.

Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário direto das ações de desburocratização: objetiva a identificação do público identificado, bem como possibilita a conferência da classificação para eventuais ajustes (se necessários).

Quantidade de beneficiários indiretos das ações de desburocratização: quantidade de pessoas que foram beneficiadas indiretamente pelas ações.

Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário indireto das ações de desburocratização: objetiva a identificação do público identificado, bem como possibilita a conferência da classificação para eventuais ajustes (se necessários).

Descrição das cinco ações de desburocratização de melhor resultado: descrever e explicar as cinco ações de melhor resultado. Indicar os motivos dos resultados.

Descrição das cinco ações de desburocratização de menor resultado: descrever e explicar as cinco ações de menor resultado. Indicar os motivos dos resultados.

Sugestões para melhoria das ações de menor resultado: sugerir de forma detalhada ajustes nas ações de menor resultado. Justificar medidas.

Informações complementares: espaço reservado para outras informações relevantes sobre o processo, que apresentem relação direta ou indireta com os problemas identificados (espaço livre ao gestor).

Este formulário poderá ser adaptado, de forma a conter outras questões específicas pertinentes a cada Órgão/Entidade participante do GESPÚBLICA, entre elas podem ser destacadas:

Número de processos alterados pelas ações: quantidade de processos de trabalho que foram alterados pelas ações de desburocratização.

Média de redução de tempo nos processos a partir das ações: tempo médio economizado (em horas) nos processos depois das ações de desburocratização.

Quantidade de documentos reduzidos com as ações: depois de implementada a ação, informa a quantidade de documentos reduzidos no processo.

Número de ações de desburocratização realizadas por completo no período:
quantidade de ações de desburocratização realizadas por completo.

Número de ações de desburocratização em execução: quantidade de ações de desburocratização em execução.

	FORMULÁRIO COMPLEMENTAR DE AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA	Data
IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO OU ENTIDADE		
Nome do gestor		
Cargo do gestor		
Nome do Órgão em que trabalha		
INFORMAÇÕES DE AVALIAÇÃO – PROGRAMA, PROJETO OU AÇÃO		
Perspectiva I	Quantidade de beneficiários diretos das ações de desburocratização	
	Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário direto	
	Quantidade de beneficiários indiretos das ações de desburocratização	
	Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário indireto	
	Descrição das cinco ações de desburocratização de melhor resultado	
	Descrição das cinco ações de desburocratização de menor resultado	
	Sugestões para melhoria das ações de menor resultado	
Perspectiva II		
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES		

8.3.3.2 Análise de viabilidade para realização de Pesquisa com os Beneficiários

A análise objetiva avaliar a necessidade real de pesquisa, de acordo com o escopo das ações implementadas e em função da análise de risco, de relevância e materialidade.

A aplicação de pesquisa com beneficiário para complementação da avaliação de impacto das ações implementadas em relação ao:

Risco: intensidade de propensão a fraudes ou erros a que determinada operação ou item estão sujeitos;

Relevância: grau de importância de um determinado item em relação ao todo;

Materialidade: magnitude do valor ou do volume de recursos envolvidos, isoladamente ou em determinado contexto.

8.4 Conclusão desse Passo

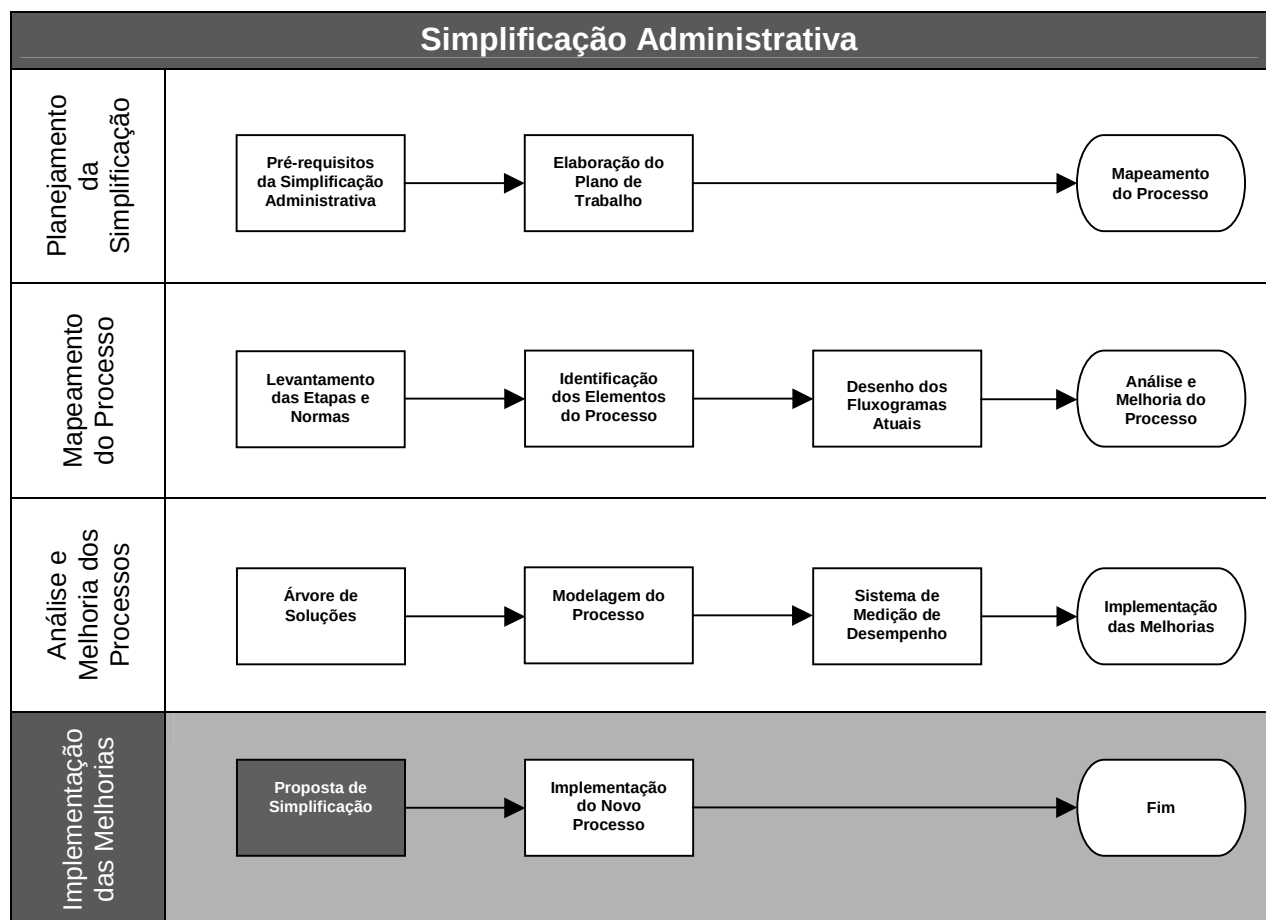
Os resultados desse passo são:

- Cadastro de Indicadores preenchido;
- Marco de Referência preenchido;
- Matriz para Identificação e Acompanhamento de Impacto preenchida;
- Formulário Aplicação de Indicadores preenchido;
- Formulário Complementar de Informações preenchido;

Com o Sistema de Medição de Desempenho definido, encerra-se a fase de Análise e Melhoria do Processo e inicia-se a fase de Implementação das Melhorias, devendo a Equipe “d” iniciar o passo de elaboração da **Proposta de Simplificação**.

