

Metodologia de Gestão de Processos

Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs

Grupo de Trabalho Processos
Comitê de Políticas de Gestão Administrativa
Fórum Nacional de Gestão
Conselho Nacional do Ministério Público
Versão 4 - 2016



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Metodologia de Gestão de Processos

Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs

Grupo de Trabalho Processos
Comitê de Políticas de Gestão Administrativa
Fórum Nacional de Gestão
Conselho Nacional do Ministério Público
Versão 4 - 2016



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



ELABORAÇÃO

Grupo de Trabalho Processos, vinculado ao Comitê de Políticas de Gestão Administrativa, do Fórum Nacional de Gestão

ASSESSORIA TÉCNICA E REDAÇÃO

Bruno Dantas Caixeta - MPGO

Karin Kasburg - MPPR

Lucas Maximiano Pereira - MPMG

Luciana Vieira Magalhães - MPGO

Lucila Borges de Sant'Anna - MPGO

Marcelo Borges dos Santos - MPGO

Reginaldo de Oliveira Vilanova - MPMS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO E CONCEITUAÇÃO.....	7
1.1 Introdução	7
1.2 Conceituação	9
1.2.1 Classificação dos processos.....	13
1.2.2 Hierarquia de processos.....	15
2 ESTRUTURA E FORMAÇÃO DA ÁREA DE PROCESSOS.....	19
2.1 Passos necessários para a estruturação de uma área de processos ...	20
2.1.1 Definição das formas de atuação	20
2.1.2 Definição do posicionamento estratégico da área de processos	20
2.1.3 Objetivos e ações	21
3 METODOLOGIA UTILIZADA.....	24
3.1 Planejamento das atividades	24
3.1.1 Realizar estudo preliminar	24
3.1.2 Realizar reuniões preliminares	25
3.1.3 Elaborar plano de trabalho	28
3.1.4 Realizar reunião de sensibilização	29
3.2 Mapeamento de processos	30
3.2.1 Levantar informações	30
3.2.2 Desenhar os fluxogramas.....	30
3.2.3 Notação BPMN	31
3.2.4. Medir a situação atual (indicadores)	61
3.3 Análise e melhoria dos processos.....	63
3.3.1 Identificar problemas e suas causas - propor as soluções	63
3.3.2 Redesenhar as rotinas (melhoria do processo)	64
3.3.3 Propor a sistemática de medição (indicadores de desempenho) ...	66

3.3.4 Aprovar o processo (validação pelos atores competentes)	66
3.4 Implementação das melhorias	66
3.4.1 Executar as melhorias propostas.....	67
3.4.2 Documentar a rotina	67
3.5. Controle e avaliação do processo	69
3.5.1. Monitorar o desempenho dos processos.....	69
3.5.2 Realizar as reuniões de acompanhamento e auditorias	70
3.5.3 Divulgar as melhorias e ganhos.....	70
3.5.4 Monitorar e reavaliar as rotinas	71
3.5.5 Lições aprendidas	71
REFERÊNCIAS	73
ANEXO I - Brainstorming	76
1. Conceito	76
2. Exemplo de aplicação	78
ANEXO II - Diagrama de Afinidades.....	81
1. Conceito	81
2. Exemplo de aplicação	82
ANEXO III - Matriz GUT	86
1. Conceito	86
2. Exemplo de aplicação	87
ANEXO IV - Gráfico de Pareto.....	89
1. Conceito	89
2. Exemplo de aplicação	91
ANEXO V - Diagrama em Árvore.....	95
1. Conceito	95
2. Exemplo de aplicação	97
ANEXO VI - Diagrama de Causa e Efeito.....	100

1. Conceito	100
2. Exemplo de aplicação	101
ANEXO VII - Plano de Ação	103
1. Conceito	103
2. Exemplo de aplicação	104
ANEXO VIII - Modelo de Procedimento	108

Capítulo 1

Introdução e Conceituação

1. INTRODUÇÃO E CONCEITUAÇÃO

1.1 Introdução

A gestão de processos é considerada por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), o que tem fundamentado a sua incorporação nas organizações.

Melhorar processos é uma ação fundamental para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação. Assim, as instituições que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar uma metodologia de análise e aprimoramento contínuo dos seus processos, tendo como base as estratégias e capacidades da organização. A metodologia escolhida deve ser capaz de representar os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, atingíveis por meio de processos consistentes, de forma a demonstrar a agregação de valor no trabalho realizado para o cliente final e os participantes do processo.

Ao incorporar a gestão de processos, o Ministério Público brasileiro poderá canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de seus recursos humanos como meio para alcançar a excelência nos serviços prestados à sociedade.

Propõe-se que este documento sirva como um guia fomentador da gestão de processos no âmbito do Ministério Público brasileiro e do Conselho Nacional do Ministério Público. Ao buscar esclarecer, especificar e detalhar a gestão de processos, a presente iniciativa visa a facilitar a adoção da gestão de processos pelos respectivos órgãos.

Para atingir esse objetivo, busca-se fornecer um auxílio metodológico para a identificação do que é necessário para o gerenciamento de processos, visto que isso varia de organização para organização. Assim, ao longo do documento são elencadas as atividades necessárias à realização da gestão de processos. Para se chegar nessas definições, foram utilizados procedimentos metodológicos como:

- Análise de *benchmarking*, realizada por meio de pesquisa sobre o tema, que contou com a participação de vinte e um órgãos do Ministério Público brasileiro;
- Revisão bibliográfica;

- Compartilhamento de experiências de profissionais que gerenciam processos no âmbito do Ministério Público brasileiro.

Esta proposta apresenta, nos primeiros capítulos, as bases conceituais que orientam a formação do tema gestão de processos, assim como a estrutura necessária à formação de uma equipe ou unidade organizacional responsável pela internalização do tema.

Os capítulos seguintes trazem uma sugestão de metodologia a ser utilizada na condução dos trabalhos pela equipe ou unidade organizacional respectiva, contemplando os tópicos: planejamento das atividades, mapeamentos dos processos, análise e melhorias dos processos, implementação de melhorias e gerenciamento do processo.

Finalmente, agradecemos a preciosa colaboração dos Ministérios Públicos, listados a seguir, que disponibilizaram a documentação de sua metodologia, bem como, normas, manuais e outros materiais utilizados como referência para a confecção deste documento:

- MPAC;
- MPGO;
- MPPE;
- MPPR;
- MPRN;
- MPSC.

1.2 Conceituação

Neste capítulo, serão abordadas as definições conceituais de processos e gestão de processos elaboradas a partir de levantamento bibliográfico.

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. O desempenho das organizações modernas está ligado a sua capacidade adaptativa, concernente às constantes mudanças ocorridas no cenário de competitividade do mercado, sendo os processos de mudança inevitáveis para aquelas que pretendem continuar existindo e desempenhando suas atividades com a devida eficácia. Neste contexto, atua a gestão de processos identificando, monitorando, avaliando e revisando rotinas de trabalho, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da organização.

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

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

Para Johansson et al. (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao cliente do processo.

Afirma Paim (2006), que os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização independente de sua natureza, mas que demandem coordenação dos mesmos. Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atuar, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional.

Seguindo essa linha de raciocínio, a FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2008, p. 5) define que os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

A Figura 1 mostra a correlação entre as entradas, que são os insumos disponibilizados pelos fornecedores, as atividades do processo, que necessariamente devem agregar valor aos insumos, e as saídas que asseguram o atendimento aos requisitos dos clientes por meio dos serviços ou produtos gerados pelos processos.

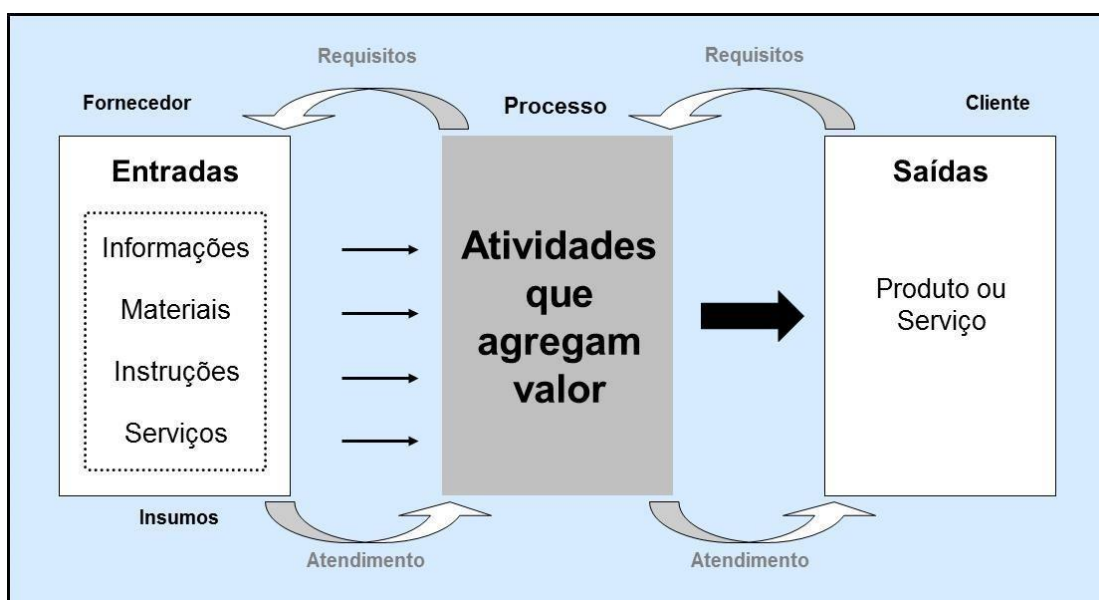


Figura1 - Representação de um processo organizacional

A partir dessa visão dos processos compreende-se, facilmente, que a organização é um “mar de processos”, em contínua execução pelas pessoas que compõem sua força de trabalho. Estes processos estão inter-relacionados e interagem entre si, de tal forma que os produtos ou serviços deles provenientes constituem a entrada para um ou mais processos na sequência de execução que busca o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2008, p. 5) complementa, ainda, que toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas,

permitindo-se um planejamento adequado das atividades, a definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nessas condições, as pessoas são envolvidas não somente na execução, mas também no planejamento dos processos, na prevenção e solução de problemas, na eliminação de redundâncias e no aumento da produtividade. A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização.

Nesse sentido, devemos ter clara a ideia de que os processos não necessariamente se limitam a apenas uma unidade organizacional. Levando-se em consideração que as instituições possuem, via de regra, uma estrutura hierarquizada, com uma divisão clara das especialidades de cada área, podemos considerar que os processos tramitam por essas áreas de forma fluida, como mostrado na Figura 2.

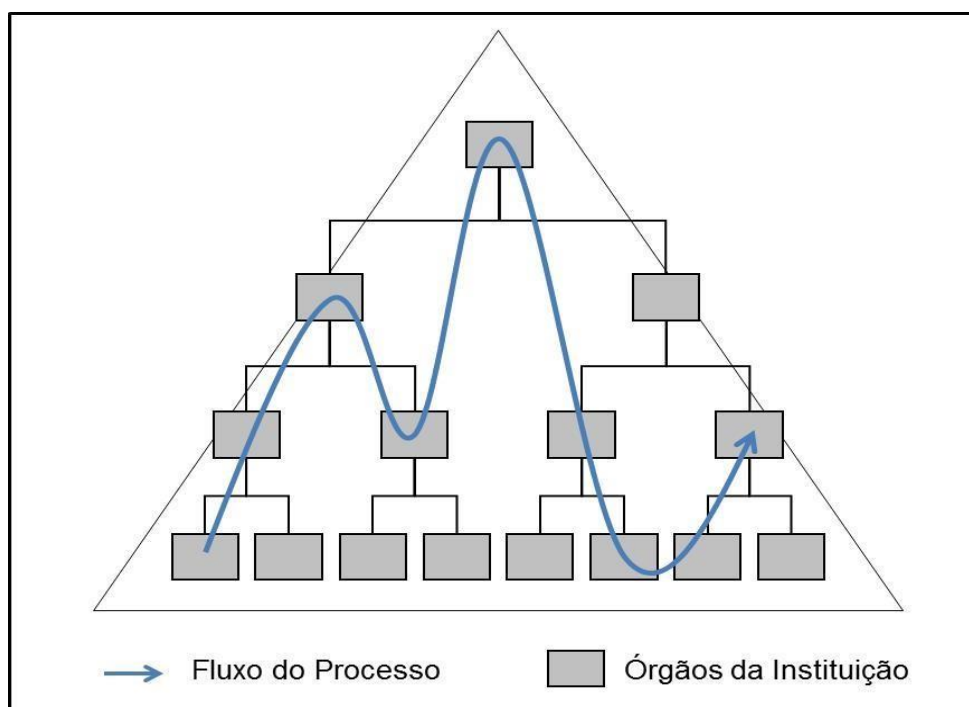


Figura 2 - Fluxo do processo pelos diversos órgãos da instituição

Um exemplo clássico de processo que tramita por várias áreas da instituição é o “processo de aquisição”. Em um trâmite hipotético, este se inicia no órgão demandante do produto ou serviço a ser adquirido e passa pela área orçamentária para confirmação da existência dos recursos; em seguida, recebe a validação pela área de controle interno e vai para o ordenador de despesas para autorização da aquisição; finalizando, passa pela área administrativa responsável pelo recebimento do produto e pela área financeira para pagamento do fornecedor.

Outra forma de pensar a respeito de processos é apresentada pela equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), que considera os processos como sequências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras ambíguas (Pentland et al.,1999).

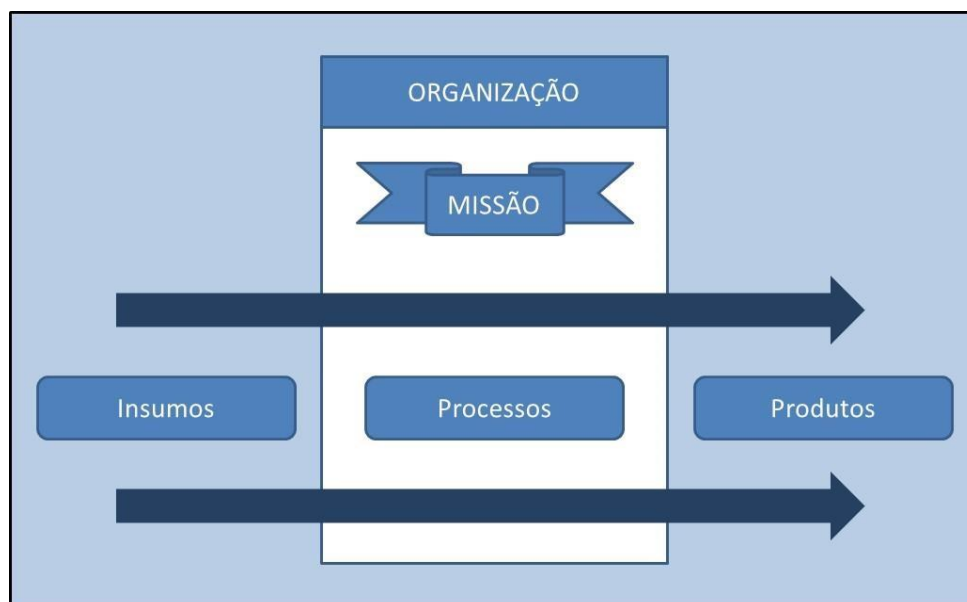


Figura 3 - Panorama da gestão de processos

Dessa forma, a gestão de processos organizacionais tem como objetivo, dentro do Ministério Público brasileiro, a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implantação de melhorias nos diferentes processos desenvolvidos pela instituição, no cumprimento de sua missão, e compreende:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos nas unidades dos MPs e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais mapeados, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A implementação permanente da gestão de processo contribuirá para:

- Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- Otimizar a utilização dos recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos; e
- Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

1.2.1 Classificação dos processos

No âmbito do Ministério Público brasileiro podemos classificar os processos em três categorias:

- Processos finalísticos: processo associado às atividades-fim da instituição ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades do cidadão;
- Processos de suporte ou apoio: geralmente, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para assegurar a eficiência da instituição, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos;
- Processos gerenciais ou de gestão: os processos gerenciais ou de gestão fornecem diretrizes para os processos finalísticos e de apoio, mantendo-os alinhados entre si e, principalmente, alinhados à missão e às metas estratégicas da instituição.

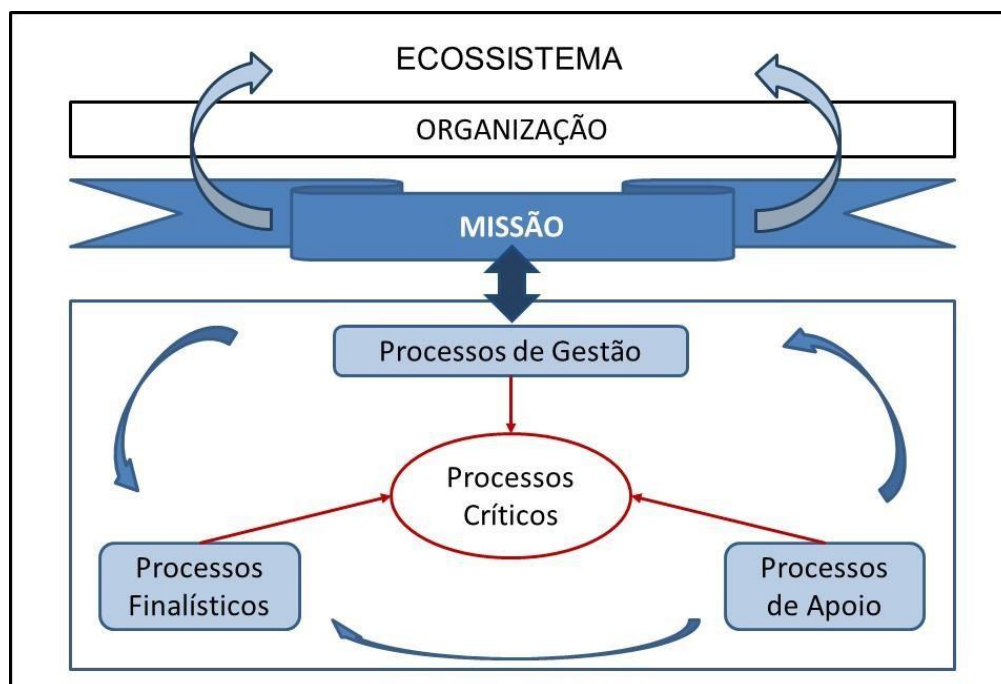


Figura 4 - Classificação dos processos

Características básicas das três categorias de processos:

FINALÍSTICOS	APOIO	GESTÃO
. 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; . Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos; . Estão relacionados aos processos que suprem recursos (humanos, materiais, financeiro) para os processos finalísticos.	. Estão centrados na gestão; . Viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas da organização; . Estão relacionados aos processos decisórios e de informações; . Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Figura 5 - Características dos processos

A definição das categorias de processo fica mais clara trazendo-os para a realidade dos Ministérios Públicos. A seguir, uma figura que representa os grandes grupos de processos (também chamados de “macroprocessos”) e suas respectivas categorias para facilitar o entendimento.

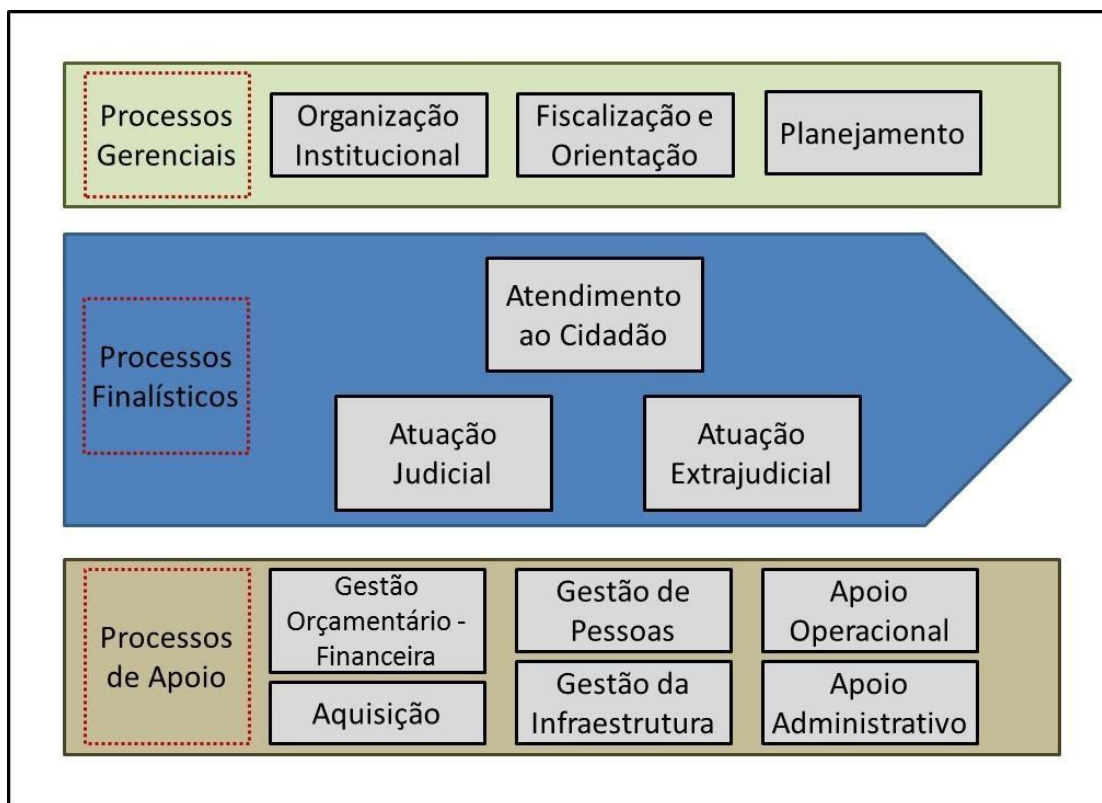


Figura 6 - As categorias dos processos nos MPs

Há outras formas possíveis para a classificação dos processos em uma instituição. Dentre elas, é comum o uso de termos como “processos finalísticos”, que estão relacionados diretamente à atividade fim da instituição, e “processos não finalísticos”, que englobam todos os demais processos executados por essa instituição. Apesar de mais simplista, essa forma de categorizar os processos também pode ser bastante utilizada no âmbito do Ministério Público.

1.2.2 Hierarquia de processos

Para a consecução de cada tipo de processo da instituição, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades ou tarefas. Diante disso, poderia se dizer que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos e atividades:

- **Macroprocesso:** conjunto de processos pelos quais a instituição cumpre a sua missão. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais. É o maior nível de processo dentro de uma organização;
- **Processo:** utilizando a definição da norma ABNT NBR ISO 9000:2005, é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas);
- **Subprocesso:** é um conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo. São os processos em um nível maior de detalhamento;
- **Atividade:** operação ou conjunto de operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e que produz um resultado específico;
- **Tarefa:** conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade; elemento individual e/ou subconjunto de uma atividade.

A figura abaixo demonstra a hierarquia dos processos:

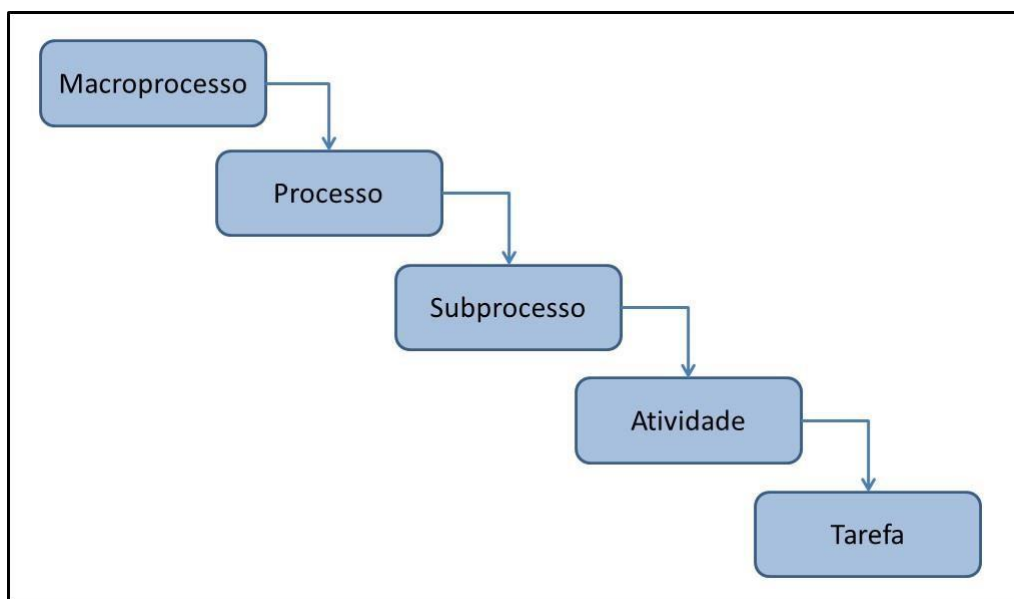


Figura 7 - Hierarquia dos processos



A ferramenta de gestão de processos pode se aplicar em qualquer uma das categorias mencionadas, a depender do escopo de atuação definido pelos responsáveis do trabalho.

Capítulo 2

Estrutura e formação da área de processos

2 ESTRUTURA E FORMAÇÃO DA ÁREA DE PROCESSOS

Este capítulo trata da estruturação necessária para a área de processos, responsável por promover e induzir a realização da gestão de processos no Ministério Público brasileiro.

Devido à crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações e à frequência com que a modelagem, melhoria, implantação, integração e coordenação de processos têm acontecido, é cada vez maior a necessidade das instituições se estruturarem para gerenciar seus processos. Segundo Pinho et al. (2008), a construção de uma área de processos requer o delineamento de objetivos que possam ser atingidos e que justifiquem claramente a sua implantação. A análise dos objetivos propostos pelas metodologias permite avaliar se estes estão alinhados com os objetivos da organização.

A área responsável pelo gerenciamento dos processos é uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da instituição e que atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciais.

Essa área deve estar apta a priorizar processos, não necessariamente trabalhando com todos da organização. Poderá focar nos críticos ou definir, por meio de um método específico, em quais irá atuar.

Responsabilidades de uma área de mapeamento e melhoria de processos:

- Traduzir a visão estratégica para a operacional;
- Promover a melhoria contínua dos processos;
- Fomentar a inovação e a criatividade nas ações de processos;
- Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos por uma abordagem de gestão de portfólio;
- Acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e da gestão do dia-a-dia dos processos;
- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão de processos;
- Dar apoio às atividades de gestão da mudança durante os projetos de melhoria de processos;

- Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução de gestão de processos na organização;
- Apoiar o uso de sistemas e outras tecnologias relacionadas à gestão de processos;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem sucedidos com gestão de processos (Banco Nacional de Processos).