CAPÍTULO 09

PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO

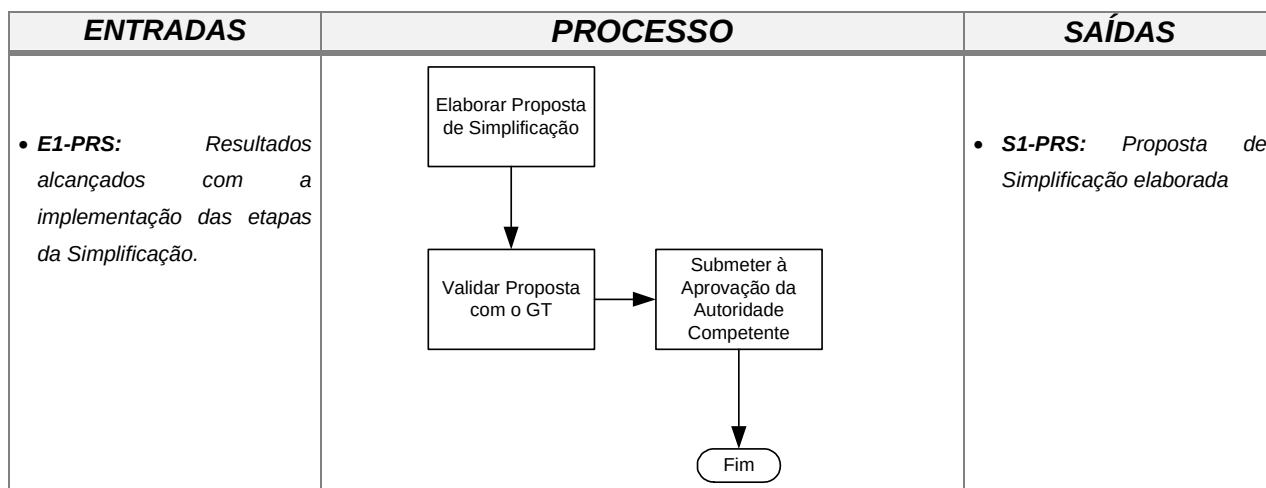


Painel de Bordo

- Resultados: proposta de Simplificação validada

9. PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO

9.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: entrada, número da entrada;
2. PRS: Proposta de Simplificação;
3. Snº: saída, número da saída.

9.2 O que é a Proposta de Simplificação?

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.

9.3 Como fazer a Proposta de Simplificação?

A Proposta de Simplificação deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do Novo Desenho do Processo, 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:

-
- 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;
 - Novo Desenho do Processo: com base na análise realizada a partir da Modelagem 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;
 - Pontos de Melhoria implementados: as melhorias que foram passíveis de implementação imediata e que ocorreram ao longo dos trabalhos de simplificação do processo priorizado devem ser apontadas neste item, utilizando-se, se possível, de dados comparativos (antes e depois da simplificação);
 - Sugestões de Melhorias para encaminhamento: as melhorias que ainda não foram implementadas e o porquê. O fluxo de trabalho ideal pode depender de fatores que impedem sua implementação imediata. Assim, as melhorias que dependem de suporte da Tecnologia da Informação, de articulação política interna e/ou externa, bem como as condições e pressupostos necessários para a implementação do novo processo (recursos, decisões e outros deverão ser detalhados aqui);
 - Benefícios da implementação do Novo Desenho do Processo: os dados resultantes da análise feita no passo de Modelagem dos processos poderão subsidiar a elaboração deste item e serão elementos para os indicadores. Aqui, verificações como: redução de tempo para execução da tarefa, redução de retrabalho, otimização de recursos humanos e tecnológicos e outras vantagens anteriormente observadas pela Equipe “d”, devem ser descritas.

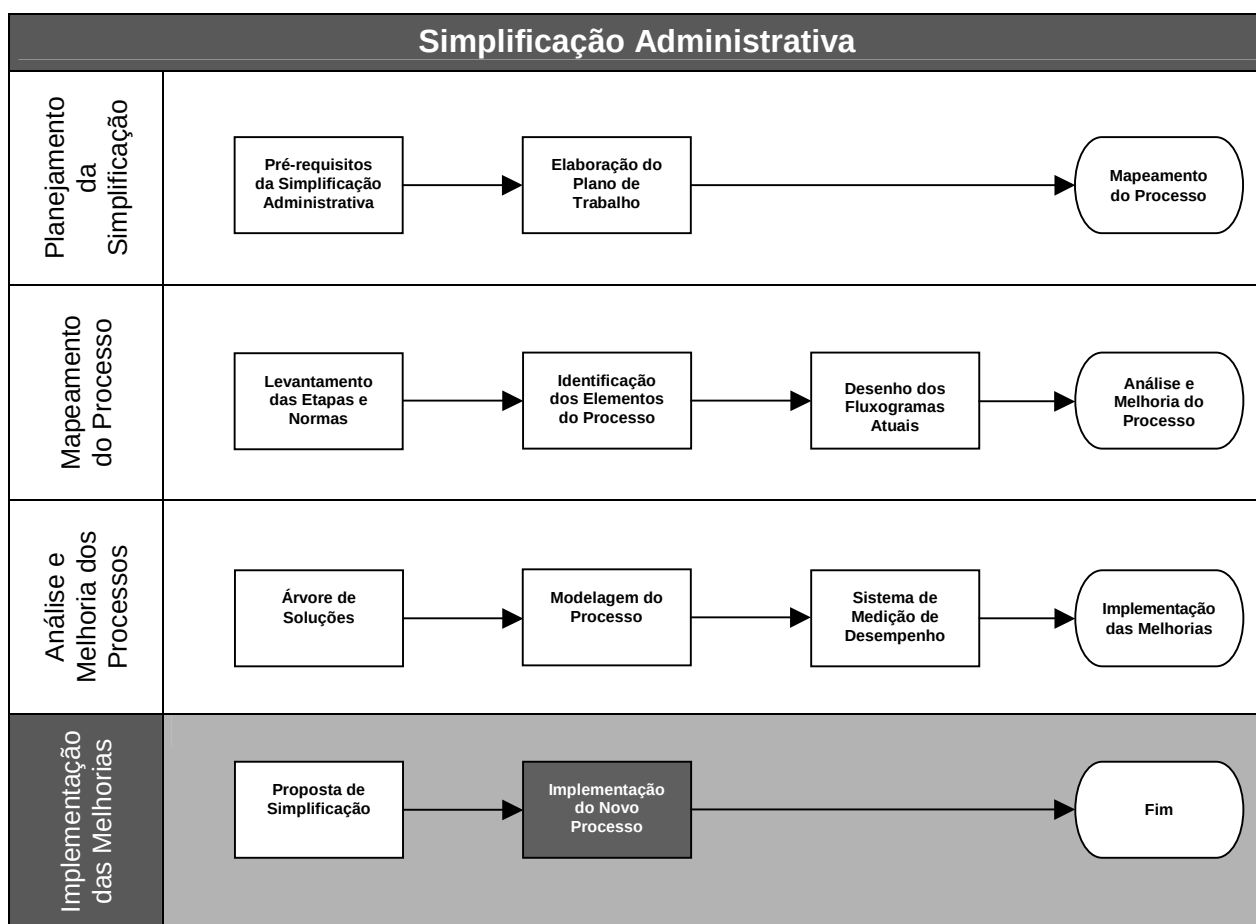
IMPORTANTE: uma redação cuidadosa do texto da proposta auxiliará o leitor a ter uma compreensão clara das proposições ora apresentadas. Se possível, acrescentar dados comparativos que retratem a realidade do antes e a evolução do processo a partir da implementação das etapas de simplificação.