2.1 Passos necessários para a estruturação de uma área de processos

Todas as metodologias definem passos estratégicos para a estruturação de uma área de processos. Elas evidenciam um processo gradativo que requer planejamento e tempo, e cujos resultados não são imediatos. A seguir sugerimos os passos necessários para a estruturação de uma área de processos.

2.1.1 Definição das formas de atuação

A metodologia de Pinho et. al (2008) indica que a área de processos pode assumir três formatos de atuação na instituição: normativo colaborativo, coordenador, ou normativo e coordenador.

Na primeira, suas atividades possuem caráter estratégico na governança de gestão dos processos, no controle de qualidade e de custos, na melhoria contínua dos processos e nas atividades de suporte. A segunda forma de atuação estabelece atividades operacionais relacionadas à gestão dos processos, basicamente associadas ao acompanhamento e controle destes. Na terceira abordagem, a área de processos congrega as duas outras formas de atuação.

2.1.2 Definição do posicionamento estratégico da área de processos

A localização da área de processos fica a critério de cada instituição. Para decidir o melhor posicionamento estratégico da unidade deve ser levado em consideração o formato de atuação mais apropriado e pontos com a estrutura e cultura organizacional.

Entretanto, há alguma recomendação acadêmica a esse respeito. De acordo com Oliveira (2005), a área de gestão de processos deve ser estruturada como uma unidade organizacional de assessoria, já que ela não realiza atividades operacionais, mas é um agente facilitador para a otimização dessas atividades. E ainda conforme o mencionado autor, essa área precisa ser alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da organização, pois ela necessita do amparo e respaldo da cúpula para ser vetor da gestão de mudança.

2.1.3 Objetivos e ações

Uma vez definidas as formas de atuação e posicionamento estratégico da área, será necessário definir os macros objetivos e as atividades necessárias para alcançá-los.

2.1.3.1 Definição dos papéis e responsabilidades

Consiste na definição formal e clara da atuação de cada um dos envolvidos com atividades relacionadas à gestão de processos.

2.1.3.2 Definição dos recursos (financeiro, humanos e tecnológicos) necessários

Identificação dos recursos necessários para a estruturação da área de acordo com o posicionamento estratégico definido, da forma de atuação e das atividades a serem desenvolvidas.

2.1.3.3 Definição do processo de gestão de processos

Em termos gerais, a área de gestão de processos vai executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de rotinas organizacionais.

O processo de gestão de processos compreende as seguintes etapas:

- Planejamento das atividades relativas à gestão de processos;
- Mapeamento dos processos;

- Análise e melhoria dos processos;
- Implementação das melhorias;
- Controle e avaliação dos processos;
- Reavaliação das melhorias.

Capítulo 3

Metodologia utilizada

3 METODOLOGIA UTILIZADA

3.1 Planejamento das atividades

Muitas atividades a serem desenvolvidas pela área de processos se iniciam por demandas apresentadas por determinadas áreas. Porém, é de fundamental importância trabalhar de forma proativa, identificando necessidades de melhorias por meio da análise de indicadores de desempenho ou buscando soluções para processos críticos, que estejam ligados aos objetivos estratégicos da instituição.

Nesse sentido, planejar as ações que serão desenvolvidas é primordial para o pleno alcance dos resultados almejados. A etapa de planejamento engloba o desenvolvimento de estratégias (ações) dirigidas à estruturação da “Gestão por Processos” e envolve as atividades de estudo preliminar, reuniões preliminares, plano de trabalho e reunião de sensibilização.

3.1.1 Realizar estudo preliminar

Esta é a primeira etapa da fase de planejamento e tem o objetivo de coletar informações necessárias para as primeiras reuniões com as áreas identificadas como prioritárias para o desenvolvimento dos trabalhos de gerenciamento de processos.

Nesse momento, o mero conhecimento sobre funções e atividades da área onde será aplicada a gestão de processos pode não ser suficiente para subsidiar a elaboração do plano de trabalho. Assim, será necessário realizar uma espécie de prospecção para ampliar os conhecimentos acerca de suas peculiaridades, além de analisar, quando for o caso, as especificidades das demandas apresentadas.

Essa prospecção pode ser realizada por meio da verificação de atribuições (estabelecidas pelas leis ou atos administrativos), da identificação de processos previamente mapeados, dos indicadores de desempenho em utilização, dos documentos disponibilizados em ambientes como intranet ou portal (site do MP), dentre outras formas de adquirir maior conhecimento sobre a área onde se vai atuar.

É importante realizar esse estudo para adquirir uma carga de informações que dê condições de nortear as primeiras reuniões com o gestor da área, passando maior

segurança e ajudando-o a pensar nas soluções mais viáveis para o alcance de bons resultados em suas rotinas.

3.1.2 Realizar reuniões preliminares

Uma vez concluídos os estudos preliminares, partimos para as primeiras reuniões com os gestores das áreas. É o momento de cumprir três importantes etapas do planejamento: identificação e priorização dos processos críticos, de preferência, aqueles com cunho estratégico; identificação do nível de maturidade em gestão de processos; e apresentação do portfólio de serviços oferecidos pelos profissionais de gestão de processos.

Normalmente, os gestores já possuem uma boa noção dos principais processos de suas áreas. No entanto, em alguns casos, será necessário que o profissional de gestão de processos o auxilie nessa identificação, direcionando a discussão a partir das atribuições da área.

Como o tempo e os recursos limitados tornam o mapeamento de todos os processos algo praticamente inviável, é necessário realizar a priorização daqueles que mais influenciam o conjunto dos objetivos estratégicos e/ou são responsáveis por problemas críticos, ou seja, aqueles que impedem a organização de ter um melhor desempenho, comprometendo o cumprimento de sua missão e visão. Esses processos são associados a grandes oportunidades de melhoria no desempenho da organização. Uma ferramenta muito utilizada para realizar essa priorização é a Matriz GUT, que analisa a Gravidade, a Urgência e a Tendência do assunto que se quer priorizar. Maiores detalhes sobre essa ferramenta podem ser verificados no Anexo III.

Outra análise importante a ser realizada nesta fase de reuniões preliminares é sobre a maturidade da gestão dos processos em cada área. Essa verificação permite um melhor direcionamento dos trabalhos, facilitando a execução da etapa seguinte, que é a escolha do nível de serviço a ser executado. A Figura 8 traz um modelo que auxilia nessa análise.



Figura 8 - Modelo de maturidade de processo

A avaliação de maturidade pode ser feita considerando-se cada processo ou para o conjunto de processos de uma área ou departamento. De qualquer maneira, é importante ressaltar que dentro de uma instituição pode haver processos ou áreas com níveis distintos de maturidade. Enquanto alguns gestores não sabem definir precisamente os processos executados diariamente por sua equipe, outros já os possuem em um nível de controle e alinhamento elevado. Por isso, é comum perceber, durante essa fase de planejamento ou em fases futuras, discrepâncias de apoio e engajamento entre os gestores – e respectivas equipes – das diversas áreas da instituição.

Essas diferenças são perfeitamente normais, no entanto, se esses focos de resistência não forem devidamente trabalhados, a equipe de processos terá que lidar com consequências como:

- Atrasos nos projetos relacionados;
- Falta de aproveitamento do trabalho pelas áreas;
- Prejuízos à imagem da área de processos;
- Dificuldade em difundir a gestão de processos na instituição;
- Resistência às melhorias propostas nos processos;
- Desmotivação da equipe de processos.

Assim, uma maneira interessante de evitar esses focos de resistência e facilitar a disseminação da gestão de processos na instituição é flexibilizar a forma de atuação,

por meio da criação de um portfólio de serviços que possam ser disponibilizados de acordo com o grau de maturidade e interesse dos “clientes”. Precisamos entender que, assim como existem gestores que desejam se engajar na melhoria contínua e refinamento de seus processos, existem outros que, ou não estão dispostos a dispendar tempo e recursos para tanto, ou acreditam que, naquele momento, o que realmente precisam é de soluções rápidas e pontuais.

Nesse último caso, quando os profissionais da gestão de processos não possibilitam ao cliente a escolha de onde querem chegar, surgem conflitos nas fases mais avançadas do trabalho, principalmente naquelas que exigem maiores esforços dos atores dos processos, como, por exemplo, a fase de definição e documentação dos procedimentos. Como não têm o nível de maturidade necessário para compreender a importância daquelas tarefas, passam a enxergá-las como burocracias desnecessárias.

Portanto, a sugestão é que, após as fases de priorização dos processos e identificação do nível de maturidade, seja feita uma apresentação desses “níveis de serviços” ao gestor, com uma explicação sobre as implicações de cada um. Dessa forma, ao tomar uma decisão acerca do nível a ser atingido por sua área, ele saberá exatamente os benefícios e a necessidade de recursos a serem dispendidos no decorrer do trabalho.

Abaixo relacionamos alguns exemplos de níveis de serviços que podem ser negociados com os gestores:

Nível 1 - Análise e solução de problemas

Indicação: análise de problemas pontuais, que exijam solução rápida, porém, temporária.

Nível 2 - Mapeamento de processos

Indicação: conhecimento/identificação de processos, geralmente em níveis macro.

Adiciona os benefícios: identificação dos recursos necessários, identificação dos responsáveis por cada atividade, melhoria da comunicação e possibilidade de criação de indicadores.

Nível 3 - Mapeamento e melhoria de processos

Indicação: necessidade de melhoria na eficiência de processos.

Adiciona os benefícios: identificação e solução de gargalos e resolução de conflitos de atribuições entre áreas.

Nível 4 - Mapeamento, melhoria e documentação de processos

Indicação: processos que necessitem de melhoria na eficiência e detalhamento de procedimentos.

Adiciona os benefícios: definição de padrões de procedimento; estabelecimento de *check lists*; definição e ou revisão de funções, responsabilidades e autoridades; definição de atividades que necessitam de registros, criando-se assim os formulários padrão necessários; e identificação de necessidade de treinamentos.

Nível 5 - Certificações

Indicação: processos gerenciados.

Adiciona os benefícios: maior previsibilidade e controle; melhoria contínua e refinamento dos processos; melhoria na imagem da área.

Lembramos que se trata de exemplos. Esses níveis podem ser customizados de acordo com as peculiaridades de cada instituição. Importante ressaltar que, ao demonstrar um portfólio como esse para o gestor, ele deverá ser informado do ônus de cada nível de serviço, ou seja, todos os recursos que deverão ser disponibilizados para a execução do trabalho. O ideal é que se tenha uma média de tempo e número de reuniões e de recursos humanos a serem disponibilizados, de forma que as decisões possam ser tomadas com o máximo de racionalidade.

3.1.3 Elaborar plano de trabalho

Uma vez pactuado o nível de serviço a ser atingido, deverá ser elaborado um plano de trabalho que irá orientar as atividades posteriores.

De acordo com a complexidade das atividades a serem desenvolvidas, esse plano de trabalho poderá assumir várias formas, tais como: um projeto específico, um plano de ações, um simples cronograma, dentre outros mecanismos que permitam um efetivo acompanhamento das atividades que foram planejadas.

Nos casos mais simples ou diretos, o desenvolvimento de um Plano de Ação, conforme exemplificado no Anexo VII, pode atender às expectativas de acompanhamento das ações planejadas.

Outra ferramenta que pode ser utilizada com esse mesmo intuito, mais simples e direta, é o Cronograma de Atividades, descrito no exemplo da Figura 9. Nele, temos

a relação de todas as atividades a serem realizadas na primeira coluna da planilha e, nas demais, o calendário para marcação do período de realização dessas tarefas.

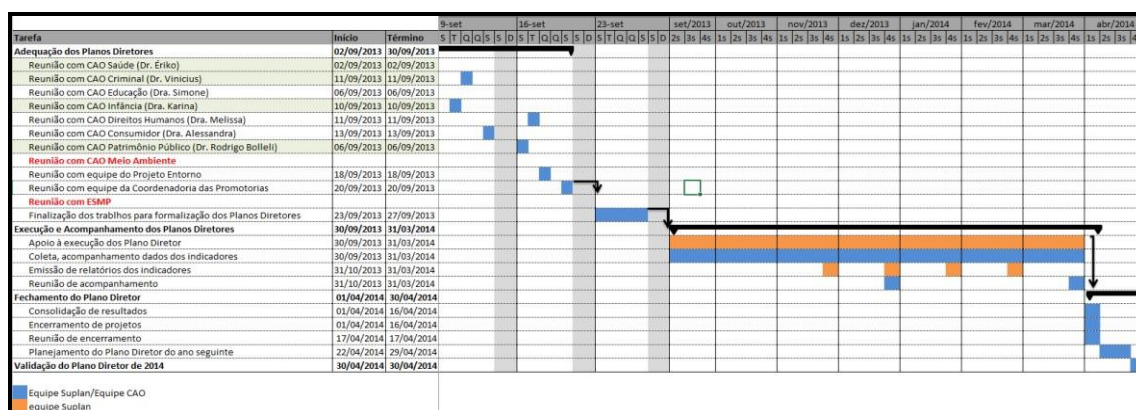


Figura 9 - Exemplo de cronograma de atividades

Entretanto, para os casos que exigem um acompanhamento mais formal e detalhado, ou que necessitam de controles apurados sobre os custos, tempo e escopo planejados; ou, ainda, necessitam de uma aprovação formal por parte da administração superior da instituição, é recomendável a busca por ferramentas mais específicas de controle como, por exemplo, a metodologia de gerenciamento de projetos. Para maiores esclarecimentos sobre o tema, recomenda-se a utilização da metodologia desenvolvida pelo CNMP.

3.1.4 Realizar reunião de sensibilização

Uma vez traçado o plano de trabalho, é imprescindível realizar uma reunião de sensibilização com a área onde a gestão de processos será executada. Essa reunião tem o objetivo principal de ambientar as pessoas envolvidas nos trabalhos. Afinal de contas, é muito provável que nem todos na área visitada saibam claramente o motivo da presença dos profissionais de gerenciamento de processos ou mesmo o tipo de atividades que serão desenvolvidas a partir daquele momento. Nesse sentido, esclarecer os aspectos principais do plano para os integrantes da área é uma forma de despertar interesse e conseguir o apoio necessário para o alcance dos resultados propostos. A sensibilização possibilita a cada indivíduo se sentir participante do processo de mudança, o que ajuda na redução de resistências.

Esse momento também pode ser aproveitado para discutir pontos específicos do plano de trabalho em conjunto com as áreas: ajustes de prazos na execução das

atividades, abrangência e escopo das ações e pessoas a serem envolvidas no projeto são alguns dos pontos que podem ser finalizados no momento da reunião de sensibilização.

3.2 Mapeamento de processos

Essa fase compreende o levantamento de informações sobre os processos, o desenho dos fluxogramas, que seria o mapeamento propriamente dito, e a definição dos indicadores. O desenho do fluxo permite o devido conhecimento das atividades englobadas pelo processo, com suas devidas interações.

3.2.1 Levantar informações

Para o levantamento das informações necessárias (atividades, sequência, etc.), a técnica mais utilizada são as entrevistas, pela maior facilidade de aplicação. A observação direta também pode ser utilizada como complemento às entrevistas, especialmente nos casos em que o profissional encontrar dificuldades na obtenção das informações, geralmente ocasionadas por resistências ou disparidade das informações repassadas pelos entrevistados.

Por seu turno também pode ser utilizado o questionário, no caso de um levantamento que envolva um número considerável de pessoas, grande distanciamento geográfico ou dificuldade para realização de entrevista.

Independentemente da forma de levantamento de dados, é preciso ter à mão um *check list* com as perguntas que não podem ser esquecidas e documentar os resultados de cada levantamento.

Com o intuito de obter melhor organização e compreensão das informações levantadas, o recomendado é a utilização da ferramenta de fluxograma que será detalhada no tópico a seguir.

3.2.2 Desenhar os fluxogramas

Os fluxogramas são diagramas (representações gráficas) da forma como o trabalho acontece. Eles têm a função de simplificar e tornar claro o entendimento

sobre os processos organizacionais além de auxiliar na compreensão da inter-relação de suas variáveis (pessoas, processos, sistemas), eventos, resultados, etc., em vários níveis de detalhes. Por isso, seu conteúdo e estética devem ser trabalhados a fim de torná-lo agradável e compreensível para qualquer pessoa.

A representação do processo por meio de fluxograma permite:

- 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; e
- Identificação das oportunidades de melhoria.

Para a formatação do fluxograma do processo, um software muito utilizado é o Bizagi, que, além de ser de uso livre, ainda é de fácil operação e reconhecido pela OMG - *Object Management Group* (organização mundial que certifica e divulga práticas e softwares de gestão por processos). Esse software adota uma notação gráfica padrão denominada de BPMN (*Business Process Modeling Notation*) que fornece uma simbologia simples, mas robusta, para modelar os aspectos de processos organizacionais.

No entanto, é preciso analisar o nível de maturidade em gestão de processos da instituição para a utilização da simbologia, pois muitas vezes o uso dos símbolos mais complexos pode dificultar muito o entendimento pelos usuários. Nesses casos, pode ser feita uma adaptação da notação BPMN, iniciando seu uso pelos símbolos básicos e com o implemento gradual da simbologia conforme a evolução da maturidade. O próximo tópico traz mais explicações e detalhes sobre a simbologia BPMN para a construção de fluxogramas.

3.2.3 Notação BPMN

O que é Notação?

O Dicionário Aurélio define notação como um “sistema de representação ou designação convencional” ou o “conjunto de sinais com que se faz essa representação

ou designação”. Enfim, notação pode ser definida como uma escrita simplificada ou abreviada por meio de um conjunto de sinais convencionados.

Como exemplo de notações utilizadas cotidianamente, tem-se:

- em composição musical, a música é representada por notação musical;
- em química, a notação de Lewis descreve ligações químicas;
- em matemática, notação matemática é usada para representar ideias matemáticas, como:

sistemas numerais: notação para escrever números;

notação científica: para expressar números grandes e pequenos;

sistema de coordenadas cartesiano: para representar posição e outros conceitos espaciais em geometria analítica.

Em mapeamento de processos, é utilizada uma notação gráfica que busca registrar as atividades, a lógica de relação entre as atividades, as regras de negócio, os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, melhorado e executado. Desse modo, a notação em mapeamento de processos tem como objetivo criar uma representação gráfica padrão do processo que o descreva de forma necessária e suficiente para seu entendimento integral e completa do processo real, proporcionando a melhoria de comunicação.

O que é BPMN?

Em meados de 2000 surgiu a notação gráfica denominada BPMN - *Business Process Modeling Notation*. A *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é uma notação padrão que representa processos de negócios por meio de fluxogramas. Para facilitar a identificação, será convencionado neste conteúdo que BPMN significa Notação para Mapeamento de Processos de Trabalho.

O BPMN tem se consolidado como linguagem padrão internacional de mapeamento de processos. Os grandes fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias estão adotando o BPMN como padrão.

O BPMN foi desenvolvido visando atingir os seguintes objetivos:

- Prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos de negócio;
- Ser de fácil entendimento; e

- Permitir que uma única notação pudesse ser compreendida por todos os envolvidos, dos analistas de negócio aos programadores da TI.

Para a elaboração de fluxogramas, a metodologia proposta adotará o BPMN como notação gráfica padrão.

Elementos essenciais de BPMN

Os elementos essenciais de BPMN são as atividades, os eventos, os *gateways* (decisões), as piscinas, as raias e os conectores. Para a formatação do fluxograma do processo, sugere-se a utilização do software “Bizagi”, que além de ser de uso livre, é de fácil operação e utiliza o padrão BPMN.

Piscinas e raias

As piscinas e raias são usadas para representar processos, organizações, responsabilidades, papéis, departamentos, clientes e diferentes participantes envolvidos no processo de trabalho. Abaixo estão especificadas as figuras básicas que representam piscinas e raias:

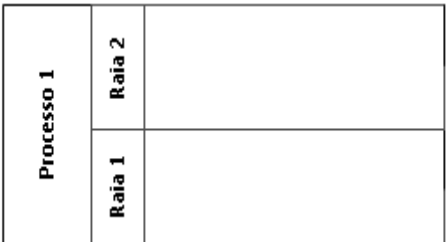
Piscina 	Contém o processo de trabalho.
Raia 	É uma partição dentro do processo. Geralmente utilizado para separar as atividades a cargo de cada responsável, seja ele um servidor, um departamento, uma área etc.

Figura 10 - Piscina e raias do BPMN

Uma piscina contém um único processo. No exemplo abaixo, o processo de trabalho “Atendimento a reclamações” está contido em uma piscina. O nome da piscina deve ser o nome do processo.

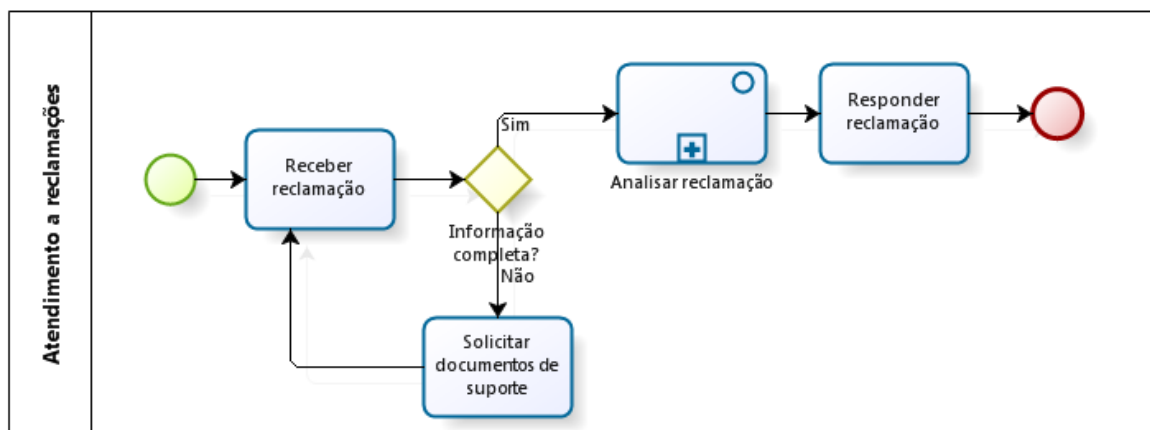


Figura 11 - Piscina com um processo

A raia é uma subdivisão da piscina, normalmente representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor. Os fluxos de sequência (flechas que ligam atividades, eventos, *gateways*) podem cruzar livremente os limites de cada raia em uma piscina. A apresentação em raias ajuda muito a produzir um desenho de fácil entendimento e que explicita realmente o caminho que o fluxo do processo de trabalho percorre.

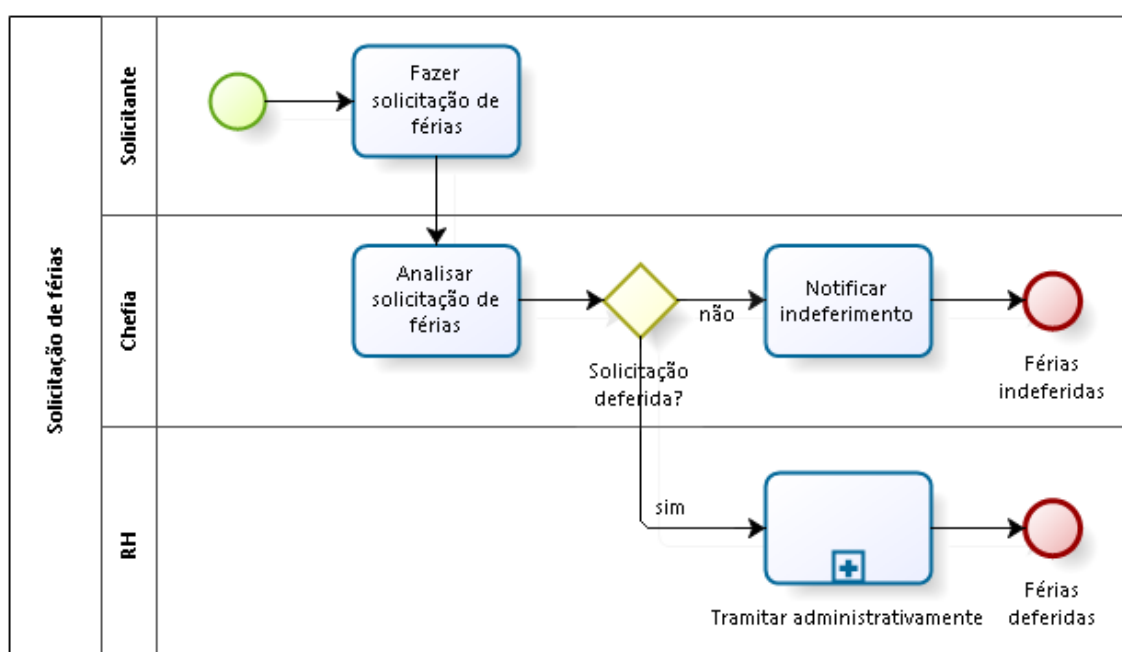


Figura 12 - Exemplo de raias: Solicitante, Chefia e RH

Formas de utilização de piscinas

O BPMN propõe 3 formas de utilização de piscinas no mapeamento de processos:



Figura 13 - Formas de utilização de piscinas no mapeamento de processos

Processo de Negócio Interno (Privado)

No exemplo a seguir é possível visualizar um processo de trabalho interno (privado), onde se desenha o processo em detalhe, permitindo visualizar o passo-a-passo de cada uma das suas atividades.

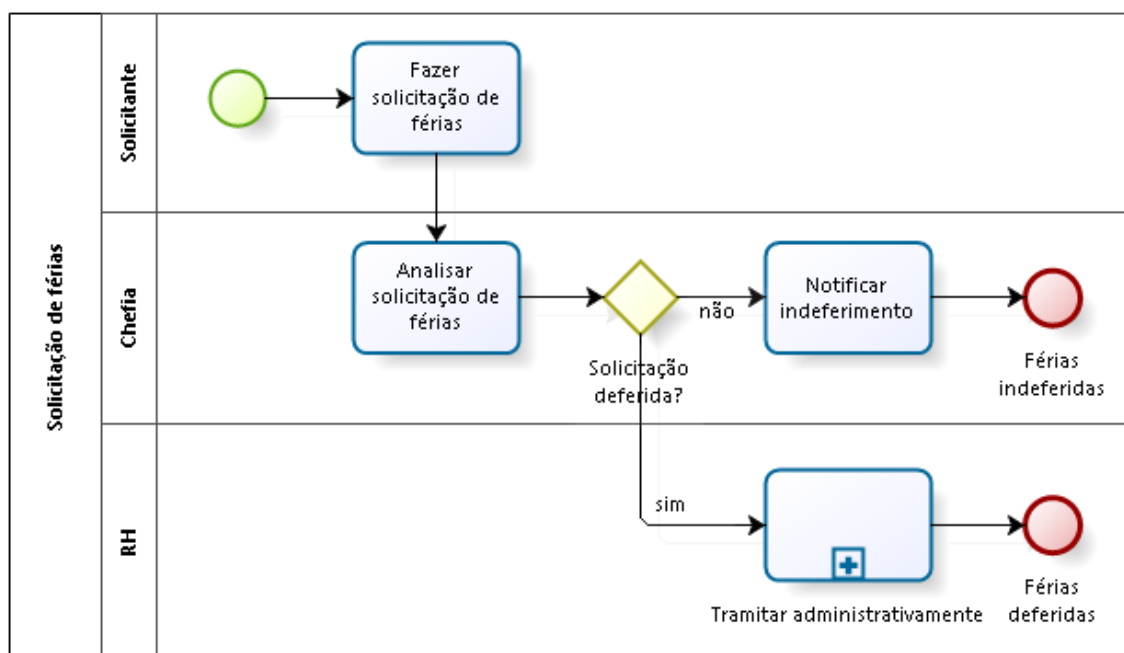


Figura 14 - Exemplo de Processo de Negócio Interno (Privado)

Percebe-se que no desenho acima, o processo de trabalho de “Solicitação de férias” pertence à entidade que está sendo mapeada. Neste caso, têm-se condições de descobrir as atividades e o fluxo de execução do processo de trabalho. Mas, nem sempre isso é possível, como será explanado a seguir.

Processo de Negócio Abstrato (Público)

Em alguns casos, o processo de trabalho recebe ou envia insumos para outras entidades, fora do controle ou do escopo de mapeamento.

Para mapear essa situação não é aconselhável tentar adivinhar como funciona. Simplesmente, considera-se que o trabalho executado pela entidade fora do escopo de mapeamento é um **processo externo**. Para indicar a sua existência sem detalhá-lo, utiliza-se o chamado processo de negócio abstrato ou público.

O processo externo é simplesmente apresentado como uma piscina vazia, e nela somente são representados os pontos de contato com o processo interno. Essa piscina vazia também é chamada de “caixa preta”.

No exemplo a seguir, o processo externo está representado pela piscina vazia “Provedor”, na qual não estão detalhadas atividades do seu processo.

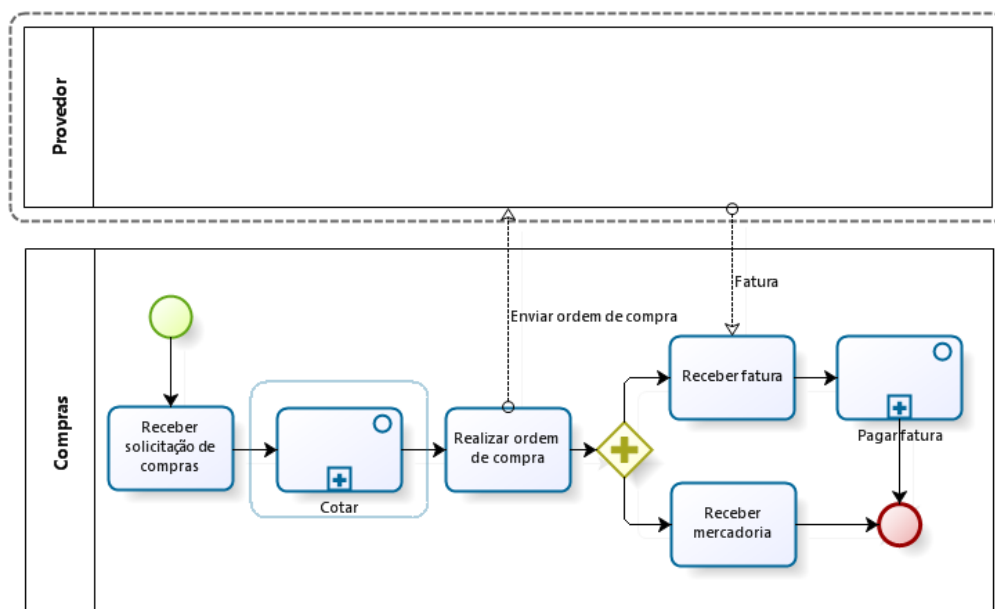


Figura 15 - Exemplo de Processo de Negócio Abstrato (Público)

Processo de Negócio Colaborativo

Em outros casos podem existir processos de trabalho que ultrapassam as fronteiras entre duas entidades, mas há condições e interesse em mostrar os detalhes do trabalho de ambos. Para isso, se aplica o chamado processo de negócios colaborativo.

No fluxograma abaixo, pode-se observar um exemplo de processo colaborativo, no qual se demonstra a interação entre um processo interno (compras) e um processo externo ao negócio.

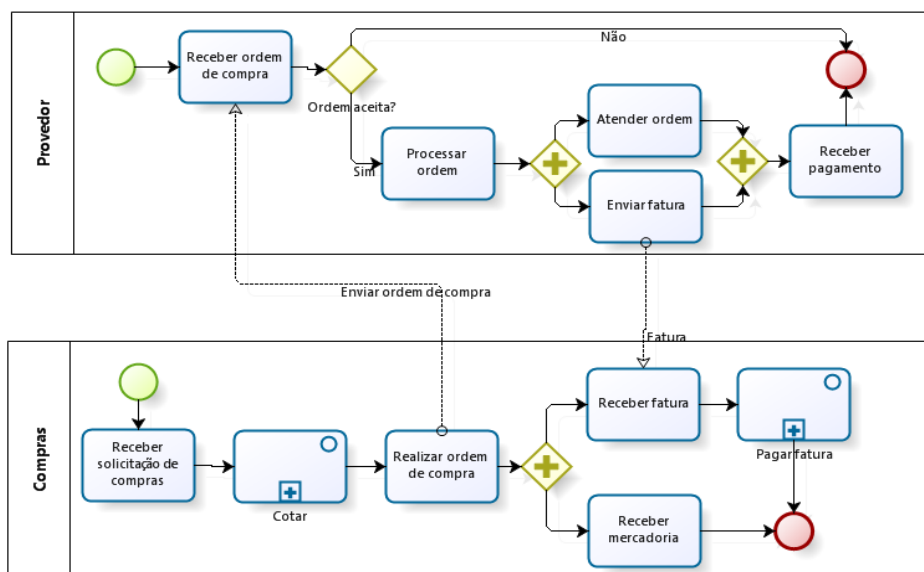


Figura 16 - Exemplo de Processo de Negócio Colaborativo

A diferença em relação ao formato anterior é que neste caso se desenham algumas atividades do processo externo, que é o processo do “Provedor”.

Objetos do Fluxo: atividades, eventos, *gateways*

Um fluxograma de trabalho é um encadeamento de atividades, eventos e *gateways* em uma ordem de ocorrência, e são denominados objetos do fluxo, conforme apresentado no quadro a seguir:

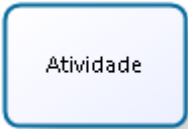
Objetos de Fluxo	Utilização
Atividades 	Uma atividade é um passo dentro do processo.
Eventos 	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo.
Gateways 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.

Figura 17 - Objetos do fluxo: atividades, eventos, *gateways*.

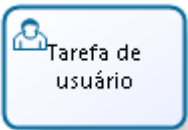
Atividades

Uma atividade é um passo dentro do processo. Representa o trabalho realizado dentro de uma organização e consome recursos (tais como tempo e dinheiro). As atividades são representadas por retângulos com os cantos arredondados.



Figura 18 - Atividade

As atividades podem ser utilizadas em seu formato simples ou com a explicitação de tipos, de acordo com o trabalho realizado nesse determinado ponto do processo. A explicitação de tipos deve ser utilizada preferencialmente quando é necessário acrescentar informações relevantes a respeito de uma tarefa, sem tornar o texto da atividade demasiadamente longo. Abaixo estão descritos os tipos de atividades mais utilizados:

	Simple: utilizada de forma genérica.
	De usuário: tarefa realizada por um usuário com ajuda de um sistema ou software.

 Tarefa de serviço	De serviço ou automática: realizada por um sistema sem intervenção humana.
 Tarefa de envio	De envio: realizada para o envio de informações.

Figura 19 - Tipos de atividades mais utilizados

No exemplo a seguir, observa-se a representação de um processo de trabalho utilizando apenas atividades simples:

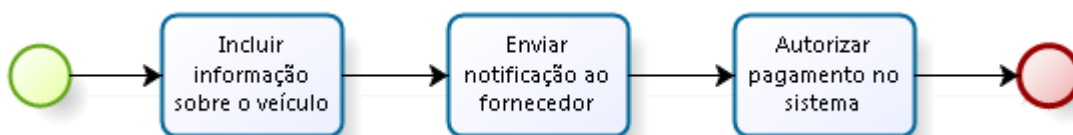


Figura 20 - Fluxo com atividades simples

Já nesse outro exemplo, é rerepresentado o mesmo fluxo, só que enriquecido com a especificação dos tipos de atividades:

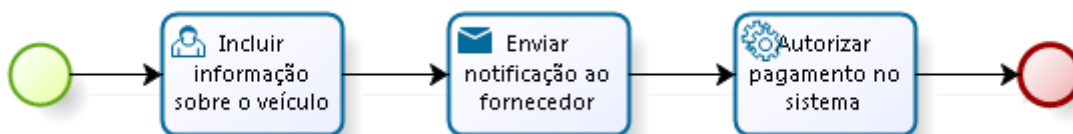


Figura 21 - Fluxo com atividades simples especificadas

A partir desta figura, podemos depreender, mesmo sem ler a descrição de cada atividade, que:

- A primeira tarefa (“Incluir informação sobre o veículo”) é realizada por um usuário de sistema;
- A segunda tarefa (“Enviar notificação ao fornecedor”) corresponde ao encaminhamento de informações, via correio, e-mail ou outra forma de comunicação; e
- A terceira tarefa (“Autorizar pagamento no sistema”) é realizada de forma automática por um sistema informatizado, com base em regras de negócio previamente definidas, sem interferência de um usuário.

Eventos

Os eventos representam algo que ocorre durante o andamento de um processo. Um evento pode iniciar um processo, atrasar, suspender o fluxo de um processo por algum tempo ou finalizá-lo.

Existem 3 tipos de eventos, baseados na forma como afetam o fluxo:

	Eventos de início: indicam o início de um processo. Ao ler um fluxograma de processo, comece por ele!
	Eventos intermediários: ocorrem durante o transcurso de um processo, ou seja, entre o início e o fim.
	Eventos de fim: indicam onde um processo é finalizado.

Figura 22 - Tipos de eventos

Evento de início

O evento de início marca o ponto de partida do fluxo do processo de trabalho e tem como características:

- É representado por um círculo com linha simples;
- Um processo deve ter pelo menos um evento de início.

Os eventos de início podem ser especificados para representar com mais exatidão a condição que inicia o processo. Os mais utilizados são:

	Genérico: não especifica nenhuma ocorrência particular para iniciar o processo.
	Mensagem: especifica que um processo inicia quando uma mensagem é recebida de outro participante.
	Timer: indica que um processo inicia a cada ciclo de tempo ou em uma data/hora específica.

Figura 23 - Especificação de eventos de início

O evento de início Mensagem especifica que um processo inicia quando uma mensagem é recebida de outro participante. A mensagem pode ser um e-mail, um ofício, um procedimento judicial ou extrajudicial etc.

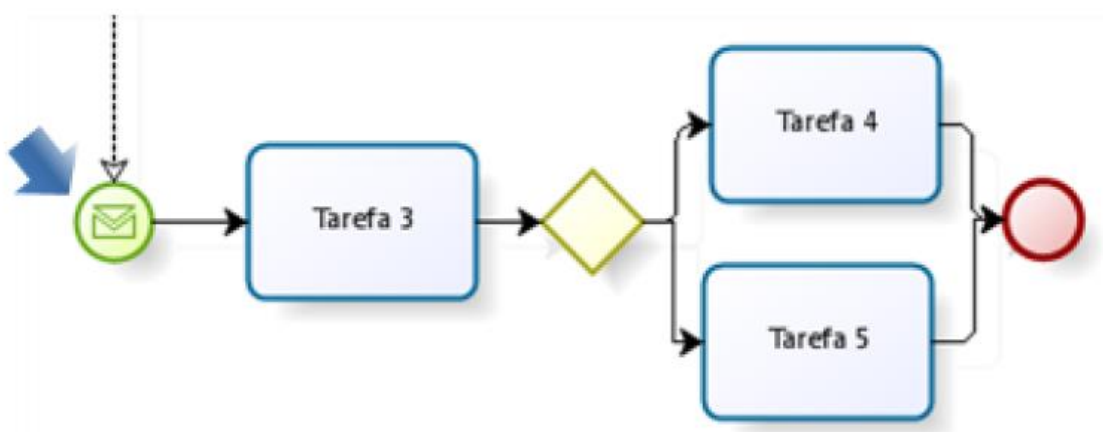


Figura 24 - Evento de início mensagem

No exemplo abaixo, o evento de início Timer indica que o processo se inicia a cada ciclo de tempo ou em uma data/hora específica. Por exemplo, assim que chega o fim do mês, o evento inicia o processo “Criar fatura mensal para um cliente”.

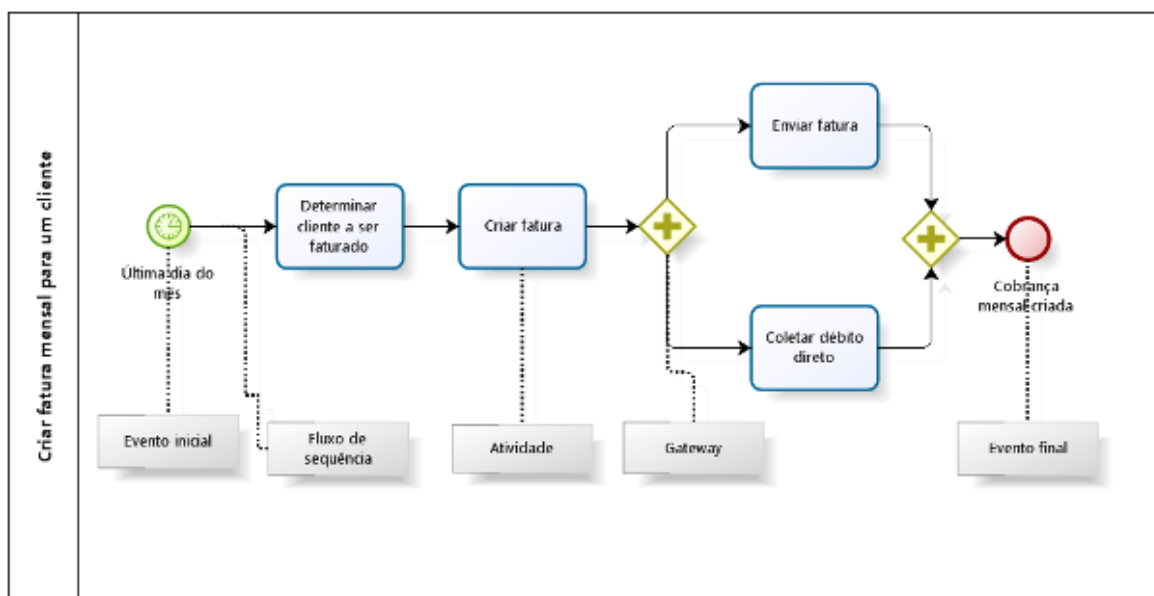


Figura 25 - Processo de trabalho iniciado por evento timer

Evento de fim

Os eventos de fim indicam quando um caminho do processo ou um subprocesso é finalizado.

Características dos eventos de fim:

- São representados por um círculo com linha “grossa”;
- Não têm fluxos saindo;
- Um processo deve ter pelo menos um evento de fim.

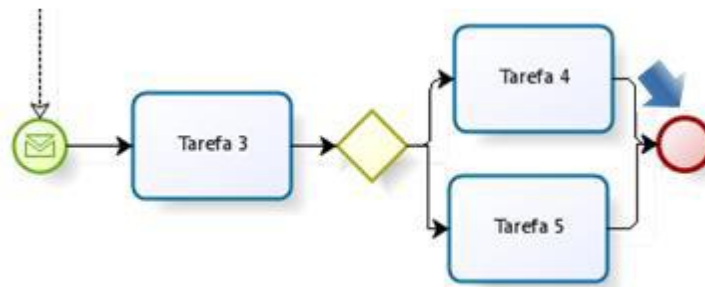


Figura 26 - Processo de trabalho iniciado por evento timer

Evento intermediário

Os eventos intermediários indicam algo que ocorre durante um processo. Eles afetam o fluxo do processo, mas não o iniciam nem o terminam diretamente.

O evento intermediário é representado por um círculo com linha dupla.

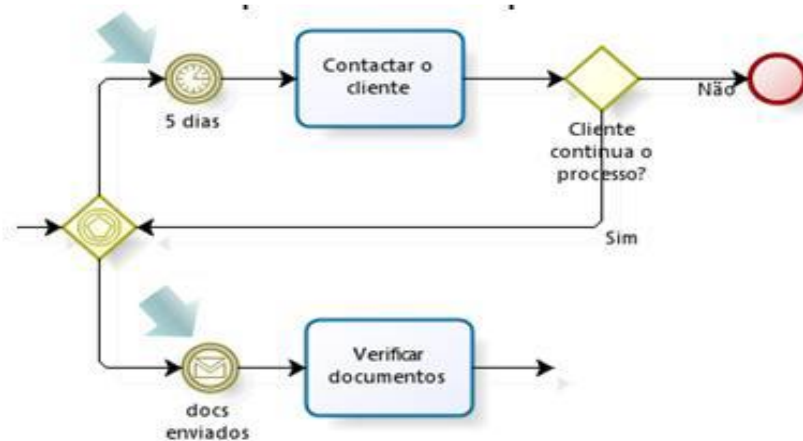


Figura 27 - Exemplo de utilização de eventos intermediários

Os eventos intermediários também podem ser especificados para representar com mais exatidão os fatos que acontecem durante o processo. Os mais utilizados são:

	Genérico • Indica algo que ocorre ou pode ocorrer dentro do processo; • Só pode ser utilizado dentro da sequência do fluxo; • Também pode ser utilizado para representar os diferentes estados do processo; • A descrição do evento intermediário genérico é anotada logo abaixo do símbolo.
	Mensagem • Indica que uma mensagem pode ser enviada ou recebida; • Utiliza-se o ícone escuro se a mensagem for enviada pelo processo; • Utiliza-se o ícone claro se a mensagem for recebida pelo processo.
	Timer • Indica uma espera dentro do processo, ou seja, uma demora; • Este tipo de evento pode ser utilizado dentro do fluxo de sequência do processo, indicando uma espera entre as atividades; • O tempo indicado pode ser em minutos, horas, dias, etc. ou pode ser uma data determinada.
	Enlace • Permite conectar duas seções do processo, ou seja, atua como conector entre “páginas” de um fluxograma.

Figura 28 - Especificação de eventos intermediários

Para exemplificar, na figura abaixo, tem-se a representação de um fluxograma com um evento intermediário genérico.

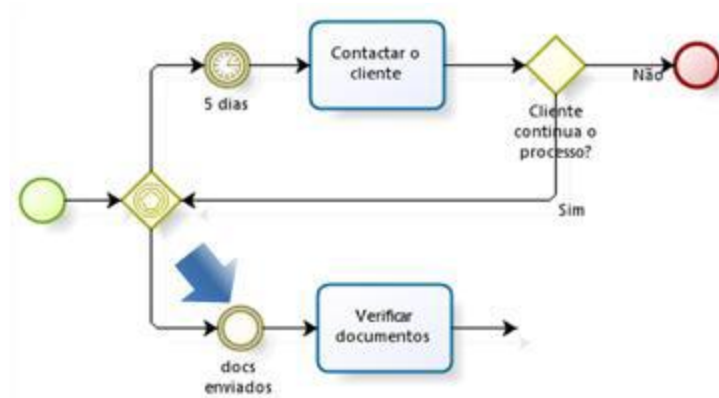


Figura 29 - Evento intermediário Genérico

Como exemplo de evento intermediário Mensagem a figura seguinte traz um processo que contém uma mensagem recebida e uma mensagem enviada.

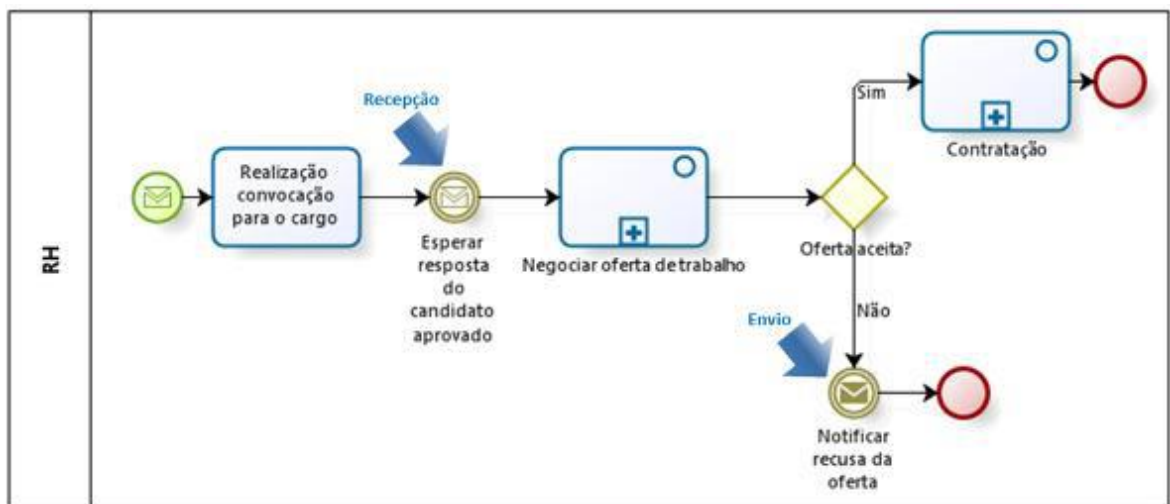


Figura 30 - Evento intermediário Mensagem

O fluxograma a seguir contém um evento intermediário Timer, indicando em dias o tempo de espera.

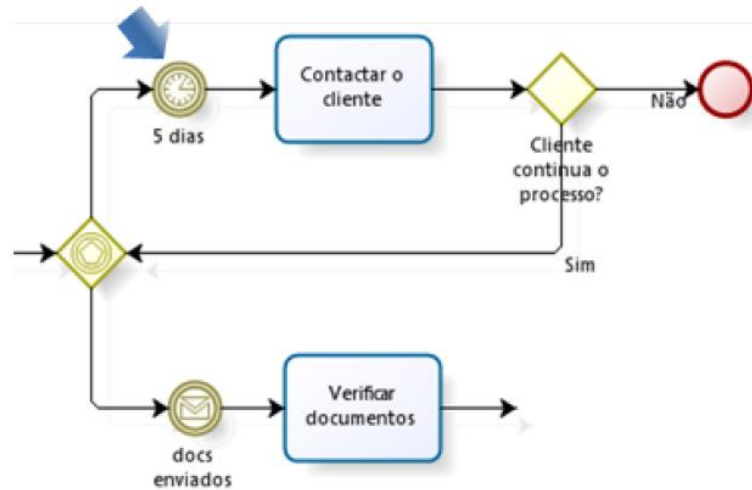


Figura 31 - Evento intermediário Timer com prazo

O exemplo a seguir contém um evento intermediário Timer com prazo em uma data determinada.

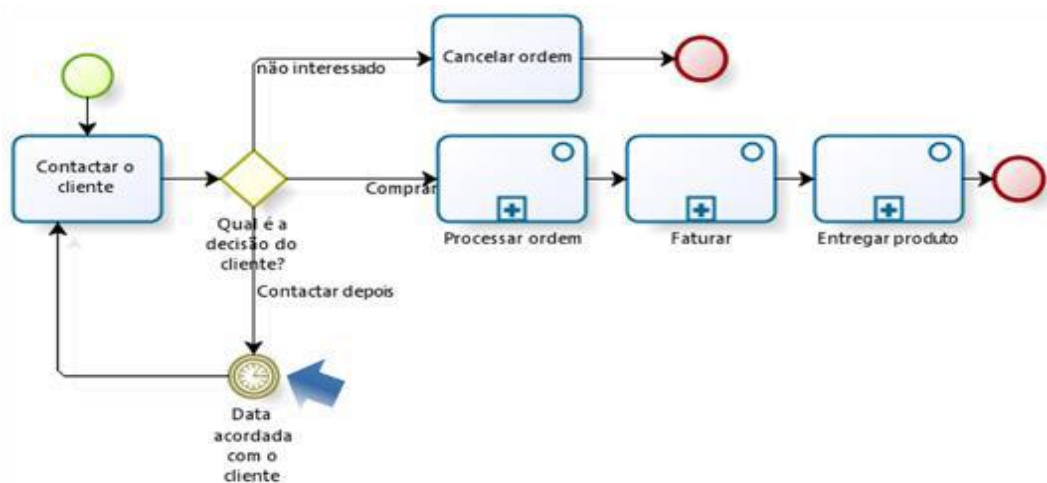


Figura 32 - Evento intermediário Timer com data determinada

O evento intermediário Link (Enlace) que permite conectar duas partes do fluxograma, está representado no desenho abaixo.

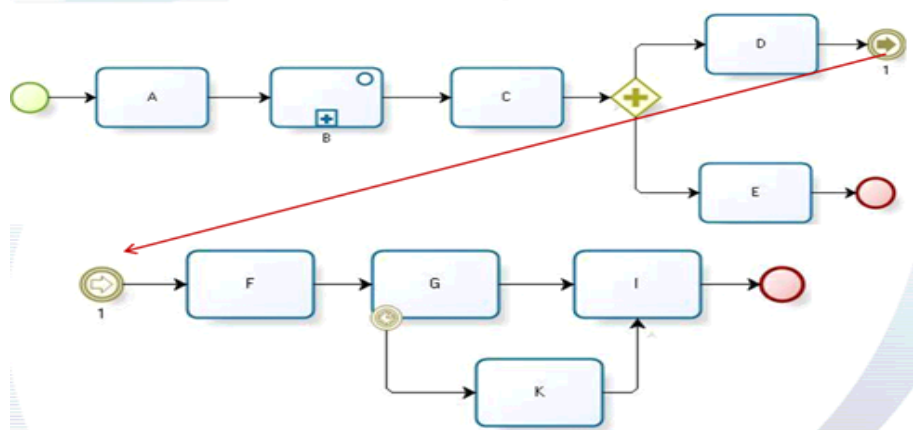


Figura 33 - Evento intermediário Link (Enlace)

Gateways

Os *gateways* são elementos utilizados para controlar os pontos de divergência e convergência do fluxo, tais como as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização do fluxo. Os *gateways* são representados por losangos. As anotações no interior do losango indicam o tipo e o comportamento do *gateway*.