9.4 Conclusão desse Passo

Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, a Equipe “d” estará apta a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

CAPÍTULO 10

IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

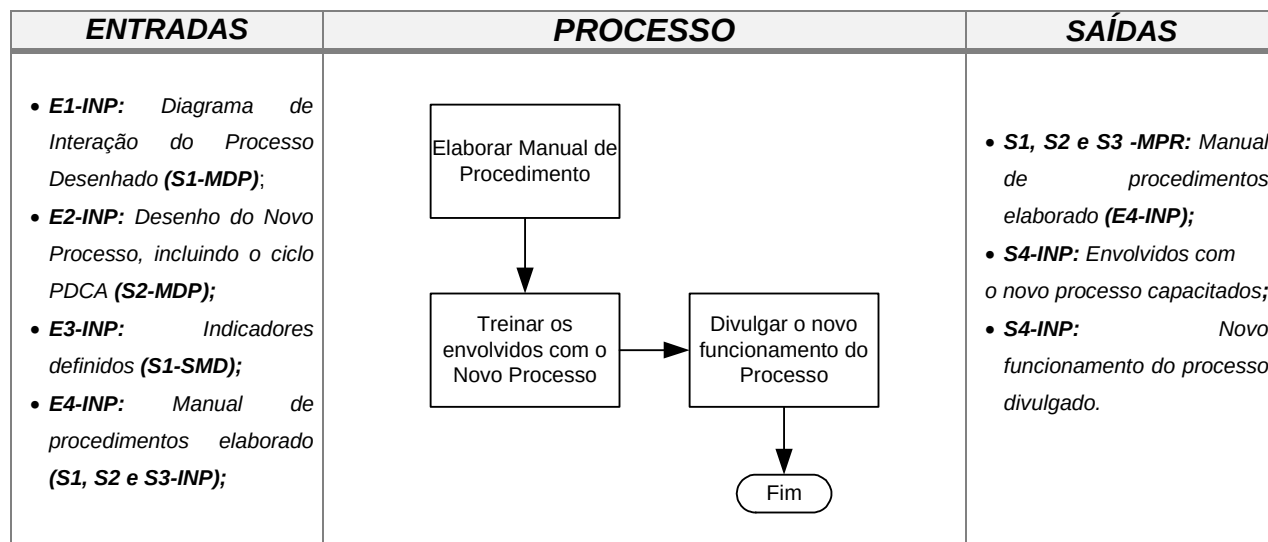


Painel de Bordo

- Resultados: Manual de Procedimentos elaborados, profissionais capacitados e novos processos divulgados

10. IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

10.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: entrada, número da entrada;
2. INP: Implementação do novo Processo;
3. MDP: Modelagem do Processo;
4. SMD: Sistema de Medição de Desempenho;
5. Snº: saída, número da saída.

10.2 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.

10.3 Como realizar a Implementação do Novo Processo?

A simplificação 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 Equipe “d”, juntamente com o grupo de trabalho executor do processo, deverá realizar, pelo menos, três ações que os auxiliarão nesse trabalho. São elas:

-
- elaboração do Manual de Procedimentos;
 - capacitação dos envolvidos no Novo Processo de Trabalho;
 - ampla divulgação do novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados.

10.3.1 Elaboração do Manual de Procedimentos

O Manual de Procedimentos representa a etapa de documentação formal do processo simplificado e orientará a ação dos envolvidos no processo. Nele, devem estar representados, na forma escrita e gráfica, todos os passos de execução do processo de trabalho.

A primeira ação é identificar quantos e quais procedimentos podem ser redigidos a partir dos subprocessos que foram melhorados no passo de Modelagem do Processo.

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.

Nessa ação, deve ser definido o corpo padrão dos procedimentos do órgão, podendo seguir o exemplo:

1. Título do Procedimento: é a designação do procedimento;
2. Número do Procedimento: pode ser criado um código que identifique a área/setor responsável pelo procedimento e um número sequencial de controle;
3. Controle de versão: campo que indica a versão e a data de sua elaboração, bem como o(s) responsável(is) pela elaboração e aprovação do documento. A cada alteração do documento, a versão deve ser atualizada;

-
4. Objetivo: deve dizer a que se destina tal procedimento;
 5. Aplicação: informa onde e quando se aplica o procedimento, que áreas/setores devem utilizá-lo e em que circunstâncias;
 6. Responsável: indica que área/setor é responsável por manter o procedimento atualizado e por disseminá-lo no órgão, bem como por promover as capacitações relativas a ele;
 7. Glossário: apresenta as siglas e ou códigos que aparecerão no corpo do documento com seus respectivos significados;
 8. Entradas: informa as entradas/insumos necessárias à execução do procedimento;
 9. Descrição: é a decodificação dos fluxogramas e da modelagem, é onde se escreve passo-a-passo o(s) procedimento(s);
 - 10 Saídas: informa os resultados gerados com o desenvolvimento do(s) procedimento(s);
 - 11 Fluxograma: mostra a representação gráfica do(s) procedimento(s);
 - 12 Referências: relaciona os instrumentos de trabalho (formulários, sistemas de informação, normas) que são mencionados no corpo do documento, indicando onde e como encontrá-los;
 - 13 Anexos: apresenta o modelo dos instrumentos de trabalho (formulários, sistemas de informação) que servem de apoio à execução do(s) subprocesso(s) com suas respectivas instruções de preenchimento.

O Manual deverá 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.

10.3.2 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 no Manual de 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 no Manual de 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 simplificado 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.

A capacitação deve ser ministrada com aulas expositivas e participativas. Deve-se montar um programa de aulas que comporte todo o conteúdo do Manual de Procedimentos, considerando que tudo isso deve ser transmitido aliado a exercícios práticos.

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.

10.3.3 Divulgação do Novo Funcionamento do Processo

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

A Equipe “d” deverá se reunir para definir a estratégia de divulgação e os possíveis canais de comunicação que poderá utilizar para fazer com que o objetivo da ação seja alcançado. Deverá ter em mente alguns aspectos a serem considerados:

- O que divulgar: Deverão ser divulgados os resultados obtidos com a Simplificação Administrativa, apresentando o passo-a-passo para a realização do Novo Processo de Trabalho, bem como resultados do tipo:

índices de melhoria do processo, novos padrões de qualidade, redução de tempo e recursos utilizados para a realização do processo, diminuição de idas e vindas de documentos, tempo de espera, retrabalho, filas e outros.

- Para quem divulgar: definir qual o público-alvo a ser atingido pela campanha e qual a amplitude da ação, se esta deverá limitar-se aos colaboradores da instituição ou deverá ser estendida ao cidadão;
- Meios para a divulgação: é a verificação das ferramentas e tecnologias que poderão ser utilizadas para tornar pública e acessível a informação. Para o caso de divulgação junto aos colaboradores internos, pode-se realizar seminários;
- Periodicidade: a depender do meio de divulgação escolhido, definir se as informações deverão ser difundidas diariamente, semanalmente, mensalmente, outros.
- Qualidade da informação: a informação a ser divulgada deve ser: precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, em tempo e verificável.

A Equipe “d” terá o desafio de definir uma estratégia de divulgação que desperte em seu público alvo o estímulo para que acessem as informações que serão transmitidas. Somente a divulgação em si, não garante o acesso.

Para motivar o acesso à informação, a Equipe “d” deverá trabalhar com “chamadas” que despertem a curiosidade do público-alvo e que possibilite identificarem no Novo Processo, benefícios concretos para a melhoria de seu trabalho e de sua vida, quebrando as barreiras que os impedem de conhecer e se apropriarem do novo.

A divulgação, além de cumprir o princípio da transparência, também estimula o surgimento de novas idéias para a simplificação do órgão/entidade, as quais devem, no decorrer da capacitação, ser anotadas pela equipe “d”.

10.4 Conclusão desse Passo

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

ANEXOS

FERRAMENTAS DO GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

1. TÉCNICA DE MODERAÇÃO POR CARTELAS

1.1 O que é a Técnica?

A Técnica de Moderação por Cartelas é uma metodologia utilizada para condução de trabalhos em grupo. Tem como objetivo tornar mais participativos e eficientes os processos de discussão e de construção conjunta do conhecimento.

O uso desta técnica pode:

- estimular a participação e a integração do grupo;
- favorecer a liberdade de expressão;
- agilizar o levantamento de opiniões;
- reduzir a repetição de debates sobre temas já acordados e concluídos;
- assegurar os materiais necessários à documentação, mantendo-se a fidelidade ao resultado apresentado.