Figura 34 - Gateway

Quando dois ou mais caminhos do fluxo saem do *gateway*, este se comporta como ponto de divergência.

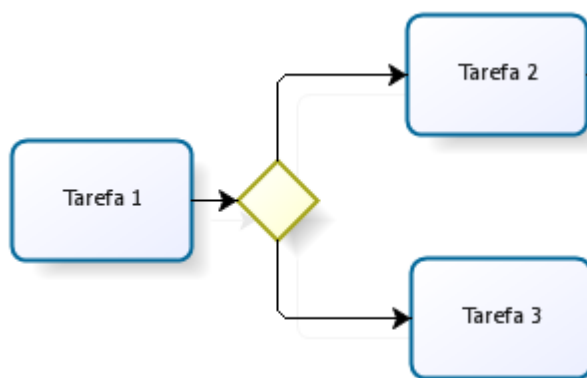


Figura 35 - Gateway como ponto de divergência

Quando mais de um caminho do fluxo chega a um *gateway* e apenas um fluxo de sequência sai dele, caracteriza-se um ponto de convergência.

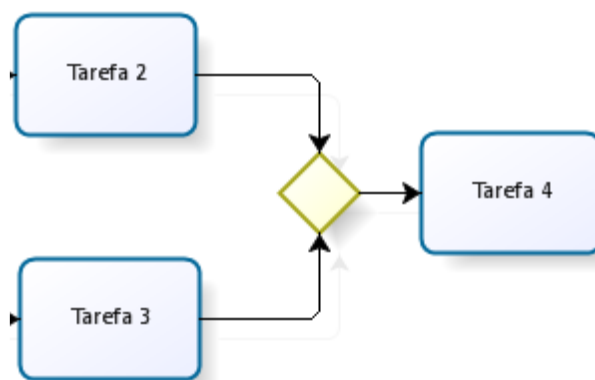


Figura 36 - Gateway como ponto de convergência

Há vários tipos de *gateways*, identificados pelo ícone no seu interior:

	Gateway Exclusivo
	Gateway Baseado em Eventos
	Gateway Paralelo
	Gateway Inclusivo
	Gateway Complexo

Figura 37 - Tipos de *gateways*

O **Gateway Exclusivo** representa um ponto de decisão onde apenas um caminho pode ser escolhido. Pode ser representado pelos dois símbolos apresentados na figura anterior. Também chamado de *gateway* exclusivo baseado em dados, pois indica que a decisão será tomada com base em uma condição de negócio, que utiliza dados fornecidos em algum passo anterior ao *gateway*. Deve ter uma pergunta que servirá como critério de avaliação de qual caminho será seguido.

No exemplo a seguir, após a atividade “Identificar endereço para envio”, o fluxo seguirá caminhos distintos (e-mail ou correios) dependendo da decisão sobre o meio utilizado para enviar a fatura. A fatura será enviada apenas de uma forma, ou seja, o fluxo seguirá apenas por um dos caminhos. Pode-se notar que após, a separação dos

caminhos (ponto de divergência), utilizou-se outro *gateway* para unir os caminhos (ponto de convergência) antes do evento de fim.

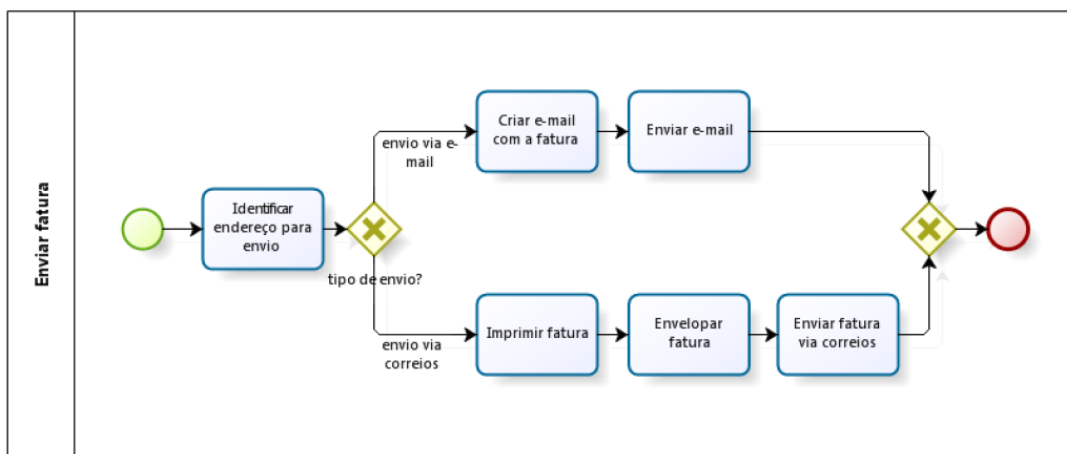


Figura 38 - Exemplo de gateway exclusivo

Contudo, nem sempre será possível unir os caminhos do fluxo, pois dependendo do processo, pode haver dois eventos de fim diferentes. Nesse caso, cada evento de fim deve ser identificado e não podem ter o mesmo nome.

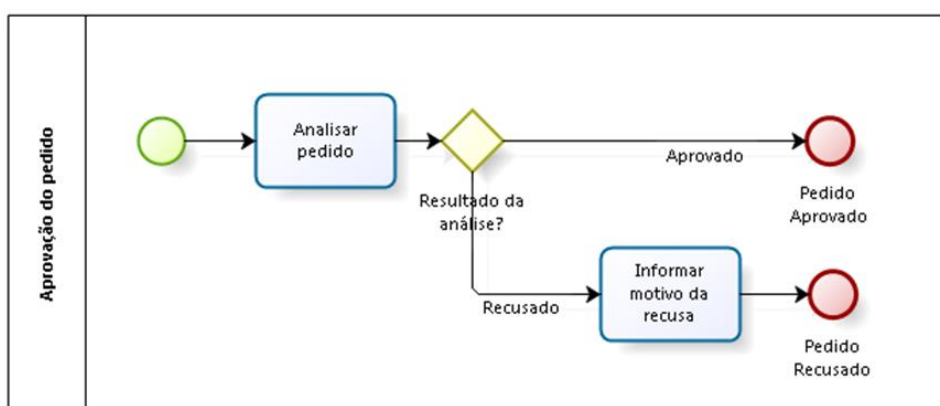


Figura 39 - Uso de *gateway* exclusivo com eventos de fim distintos

O **Gateway baseado em Eventos** representa um ponto do processo em que a decisão será tomada com base em um evento. Ao contrário do *gateway* baseado em dados, não é necessário incluir pergunta junto ao *gateway* baseado em eventos.

No exemplo a seguir há dois possíveis eventos: que o cliente entregue os documentos no prazo estabelecido; ou que não os entregue e o prazo de 5 dias expire. O primeiro evento que ocorrer determina o caminho do fluxo:

- Se o cliente trazer os documentos antes dos 5 dias, o fluxo continua para “Verificar documentos”;

- Se o cliente não trazer os documentos antes dos 5 dias, o fluxo continua em “Contatar o cliente”.

Caso o cliente não entregue os documentos, a expiração do prazo de 5 dias vai ocorrer e o fluxo do processo prosseguirá para a atividade “Contatar o cliente”.

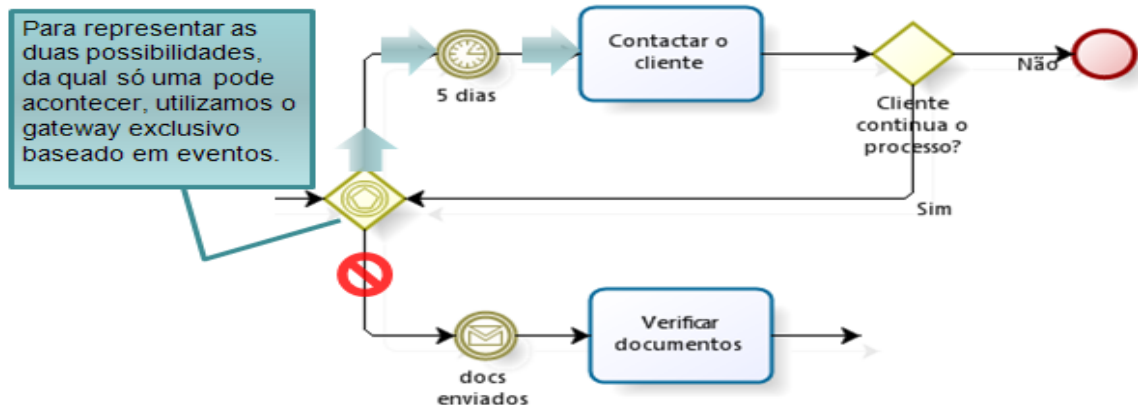


Figura 40 - Exemplo de *gateway* baseado em eventos

Observe que não é possível saber de antemão (ou com base em dados de uma atividade anterior) se o cliente vai entregar os documentos ou não. Por isso se usa um *gateway* baseado em eventos.

O **Gateway Paralelo** é utilizado quando várias atividades podem ser realizadas concorrentemente ou em paralelo. No *gateway* paralelo não é necessário pergunta, pois não há critério de avaliação para execução dos caminhos.

Em um fluxo paralelo cada caminho é executado ao mesmo tempo em que os demais. O *gateway* paralelo é usado para dividir e para reunir (sincronizar) fluxos paralelos. Quando usado para reunir, dois ou mais fluxos entram no *gateway* e apenas um sai dele. O fluxo do processo só continua quando todos os fluxos que entram são completados.



Figura 41 - Dicas para diferenciar o *gateway* paralelo do *gateway* exclusivo

No exemplo abaixo de utilização do *gateway* paralelo, observa-se que as atividades “Emitir fatura” e “Retirar produto do estoque” podem ser realizadas em paralelo e em qualquer ordem.

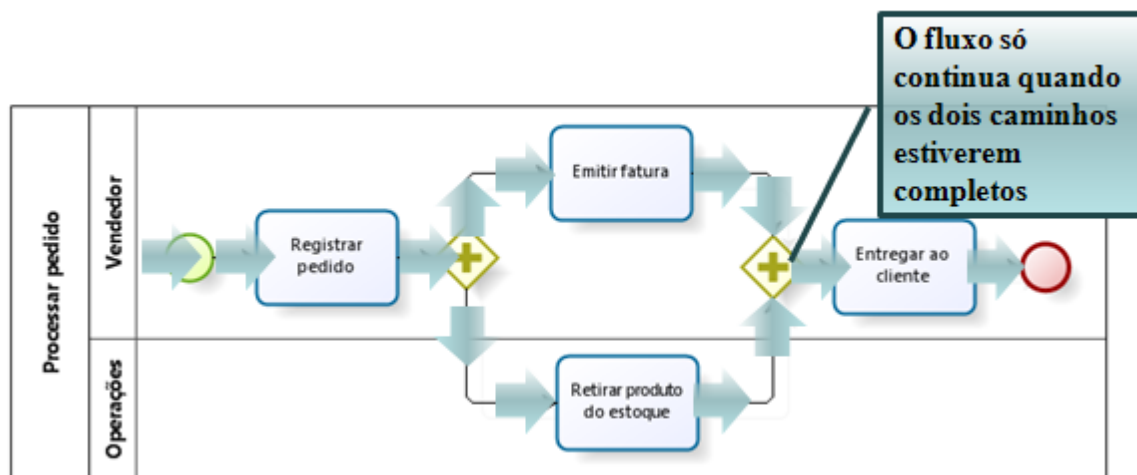


Figura 42 - Exemplo de utilização de *gateway* paralelo

O **Gateway Inclusivo** é utilizado quando, em um ponto do fluxo, são ativados um ou mais caminhos, dentre vários disponíveis. No exemplo da agência de viagens a seguir, verifica-se que, dependendo de cada cliente, pode-se seguir um ou mais caminhos.

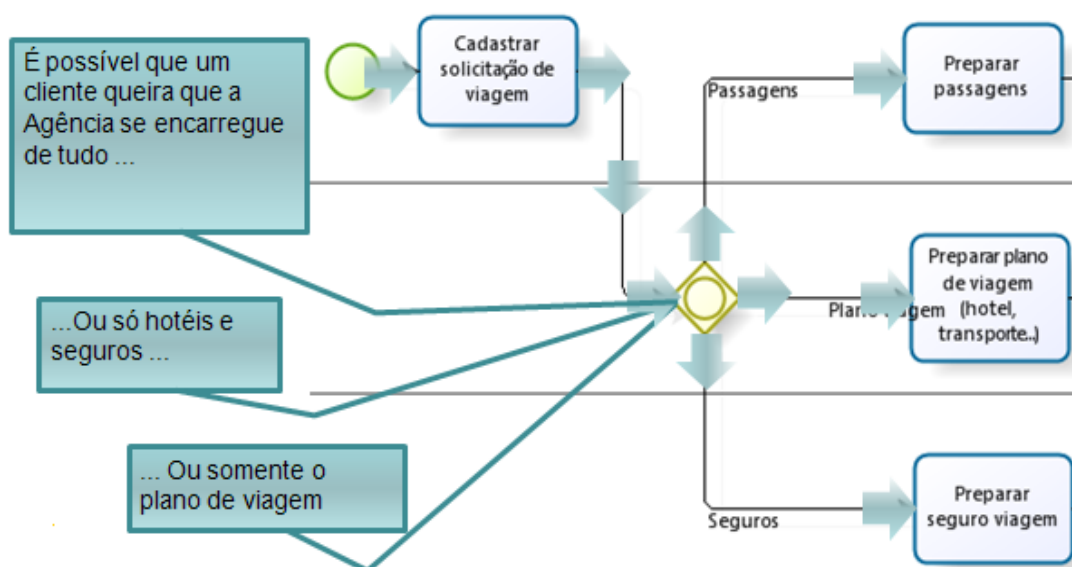


Figura 43 - Exemplo de utilização de *gateway* inclusivo

Objetos de Conexão: fluxo de sequência, de mensagem, de associação

Os objetos de conexão são linhas que ligam as atividades, gateways e eventos. O BPMN provê 3 tipos de figuras básicas como objetos de conexão:

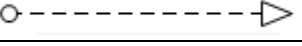
Objetos de Conexão	Utilização
Fluxo de sequência 	Usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. Cada fluxo tem uma só origem e um só destino.
Fluxo de mensagem 	Usado para representar a comunicação existente entre dois processos.
Associação	Ligam os artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) aos objetos de fluxo.

Figura 44 - Objetos de conexão do BPMN

Fluxos de Sequência ou Linhas de Sequência

Para conectar as figuras básicas, utiliza-se os fluxos de sequência. Eles representam o controle do fluxo e a sequência dos **objetos do fluxo** (atividades, gateways e eventos).

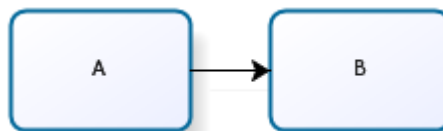


Figura 45 - Fluxo de sequência indicando que a atividade B só inicia quando a atividade A finaliza

Fluxos de Mensagem ou Linhas de Mensagem

As linhas de mensagem representam a comunicação existente entre dois processos, como: requerimentos, respostas, eventos que podem modificar o processo etc.

Podem-se utilizar linhas de mensagem conectadas diretamente às atividades, representando os fluxos de mensagens entre dois processos internos da organização, ou entre um processo interno e outro externo à organização, como mostra o fluxograma a seguir:

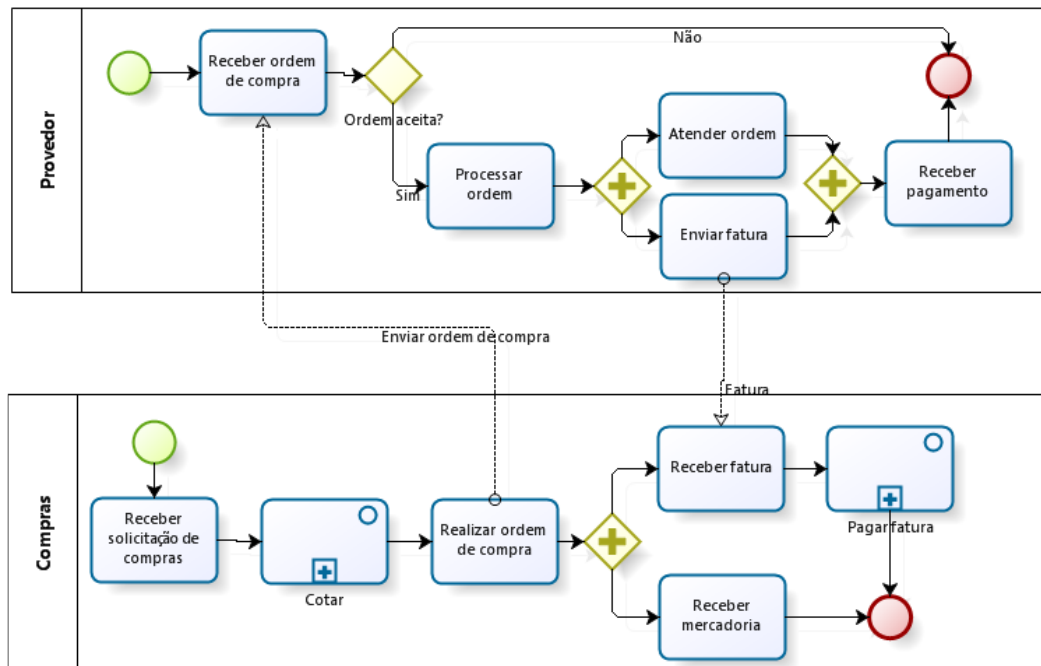


Figura 46 - Linhas de mensagem entre um processo interno e outro externo

Também pode haver linhas de mensagem conectadas diretamente aos limites de um processo, representando os fluxos de mensagens entre um processo interno da organização e um processo externo do tipo abstrato, como apresentado no fluxograma abaixo:

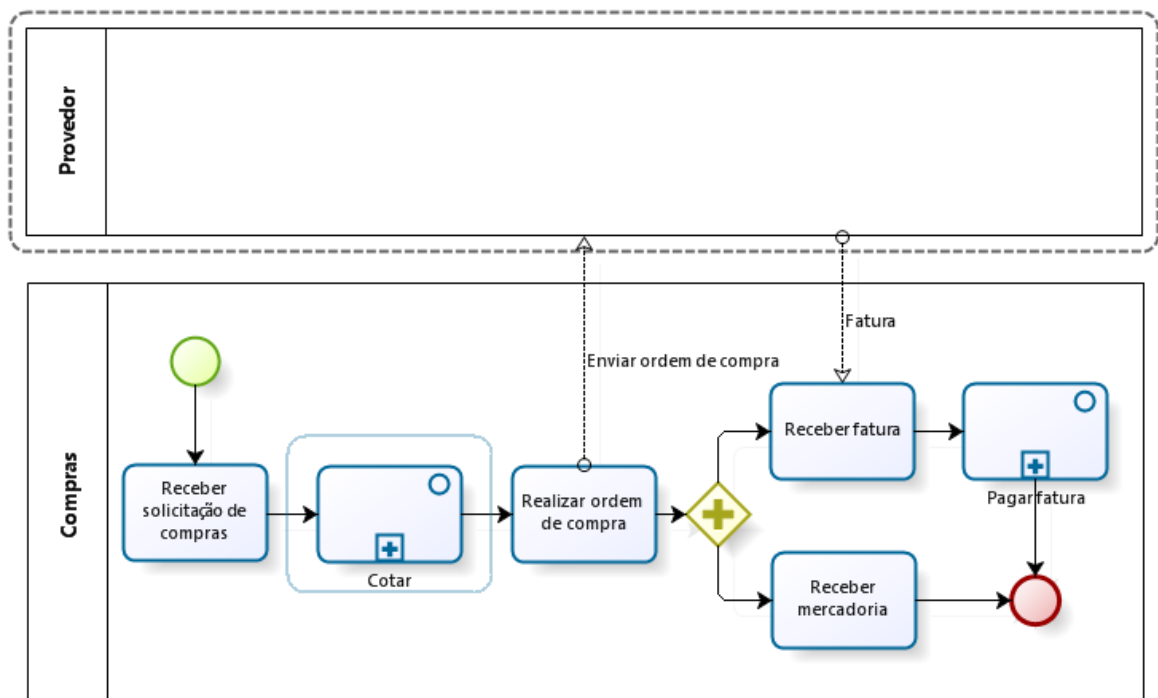


Figura 47 - linhas de mensagens entre um processo interno e um processo abstrato (caixa preta)

Associação

Os artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) podem ficar soltos ou podem ser ligados a outros elementos do fluxograma usando a linha pontilhada denominada associação.



Figura 48 - Comentário com a linha de associação

Os artefatos são elementos avançados que serão melhor descritos no próximo tópico.

Elementos avançados de BPMN

Os elementos avançados são os artefatos, subprocessos, ciclos ou fases.

Artefatos: objeto de dados, anotação, grupos

O BPMN estabelece um conjunto de figuras com o fim de proporcionar informações complementares acerca do processo. Essas figuras são chamadas de Artefatos. O BPMN provê 3 tipos de figuras básicas como artefatos:

Artefatos	Utilização
Objetos de Dados 	Fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados e atualizados durante o processo. Podem ser usados para representar diferentes tipos de objetos tanto eletrônicos quanto físicos.
Anotações 	Utilizado para fornecer informações adicionais sobre o processo.
Grupos 	São mecanismos visuais que permitem agrupar as atividades, com fins de documentação ou análise.

Figura 49 - Artefatos do BPMN

Objetos de dados

Os objetos de dados podem representar formulários, documentos, livros, manuais etc. No exemplo abaixo, está representado um objeto de dados entrando na atividade “Receber reclamação”.

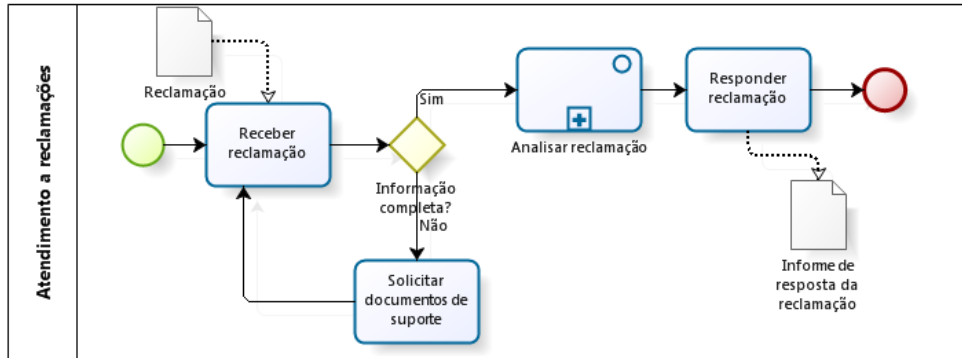


Figura 50 - Artefato Objeto de Dados

No mesmo exemplo verifica-se que outro objeto de dados está saindo da atividade “Responder reclamação”, no qual a flecha de associação aponta para o “Informe de resposta de reclamação”.

Anotações

As anotações são observações acerca do fluxograma do processo de trabalho. Estas permitem agregar informações ao processo que se consideram relevantes para seu entendimento.

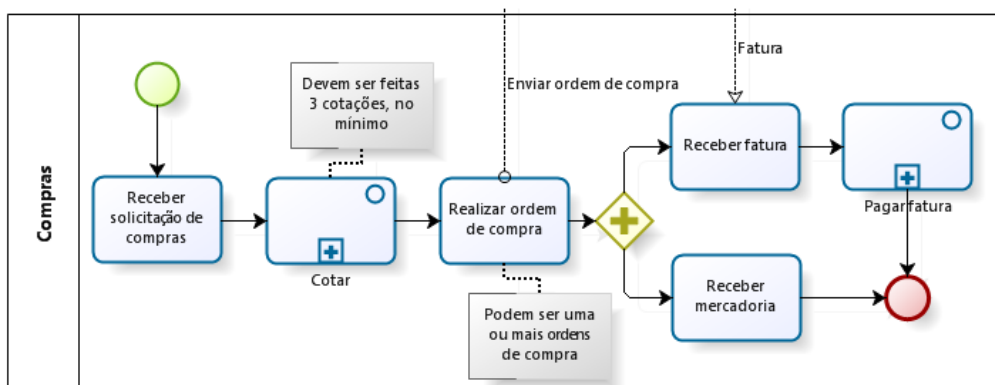


Figura 51 - Artefato Anotações

Grupos

Grupos são uma forma visual de agrupar as atividades de um pedaço do fluxograma, com fins de documentação ou análise, sem afetar a sequência do fluxo. Neste outro diagrama verifica-se um exemplo de grupo que contém as atividades prévias ao estudo de crédito do processo de “Compras”:

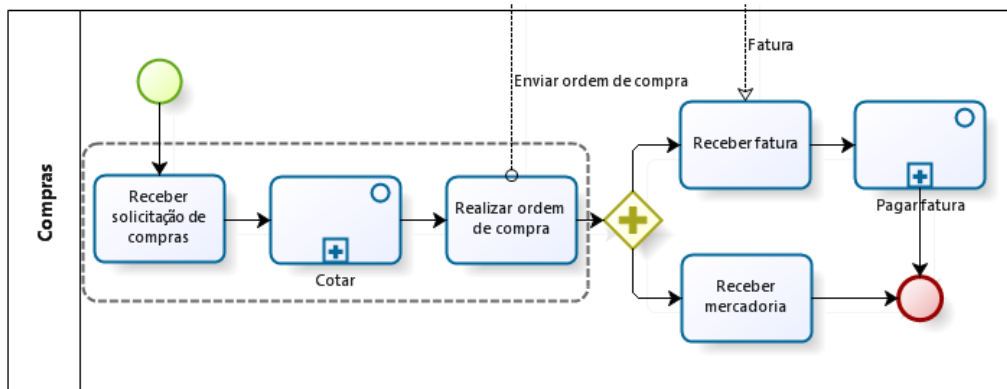


Figura 52 - Artefato Grupo

Subprocessos

Para evitar que o fluxo do processo de trabalho fique demasiado complexo e tenha que ser colado cobrindo todas as paredes da sua sala para ser visualizado, é possível dividi-lo em uma hierarquia de subprocessos. As figuras abaixo apresentam o objeto utilizado para representar um subprocesso no diagrama BPMN:



Figura 53 - Subprocesso

	Embutido: é definido como um subprocesso que está embutido completamente no processo “pai”. Não pode conter piscinas nem raias.
	Reutilizável: é definido como um diagrama de processos completo. Pode conter qualquer elemento, até piscinas e raias.

Figura 54 - Tipos de subprocesso

Dentro do mapeamento, os subprocessos são muito importantes, já que oferecem a possibilidade de diagramar hierarquicamente um processo, detalhando-o em vários níveis, como no exemplo a abaixo.

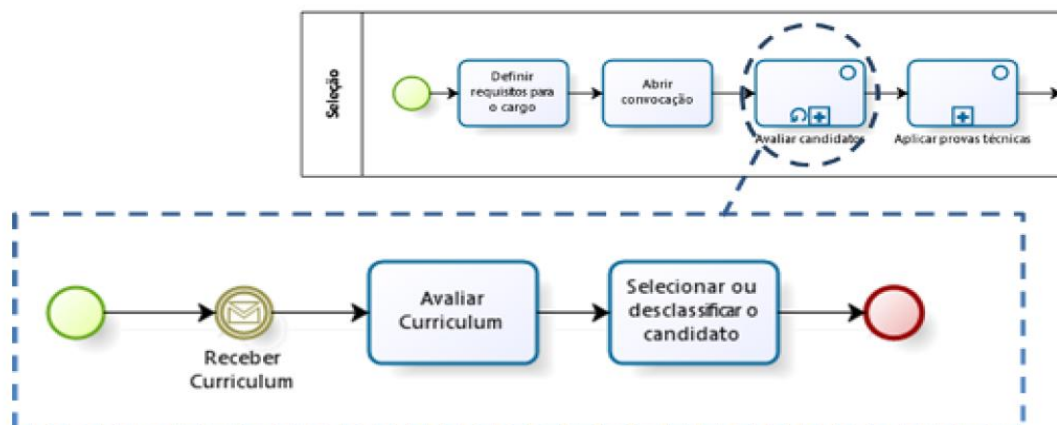


Figura 55 - Exemplo de utilização de subprocesso

No exemplo anterior, o subprocesso “Avaliar candidato” é executado pela equipe de Seleção (representada pela raia que envolve o fluxo do processo de trabalho com o nome “Seleção”). Nesse caso utiliza-se um subprocesso do tipo “embutido”, pois não precisamos definir outros responsáveis por sua execução.

O subprocesso embutido pode ser apresentado colapsado:



Figura 56 - Subprocesso colapsado

Ou expandido:

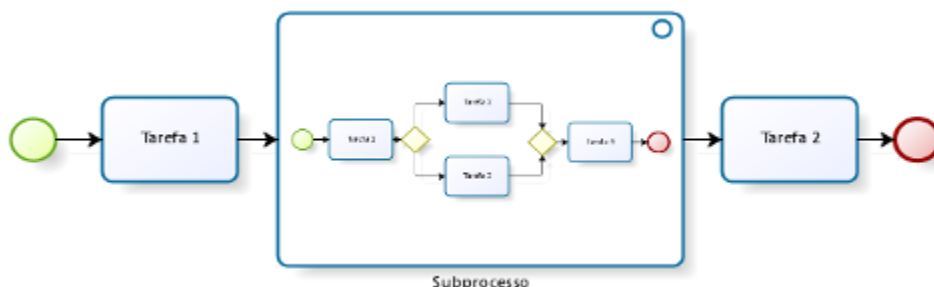


Figura 57 - Subprocesso expandido

Outro exemplo de utilização de subprocesso pode ser visualizado nas figuras a seguir. Observe que a atividade “Enviar fatura” foi transformada em subprocesso.

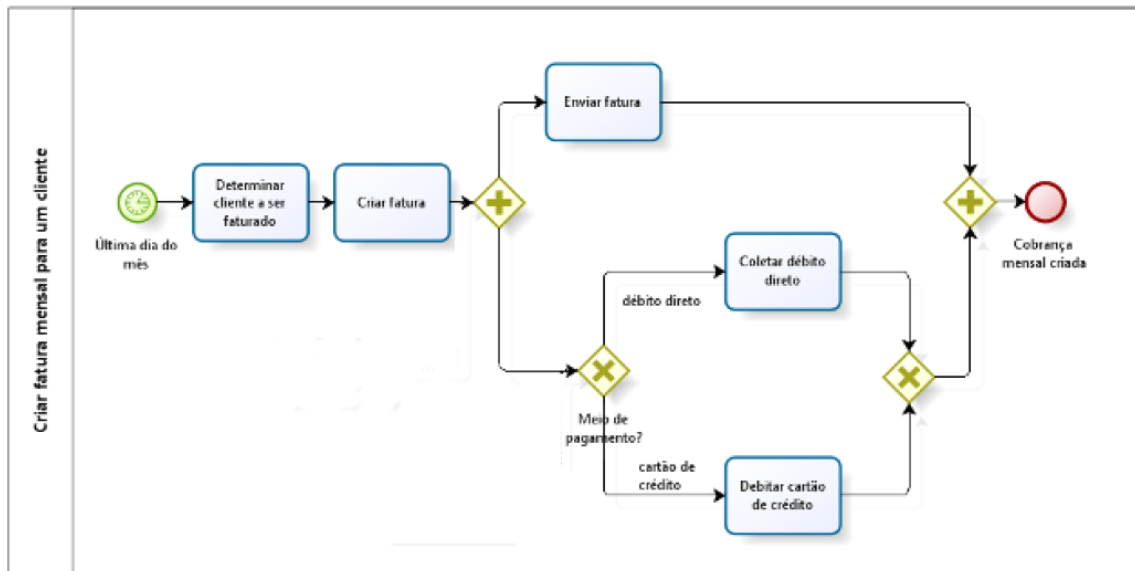


Figura 58 - Fluxo com atividade “Enviar fatura” simples

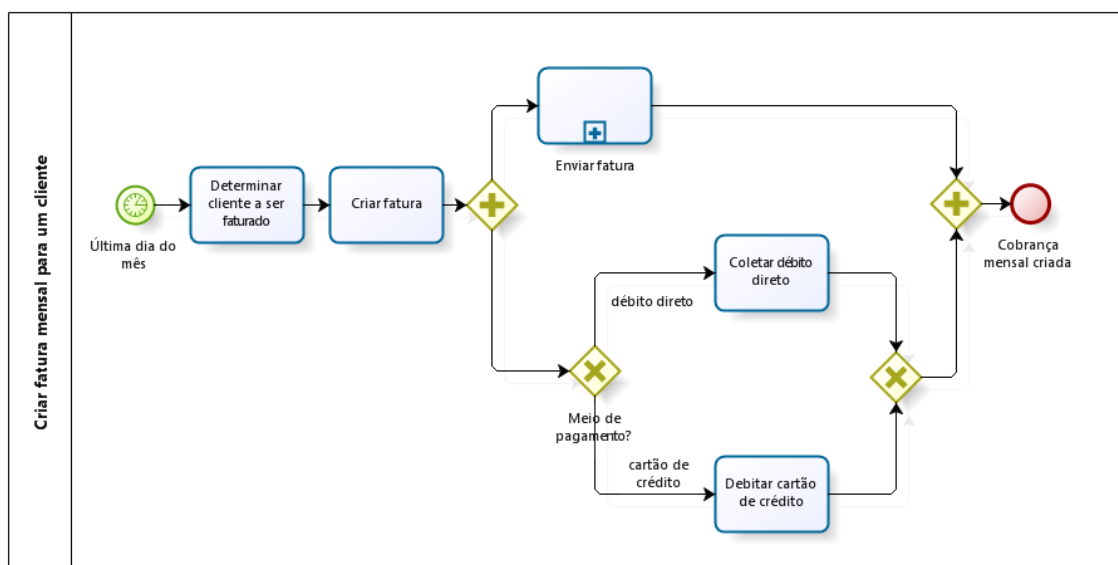


Figura 59 - Atividade “Enviar fatura” transformada em subprocesso

Na figura seguinte vemos o subprocesso “Enviar fatura” detalhado em suas atividades. Observe que o subprocesso segue as mesmas regras já vistas, com evento inicial, evento final, atividades e *gateways* organizados num fluxo de sequência.

Observe também que o fluxo desse subprocesso está contido dentro de uma piscina com o nome do subprocesso: “Enviar fatura”.

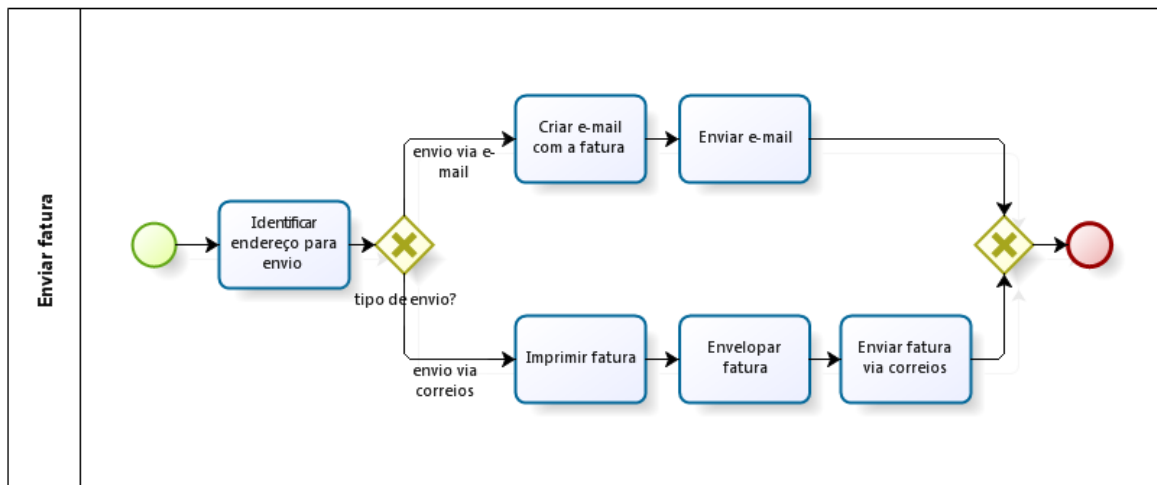


Figura 60 - Subprocesso “Enviar fatura” detalhado

Desse modo, o subprocesso do tipo reutilizável é desenhado como se fosse um novo processo.

Ciclo ou Loop Padrão

Para um aprofundamento do conceito de atividades, serão apresentados os conceitos de *loops* e múltipla instanciação de atividades, já que muitas situações de negócio envolvem atividades que se repetem.

Um ciclo ou *loop* consiste em atividades que podem ser executadas várias vezes. A atividade se repete até que se cumpra a condição estabelecida no *loop*. O número de repetições varia para cada caso e pode depender das características do caso (condição de negócio). Abaixo, um exemplo de fluxo de *loop*:

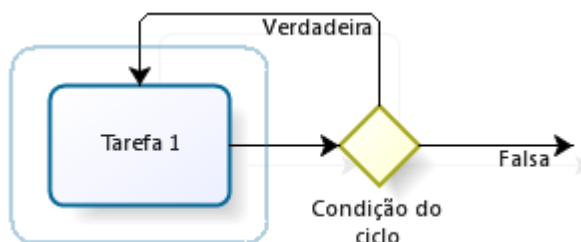


Figura 61 - Exemplo de *loop*

O BPMN oferece atributos que permitem desenhar de forma simplificada uma atividade que se repete. Este tipo de atributo é o tipo de ciclo ou tipo de *loop*:

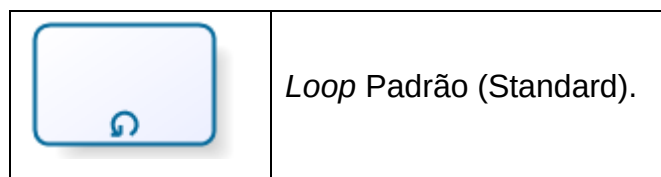


Figura 62 - Tipo de *loop* padrão

O *loop* padrão é aquele que nos permitiu desenhar a situação vista na figura anterior. Neste caso, os dois desenhos seriam equivalentes:



Figura 63 - *Loop* padrão

A seguir, é apresentado um exemplo no qual se utiliza o tipo de *loop* padrão. O exemplo seguinte trata de um processo de seleção de candidatos para um cargo.

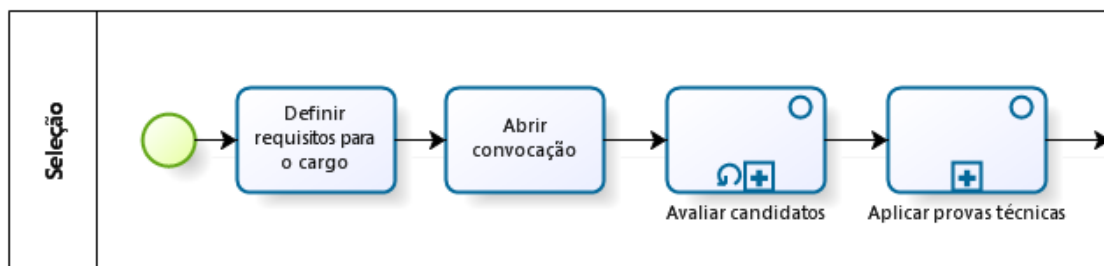


Figura 64 - Processo de trabalho exemplificando uso de *loops*

Pode-se observar que a atividade “Avaliar candidatos” consiste em atividades que devem ser repetidamente realizadas para cada candidato.

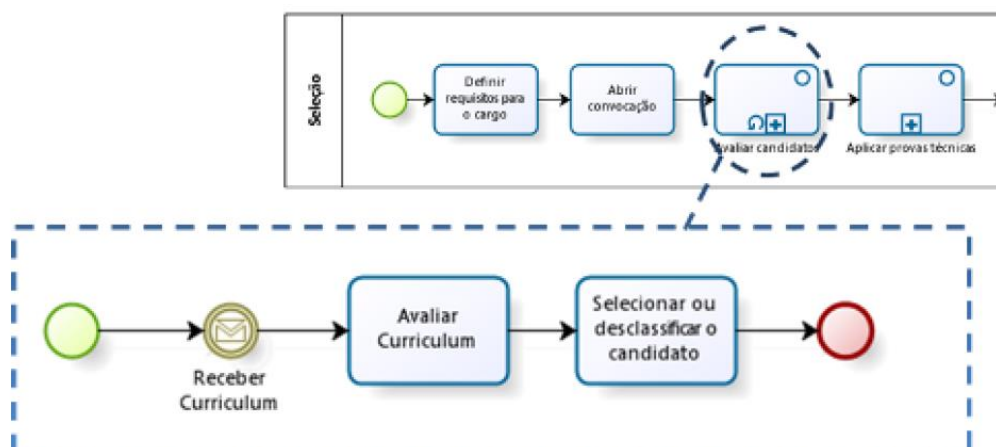


Figura 65 - Subprocesso "Avaliar candidatos"

Sua execução deverá ser feita, sequencialmente, até que se tenha selecionado um número determinado de candidatos para iniciar a próxima fase da seleção. Este número de candidatos é uma **condição de negócio** estabelecida pela organização. Portanto, no exemplo acima, para representar essa situação utilizou-se o subprocesso com o *loop* de repetição padrão:



Figura 66 - Subprocesso com *loop* de repetição padrão

Os atributos desse tipo de *loop* podem ser registrados nos campos que a ferramenta de desenho disponibiliza, facilitando o entendimento das condições da repetição que o processo de trabalho exige:

- **Condição de ciclo/loop:** expressão lógica (condição de negócio) que define até quando o ciclo irá ser repetido. Exemplo: mínimo de 3 candidatos selecionados para poder continuar o processo (enquanto $\# \text{candidatos} < 3$).
- **Máximo de ciclo/loop:** indica a quantidade máxima de vezes que a atividade deve ser repetida, mesmo que a condição de *loop* não seja atingida. Exemplo: a atividade “avaliar candidato” será executada no máximo 15 vezes, mesmo que não sejam selecionados os 3 candidatos.
- **Hora de teste:** indica se a condição deve ser testada antes ou depois da execução da atividade.

Fase ou Milestone

É uma subdivisão de uma piscina, normalmente representando uma fase do processo ou um período de tempo determinado.

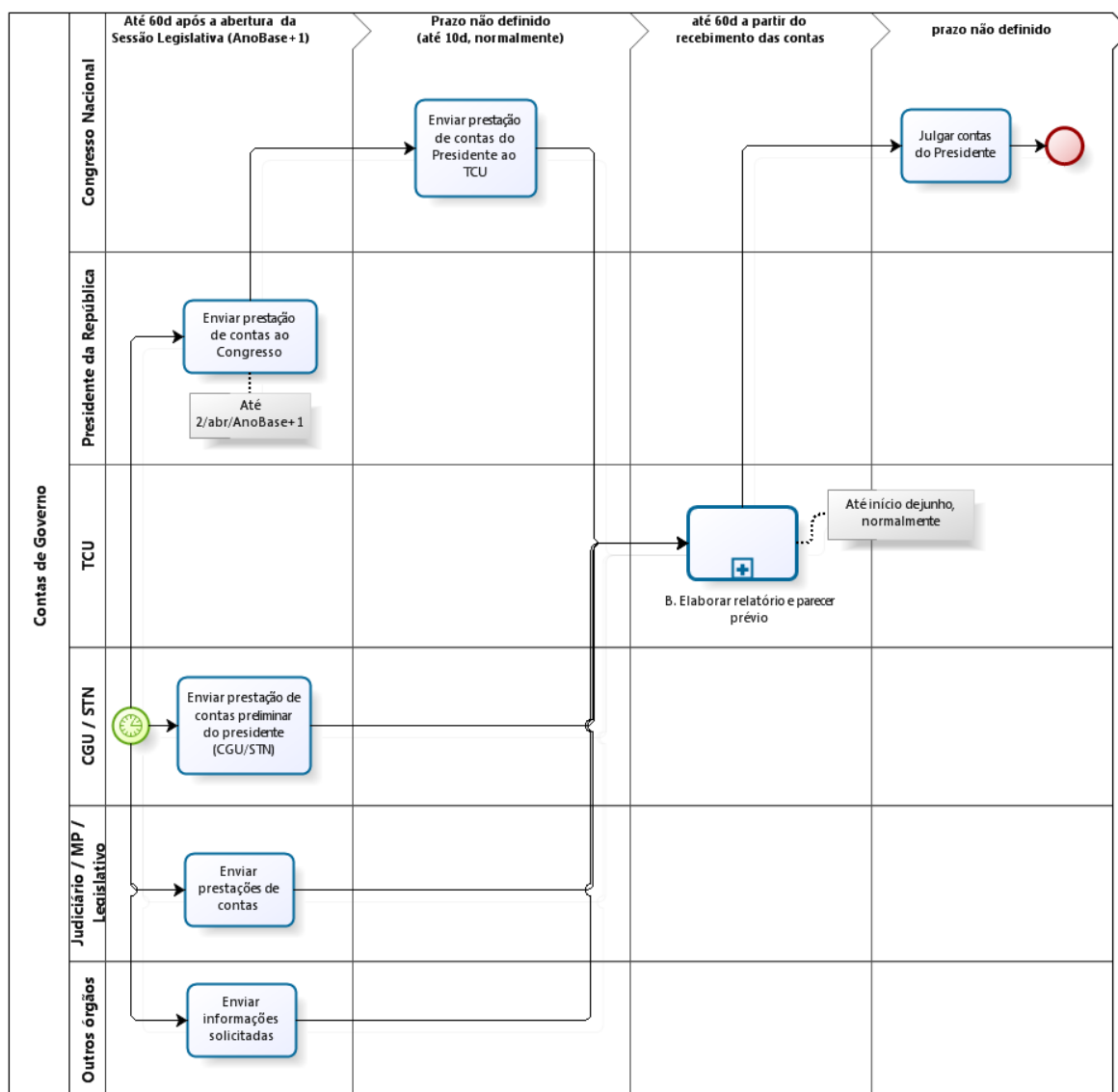


Figura 67 - Exemplo de fases ou *Milestones*

3.2.4. Medir a situação atual (indicadores)

É de suma importância o estabelecimento de indicadores para monitorar o desempenho dos processos, pois o uso de dados mensurados reforça o caráter da impessoalidade e do profissionalismo, além de influenciar a cultura do resultado e do mérito.

Após o desenho do processo, portanto, será necessário realizar a medição dos atuais resultados alcançados pela área. Esse é um ponto bastante delicado do trabalho, já que muitas vezes não se tem muita clareza sobre o que medir. Nessas situações, o mais importante é buscar indicadores que poderão demonstrar o quanto os processos atendem ao que se prestam (eficácia) e o quanto de recursos eles

consomem (eficiência). São exemplos de indicadores para medição: tempo médio de atendimento, percentual de falhas/êxitos, executado em relação ao planejado, percentual de atendimentos dentro do prazo, índice de satisfação, índice de rotatividade, tempo médio de aquisição, etc. A Tabela 1 demonstra outros exemplos de indicadores a serem utilizados de acordo com seus respectivos processos.

Exemplos de processos	Exemplos de indicadores
PRC.SINFO.05 - Atendimento	. Tempo médio de atendimento (minutos)
	. Índice de solicitações atendidas no prazo (%)
PRC.SADM.04 - Gestão do estoque e armazenamento	. Valor imobilizado em estoque (R\$ x mil)
	. Custo do armazenamento pelo valor em estoque (%)
PRC.SGRH.01 - Contratação, capacitação e desenvolvimento	. Índice de rotatividade (%)
	. GAP de competências organizacionais (%)
	. Horas de treinamento por colaborador ao ano (horas)

Tabela 1 - Exemplos de indicadores para monitoramento dos processos

De qualquer forma, é importante lembrar que essa medição inicial irá possibilitar que, ao final dos trabalhos, novas medições sejam realizadas a fim de se demonstrar como as melhorias nos processos organizacionais podem influenciar positivamente nos resultados da área.

Em suma, a medição ameniza o caráter subjetivo das decisões estratégicas, que passam a ser norteadas por dados precisos. No que tange à gestão de processos de forma específica, o resultado dos indicadores será imprescindível para posterior comparação e medição exata dos ganhos obtidos com as melhorias. Contudo, algumas falhas comuns nessa fase devem ser evitadas:

- Criar um número excessivo de indicadores;
- Criar indicadores cuja coleta de dados seja extremamente onerosa;
- Desconhecer o significado do indicador;

- Demonstrar falta de cuidado na coleta de dados;
- Apresentar indicadores não alinhados aos objetivos estratégicos;
- Coletar dados sem analisá-los;
- Apresentar indicadores de baixa relevância;
- Medir apenas para controle das metas, sem foco em melhoria;
- Medir para cortar custos, em vez de melhorar a gestão e a qualidade dos processos.

Vale lembrar que os responsáveis pelo registro dessas informações não devem ser os profissionais da área de processos, mas sim os atores envolvidos nas rotinas que estão sendo mensuradas.

O resultado dos indicadores também pode ser utilizado para a priorização das rotinas a serem mapeadas. Portanto, poderá ser feita uma inversão das fases desse trabalho, com a definição de indicadores nas reuniões preliminares a fim de subsidiar a análise para priorização.

3.3 Análise e melhoria dos processos

Uma vez elaborado o fluxograma do processo, que é a representação gráfica do mesmo, passaremos para uma análise mais apurada sobre os eventuais problemas que podem estar afetando o seu desempenho.

Em muitos casos, com uma simples análise do fluxograma do processo inicialmente mapeado já é possível identificar uma série de melhorias a serem implementadas.

Entretanto, muitas vezes necessitamos aprofundar um pouco mais a investigação sobre as causas do baixo desempenho do processo em análise. Para tanto, podemos utilizar uma série de recursos e ferramentas, como será descrito adiante.

3.3.1 Identificar problemas e suas causas - propor as soluções

Nem sempre é possível identificar, de forma precisa e imediata, todas as causas dos problemas que afetam o desempenho dos processos da instituição.

Por diversas vezes, esses problemas podem existir sob um cenário complexo, composto de muitas variáveis e que dificultam uma análise mais direta.

Nesse contexto, podemos utilizar algumas ferramentas que irão nos auxiliar na identificação e priorização dos problemas, na análise das suas causas e, por fim, no planejamento das soluções propostas. A Figura 68 nos mostra um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas em cada uma dessas situações.

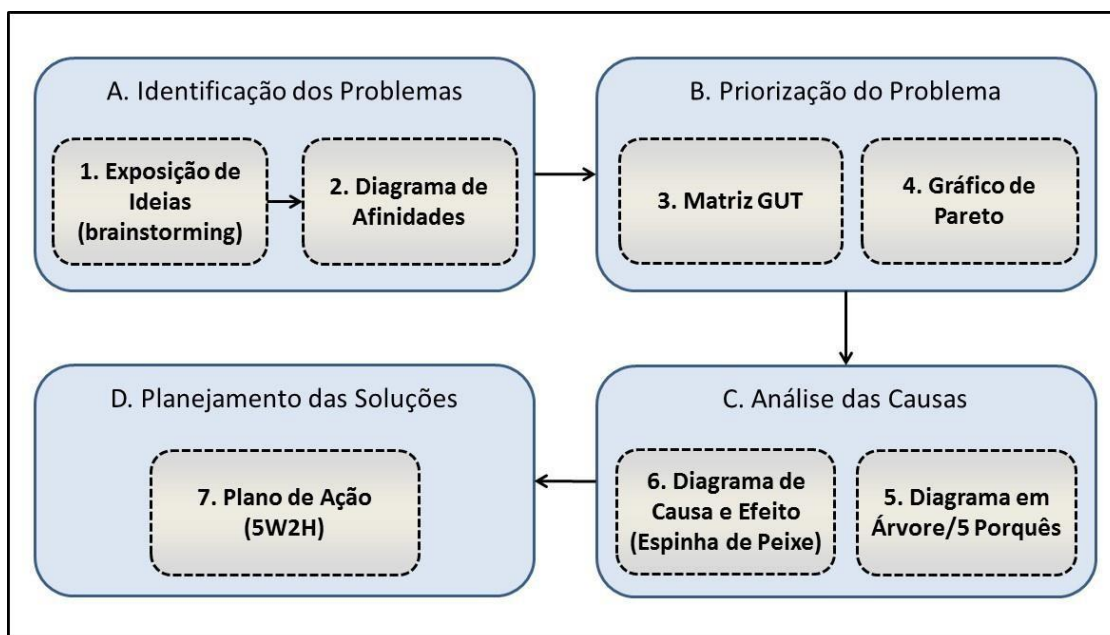


Figura 68 - Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas

Os Anexos I a VII ilustram exemplos da forma de aplicação de cada uma dessas ferramentas, tomando-se como referência casos concretos em uma Promotoria de Justiça.