1.2 Condições para a aplicação da Técnica

Para a aplicação da técnica, é importante que a equipe “d” do Órgão atente para alguns aspectos, como: definição do Facilitador; preparação das reuniões de trabalho; preparação do material necessário à moderação; e as regras de escrita.

1.2.1 Papel do Facilitador

É importante a definição de uma pessoa que atuará como **facilitador**. Este atuará como catalisador das diversas idéias que poderão emergir do Grupo durante as reuniões de trabalho. É importante que possua visão sistêmica do que vai ser simplificado e que tenha legitimidade perante a organização.

A postura do Facilitador, frente ao Grupo, é de fundamental importância. Sua atuação visa proporcionar o debate participativo na medida em que busca estimular os participantes a contribuírem com informações e experiências acerca do tema tratado.

Dessa maneira, o Facilitador deverá estabelecer um espaço de respeito e confiança, para que todos os participantes se sintam incluídos no processo, expondo bem suas idéias e ouvindo, com esmero, as colaborações do Grupo.

O Facilitador, portanto, deverá estar sempre receptivo às idéias apresentadas e, atento ao comportamento do GT. Todas as idéias são importantes e devem ser respeitadas. Não cabe ao Facilitador fazer críticas e, sim, possibilitar a reflexão sobre sua validade. Uma postura equilibrada fará com que o Facilitador não se precipite frente a situações de negativa.

Dessa forma, ele possibilitará a estabilização de um espaço emocional que propicie a criatividade e a abertura para o novo, além de aumentar a autoconfiança do Grupo e a credibilidade nos trabalhos.

Durante o processo de mudança, o Facilitador tem o papel fundamental de estimular os participantes à abertura para o novo, propiciando um espaço de aprendizagem e de confiança para a construção de uma nova realidade.

1.2.2 Preparação das reuniões de trabalho

A equipe “d” do Órgão deverá preparar as reuniões de trabalho, providenciando o ambiente físico e os materiais necessários à consecução de cada uma das etapas de Simplificação Administrativa.

Algumas providências para preparação das reuniões de trabalho deverão ser tomadas pela equipe “d”, tais como:

- montar a agenda de trabalho com dia, hora, duração do(s) encontro(s);
- confirmar a participação de cada um dos envolvidos, via telefone ou pessoalmente, de forma a garantir o sucesso dos encontros.
- reservar o local, observando: número de participantes e topografia da sala (lay out). Sugere-se a disposição das mesas ou carteiras em formato de “u”;
- providenciar os recursos áudios-visuais necessários (cartelas coloridas, pincéis atômicos, painel, papel, canetas, alfinetes, computador, *data-show* e apresentação em *power-point* sobre a etapa a ser trabalhada e a técnica a ser adotada para realizar o trabalho);
- divulgar a agenda aos participantes; e
- designar um dos membros da equipe “d”, para ser o facilitador da reunião.

1.2.3 Material necessário à moderação

Para aplicação da Técnica de Moderação por Cartelas, podem ser utilizados os seguintes materiais:

• painéis móveis próprios para processos de moderação; ou	• cartelas de diversas cores e formatos
• painéis fixos como quadros-negros ou quadros brancos ou	• Alfinetes; fita crepe; pincéis de duas ou mais cores; cola.
• paredes onde possam ser afixados painéis de papel kraft	

As cartelas utilizadas no processo de moderação têm variadas cores e formatos. **Cores fortes** são usadas para registro de títulos, **tons pastéis** para registro das perguntas e respostas. É indicado o uso de, no máximo, três cores de cartelas por painel, evitando torná-lo visualmente confuso.

Os formatos das cartelas podem ser:

- retangular
- ovalado; e
- redondo
- hexagonal.

As **retangulares** são utilizadas para o registro das respostas e, se unidas e coladas, podem se transformar em tiras compridas para o registro de títulos e perguntas.

As **redondas** servem para numerar, destacar ou priorizar algo no painel como também, para registro de títulos curtos.

As cartelas de formato **ovalada e hexagonal** servem para distinguir trabalhos elaborados em subgrupos daqueles elaborados pelo grande grupo, ou para qualquer outra diferenciação que se queira estabelecer.

1.2.4 Regras de Escrita

Ao registrar suas idéias nas cartelas, o GT deverá ser orientado a seguir as seguintes regras de escrita:

• Escrever de forma legível, de preferência com letra de forma	• Evitar o uso de palavras soltas
• Utilizar no máximo 4 linhas por cartela	• Vale o que está escrito
• Escrever só uma idéia por cartela	• Erros gramaticais não serão corrigidos, nem criticados.

1.3 Aplicação da Técnica

É fundamental que o Facilitador faça o planejamento da reunião, considerando os seguintes aspectos:

• as perguntas que serão feitas ao GT	• os formatos e cores das cartelas que irá utilizar;
• os resultados a serem alcançados	• a melhor forma de distribuí-las no painel; e
• a forma como explicitará os objetivos da reunião e a forma de condução do trabalho	• as informações que deverá transmitir ao Grupo, como: regras de escrita, objetivo da reunião, forma de trabalho em grupo ou subgrupos e outras.

O Facilitador poderá estabelecer com o grupo algumas regras de conduta, para o bom andamento dos trabalhos. Ele poderá solicitar ao GT que:

- respeite o horário de início e término das reuniões;
- não fume no local da reunião;
- mantenha os celulares desligados;
- durante a exposição das idéias, uma pessoa fala de cada vez; e
- respeite todas as idéias apresentadas.

É possível que ocorram situações em que pessoas mais comunicativas, por algum momento, dominem o debate. Esse é um momento que requer habilidade do Facilitador, que, ao observar tal comportamento, tome iniciativas no sentido de inserir os demais participantes na discussão. Uma maneira de agir é convidar nominalmente os menos participativos para que apresentem suas opiniões sobre o tema em questão.

Os trabalhos iniciar-se-ão, sempre, com uma breve apresentação pessoal do Facilitador, bem como da equipe “d” e de cada membro do Grupo de Trabalho. Em seguida, o Facilitador deverá apresentar ao grupo os materiais de moderação necessários para aplicação da técnica, esclarecendo dúvidas e curiosidades dos participantes.

O próximo passo será a orientação quanto às **Regras de Escrita** a serem consideradas para a elaboração das cartelas, veja no item 1.2.4.

Geralmente o processo de moderação inicia-se quando o Facilitador lança ao GT uma pergunta sobre determinado tema. O tema ou título da discussão deverá ser escrito previamente, numa cartela retangular (se necessário, colar uma cartela na outra, para ficar maior), de cor forte (laranja/vermelho) e fixada na margem superior esquerda ou no centro do painel.

A pergunta a ser lançada ao GT poderá ser escrita numa cartela de **tom pastel** (amarelo, verde, rosa, azul, branco), pois cansam menos a vista e facilitam a leitura. Deverão ser distribuídas, ao GT, cartelas com o mesmo tom utilizado para o registro da pergunta, para que sejam registradas as respectivas respostas.

O Facilitador distribuirá pincéis e cartelas a cada membro do GT. É indicado que os pincéis sejam da mesma cor, buscando, assim, evitar um visual poluído e rebuscado do painel. Deve ser dado o tempo necessário, ao Grupo, para o registro das respostas.

Uma vez preenchidas, as cartelas serão recolhidas pelo Facilitador e fixadas no painel com alfinetes ou fita crepe. Nesse momento, especial cuidado deve ser dado à estética do painel. As cartelas devem ser afixadas de tal modo que fiquem retas, e com a mesma distância entre uma e outra e de preferência disponibilizadas em colunas.

A partir do momento em que o conjunto de cartelas estiver exposto no painel, para visualização de todo o grupo, o Facilitador poderá iniciar a validação das cartelas, buscando, juntamente com o GT, compreender o significado de cada uma delas. Dessa forma, o Facilitador deve evitar ficar na frente do painel, para que todos enxerguem as cartelas que estão sendo validadas.