Apesar dos exemplos contidos nos anexos orientarem para o mapeamento de determinados processos como uma possível solução dos problemas enfrentados pela Promotoria de Justiça, é importante ressaltar que essa mesma análise pode identificar uma grande variedade de problemas e suas causas, podendo ser aplicado para qualquer análise desse gênero.

3.3.2 Redesenhar as rotinas (melhoria do processo)

O redesenho é entendido como a consolidação das melhorias realizadas por meio da racionalização dos fluxos de trabalho. É o momento onde os fluxos serão aprimorados pela eliminação das rupturas e introdução de melhorias. Nesse momento

também são definidos os pontos de controle, visto que foram estabelecidos indicadores de desempenho. Com base no novo processo faz-se o novo fluxograma e os procedimentos de trabalho (ver Anexo VIII), visando o estabelecimento de padrões de rotinas.

O redesenho busca:

- Eliminar burocracia;
- Eliminar duplicidade ou ambiguidade;
- Assegurar agregação de valor;
- Simplificar;
- Reduzir tempo de ciclo;
- Reduzir possibilidade de erro;
- Eliminar retrabalho;
- Simplificar linguagem utilizada; e
- Uniformizar.

Para garantir estes objetivos, dentre outros fatores, ao realizar a análise da melhoria do processo, será preciso tomar cuidado especial com a criação e alteração de toda a documentação de suporte (formulários, por exemplo) pois, muitas vezes, pequenas mudanças nestes documentos podem gerar grandes impactos nos resultados.

Também é necessário dar atenção especial aos registros. Registro é qualquer documento, em meio físico ou eletrônico, que fornece evidências da realização de uma atividade (segundo a definição da norma ABNT NBR ISO 9001:2005). Em outras palavras, o registro é o documento que serve como comprovação de que uma tarefa foi executada conforme planejado e, por isso mesmo, deve ser preservado e mantido para consultas posteriores.

Assim, no momento do redesenho das rotinas, é importante identificar claramente quais serão estes documentos e definir a maneira como deverão ser arquivados ou armazenados, garantindo a rastreabilidade e a recuperação das informações sobre aquele processo. É bom lembrar que muitas vezes os registros servirão de fonte para a coleta de dados dos indicadores.

A informatização do processo, caso tenha sido identificada como necessária, deverá ser realizada apenas ao final desse ciclo, a fim de evitarmos que requisitos específicos do processo tenham ficado de fora do escopo de informatização. Nesse

sentido, como normalmente existe uma área específica de informática responsável pelo desenvolvimento de sistemas, o ideal é que haja o conhecimento prévio dos requisitos necessários para a realização do trabalho da equipe de TI, para evitar retrabalhos.

3.3.3 Propor a sistemática de medição (indicadores de desempenho)

Ao se definir melhorias, criam-se expectativas em relação aos resultados esperados, no sentido de responder uma necessidade dos usuários dos serviços, dos fornecedores e dos profissionais da instituição. Na maioria das vezes, os indicadores referem-se aos componentes de satisfação das pessoas. Assim, após o redesenho, torna-se possível a complementação ou consolidação dos índices previamente definidos.

3.3.4 Aprovar o processo (validação pelos atores competentes)

Esse novo processo deverá ser validado pelas pessoas que possuem o nível de autoridade apropriado, sendo preferível o envolvimento de todos os seus gestores e executores.

Essa validação tem o objetivo de homologar toda a análise realizada pelo grupo de trabalho, principalmente no que se refere às melhorias sugeridas para o processo.

3.4 Implementação das melhorias

Após a aprovação do processo redesenhado, deve-se divulgar amplamente o novo funcionamento, tornando possível a execução das atividades como acordado. Para isso, é necessário que haja a devida capacitação dos executores e demais envolvidos, com a definição clara das novas regras, a fim de evitar divergências. O treinamento pode ser ministrado com aulas expositivas e participativas. Após esse treinamento, 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.

Nessa fase, o papel da comunicação é indiscutível, já que as mudanças costumam gerar resistências e é preciso cautela para transpor as barreiras e obter sucesso no repasse das informações necessárias. Assim, deve-se focar nos benefícios a serem alcançados, especialmente quanto ao aumento da eficiência e organização do trabalho.

3.4.1 Executar as melhorias propostas

Todas as melhorias identificadas para o processo deverão ser colocadas em prática a partir desse momento. Nesse caso, há grande probabilidade de interação com outros processos da instituição, como um eventual “Processo de

Informatização” ou o “Processo de Desenvolvimento de Competências”. Tudo vai depender das variáveis que foram identificadas para melhoria.

Essa etapa é sempre crítica, pois implica a mudança de paradigmas por vezes muito arraigados. O gestor da área é um dos atores principais nessa fase, imprescindível na conscientização e obtenção de engajamento da equipe no processo de mudança.

A implementação das melhorias deve ser adequadamente planejada, pois exige um esforço organizado e persistente. Uma ferramenta muito utilizada para esse fim é o Plano de Ação (descrita em detalhes no Anexo VII).

3.4.2 Documentar a rotina

Ao implementar a nova rotina, geralmente surge a necessidade de um maior detalhamento da forma de execução. Para isso, são utilizados os procedimentos e instruções de trabalho.

Os procedimentos devem conter toda a sistemática de trabalho estabelecida, de forma que possibilite aos usuários a compreensão acerca do que deve ser feito e de como fazê-lo. O Anexo VIII traz um modelo que pode ser utilizado para descrição do procedimento.

Características de um procedimento:

- Possuir linguagem clara, objetiva e adequada ao público alvo (deve-se evitar linguagem erudita);

- Ser elaborado com a participação efetiva das pessoas que atuam no processo a ser documentado;
- Estar baseado na prática atual, ou seja, deve retratar a realidade;
- Ser resultado de um consenso (de preferência);
- Ser coerente com outros padrões (procedimentos) da organização, normas externas e legislação (portarias, etc.);
- Ser analisado criticamente pelo responsável da área usuária e aprovado pelo responsável de nível superior à da área usuária do padrão;
- Não possuir erros de ortografia e sintaxe;
- Não possuir ambiguidades (as frases devem permitir uma interpretação única);
- Ser detalhado no nível suficiente para a execução das atividades do processo;
- Contribuir para o treinamento de membros e servidores recém ingressos;
- Estar disponível nos locais de uso;
- Ter título, codificação, paginação e formato padronizado;
- Conter data de emissão inicial ou data da última revisão, bem como a descrição do que foi emitido ou revisado;
- Conter situação de controle do padrão (controlado ou não controlado);
- Estar disponível no local aonde ocorre o processo ou tarefa, ou seja, de fácil acesso.

A padronização visa reduzir a variabilidade dos processos e aumentar a previsibilidade dos produtos/serviços, mediante a fixação de critérios objetivos para balizar a forma de fazer, de medir e de prover os registros dos resultados dos processos (evidências) e, finalmente, auditá-los.

Sendo assim, é necessário que se defina padrões de documentação, bem como um controle de versões do que está sendo documentado, de modo a garantir que todas as informações estejam disponíveis e acessíveis na versão mais atual. O gerenciamento dos documentos, com o devido controle das versões em utilização, aprovadas pelas autoridades competentes, apartadas das versões obsoletas, reforça a estabilidade, garantindo segurança no armazenamento, utilização e melhoria contínua dos documentos.

3.5. Controle e avaliação do processo

Segundo Oliveira (2005) o controle e a avaliação dos processos podem ser compreendidos como as atividades de coleta e retroalimentação de informações a respeito do desempenho, comparando os resultados planejados com os resultados alcançados, de modo que os gestores possam tomar decisões sobre o que fazer quanto a distorções ou problemas detectados. Nesse sentido, dentre as finalidades do controle e da avaliação para a gestão de processos, pode-se elencar:

- Identificar problemas, falhas e erros, oportunamente;
- Obter informações sobre o processo, de modo que haja rápida intervenção no seu desempenho;
- Corrigir ou reforçar o desempenho do processo detectado;
- Identificar se os planos de ação estão sendo executados de acordo com o estabelecido em seu conteúdo.

Para realizar as atividades relacionadas ao controle e à avaliação de processos é imprescindível levantar informações sobre o desempenho, avaliar a sua trajetória, verificar os desvios e documentar esses dados, bem como fazer reuniões e auditorias de acompanhamento.

O controle, a avaliação e as correções de rumo fecham o ciclo do gerenciamento de processos, sendo etapas vitais para a implantação eficaz de novas rotinas.

3.5.1. Monitorar o desempenho dos processos

Essa etapa deve ser executada pelas áreas que são objeto da implantação das novas rotinas e acompanhada pela área de gestão de processos. Portanto, é essencial que, no treinamento, os envolvidos sejam preparados para o controle da execução dos processos implantados e orientados a repassar essas informações à área de gestão de processos dentro de um padrão e periodicidade pré-estabelecidos.

Uma ferramenta crucial para o monitoramento do desempenho dos processos é a medição por meio de indicador. Deve-se ressaltar que medidas em excesso, sem um objetivo ou parâmetros não implicam bom gerenciamento do processo.

Mendes (2013) entende que um indicador deve ser simples, fácil de entender, mensurável, comparável, de baixo custo de implementação, atualizado e rastreável (é viável o registro e a recuperação dos dados). Ressalta-se que um indicador não é necessariamente numérico, podendo ser qualitativo.

Ainda conforme Mendes (2013), o indicador precisa conter alguns dados básicos para ser melhor acompanhado, tais como: nome, qual processo ele acompanha, objetivo, periodicidade de coleta, fórmula, metodologia de mensuração, metas, responsável pela coleta e destinatários da informação.

É vital que seja incorporada essa cultura de monitoramento dos resultados para permitir a reavaliação das rotinas, de modo que sejam implementadas as melhorias coerentes com os objetivos traçados.

3.5.2 Realizar as reuniões de acompanhamento e auditorias

O entendimento sobre um desvio do desempenho, detectado por meio do indicador, abrange a compreensão das causas e dos problemas que provocaram o desempenho não desejado. As realizações de reuniões e de auditorias visam apurar quais foram os determinantes daquele desempenho e também são oportunidades para averiguar se há dificuldades, insuficiência de informações e recursos inadequados. Além disso, é preciso checar se o plano está sendo mal implantado ou foi mal elaborado.

3.5.3 Divulgar as melhorias e ganhos

A divulgação de melhorias e ganhos cria reforço para o desempenho positivo dos processos e fortalece a importância da gestão de processos. Essa divulgação é fonte para um processo de mudança cultural da gestão pública, pois as pessoas passam a assimilar como valor institucional a busca da melhoria contínua. Ela também fomenta a discussão e geração de novas ideias para a otimização das rotinas de trabalho.

Essa divulgação precisa ser bem planejada, sendo necessário o detalhamento dos seguintes itens: meios de divulgação, o que divulgar (conteúdo conciso, claro, confiável, simples e relevante), público-alvo e período de divulgação.

3.5.4 Monitorar e reavaliar as rotinas

A reavaliação da rotina corresponde à ação corretiva. A ação corretiva contempla providências que são adotadas para eliminar os desvios detectados no controle e avaliação dos processos. Vale ressaltar que a ação corretiva também pode ser instrumento para reforçar os aspectos positivos que foram apurados.

A especificação das melhorias não pode ser rígida, porque as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e são afetadas por ele.

Portanto, a ação corretiva deve ser implementada de forma ágil, de modo a reconduzir o processo ao estado desejado para que o desvio não se estabeleça como rotina. Ainda é necessário definir uma periodicidade para as revisões dos processos, focando em pontos críticos, de modo a evitar perda de tempo e custos altos.

3.5.5 Lições aprendidas

Um projeto de gestão de processos pode proporcionar a aquisição de experiência e dá oportunidade para o aprendizado, a prática e o aprimoramento.

O registro das lições aprendidas é uma prática que busca documentar o aprendizado obtido na gestão de processos de forma que esse conhecimento pode ser utilizado posteriormente e transformado em padrões ou procedimentos.

Essas informações podem auxiliar a área de gestão de processos a aprimorar a metodologia e a tomar decisões com mais agilidade.

A título de exemplificação, foram extraídas informações do Bianchini (2013) que trata das lições aprendidas pelo autor na gestão de processos:

- Envolvimento da alta direção é crucial para o sucesso;
- Procurar reduzir resistências à mudança desde o início do projeto;
- Esclarecer expectativas sobre os resultados do projeto de gestão de processos, validando o escopo do projeto com os envolvidos;
- Validar cada etapa do projeto antes de passar para a próxima;
- Compor a equipe da área de processo com as pessoas mais capacitadas e motivadas;
- Implantar as melhorias rápidas após a documentação dos processos atuais.

The background of the slide features a pattern of thin, parallel, diagonal red lines. A large, white, right-angled triangle is positioned on the left side, with its hypotenuse extending from the top left towards the bottom right, creating a split background effect.

Referências

REFERÊNCIAS

ANEEL. AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Manual de gestão de processos. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. ABNT NBR ISO 9000:2005. São Paulo: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de gestão da qualidade - Requisitos. ABNT NBR ISO 9001:2008. São Paulo: ABNT, 2008.

BIANCHINI, Wagner. Melhoria dos Processos de Retaguarda. IN: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barará de (Org.). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2013. 207 p.

CHANG, James F. Business Process Management Systems. Auerbach, 2006 [ISBN-10: 084932310X].

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Processos. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GUIA “d” Simplificação do GESPÚBLICA. Acesso em 08/11/2013. <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009>

HALL, John. Overview of OMG Business Motivation Model: Core Concepts. Disponível em: http://www.omg.org/oceb/BMM_Overview-Core_Concepts_%5b081208%5d.pdf. MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. O processo nosso de cada dia. Qualitymark. 2008.

http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_links/Jairo_Siqueira_Artigo_Modelo%20de%20Mat%20uridade.pdf

MADISON, Daniel J. Becoming A Process-Focused Organization. BPM Institute. 2007. Disponível em: <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/becoming-a-process-focused-organization.html>.

MENDES, Oswaldo Ferreira. Indicadores de Desempenho de Processos. IN: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2013. 207 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS. 15ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

OMG. Business Process Model Notation (BPMN) 1.1. Release date: January 2008. Normative. OMG document number: formal/2008-01-17. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. GESTÃO DE PROCESSOS: pensar, agir e aprender - Porto Alegre: Bookman, 2009.

Pinho, B.; Capelli, C.; Baião, F.; Santoro, F.; Pain, R., Nunes, V. (2008) "Estruturação de Escritório de Processos", Relatórios Técnicos do Departamento de Informática.

SIQUEIRA, Jairo. O Modelo de Maturidade de Processos. IBQN, Rio de Janeiro, 2005. Acesso em 31/07/2014.

SORDI, José Osvaldo de. GESTÃO POR PROCESSOS: uma abordagem da moderna administração - 2ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e BIZAGI; TCU; 2013.

VERNER, Laury. The Challenge of Process Discovery. BPTrends. May 2004.

Anexos

ANEXO I - Brainstorming

1. Conceito

A ferramenta de Exposição de Ideias, também chamada de *Brainstorming*, é uma ferramenta para geração de novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto ou tópico num ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação. É útil quando se deseja gerar em curto prazo uma grande quantidade de ideias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas ou ações a serem tomadas.

A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize seus pensamentos e opiniões para atingir um denominador comum e levar determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, devendo todas fazer parte da compilação ou anotação das sugestões ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final.

Para facilitar a aplicação da técnica, é interessante seguir algumas etapas, como abaixo descrito:

1. **Preparação do grupo**

Dedique um tempo para esclarecer os propósitos da sessão de *brainstorming* e as cinco regras que devem ser seguidas:

- Suspensão do julgamento: estão proibidos os debates e as críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições e desvios dos objetivos;
- Quantidade é importante: quanto mais, melhor;
- Liberdade total: nenhuma ideia é suficientemente esdrúxula para ser desprezada. Pode ser que ela sirva de ponte para ideias originais e inovadoras;
- Mudar e combinar: em qualquer momento é permitido que alguém apresente uma ideia que seja uma modificação ou combinação de ideias já apresentadas por outras pessoas do grupo. Contudo, as ideias originais devem ser mantidas;
- Igualdade de oportunidade: assegure-se de que todos tenham a chance de apresentar suas ideias.

2. Definição do problema

A clara definição do problema é um dos pontos mais importantes e, frequentemente, um dos mais negligenciados. Descreva o problema ou assunto para qual estão procurando ideias e assegure que todos o tenham compreendido. Evite que o grupo tome caminhos errados. Uma boa medida é escrever a definição em uma folha de papel e colocá-la na parede.

3. Geração das ideias

Nesta etapa as ideias são criadas e anotadas. Siga os seguintes passos:

- Estabeleça o tempo máximo de duração da sessão de geração de ideias. Designe alguém para controlar o tempo;
- Comunique o tópico a ser analisado na forma de uma pergunta. Assegure-se de que todos tenham entendido;
- Conceda alguns minutos para que todos pensem sobre a pergunta e peça que eles apresentem suas ideias. Defina se as ideias serão solicitadas de forma estruturada ou não estruturada:

Estruturada: para facilitar a utilização desse método, o organizador do grupo pode pedir aos participantes que se disponham em um círculo. Na sequência, ele irá definir uma rotação dentro desse círculo de pessoas para que cada um contribua com uma ideia em cada “rodada”. Se a pessoa não tem uma ideia, passa a vez;

Não estruturada: as pessoas apresentam suas ideias à medida que vão surgindo, sem que haja uma ordem ou sequência preestabelecida para que exponham sua opinião. Este método requer que o organizador do grupo monitore de perto o processo para assegurar que as regras sejam seguidas e que todas as pessoas tenham a chance de participar.

- Anote as ideias em um quadro ou em uma grande folha de papel, por exemplo, de forma que todos possam vê-las. Isto evita duplicidades, mal entendidos e ajuda a estimular o pensamento criativo no grupo.

Dica 1: anote as ideias exatamente como foram faladas. Não as interprete;

Dica 2: tente obter a mais longa lista possível. Faça o *brainstorming* até que todos os participantes tenham esgotado suas ideias ou que o tempo tenha expirado.

- Terminada a sessão de exposição, esclareça o significado de todas as ideias apresentadas, para assegurar que todos tenham o mesmo entendimento. Aponte cada ideia e pergunte se alguém tem perguntas sobre seu significado. Você pode pedir ao autor da ideia que a explique melhor;
- Elimine as duplicidades. Se duas ou mais ideias parecem ser a mesma coisa, você deve combiná-las ou eliminar as duplicatas. Para isto, é necessário obter a concordância de seus autores de que elas possuem o mesmo significado. Se não concordarem, mantenha as ideias intactas e separadas.

4. Após o *brainstorming*

- Reúna as ideias afins e as classifique em temas e categorias. Esse resultado poderá ser utilizado para aplicação de outras ferramentas como o “Diagrama de Afinidades” ou o “Diagrama em Árvore”;
- Dê ao grupo uma resposta (feedback) sobre o resultado final do *brainstorming* e mostre como suas contribuições foram valiosas.

2. Exemplo de aplicação

Para trabalhar a técnica de exposição de ideias (*brainstorming*), vamos estabelecer um problema qualquer, que servirá de tópico para discussão. A título de exemplo, trabalharemos com um problema bastante abrangente, apenas para demonstrar a variedade de informações que surgem ao longo de uma reunião de *brainstorming*.

O tópico a ser discutido será “Quais são os principais problemas que afetam a sua área?”. Os participantes terão 5 minutos para pensar sobre a questão levantada. Após esse pequeno período de reflexão, teremos 30 minutos para realizar a reunião e expor as ideias sobre o tema.

Estabeleceremos o método de coleta das informações de forma estruturada. Dessa forma, para facilitar a organização da reunião, os participantes irão se agrupar em um círculo, de tal forma que todos sejam vistos. O organizador do grupo irá iniciar a coleta das ideias que serão ditas por cada um dos participantes. Qualquer participante pode começar a expressar suas ideias (uma dica é o organizador definir quem irá iniciar a exposição e indicar o sentido do próximo expositor). Para tornar o

encontro mais eficiente, cada um deverá expressar a sua opinião sempre pensando no problema específico que foi proposto. Caso um participante da reunião não tenha ideia a ser apresentada quando chegar o seu momento de falar, basta passar a vez, aguardando a próxima rodada.

As ideias deverão ser anotadas em um quadro ou folha de papel de tal forma que todos consigam ver o que já foi escrito. Nada deve ser descartado inicialmente, já que isso poderia inibir a participação daqueles que tiveram suas ideias de alguma forma preteridas. As anotações deverão continuar até que se esgote o tempo estabelecido (30 minutos) ou até que ninguém tenha mais o que sugerir. Apenas a título de exemplo, uma discussão desse tipo poderia levantar várias opiniões dos participantes, como representado na Tabela 1 (colocados em ordem aleatória, sem especificação da prioridade de cada ideia apresentada):

1. Infraestrutura do imóvel da promotoria é muito ruim	2. Os equipamentos de informática são lentos	3. Faltam oficiais de promotoria na comarca
4. Alta demanda dos cidadãos da cidade	5. Não tem reclamações da promotoria	6. Necessitam de treinamentos
7. Faltam veículos na promotoria	8. A interação entre membros e servidores é precária	9. Cada um executa as atividades da sua forma
10. Falta recepção na promotoria	11. O número de secretários é insuficiente	12. Acúmulo de processos na promotoria
13. A transferência entre servidores é difícil	14. Falta entendimento mais claro da tabela taxonômica	15. A promotoria não tem segurança
16. O sistema de informática é lento	17. Necessário maior número de assessores	18. O horário de funcionamento da promotoria não é adequado

19. Falta de especialização para membros e servidores	20. Dificuldade de compartilhar informações com outros órgãos	21. Os servidores recebem remuneração baixa
22. São necessárias novas promotorias	23. A progressão na carreira é lenta	24. Há pouco espaço físico na promotoria
25. A divisão do trabalho não é apropriada	26. Necessidade de treinamento para os sistemas de informática	27. Faltam promotores de justiça na comarca

Tabela 1 - Exemplos de ideias que podem ser apresentadas na reunião de *brainstorming* (para o tema sugerido)

Depois de apresentadas todas as ideias pelo grupo, é importante reler cada uma delas para confirmar se o entendimento está adequado. Esse será o momento de esclarecer eventuais pontos nebulosos. Também será o momento de eliminar as duplicidades e tentar agrupá-las por afinidades. Essa etapa ficará mais clara na explicação da ferramenta “Diagrama de Afinidades”.

ANEXO II - Diagrama de Afinidades

1. Conceito

Esta ferramenta é utilizada com o objetivo de se conhecer o problema por meio da organização das ideias. É a representação gráfica de grupos de dados afins, que são conjuntos de dados verbais que têm entre si alguma relação natural que os distingue dos demais.

Este diagrama é muito usado para reunir grupos de dados dispersos ou organizar grupos confusos de dados, quando as ideias formam um caos, quando o tema é muito grande, ou quando o tema é muito complexo. É uma ferramenta exploratória e pode mostrar como um grupo de pessoas entende um problema ou um fato desconhecido.

Geralmente, é usado para organizar as informações geradas no processo de exposição de ideias (*brainstorming*). A Figura 1 representa um Diagrama de Afinidades elaborado a partir da seleção de 12 ideias que foram agrupadas conforme suas similaridades. Apenas a título de exemplo, as ideias representadas pelos números 2, 5 e 12 estariam ligadas por terem relação com a “Afinidade 2”. Algumas ideias podem ficar sem vínculo de afinidade com as demais, como é o caso das ideias 6 e 11, representadas na figura sem pertencerem a qualquer grupo de afinidade.

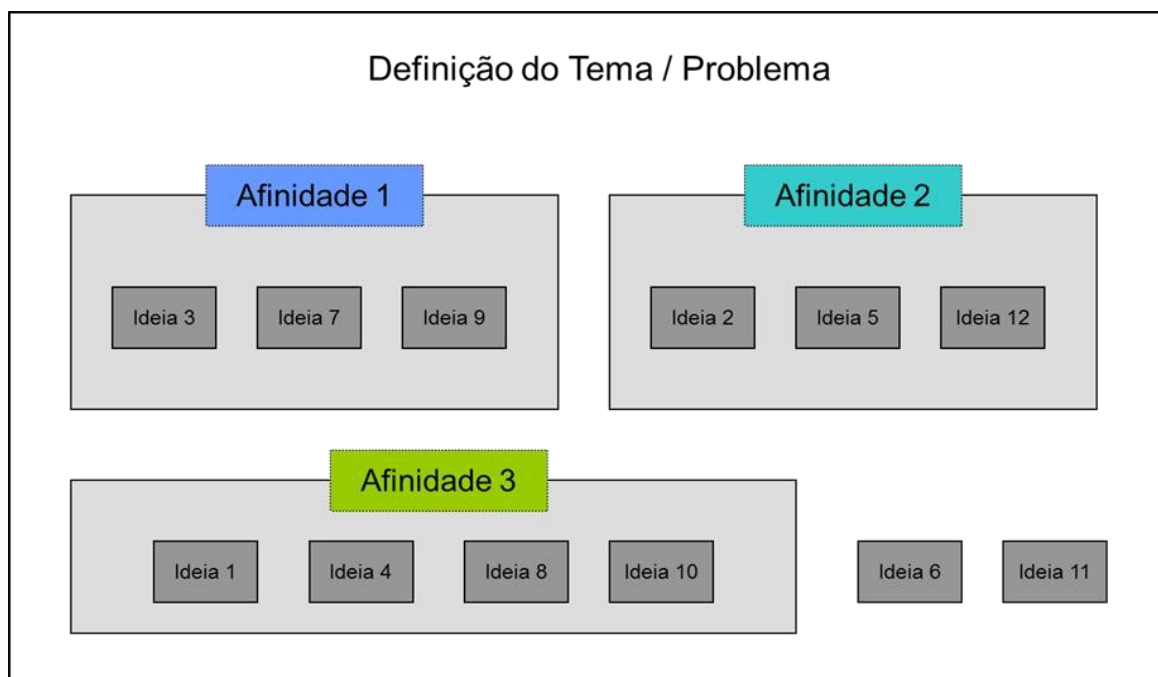


Figura 1 - Representação de um Diagrama de Afinidades

O Diagrama de Afinidades pode ser utilizado, entre outras funcionalidades, para:

- Direcionar a solução de um problema;
- Organizar as informações necessárias à solução de um problema;
- Organizar as causas de um problema;
- Fornecer suporte para solução de um problema;
- Fornecer suporte para a inovação de conceitos tradicionais;
- Prever situações futuras;
- Organizar as ideias resultantes de algum processo de avaliação, como na auditoria da qualidade;
- Planejar a coleta de dados para futura estratificação.