Em caso de dúvidas relativas ao conteúdo das cartelas, o Facilitador poderá lançar perguntas de esclarecimento, tais como:

- o que você entende sobre isso?
 - o que você está querendo dizer é...?
 - veja se eu entendi bem...
 - qual a melhor forma de expressarmos esta idéia?
-

Havendo a necessidade de se fazer alguma alteração nas cartelas, o Facilitador deverá observar os seguintes aspectos:

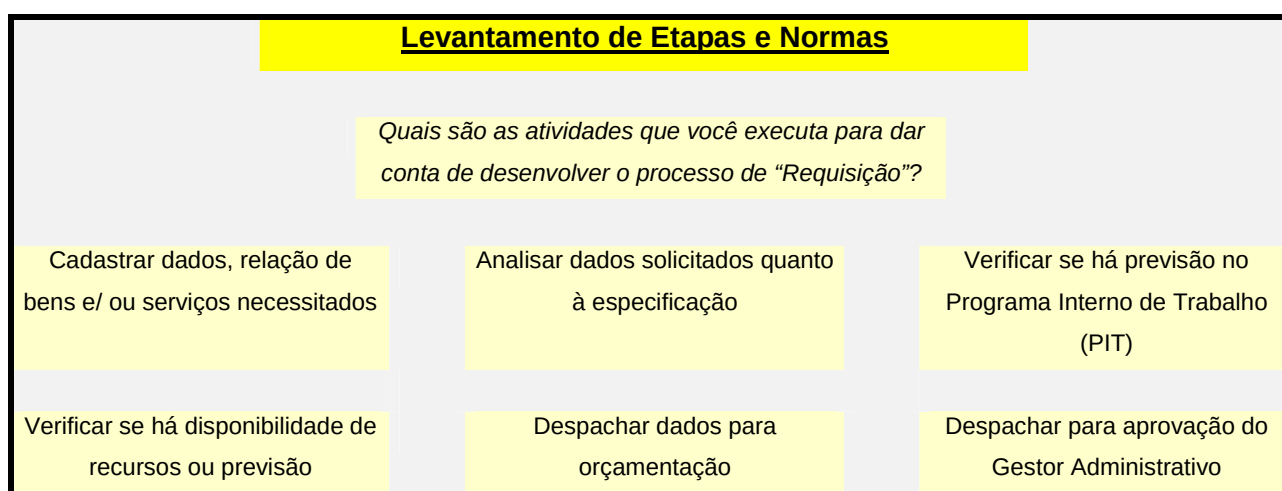
- exclusão, reformulação ou adição de texto, deverá ser feita na presença e com o consentimento de todos os participantes do grupo;
- nenhuma cartela, por mais que pareça conter uma idéia incômoda ou supérflua, poderá desaparecer e,
- nenhuma cartela poderá ser eliminada da discussão sem a permissão dos participantes.

É o GT que deverá decidir quando a discussão estará finalizada e, a partir desse momento, nenhuma cartela poderá ser alterada ou retirada do(s) painel(is).

Sugere-se que, uma vez finalizado o trabalho, o painel não seja desmontado, pois servirá de apoio para as próximas reuniões. Se houver tal necessidade, o Facilitador poderá colar as cartelas em papel *kraft*, tomando o devido cuidado para que se mantenha a posição em que se encontram as cartelas.

A documentação das reuniões de trabalho é o registro do conteúdo dos painéis já discutidos e encerrados pelo grupo. A digitação do conteúdo das cartelas poderá ser feita em formato textual ou em tabela. Todos os envolvidos na Simplificação Administrativa deverão receber este documento que também poderá ser disponibilizado na *intranet*.

1.4 Modelo do painel



2. Método GUT (gravidade, urgência e tendência)

2.1 O que o Método?

O método de GUT é uma ferramenta de auxílio na priorização de ações, especialmente quando elas não apresentam dados quantificáveis.

O quadro a seguir apresenta a matriz G.U.T. e seus componentes, quais sejam:

- a lista de processos a serem priorizados;
- os três critérios de análise: gravidade, urgência e tendência; e
- a pontuação geral obtida em cada processo organizacional analisado.

MATRIZ GUT

PROCESSO	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	PONTOS

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

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento do problema.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves	É necessária uma ação o mais cedo possível.	Se nada for feito, haverá um agravamento em médio prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não são graves	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar.

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

A coluna 'PONTOS' indicará a priorização estabelecida, sendo que o processo 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.

Gerar consenso em processos grupais a partir de argumentação lógica não é tarefa simples. Todavia, pode-se utilizar a Técnica de Moderação por Cartelas como ferramenta de facilitação dessa construção, uma vez que ela possibilita a participação democrática, considerando a opinião de todos os participantes sem deixar que se perca o foco em discussões, muitas vezes, inócuo e sem resultados.

2.2 Aplicação da Técnica de Moderação por Cartelas ao método GUT

Lançar a pergunta que conduzirá a priorização do processo a ser trabalho, como por exemplo: Qual o processo organizacional que demanda maior atenção neste momento? **ou** Que processo organizacional apresenta os maiores gargalos e dificuldades? **ou ainda** Qual o processo organizacional que deve ser aprimorado?

Para se responder à pergunta, é necessária uma reflexão acerca dos objetivos e metas organizacionais, com vistas a orientar os trabalhos de Simplificação, para o alcance dos resultados esperados pelo Órgão; de forma que possibilite uma visão geral dos processos que norteiam o trabalho e, até mesmo, de como ele está hierarquizado.

Dessa forma, a equipe "d" do órgão deverá reunir todos os envolvidos com a Simplificação, propiciando um espaço de reflexão conjunta, com o intuito de descobrir o processo organizacional com maior prioridade para a Simplificação Administrativa.

Lançada a pergunta, os participantes registrarão suas idéias nas cartelas, seguindo as orientações necessárias, que deverão lhes ser apresentadas no início da reunião.

Uma vez preenchidas as cartelas, o facilitador realizará a leitura de cada uma delas, de forma a esclarecê-las, eliminar repetições e/ ou adicionar cartelas com idéias novas que surgirem ao longo do período de validação.

Lembre-se de que: qualquer alteração, descarte ou inclusão de idéias deve partir de um consenso do grupo.

Com as idéias expostas no painel, o facilitador conduzirá a discussão, com o objetivo de definir, dentre o que fora apresentado, o processo de maior prioridade, utilizando os conceitos da Matriz G.U.T. (gravidade, urgência e tendência).

- **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.

Para tanto, poderá utilizar adesivos coloridos para representar cada um dos conceitos da matriz, por exemplo:

 preto	Gravidade
 vermelho	Urgência
 amarelo	Tendência

Para a análise de cada cartela, serão feitas as seguintes perguntas, de acordo com a tabela de valores do item 2.1 mencionado anteriormente:

- i) Qual a gravidade do prejuízo ou dificuldade: extremamente graves, graves ou não graves?
-

-
- ii) Qual a urgência da ação: imediata, o mais cedo possível ou não há pressa?
 - iii) Qual a tendência de agravamento do problema: agravamento imediato, de médio prazo ou não há tendência de agravamento, podendo ocorrer melhoria.

Assim, cada participante receberá um adesivo de cada cor, os quais serão colados na(s) cartela(s) que contiver(em) a idéia que o participante julgar mais “grave”, mais “urgente” e de maior “tendência”.

Alguns aspectos devem ser considerados neste momento, tais como:

- eventuais pesquisas internas (indicadores de processos, satisfação dos colaboradores, alcance de metas, etc.) e externas (satisfação do usuário, percepção do mercado, posicionamento do Órgão na definição de Políticas Públicas, etc.) podem apontar para uma necessidade premente de atender a um determinado problema específico;
- o histórico institucional pode demonstrar que alguma questão importante deve ser resolvida com prioridade;
- a identificação dos **Fatores Críticos de Sucesso**, que são as variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso da simplificação dos processos.