Seguem alguns passos sugeridos na elaboração do Diagrama de Afinidades:

- Gerar os dados para construção do diagrama de afinidades;
- Espalhar os dados resultantes sobre a mesa, de modo que todos possam vê-los;
- Formar grupos de dados com alguma característica em comum;
- Identificar cada grupo pela característica comum de agrupamento e registrá-la no cartão título, que deverá ter alguma marca, para diferenciá-lo dos cartões de dados;
- Começar a construção do diagrama pelos pequenos grupos iniciais; construir em seguida um retângulo envolvendo cada grupo;
- Sobre o lado superior do retângulo colocar o cartão título do grupo;
- Envolver, com um retângulo, os retângulos cujo título forma um grupo.

2. Exemplo de aplicação

Resgatando as informações da ferramenta de Exposição de Ideias (*brainstorming*), na Tabela 1 foram relacionadas as seguintes variáveis sobre a problemática levantada (“Quais são os principais problemas que afetam a sua Promotoria de Justiça?”):

1. Infraestrutura do imóvel da promotoria é muito ruim	2. Os equipamentos de informática são lentos	3. Faltam oficiais de promotoria na comarca
--	--	---

4. Alta demanda dos cidadãos da cidade	5. Não tem reclamações da promotoria	6. Necessitam de treinamentos
7. Faltam veículos na promotoria	8. A interação entre membros e servidores é precária	9. Cada um executa as atividades da sua forma
10. Falta recepção na promotoria	11. O número de secretários é insuficiente	12. Acúmulo de processos na promotoria
13. A transferência entre servidores é difícil	14. Falta entendimento mais claro da tabela taxonômica	15. A promotoria não tem segurança
16. O sistema de informática é lento	17. Necessário maior número de assessores	18. O horário de funcionamento da promotoria não é adequado
19. Falta de especialização para membros e servidores	20. Dificuldade de compartilhar informações com outros órgãos	21. Os servidores recebem remuneração baixa
22. São necessárias novas promotorias	23. A progressão na carreira é lenta	24. Há pouco espaço físico na promotoria
25. A divisão do trabalho não é apropriada	26. Necessidade de treinamento para os sistemas de informática	27. Faltam promotores de justiça na comarca

Tabela 1 - Ideias apresentadas na ferramenta de *brainstorming*

Levando-se em considerações as informações contidas nessa tabela, faremos a separação de cada uma das ideias levantadas conforme as afinidades que apresentarem. Fazendo uma leitura mais detida sobre as ideias que foram apresentadas, podemos interpretar inicialmente quatro grupos de afinidades mais características, a saber:

- Infraestrutura;
- Pessoas;
- Método de Trabalho;
- Regras do MP (políticas da instituição).

É evidente que a escolha desses grupos de afinidade permite certas variações, a depender da leitura que é realizada pela pessoa que aplica a ferramenta. Nesse contexto, para as variáveis identificadas na Tabela 1, os grupos de afinidades descritas acima são perfeitamente aplicáveis, mas não esgotam as possibilidades.

Fazendo a divisão das ideias da tabela de acordo com os grupos de afinidade identificados, poderemos ter uma representação conforme descrito na Figura 2:

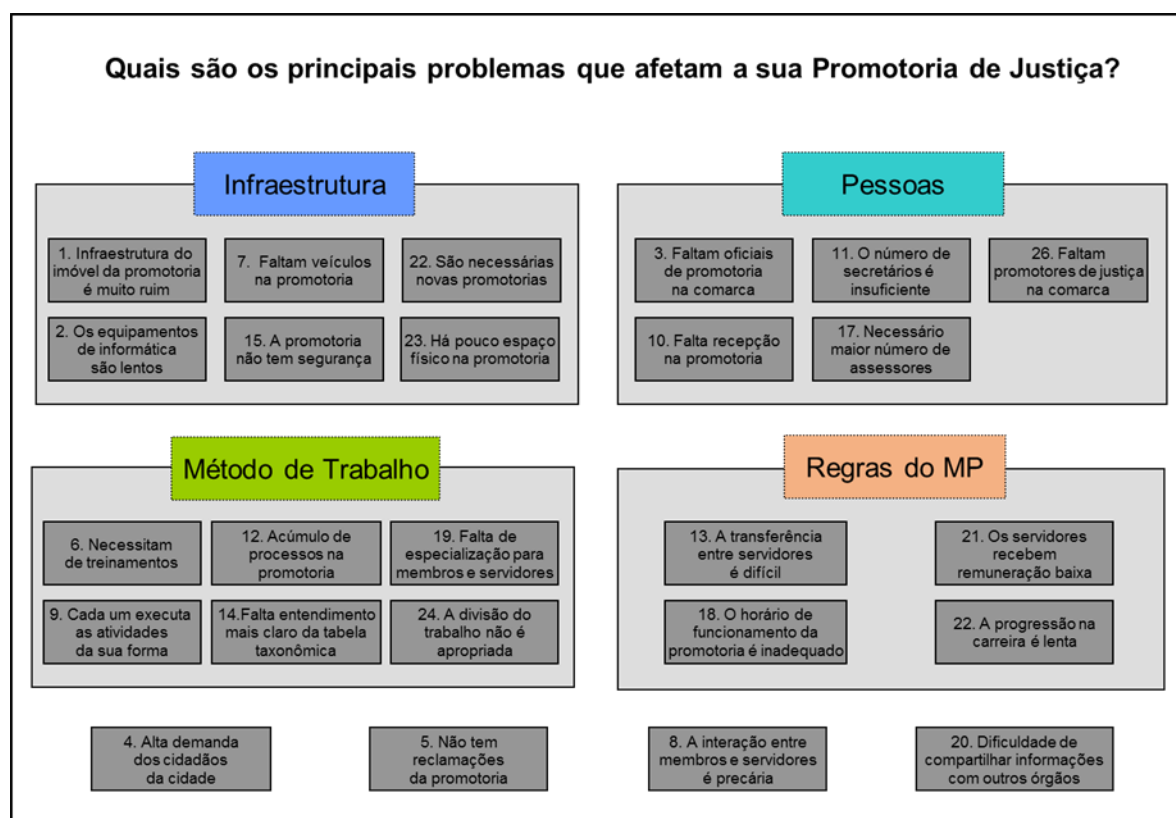


Figura 2 - Exemplo de Diagrama de Afinidades que leva em consideração as informações contidas na Tabela 1

Podemos notar pela análise da figura que a maioria das ideias apresentadas foram juntadas em algum dos quatro grupos de afinidade identificados inicialmente. A exceção ficou para as ideias de números 4, 5, 8 e 20 que, pelo exemplo dado, não puderam ser associados aos grupos existentes. Essas ideias poderão ser tratadas de forma individualizada, entretanto, para dar sequência ao exemplo que estamos trabalhando, iremos priorizar os grupos de afinidade, pois contém mais ideias levantadas.

Com base nessa separação das ideias de acordo com as afinidades, será possível facilitar qualquer tipo de análise para solução dos problemas, uma vez que os mesmos começam a ficar mais claros. Nosso próximo passo será o de priorizar

qual grupo de problemas começaremos a combater. Para isso, partiremos para a análise de outra ferramenta, chamada de Matriz GUT. Essa ferramenta irá nos ajudar a priorizar qual das variáveis deverá ser tratada.

ANEXO III - Matriz GUT

1. Conceito

Considerada uma ferramenta administrativa para identificar, observar, analisar e buscar soluções para os problemas e desafios da organização, a Matriz GUT busca priorizar os problemas de maneira a tratar os de maior impacto antes que os demais. É uma ferramenta muito importante para a gestão de problemas dentro de uma instituição, e se mostra bastante eficaz, apesar da simplicidade no desenvolvimento e manutenção.

A grande vantagem em se utilizar essa ferramenta é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da instituição, tornando possível priorizar as ações para correção desses problemas, levando-se em consideração a gravidade, a urgência e a tendência de cada um.

Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar, em ordem decrescente, os problemas a serem atacados na melhoria do processo. A tabela a seguir pode ser útil como parâmetro para a atribuição dos pontos:

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo

3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Tabela 1 - Significado da pontuação da Matriz de GUT

A análise deve ser feita por todas as pessoas envolvidas no processo, lembrando que deve haver consenso entre os membros do grupo. Após atribuída a pontuação, pode-se somar ou multiplicar as variáveis de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para achar o resultado.

Os problemas deverão ser priorizados de acordo com os pontos obtidos: aqueles que apresentarem uma maior pontuação serão os que se deverá enfrentar primeiro, uma vez que serão os mais graves, urgentes e com maior tendência a se tornarem piores.

2. Exemplo de aplicação

A primeira etapa para utilização da Matriz de GUT é estabelecer qual a lista de problemas será analisada. Para o exemplo que iremos trabalhar, pegaremos essa lista de problemas dos grupos de afinidade identificados na ferramenta “Diagrama de Afinidades”, contida no Anexo II, a saber: Infraestrutura; Pessoas; Método de Trabalho e Regras do MP. Com base nessas variáveis, poderemos montar uma matriz para avaliar o nível de prioridade que deveremos atribuir a cada uma. Essa matriz deverá levar em consideração os critérios de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) de cada variável, conforme demonstrado na Tabela 2. A equipe deverá, então, se reunir e pontuar cada um dos critérios em função das variáveis apresentadas, levando-se em consideração a realidade da área.

Problemas que afetam a área	G	U	T	Pontuação (G + U + T)	Prioridade
Infraestrutura	5	4	4	13	2
Pessoas	4	4	4	12	3

Método de Trabalho	5	5	5	15	1
Regras do MP	4	3	3	10	4

Tabela 2 - Exemplo de aplicação da Matriz GUT

Para o exemplo descrito na Tabela 2, o grupo definiu em comum acordo cada um dos valores de GUT que seriam atribuídos às variáveis. Pela pontuação aplicada na tabela, podemos notar que a variável “Método de Trabalho” foi escolhida como sendo aquela de maior prioridade, já que sua pontuação foi maior. É claro que essa pontuação poderá ser diferente de área para área, em função da realidade vivida por cada uma delas. Existem algumas em que os problemas de infraestrutura têm uma intensidade maior. Existem outras que sofrem mais com as questões de pessoal. Entretanto, para o exemplo dado, a equipe entendeu que a variável de maior prioridade para tratamento seria a relativa ao método de trabalho.

Em função do resultado dessa análise, agora sabemos qual problema deverá ser tratado primeiro (Método de Trabalho). Essa etapa é de fundamental importância para que possamos focar no problema principal, não esquecendo, mas deixando para um segundo momento o tratamento dos demais problemas identificados.

Nosso próximo passo agora será o de determinar as causas desse problema que já foi identificado e priorizado. Todas as ações a serem tomadas deverão, necessariamente, atuar sobre as causas do problema. Para que essas causas fiquem evidentes, utilizaremos a ferramenta chamada de Diagrama em Árvore, também em anexo.

ANEXO IV - Gráfico de Pareto

1. Conceito

O Gráfico de Pareto trata-se de uma ferramenta que dispõe a informação de forma a permitir a concentração dos esforços para melhoria nas áreas onde os maiores ganhos podem ser obtidos. Na sua base está o Princípio de Pareto que determina que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (cerca de 80%).

É igualmente pelo Princípio de Pareto que se compreende que, dentro de uma coleção de itens, aqueles considerados mais importantes normalmente representam uma pequena proporção do total. Por exemplo: (a) um número relativamente pequeno de clientes responde pelo maior volume de negócios em uma empresa; (b) um número relativamente pequeno de materiais responde pela maior parte do valor em estoque; (c) uma pequena quantidade de atividades ocupa a maior parte da jornada de trabalho de um servidor. São esses os itens significativos do total de horas, clientes ou materiais em estoque.

É na detecção dos 20% de causas que dão origem a 80% dos efeitos que o Diagrama de Pareto se revela uma ferramenta muito eficiente. De fato, o Diagrama de Pareto diz que, em muitos casos, a maior parte das perdas que se fazem sentir são devidas a um pequeno número de problemas considerados vitais. Os problemas restantes, que dão origem a poucas perdas, são considerados triviais e não constituem qualquer perigo sério.

Na construção do Diagrama de Pareto é utilizado um gráfico de barras e linhas, conforme demonstrado na Figura 1. Nas barras do gráfico, são apresentados os quantitativos das ocorrências em ordem decrescente; já na linha, é representado o percentual dessas ocorrências de forma cumulativa.

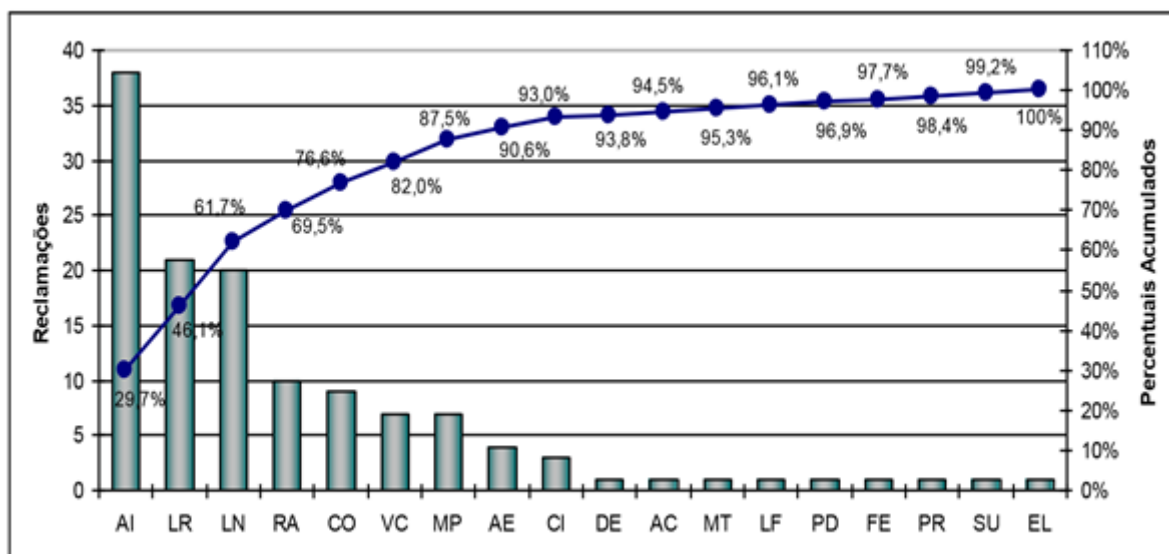


Figura 1 - Exemplo de Gráfico de Pareto referente ao número de reclamações registradas em uma instituição

Analisando o exemplo da Figura 1 é possível notar que existem 18 tipos de reclamações associadas a cada uma das barras listadas no gráfico, identificadas pelas siglas que vão de “AI” a “EL”. Portanto, pelo exemplo dado, cada barra representa um tipo diferente de reclamação, estando alinhadas em ordem decrescente em relação ao número de ocorrências (“AI” seria o maior, com mais de 35 ocorrências; “EL” seria o menor, com menos de 5 ocorrências). A linha do gráfico demonstra os percentuais acumulados em relação ao número total de ocorrências (“AI” representaria 29,7% do total de ocorrências; “AI” + “LR” representariam 46,1% do total de ocorrências; “AI” + “LR” + “LN” representariam 61,7% do total de ocorrências e assim por diante).

Nesse sentido, fazendo uma leitura mais atenta das informações contidas no gráfico, notamos que apenas os três primeiros tipos de reclamações (AI, LR e LN) correspondem a 61,7% de todas as reclamações registradas. Essa representação nos ajuda, portanto, a priorizar quais variáveis deverão ser atacadas (AI, LR e LN) para termos maior êxito na solução do problema (alto número de reclamações). Para o Gráfico de Pareto ser aplicado, é importante seguir alguns passos básicos:

- Determinar o objetivo do diagrama, ou seja, que tipo de variável você quer investigar;
- Definir o aspecto do tipo de perda, ou seja, como os dados serão classificados;

- Em uma tabela, ou folha de verificação, organizar os dados com as categorias do aspecto definido;
- Fazer os cálculos de frequência e, caso julgar necessário, agrupar as categorias que ocorrem com baixa frequência sob a denominação outros; calcular também o total e a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado;
- Traçar o diagrama.

2. Exemplo de aplicação

Para exemplificar a aplicação do Gráfico de Pareto, usaremos as informações referentes ao número de atendimentos realizados no MP (registrados no sistema) para o mês de outubro de 2012. Essas informações serão estratificadas por assunto, para que possamos analisar quais as demandas que mais são apresentadas ao Ministério Público pela sociedade. Essas informações serão representadas na Tabela 1 e foram extraídas do sistema informatizado, com o auxílio dos servidores da Superintendência de Informática.

Sequência	Assunto	Sigla do Assunto	Quantidade Atendimentos	Percentual	Percentuais Acumulados
1	Sem Assunto	Vazio	1.236	29,55%	29,5%
2	Direito Administrativo e Outras Matérias de Direito Público	DAeDP	953	22,78%	52,3%
3	Direito Civil	Civil	605	14,46%	66,8%
4	Direito Penal	DP	353	8,44%	75,2%
5	Direito do Consumidor	Cons	213	5,09%	80,3%
6	Direito da Criança e do Adolescente	DCA	200	4,78%	85,1%

Sequência	Assunto	Sigla do Assunto	Quantidade Atendimentos	Percentual	Percentuais Acumulados
7	Direito Processual Civil e do Trabalho	PCeT	193	4,61%	89,7%
8	Direito Tributário	DT	96	2,30%	92,0%
9	Direito Processual Penal	PP	72	1,72%	93,7%
10	Direito do Trabalho	DT	63	1,51%	95,2%
11	Direito Internacional	DI	48	1,15%	96,4%
12	Direito Penal Militar	DPM	45	1,08%	97,5%
13	Direito Eleitoral	DE	43	1,03%	98,5%
14	Registros Públicos	RP	28	0,67%	99,2%
15	Direito Eleitoral e Processo Eleitoral do STF	DEePE	20	0,48%	99,6%
16	Direito Previdenciário	Dpre	15	0,36%	100,0%
TOTAL			4.183	100,0%	100,0%

Tabela 1 - Atendimentos realizados pelo MP-GO no mês de outubro de 2012 segmentados por assunto

Fazendo uma análise mais detida da Tabela 1, é possível verificar que existem 16 tipos de assuntos tratados por um determinado MP, totalizando 4.183 atendimentos registrados no mês de outubro de 2012. Cada assunto possui uma quantidade de atendimentos realizados. A coluna “Percentual” representa o quanto cada assunto representa em relação ao total de atendimentos (por exemplo: o assunto “3 – Direito Civil” possui um total de 605 atendimentos realizados e representa 14,6% de todos os 4.183 atendimentos realizados no MP para o mês). A coluna “Percentuais

Acumulados”, por sua vez, faz a soma de todos os percentuais registrados até o momento da leitura da linha da tabela. Por exemplo: o assunto “1 – Sem Assunto” possui os mesmos 29,5% nas colunas “Percentual” e “Percentual Acumulado” por se tratar do primeiro registro; quando analisamos o assunto “4 – Direito Penal”, verificamos que o seu percentual acumulado trata-se da soma dos quatro assuntos lidos até o momento: “1 - Vazio” + “2 - DaeDP” + “3 - Civil” + “4 - DP”, mostrando que esses 4 registros representam 75,2% dos atendimentos registrados por esse MP no mês de outubro de 2012.

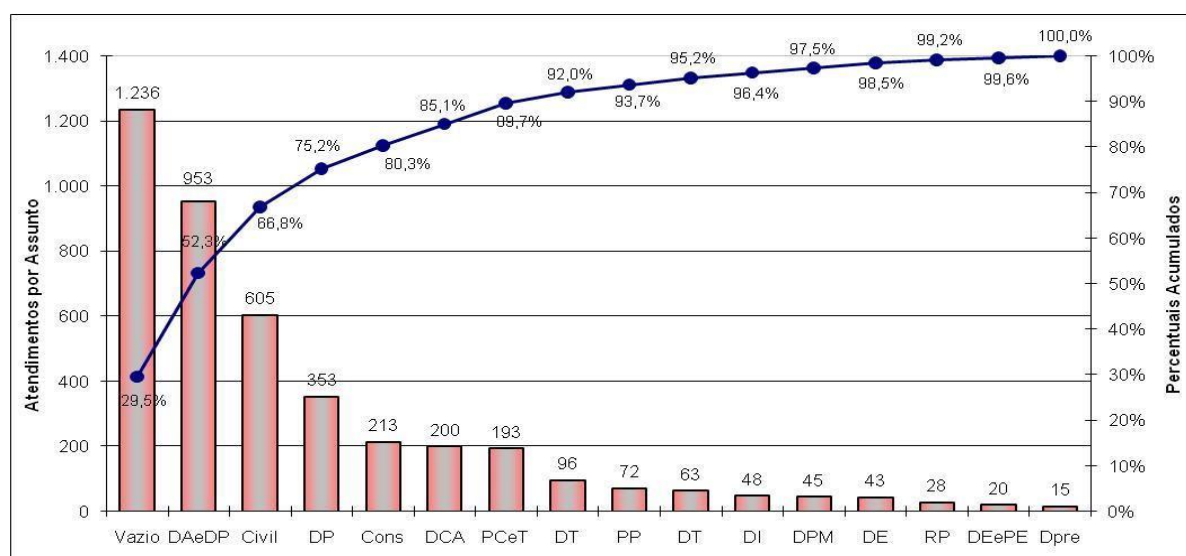


Figura 2 - Gráfico de Pareto dos atendimentos realizados no MP, segmentados por assunto, em outubro de 2012

Pela análise do Gráfico de Pareto, é possível notar que os três assuntos que mais foram demandados nesse MP representaram mais de dois terços de todos os atendimentos realizados (“Vazio” + “DAeDP” + “Civil” representaram 66,8% de todos os atendimentos do mês de outubro de 2012). Dessa forma, fica muito claro, sob o ponto de vista quantitativo, quais assuntos mais afetaram o MP nesse mês.

Entretanto, o assunto que obteve a maior quantidade de registros de atendimentos foi justamente aquele que não está devidamente catalogado. O registro “Sem Assunto” ou “Vazio” representou quase 30% das ocorrências do mês de outubro. Levando-se em consideração essa anomalia existente nas informações, o Gráfico de Pareto deveria ser representado conforme demonstra a Figura 3:

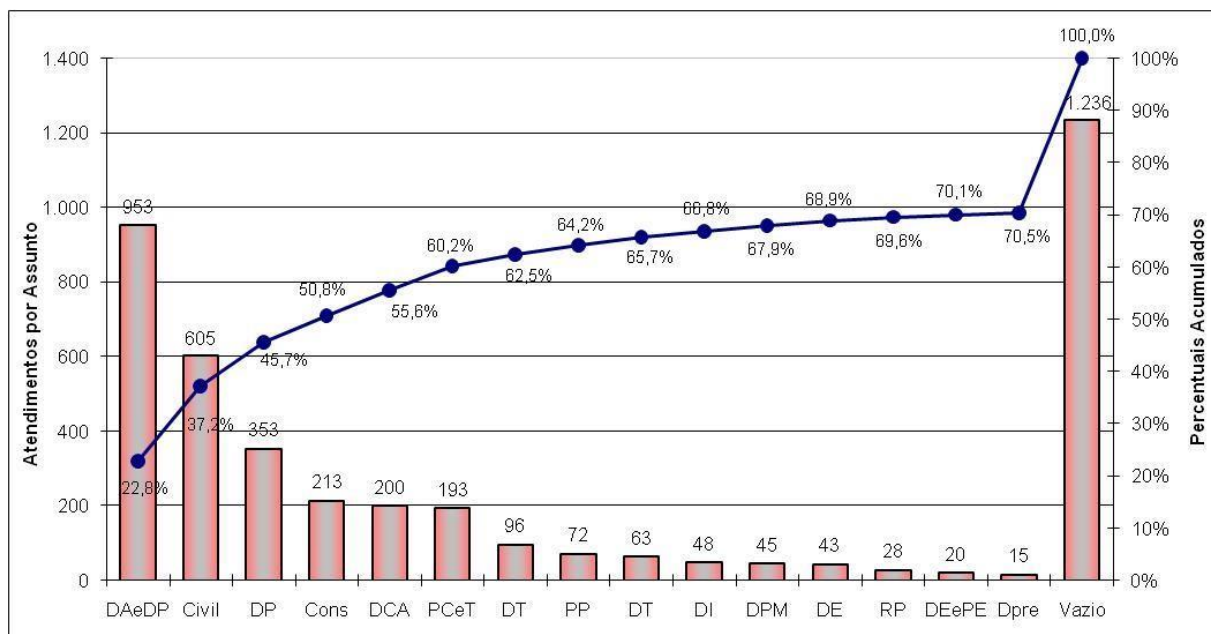


Figura 3 - Gráfico de Pareto dos atendimentos realizados no MP (realocando o assunto “Vazio”)

A readequação do gráfico foi necessária por não podermos associar o assunto “Vazio” a um tipo de demanda apresentada ao MP. Esse fato traz uma grande dificuldade de análise das demandas registradas, pois não é possível afirmar de fato quais seriam as maiores ocorrências registradas, inviabilizando qualquer ação de planejamento no âmbito do MP. Isso demonstra claramente a necessidade de melhorarmos a qualidade dos registros realizados no sistema informatizado, uma vez que essa grande quantidade de informações não catalogadas prejudica a análise dos dados existentes no MP.

ANEXO V - Diagrama em Árvore

1. Conceito

O Diagrama em Árvore tem o objetivo de desdobrar um problema para buscar sua causa raiz. Ele serve para desdobrar uma ideia, um conceito, uma tarefa, um processo em seus componentes mais básicos, permitindo que seja mais bem conhecido. É uma ferramenta utilizada com o objetivo de se permitir a identificação, em alto grau de detalhamento, de todos os meios e tarefas necessários para se atingir um objetivo proposto.

Esta ferramenta exibe em detalhes a ampla gama de caminhos e tarefas que precisam ser percorridos a fim de realizar o objetivo principal e cada sub-objetivo relacionado. Pode ser usado para determinar a(s) causa(s) primária(s) de um problema ou criar um plano para resolver um problema. Sua forma é de uma estrutura com ramificações, lembrando uma "árvore", com o estabelecimento dos vínculos racionais entre o objetivo e as tarefas que o compõe, conforme demonstrado na Figura 1.