Fatores críticos de sucesso: são condições fundamentais que precisam, necessariamente, ser satisfeitas para que a instituição ou a estratégia tenha sucesso, tais como: credibilidade; compromisso e aceitação. Dois pontos importantes devem ser considerados na identificação dos fatores críticos de sucesso:

- ser um fator crítico de sucesso não significa ser um problema, pode ser um ponto forte da organização;
- o que é próprio para que uma tarefa seja realizada, dinheiro, pessoas, instalações, por exemplo, não devem ser considerados como fator crítico de sucesso.

Após isso, proceder-se-á à contagem dos pontos, que levará em consideração o seguinte:

Cartela	Adesivo	Dimensão	Pontos
Com maior número de adesivos.	Pretos	Gravidade (extremamente grave)	5
	Vermelhos	Urgência (o mais cedo possível)	5
	Amarelos	Tendência (agravamento imediato)	5

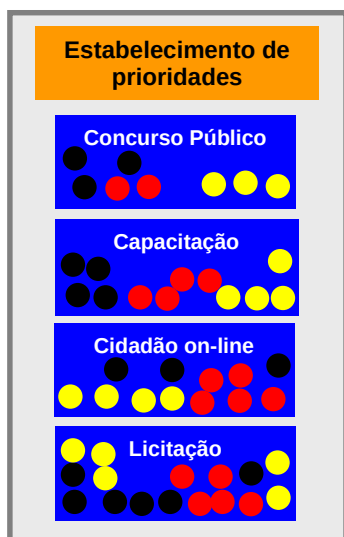
Com o segundo maior número de adesivos.	Pretos	Gravidade (extremamente grave)	3
	Vermelhos	Urgência (não há pressa)	3
	Amarelos	Tendência (médio prazo)	3

Com o terceiro maior número de adesivos ou abaixo.	Pretos	Gravidade (não grave)	1
	Vermelhos	Urgência (imediata)	1
	Amarelo	Tendência (sem tendência de piorar, podendo ocorrer melhoria)	1

Observação: em caso de empate, considerar a mesma pontuação. O desempate pode ser obtido por adoção de critérios técnicos ou pela consideração relativa de um novo G.U.T., apenas entre os processos empatados.

Exemplo:

Painel com as cartelas:



Matriz G.U.T:

Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontos
Concurso Público	1	1	1	1
Capacitação	3	3	3	27
Cidadão on-line	1	5	3	15
Licitação	5	5	5	125
O processo "Licitação" é considerado o de maior prioridade!				

O exemplo apresenta o processo de LICITAÇÃO como sendo o de maior prioridade para a Simplificação Administrativa, então, é com ele que a equipe "d" trabalhará, no sentido de promover as melhorias necessárias, simplificando-o e buscando as soluções para os prováveis problemas dele decorrente.

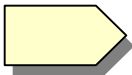
3. FLUXOGRAMA

3.1 O que é um Fluxograma?

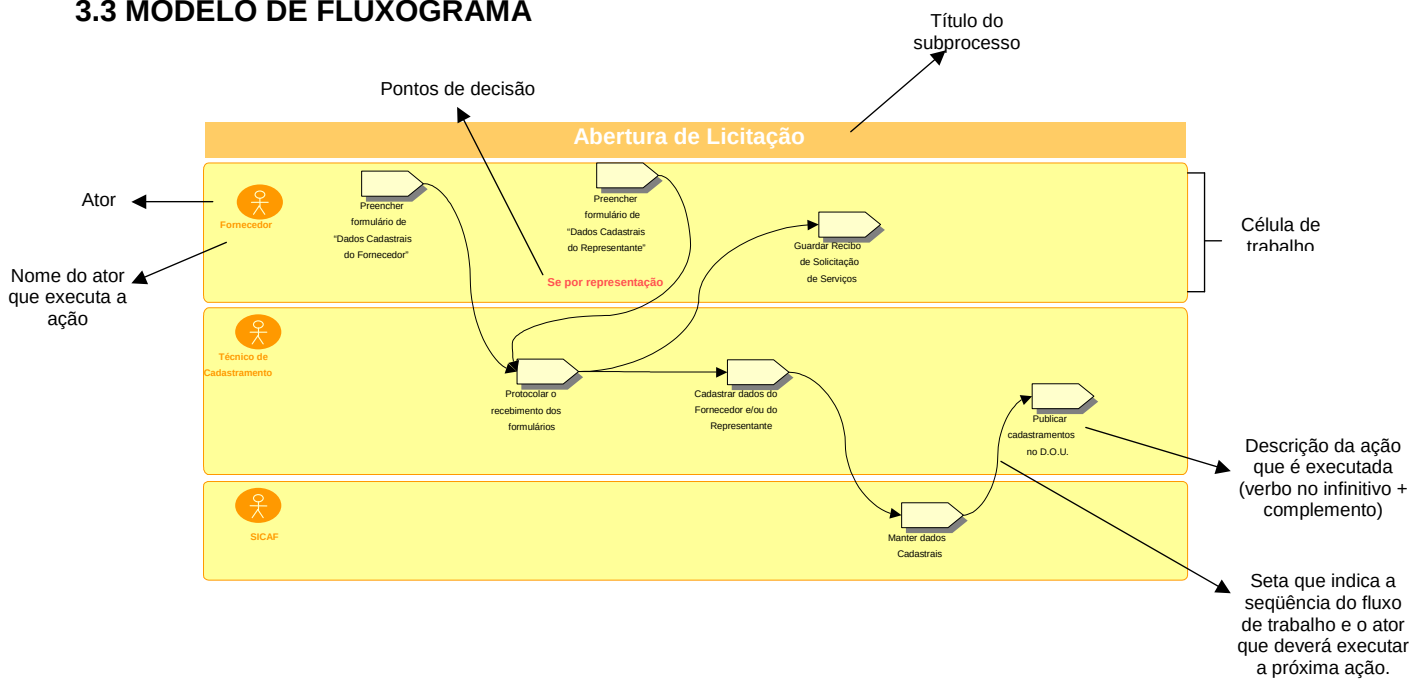
O fluxograma é a representação gráfica de um processo de trabalho e nele devem estar contidas informações que possibilitem a visualização dos caminhos por onde percorrem o processo, as ações que devem ser desenvolvidas para que seja realizado o trabalho, assim como os responsáveis/atores que desempenham tais ações.

3.2 Como o Fluxograma está estruturado?

Para efeito do Guia, foi escolhido um modelo simplificado de fluxograma. Para facilitar a leitura, faz-se necessário à compreensão dos elementos que o compõe, são eles:

Símbolo	Denominação	Descrição
 Nome do Ator	ATOR	Aquele que executa alguma ação no processo/subprocesso (quem faz).
	AÇÃO	É aquilo que o ator realiza, é expressa em forma de frases iniciados com o verbo no infinitivo + complemento (o que faz).
	SEQÜÊNCIA DAS AÇÕES	Representa o fluxo em que é realizado o processo/subprocesso (em que ordem faz).
	CÉLULA DE TRABALHO	Limite de atuação do ator, é onde se representa quem, o que e em que ordem é desenvolvida o processo/subprocesso.

3.3 MODELO DE FLUXOGRAMA



ANEXOS

FORMULÁRIOS DO GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

1. MODELO DE CRONOGRAMA

1.1 O que um Cronograma?

Um cronograma é a representação gráfica da previsão da execução de um trabalho, na qual se indicam os prazos que se deverão cumprir as suas diversas ações.

Um cronograma é geralmente desenvolvido no formato de uma tabela ou de uma planilha onde são descritas as principais ações para implementação de um plano, projeto ou proposta e tem como objetivo acompanhar as ações para alcançar as metas estabelecidas.

É uma ferramenta que auxilia no gerenciamento da implementação de ações estabelecidas em um plano. Por meio dele, é possível visualizar as **ações, prazos, responsáveis e resultados** a serem alcançados, servindo também como instrumento de controle e acompanhamento.

No decorrer do acompanhamento de um cronograma, algumas alterações poderão ser necessárias para se corrigir rumos ou ajustar prazos que muitas vezes se tornam inviáveis por motivos diversos. Contudo, deve ser gerenciado para que não se perca a evolução e comprometimento com o trabalho proposto.

A utilização de um cronograma pode apresentar vantagens como:

- agilizar a implementação de um projeto, plano ou proposta, à medida que as ações são identificadas e registradas;
- possibilitar o acompanhamento da situação/status das ações a serem implementadas;
- promover a responsabilização dos envolvidos com o trabalho;
- evitar a sobreposição de tarefas;
- assegurar maior comprometimento com os prazos e metas estabelecidas.

São dois os tipos de cronograma propostos no Guia:

- 1) **Cronograma de Encaminhamentos** – ferramenta de apoio na definição de ações de curto prazo, para a implementação de soluções e/ou encaminhamentos dessas. Neste tipo de cronograma devem ser definidos os responsáveis pelas ações bem como os resultados esperados e seus receptivos indicadores.
- 2) **Cronograma de Ações** – ferramenta de planejamento, que apóia na consecução de planos de ação de médio e longo prazos.

1.2. MODELO DE CRONOGRAMA DE ENCAMINHAMENTOS

Ações	Responsáveis	Prazo	Resultados Esperados	Indicador de Resultado

1.3. MODELO DE CRONOGRAMA DE AÇÕES

[illegible]

2. FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

Frases:

1. Verbo no infinitivo + complemento
2. Verbo no infinitivo + complemento
3. Verbo no infinitivo + complemento

4. Verbo no infinitivo + complemento
5. Verbo no infinitivo + complemento
6. Verbo no infinitivo + complemento

(nome do sub-processo)

Ações: O que faz.

Cliente. Quem recebe o resultado do meu trabalho. Muitas vezes, o resultado do meu trabalho pode se destinar a mim/minha área mesmo ou então a um outro "Contexto" de atividades, quando deve-se identificar o cliente com o nome do meu cargo (técnico SECIN, por exemplo) ou do outro Contexto de atividade. (ver OBS 2)

Fornecedor. Quem me envia o necessário p/ a execução da minha tarefa. Pode acontecer de um fornecedor ser um outro "Contexto" de atividade, quando deveremos identificá-lo com o nome do Contexto.

O nº da frase representa a ação, o verbo da respectiva atividade

De onde vem?	O que vem?	O que você faz com isso? (nº da frase)	O que sai?	Para onde vai?
Fornecedor	E1 – Entrada + número da entrada	Nº	S1 – Saída + número da saída	Cliente
Servidor	E2 - Entrada + número da entrada	Nº	S2 – Saída + número da saída	Cliente A
			S2 – Saída + número da saída	Cliente B

E1:
E= entrada: o que preciso p/ que execute minha tarefa.
1= número da sequência numérica da entrada.
 Para cada frase (atividade) haverá pelo menos 1 entrada, podendo ser identificadas mais entradas, a depender do que seja necessário para a execução da tarefa.

S1:
S= saída: o que gero com minha atividade, o resultado, o produto do que faço.
1= número da sequência numérica da saída (deve estar em consonância com a respectiva entrada).
 Para cada frase (atividade) haverá pelo menos 1 saída. Existirão atividades que gerarão mais saídas, essas deverão ser identificadas com o mesmo número, como no exemplo acima: duas saídas **S2**, independente dos clientes que a estejam recebendo.

Observações:

1) Ao analisarmos detalhadamente as frases, é normal se verificar a necessidade de alterá-las, para adequá-las de forma a expressar melhor as ações do nosso fazer. Especialmente as frases iniciadas com os verbos que expressem entradas e/ou saídas, essas podem ser modificadas, assim, frases tais como:

- Receber solicitação de compra
- Encaminhar processo à Jurídica
- Enviar documentos, etc.

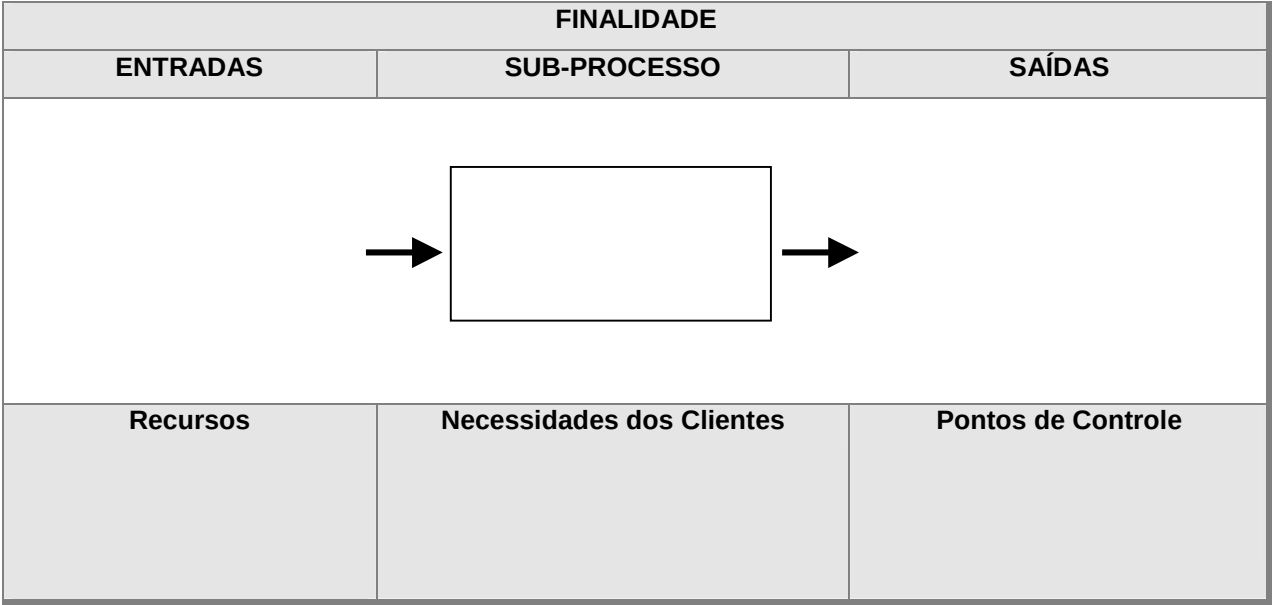
Pode-se referir a entradas/saídas:

- S1 – solicitação de compra
- S1 – processo analisado
- S2 – documentos verificados

Quando isso ocorrer, deveremos analisar melhor as frases para verificarmos se por trás da entrada/saída não existe um ação. **Exemplo: Receber solicitação de compra**, pode-se transformar em **"Analisar solicitação de compra"**, onde o verbo **"Analisar"** é a minha real ação e o **"Receber"** só indica o fluxo de uma **entrada** = solicitação de compra.

2) Pode acontecer de identificarmos uma mesma saída para diferentes clientes, o que poderá ser representado uma única vez. Outra situação é a de diferentes saídas para um mesmo cliente, nesse caso, deverão ser representadas cada uma das saídas separadamente.