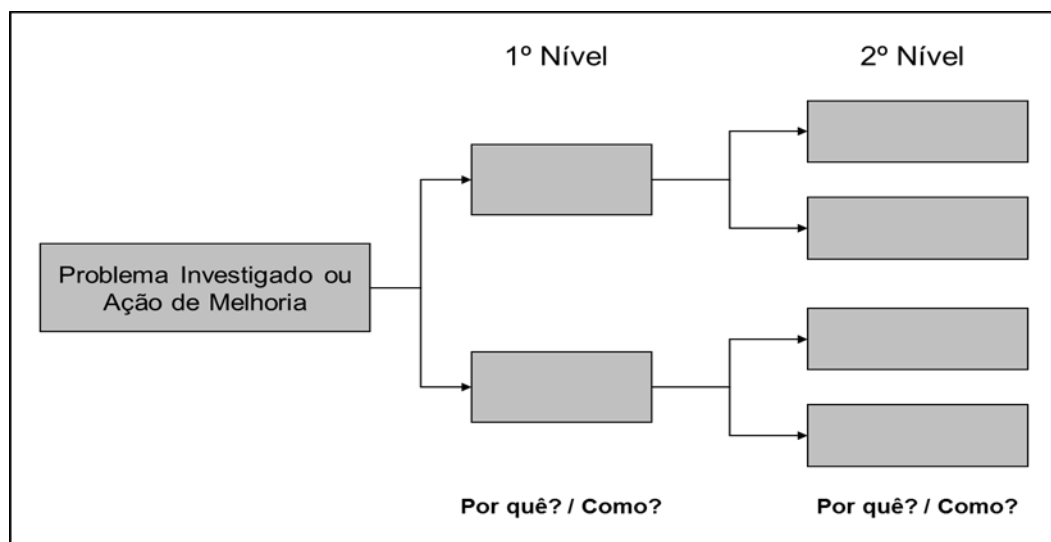


Figura 1 - Modelo estrutural para um Diagrama em Árvore

Pode ser utilizado para inúmeras finalidades, tais como:

- Desdobrar, deduzir, particularizar com o intuito de determinar o meio mais eficaz de atingir um objetivo;

- Estruturar de maneira lógica e ordenada o detalhamento/ desdobramento dos assuntos-chave;
- Estabelecer a sequência de atividades que garantam o alcance dos objetivos e resultados desejados. Para garantir o encadeamento lógico das atividades, a construção do diagrama exige que se pergunte, sequencialmente, quais os modos e recursos necessários para perseguir um objetivo;
- Criar um foco de atenção / concentração para qualquer equipe que deseja ter certeza de que todas as etapas estão contempladas e que as conexões entre modos e recursos são lógicas e harmônicas.

Esta ferramenta é aplicável quando se deseja determinar uma sequência lógica de ideias relacionadas com o problema, de forma que este possa ser dividido em níveis crescentes de detalhes que representem itens que podem ser transformados em ação. Pode ser utilizada também quando se deseja “radiografar” a forma de solucionar um determinado problema, exibindo a contribuição que se espera de cada um e os meios e recursos necessários para a concretização dos objetivos para os diferentes níveis do diagrama.

O Diagrama em Árvore é uma ferramenta extremamente versátil, pois pode ser utilizada tanto no desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas que se desejam combater, como também no desdobramento dos recursos e das ações para empreender um plano de ação de melhoria.

Em sua versão para o desdobramento das causas que geram efeitos ou sintomas indesejados, a construção do Diagrama em Árvore é feita utilizando-se a pergunta “por quê?” em cada passagem de nível. Nesse sentido, o Diagrama se assemelha e muito ao dos 5 porquês, cujo princípio é muito simples: ao encontrar um problema, você deve realizar 5 iterações perguntando o porquê daquele problema, sempre questionando a causa anterior.

O desdobramento do Diagrama em Árvore deve ser conduzido até que se atinja um nível onde possam ser identificadas áreas de melhoria operacional para as quais seja possível claramente determinar:

- Atividades cujos resultados possam ser mensurados e quantificados;
- Um responsável pela coordenação e supervisão da evolução dos resultados;

- Um cronograma para a implantação destacando recursos e prazos necessários.

2. Exemplo de aplicação

Como já foi dito, o Diagrama em Árvore irá nos ajudar a identificar as causas do problema priorizado. Para tanto, iremos retomar o problema identificado como prioritário na ferramenta Matriz GUT (já vista neste pen drive), qual seja, o problema com o “Método de Trabalho”.

O primeiro nível de perguntas a ser elaborado (“por quê?” do “1º Nível”, conforme descrito na Figura 2) será extraído do *brainstorming* que iniciou toda a análise que está sendo realizada até o momento. Para fins de simplificação, serão selecionadas apenas duas ideias, a saber: “9. Cada um executa as atividades da sua forma” e “24. A divisão do trabalho não é apropriada”. Importante lembrar que essas duas informações estão representadas no grupo de afinidade “Método de Trabalho”, conforme descrito na ferramenta “Diagrama de Afinidades”.

O próximo passo agora será o de aprofundarmos essas duas ideias para entender quais são as causas da sua ocorrência. Para tanto, faremos uma segunda pergunta (“por quê?” do “2º Nível”) que irá nos esclarecer com maiores detalhes as causas do problema inicialmente levantado, conforme pode ser visto na Figura 2.

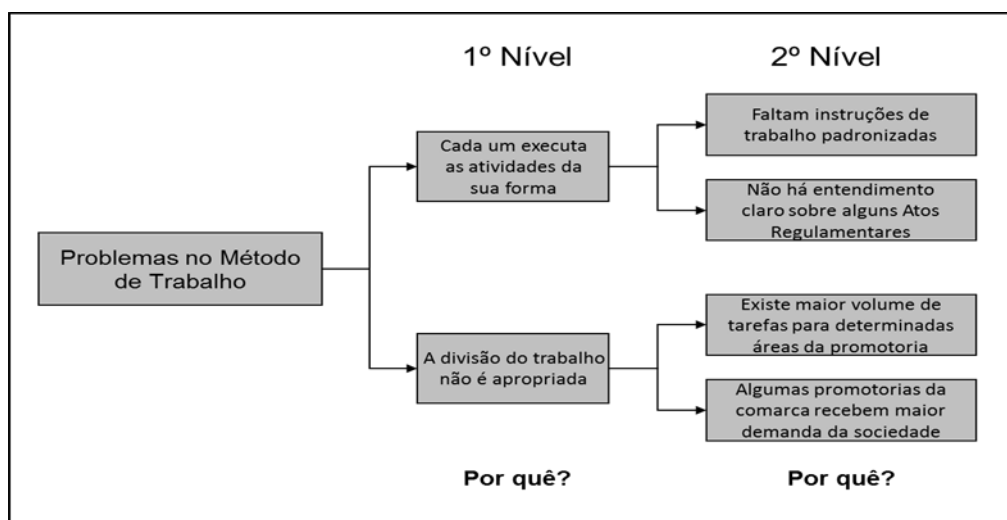


Figura 2 - Diagrama em Árvore para análise do problema “Método de Trabalho”

A lógica do detalhamento contido na Figura 2 pode ser interpretada da seguinte forma: o fato de faltarem “instruções de trabalho padronizadas” faz com que “cada um execute as atividades de sua forma”, o que gera problemas com relação ao “método de trabalho”. Da mesma forma, podemos afirmar que a existência de “maior volume de tarefas para determinadas áreas da unidade organizacional” faz com que a “divisão do trabalho não seja apropriada”, impactando diretamente no chamado “método de trabalho”.

Dessa forma, fica claro que o maior detalhamento existente nas orações contidas no “2º Nível” de perguntas (Figura 2) irá representar as causas que geraram o problema principal que está em análise, qual seja, o “método de trabalho”. Descobrir as causas do problema, por sua vez, irá nos permitir convertê-las em ações objetivas que poderão ser tratadas e acompanhadas. Fazendo um simples exercício de raciocínio, podemos estabelecer algumas das possíveis ações a serem adotadas para tratar essas causas de problema, como pode ser visto na Tabela 1.

Causas identificadas	Possíveis ações a serem adotadas
Faltam instruções de trabalho padronizadas	1. Identificar as rotinas que geram maior volume de trabalho na promotoria
	2. Padronizar as rotinas de trabalho identificadas, levando-se em consideração os dispositivos legais e regulamentares
	3. Capacitar os integrantes para executarem as rotinas de trabalho conforme estabelecido no padrão
Não há entendimento claro sobre alguns Atos Regulamentares	4. Esclarecer os pontos de dúvidas dos Atos que possuem dificuldade de entendimento
	5. Sugerir ao PGJ que sejam realizadas adaptações no texto do Ato que esteja gerando dificuldade de entendimento
Existe maior volume de tarefas para determinadas áreas da promotoria	6. Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da promotoria de justiça
	7. Propor a realização de uma redistribuição mais equitativa das atividades

Algumas promotorias da comarca recebem maior demanda da sociedade	8. Realizar estudo para verificar a necessidade de redistribuição das atribuições das promotorias da comarca ou a viabilidade de instalação de nova promotoria de justiça
---	---

Tabela 1 - Exemplo de possíveis ações a serem adotadas para eliminação das causas do problema

Porém, tão importante quanto levantar as ações que deverão ser realizadas será controlar a adequada execução das mesmas. Nesse sentido, faremos um maior detalhamento dessas ações e dos seus controles em uma ferramenta específica, chamada de “Plano de Ação”, explicada no Anexo VII.

ANEXO VI - Diagrama de Causa e Efeito

1. Conceito

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido por Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, tem o objetivo de auxiliar na identificação das possíveis causas de um problema, abrangendo pelo menos 6 fatores: mão-de-obra, método, materiais, máquinas, medição e meio-ambiente. Estes fatores também são conhecidos por “6M” e permitem identificar, de maneira sistemática, as causas relacionadas a um problema.

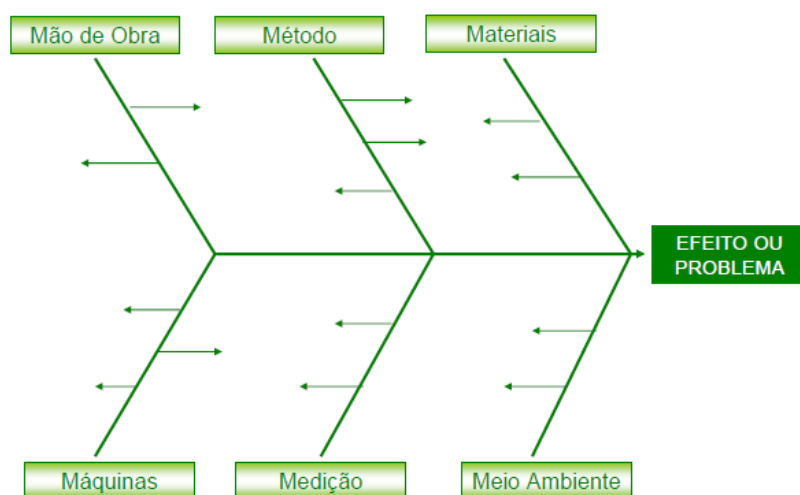


Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito

A ideia é analisar o problema sob o enfoque de cada um dos fatores, de maneira a identificar o maior número possível de causas relacionadas a cada fator. Desta maneira, evitam-se esquecimentos ou visões tendenciosas, permitindo abranger todas as variáveis que afetam determinada situação.

Quando não se utiliza o Diagrama de Causa e Efeito, há uma tendência natural de se determinar as causas focando apenas nas questões mais conhecidas como aquelas relativas à mão-de-obra ou à falta de recursos. O Diagrama de Ishikawa torna a investigação mais completa e confiável, à medida que força a análise de todos os aspectos relacionados a determinado efeito, tornando mais eficaz a escolha de ações corretivas ou preventivas.

Outra vantagem do Diagrama de Causa e Efeito é a possibilidade de alinhá-lo a outras ferramentas. Por exemplo, é possível realizar uma sessão de *brainstorming*

(Anexo I) para identificar todas as causas possíveis de um problema e, então, categorizá-las de acordo com os 6M; ou, após utilizar o Diagrama de Ishikawa, aplicar o Diagrama em Árvore (Anexo V) para aprofundar a investigação das causas identificadas, quando estas forem muito complexas.

2. Exemplo de aplicação

Para demonstrar a aplicação do Diagrama de Causa e Efeito, iremos retomar o problema nº 20 (dificuldade de compartilhar informações com outros órgãos), citado no Diagrama de Afinidades, Anexo II deste material, que acabou não se encaixando em nenhum dos quatro grupos de afinidade identificados.

O primeiro passo é transcrever claramente o problema para a caixa de “Efeito” do Diagrama Espinha de Peixe, explicando brevemente aos participantes porque esta situação é considerada um problema para a instituição. Em seguida, utilizando a metodologia do *brainstorming* (Anexo I) ou mesmo fazendo sugestões livres, os participantes irão elencar causas potenciais associadas a cada um dos 6 fatores (6M) definidos no Diagrama Espinha de Peixe. O ideal é que se encontre pelo menos uma causa potencial associada a cada fator, como no exemplo apresentado na Figura 2, a seguir.



Figura 2 - Diagrama de causa e efeito aplicado ao problema nº 20 do Anexo II - Diagrama de Afinidades

Note-se, neste exemplo, que os fatores Máquinas e Meio Ambiente foram respectivamente substituídos por Infraestrutura e Ambiente Organizacional. Também o conceito de Materiais foi complementado com a palavra Informações. Estas substituições são permitidas e até recomendadas durante o uso da ferramenta para que a mesma se torne mais adequada à realidade do problema que está sendo analisado.

No entanto, para que o modelo funcione, a substituição de fatores precisa ser criteriosa, preferencialmente obtendo-se consenso do grupo quanto aos termos que serão alterados.

No caso em questão, a justificativa para substituição dos termos é a de que, por não se tratar de um problema associado ao processo produtivo de uma indústria, os fatores Máquinas, Materiais e Meio Ambiente pouco teriam a agregar na análise do problema nº 20 (Anexo II - Diagrama de Afinidades), sendo os termos Infraestrutura, Informações e Ambiente Organizacional mais apropriados à realidade do Ministério Público.

Finalmente, com base no resultado encontrado, é possível definir o plano de ação (Anexo VII) mais adequado para eliminar não apenas o problema mas também suas causas específicas.

ANEXO VII - Plano de Ação

1. Conceito

O Plano de Ação, chamado de 5W2H, é um produto do planejamento, capaz de orientar as diversas ações que devem ser implantadas. Serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento adequado do desenvolvimento de várias atividades.

É, portanto, basicamente uma ferramenta para a organização de determinadas atividades, possibilitando o máximo de clareza possível aos responsáveis pela execução das ações. É um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que devem ser mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto.

Em resumo, o 5W2H representa um formulário para a execução e o controle de tarefas, em que são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o local, motivo e o prazo para a conclusão, bem como os custos envolvidos.

Esta ferramenta é extremamente útil, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade, trazendo maior eficiência ao trabalho, pois evita erros na comunicação ou transmissão de informações. Com a formalização do plano, torna-se possível o envolvimento de todos nas discussões, no caso de serem necessários ajustes durante a execução das tarefas, facilitando a identificação dos pontos de melhoria e agilizando as alterações necessárias.

A denominação 5W2H existe devido a sete palavras em inglês:

What?	O Quê?	O que será feito? (projeto / fases / etapas / atividades)
Who?	Quem?	Quem fará? (papéis / responsabilidades / áreas)
Where?	Onde?	Onde será feito? (logicamente / fisicamente)
When?	Quando?	Quando será feito? (tempos e prazos / início e fim)

Why?	Por quê?	Por que será feito? (justificativas / necessidades)
How?	Como?	Como será feito? (meios / procedimentos / técnicas utilizadas)
How much?	Quanto custa?	Quanto custa o que será feito? (custos / despesas)

Tabela 1 - Tradução do significado do termo 5W2H

Esta metodologia pode ser aplicada, dentre outras, para:

- Planejar a investigação de um problema ou um procedimento, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente onde está a falha;
- Padronizar procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento do problema;
- Possibilitar o desdobramento de planos e projetos.

O desdobramento pode ser feito continuamente para níveis cada vez mais próximos do nível operacional. O último nível — não desdobrável — é, evidentemente, o nível de ação operacional: aquele em que cabe ao operador executar a ação planejada. Para facilitar a visão do contexto geral pode ser elaborado, além dos formulários para cada ação operacional, um formulário geral com o resumo de todas as ações.

Para o desenvolvimento um conjunto de atividades de complexidade elevada, também pode ser formalizado um projeto específico para o acompanhamento das ações, utilizando-se da metodologia de Gestão de Projetos. Para maiores informações, é recomendável a leitura do material específico do CNMP.

2. Exemplo de aplicação

Nesse momento, já temos a identificação das ações que deverão ser adotadas para eliminar a causa do problema identificado, qual seja, “Método de Trabalho”, que foi identificado e priorizado com a utilização das ferramentas já vistas. Para facilitar a sequência da nossa análise, iremos retomar a tabela elaborada através da ferramenta “Diagrama em Árvore”, demonstrada na Tabela 2:

Causas identificadas	Possíveis ações a serem adotadas
Faltam instruções de trabalho padronizadas	1. Identificar as rotinas que geram maior volume de trabalho na promotoria
	2. Padronizar as rotinas de trabalho identificadas, levando-se em consideração os dispositivos legais e regulamentares
	3. Capacitar os integrantes para executarem as rotinas de trabalho conforme estabelecido no padrão
Não há entendimento claro sobre alguns Atos Regulamentares	4. Esclarecer os pontos de dúvidas dos Atos que possuem dificuldade de entendimento
	5. Sugerir ao PGJ que sejam realizadas adaptações no texto do Ato que esteja gerando dificuldade de entendimento
Existe maior volume de tarefas para determinadas áreas da promotoria	6. Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da promotoria de justiça
	7. Propor a realização de uma redistribuição mais equitativa das atividades
Algumas promotorias da comarca recebem maior demanda da sociedade	8. Realizar estudo para verificar a necessidade de redistribuição das atribuições das promotorias da comarca ou a viabilidade de instalação de nova promotoria de justiça

Tabela 2 - Exemplo de possíveis ações a serem adotadas para eliminação das causas do problema

É possível notar, pela análise da tabela, que foram levantadas oito possíveis ações para o tratamento das causas identificadas. Essas ações sugeridas irão ser utilizadas para a elaboração do nosso Plano de Ações. De qualquer forma, caso exista uma quantidade muito grande de ações sugeridas, nada impede que seja realizada novamente uma Matriz GUT para priorizar essas ações.

O Plano de Ações poderá ser aplicado de tal forma que permita a visualização de todas as informações referente a cada uma das ações que foram propostas. Para tanto, uma boa prática seria concentrar essas questões em uma tabela, conforme pode ser visto na Tabela 3.

 Conselho Nacional do Ministério Público		PLANO DE AÇÃO					
Assunto:		Plano de Ação da Promotoria de Justiça de "XYZ"					
Objetivo:		Ações para correção dos problemas referentes ao "Método de Trabalho"					
ID	O QUE FAZER? (Ação)	QUEM? (Responsável)	QUANDO? (Prazo)	ONDE SERÁ FEITO?	COMO SERÁ FEITO?	POR QUÊ?	OBSERVAÇÕES
1	Identificar as rotinas que geram maior volume de trabalho na promotoria	Integrante "A"	30/08/12	Promotoria	Levantamento das atividades que mais ocupam os integrantes	Irá ajudar a priorizar as rotinas que poderão ser padronizadas	Conversar com todos os integrantes da promotoria
2	Padronizar as rotinas de trabalho identificadas, levando-se em consideração os dispositivos legais e regulamentares	Integrantes da promotoria	30/10/12	Promotoria	Mapeando os procedimentos em conjunto com GGI	Estabelecer o padrão a ser adotado	Agendar reunião com integrantes do GGI
3	Capacitar os integrantes para executarem as rotinas de trabalho conforme estabelecido no padrão	Integrante "B"	30/11/2012	Promotoria	Palestras explicativas	Difundir as boas práticas da promotoria	Importante que todos os integrantes participem
4	Esclarecer os pontos de dúvidas dos Atos que possuem dificuldade de entendimento	Promotor "A"	19/12/2012	Promotoria	Reunião com participação das áreas afins	Eliminar os pontos de divergência na interpretação dos Atos	-
5	Sugerir ao PGJ que sejam realizadas adaptações no texto do Ato que esteja gerando dificuldade de entendimento	Promotor "A"	31/01/2013	Gabinete do PGJ	Encaminhando os pontos de sugestão por ofício	Confirmar o entendimento acerca da matéria e evitar dúvidas similares	Poderá ser verificada a possibilidade de audiência com o PGJ ou SPGJAA
6	Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da promotoria de justiça	Integrante "C"	30/10/2012	Promotoria	Observando as diferentes áreas da promotoria	Subsidiar a proposta de redistribuição das atividades	-
7	Propor a realização de uma redistribuição mais equitativa das atividades	Grupo "A, B e C"	30/11/2012	Promotoria	Propondo o redirecionamento de algumas atividades das áreas mais sobrecarregadas	Buscar reduzir a pressão sobre algumas áreas da promotoria	A proposta será encaminhada para apreciação do promotor titular
8	Realizar estudo para verificar a necessidade de redistribuição das atribuições das promotorias da comarca ou a viabilidade de instalação de nova promotoria de justiça	Coordenador	31/01/2012	Promotoria	Levantamento do volume e complexidade das demandas de cada promotoria	Equilibrar a demanda de atividades entre as promotorias	Levar em consideração os aspectos qualitativos e quantitativos

Tabela 3 - Exemplo para elaboração de um Plano de Ação

Como nenhuma das ações identificadas irá envolver um custo mensurável nesse primeiro momento, o exemplo representado pela Tabela 3 não irá contemplar a variável "how much?", ou "quanto custa", um dos "H's" da ferramenta 5W2H. Esse fato, porém, não prejudica o exemplo exposto.

Conforme visto na parte conceitual desta ferramenta, a elaboração do Plano de Ações irá permitir a demonstração clara das responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos na solução do problema identificado. Além disso, permitirá que o andamento dessas ações seja planejado e controlado, a fim de garantir a sua eficácia.

A sequência de utilização das “Ferramentas para a melhoria das rotinas da Promotoria de Justiça” permitiu a identificação de prováveis problemas existentes na Promotoria de Justiça, demonstrando como esses problemas poderiam ser priorizados para que, ato contínuo, pudéssemos definir as suas causas e estabelecer as ações que deveriam ser executadas para eliminá-las. A Figura 1 demonstra de forma mais didática essa sequência de atividades que foram executadas:

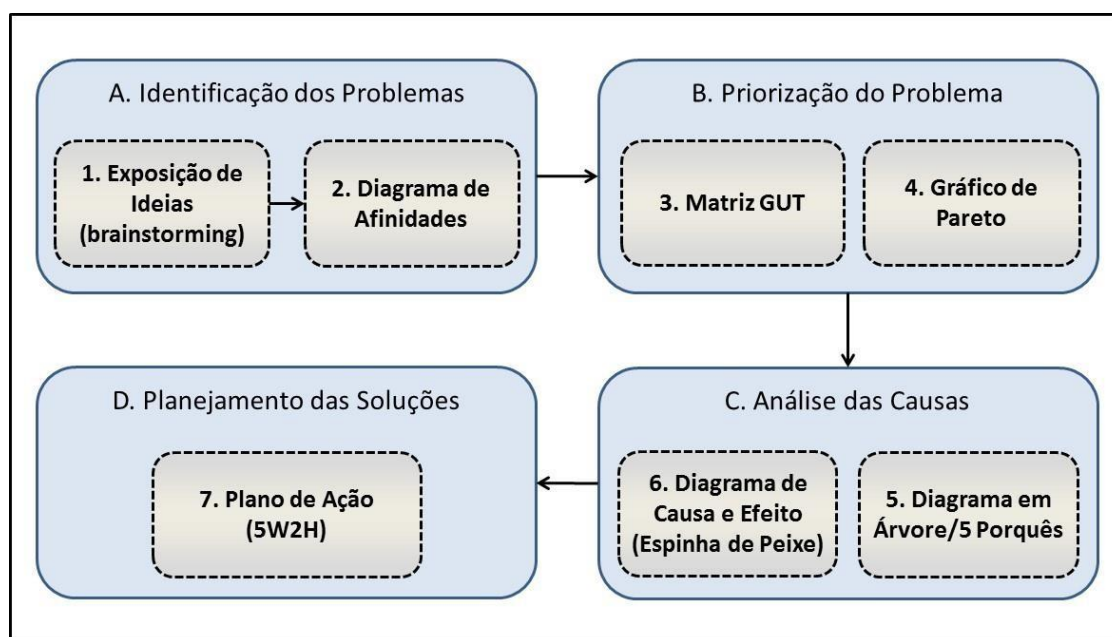


Figura 1 - Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas

Importante ressaltar que a ferramenta definida como “4. Gráfico de Pareto” não seguiu a mesma lógica da demonstração das demais ferramentas por se tratar de instrumento de análise com viés mais quantitativo. Não obstante, será de grande valia a leitura dessa ferramenta, que tem grande eficácia na priorização dos problemas identificados.

ANEXO VIII - Modelo de Procedimento

 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO		Título do Procedimento			Sigla
1. OBJETIVOS					
2. SIGLAS E DEFINIÇÕES					
3. INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO					
3.1. DELIMITAÇÃO OU ABRANGÊNCIA DO PROCESSO (ESCOPO)					
Início			Término		
3.2. ENTRADAS DO PROCESSO					
Fornecedores	Produtos / Serviços	Requisitos (características necessárias)			
3.3. SAÍDAS DO PROCESSO					
Clientes	Produtos / Serviços	Requisitos (características necessárias)			
4. CONTROLES DO PROCESSO					
4.1. MONITORAMENTO E MEDIÇÃO DO PROCESSO					
Indicador	Fórmula	Frequência	Fonte de Dados	Tipo	
4.2. INFRAESTRUTURA					
Instalações / Variáveis Ambientais	Equipamentos		Softwares		
5. FLUXOGRAMA DO PROCESSO					
CNMP-F001-01					
Página 1/2					



[Campo curinga – hiperlink para o fluxograma do processo]

6. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

Ref.	Detalhamento	Responsável

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

8. REGISTROS

Item	Título	Armazenamento	Local / Sistema	Indexação	Acesso	Retenção	Disposição

9. CONTROLE DE ALTERAÇÕES

Versão	Vigência	Resumo das Alterações / Observações

10. RESPONSABILIDADES

Elaboração	Gestor do Processo	Aprovação

11. ANEXOS