3. DIAGRAMAS DE INTERAÇÃO DO PROCESSO



4. CADASTRO DE INDICADORES

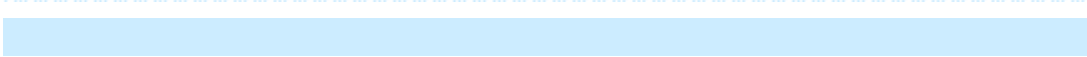
Cadastro de Indicadores					
Nome do Sub-processo		Área Responsável		Nome do Responsável indicador	
Nome do Indicador		Unidade de Medida		Tipo	Versão (dd/mm/aaaa)
Nome de Identificação do Indicador		Medida do Indicador		Eficiência ou Eficácia	
Descrição do Indicador Descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra.		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.		Origem dos componentes da fórmula de cálculo Indicação da origem de cada elemento da fórmula, se de alguma publicação, sistema informatizado ou outra origem qualquer.	
Interpretações Possíveis Descrição de como interpretar os valores obtidos pela aplicação do indicador. Colocar exemplos quando couber.				Faixa de Aceitação Definição da faixa de aceitação do indicador.	
Periodicidade de Aplicação Definir um período para a aplicação do indicador (exemplos: no dia 15 de cada mês, ao final de uma determinada atividade, etc).		Periodicidade de Avaliação Definir um período para a divulgação da avaliação (exemplo: após a ocorrência de três aplicações).			

5. APLICAÇÃO DE INDICADORES

Formulário			
Aplicação de Indicadores			
Nome do Sub-processo	Área Responsável	Nome do Responsável	
Nome do processo a ser medido.	Área em se executa o processo	Nome de quem aplicou.	
Data da Aplicação	Resultado	Considerações	O que fazer
(dd/mm/aaaa)	Medição do indicador no momento da aplicação.	Indicar o valor obtido em relação à faixa de aceitação e categorização do problema (condições internas ou externas) e descrição sucinta das causas, conseqüências e proposições	Ação a ser tomada em função da análise do resultado do indicador

CAPÍTULO 11

GLOSSÁRIO



GLOSSÁRIO

1. Ação: O que é feito por cada ator.
 2. Área de TI: compreende todos os setores e subprocessos de trabalho inerentes a esta unidade administrativa.
 3. Atividade Gerencial: É aquela que envolve comando e aferição de resultados.
 4. Atividade Operacional: É aquela que envolve ações pré-programadas e que fera produtos palpáveis.
 5. Atores: Quem executa alguma ação no sub-processo.
 6. Atuação integrada: consiste na articulação e envolvimento das diversas áreas na tentativa de inovar a gestão e colocar em prática as teorias gerenciais, possibilitando a realização de propostas e ideais ainda não implementadas na solução de problemas que dificultam o andamento dos trabalhos.
 7. Benchmarking: é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas (processos), em relação aos concorrentes mais competitivos, ou às empresas reconhecidas como líderes.
 8. Brainstorming: é uma técnica de criatividade em grupo, na qual se busca a geração de idéias que isoladamente ou associadas, estimulem novas idéias e subsídios direcionados à solução de um problema.
 9. Checklist: são simples e poderosas ferramentas para listar, relacionar, comparar, verificar ou lembrar fatores importantes relativos às atividades.
 10. Ciclo PDCA: é uma ferramenta que busca a lógica para fazer certo desde a primeira vez, e cuja as iniciais são P – Plan (planejar), D – Do (fazer), C – Control (controlar) e A – Action (atuar corretivamente).
 11. Diagrama de interação do Processo: é uma ferramenta de identificação e de visualização dos elementos essenciais dos sub-processos de trabalho (fornecedor, entrada/insumo, saída/produto e cliente), que foram formados a partir das atividades levantadas e agrupadas.
 12. Efetividade: refere-se aos resultados objetivos e práticos da atividade real.
-

-
13. Metaplan: É o nome registrado de uma empresa alemã, que desenvolveu em meados dos anos 70 integração entre as técnicas de visualização e moderação em um conjunto de procedimentos para o trabalho participativo em grupo, que vem tendo desde então tendo aceitação cada vez maior tanto no setor público como junto à iniciativa privada.
 14. Modelagem do Processo: é a observação de todo o fluxo do processo na organização.
 15. Norma NBR ISO-9000: norma que apresenta padrões mundiais de qualidade.
 16. Ontologia da Linguagem: Estudo da linguagem humana para uma reflexão a respeito do sentido abrangente do ser, como aquilo que torna possível as múltiplas existências [Opõe-se à tradição metafísica que, em sua orientação teológica, teria transformado o ser em geral num mero ente com atributos divinos.]
 17. Organização: grupo de instalações e pessoas com conjunto de responsabilidades, autoridades e relações.
 18. Ponto de controle: são aqueles que geram regras ou restrições quanto à execução do processo de trabalho.
 19. Processo: 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 aos serviços/produtos.
 20. Rastreabilidade da informação: capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou localização daquilo que esta sendo considerado.
 21. Retrabalho: ação implementada sobre um produto não-conforme, a fim de transformá-lo conforme os requisitos estabelecidos.
 22. Satisfação do Cliente: percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos.
 23. SICAF: Cadastro Unificado de Fornecedores. É um sistema de cadastramento unificado, em nível nacional, que permite a participação do fornecedor em qualquer licitação pública.
-

-
24. Sistema de monitoramento: qualquer entidade (processo, produto, equipamento, pessoa, grupo, organização ou outros) que seja objeto de nossa observação.
25. Subprocesso: subdivisões dos processos.
-

PASSOS DO GUIA		O QUE PROPÕE	COMO FAZER (FERRAMENTA)	COMO REGISTRAR (FORMULÁRIOS)
Base Conceitual		Entender algumas das definições utilizadas no Guia		
Planejamento da Simplificação	1. Pré-requisitos	Preparar A “Casa” Para Desenvolver As Ações Do Guia. - Formação da Equipe; - Capacitação; - Mobilização		
	2. Plano de Trabalho	Priorizar o processo de trabalho a ser simplificado	- Técnica de Moderação de Cartelas (TMC) - GUT	Registro 1: Modelo de Plano de Trabalho
Mapeamento do Processo	3. Levantamento de atividades e normas; 4. Identificação dos Elementos do Processo 5. Desenho dos Fluxogramas Atuais	Conhecer o funcionamento do processo de trabalho atual - Fornecedores; - Entradas; - Atividades; - Saídas; - Clientes - Normas	- Técnica de Moderação de Cartelas (TMC) - Fluxograma	Registro 2: Formulário de Identificação dos Elementos do Processo. Registro 2: Formulário de Identificação dos Elementos do Processo. Registro 3: Desenho do Fluxograma Atual
Análise e Melhoria dos Processos	6. Árvore de Soluções	Identificação dos Problemas que afetam o processo.	- Técnica de Moderação de Cartelas (TMC)	Registro 4: Formulário de Árvore de Soluções.
		Separação de causas e efeitos (problemas)	- Técnica de Moderação de Cartelas (TMC) - Diagrama de Causa e Efeito	Registro 4: Formulário de Árvore de Soluções.
		Identificação e priorização das soluções	- Técnica de Moderação de Cartelas (TMC) - Matriz BASICO	Registro 4: Formulário de Árvore de Soluções.
		Encaminhamento das Soluções - Responsáveis - Prazo - Resultado esperado		Registro 4: Formulário de Árvore de Soluções.
	7. Modelagem do Processo	Identificar as condições para realização do novo processo - finalidade do processo; - principais necessidades dos clientes; - identificação dos recursos necessários;		Registro 5: Diagrama de Interação do Processo.

		Análise PDCA		
		Desenho do Novo Fluxo do Processo - Fluxo Ideal - Fluxo Implementável		Registro 6: Registro do Novo fluxo do Processo
	8. Sistema de Medição de Desempenho	Formatação dos indicadores de eficiência e eficácia para monitoramento do processo		Registro 7: Formulário de Cadastro de Indicadores.
		Preenchimento do marco de referência		Registro 8: Formulário de Identificação do Marco De Referência
		Aplicação e Avaliação do processo em andamento		Registro 9: Formulário de Aplicação
Implementação das Melhorias	9. Proposta de Simplificação	Formatação da Proposta de Simplificação		Registro 10: Proposta de Simplificação.
	10. Implementação do Novo Processo	Implementação das Melhorias - Manualização; - Treinamento para o novo processo; - Plano de Comunicação para disseminação		