



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE – FEAAC**  
**PROGRAMA DE ECONOMIA PROFISSIONAL – PEP**

**JOSÉ RENEZITO RIBEIRO DE SOUSA JUNIOR**

**METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO POR PROCESSO DA**  
**SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS – SEFIN DE FORTALEZA – CE**

**FORTALEZA**

**2021**

**JOSÉ RENEZITO RIBEIRO DE SOUSA JUNIOR**

**METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO POR PROCESSO DA  
SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS – SEFIN DE FORTALEZA – CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Economia Profissional – PEP, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Economia do Setor Público.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Diniz Irffi

**FORTALEZA**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S697m Sousa Junior, José Renezito Ribeiro de.

Metodologia de mapeamento para gestão por processo da Secretaria Municipal das Finanças – SEFIN de Fortaleza – Ce / José Renezito Ribeiro de Sousa Junior. – 2021.  
46 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Economia do Setor Público, Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Guilherme Diniz Irffi.

1. Celeridade e Transparência. 2. Governança. 3. Gestão otimizada e gestão por processo. 4. BPMN. 5. SEFIN. I. Título.

CDD 330

---

**JOSÉ RENEZITO RIBEIRO DE SOUSA JUNIOR**

**METODOLOGIA DE MAPEAMENTO PARA GESTÃO POR PROCESSO DA  
SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS – SEFIN DE FORTALEZA – CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Economia Profissional – PEP, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia. Área de Concentração: Economia do Setor Público.

Aprovada em: **26 de fevereiro de 2021.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Guilherme Diniz Irffi (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Dr. Diego Rafael Fonseca Carneiro  
Universidade Federal do Ceará - UFC

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro agradecer em tudo ao Criador de tudo, meu SENHOR e meu DEUS Jesus Cristo.

A toda a minha família, pais Sr. Renezito, Sra. Lindalva, irmãos Ivo, Aldir, Roberto, Wellington, Gilmar, Vilmar, Isabel, Marilene e Marileide, filhos, sobrinhos e cunhados. Aos meus pais, por viver intensamente à família.

A minha mãe em especial, minha primeira Professora, que apesar de ter nascido na roça aprendeu e disseminou que a educação é a maior virtude de um ser humano.

À minha família, esposa Aline, filhos Cauan, Gabriel e Raul por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos.

À minha companheira e amiga Aline Barbosa Ribeiro, por acreditar, torcer e me impulsionar sempre para as conquistas, pelo apoio incondicional e pela paciência e generosidade comigo.

À minha segunda família, Sra. Conceição (sogra), Sr. Jorge (Sogro), Amanda e Jorgiane por toda lealdade, caridade e acolhimento comigo.

Aos meus amigos que muito me incentivaram.

Ao Prof. Dr. Guilherme Diniz Irffi pela disponibilidade, orientação e suporte.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio incondicional, fundamental para a realização desse projeto.

A todos os meus companheiros de mestrado, professores e funcionários do CAEN.

A todos que não foram citados aqui, mas que também contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso deste estudo.

## RESUMO

A Gestão por Processo, numa concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho. Qualquer iniciativa voltada à melhoria de Gestão por Processo que não leve em conta os objetivos estratégicos da organização, pode estar gastando energia, tempo e dinheiro em algo que não trará os resultados esperados e necessários. É preciso um trabalho cuidadoso, baseado em conceitos sólidos, para sincronizar estratégia, pessoas e processos. Abordaremos neste trabalho a perspectiva do BPM CBOOK (Business Process Management Book of Knowledge - Livro de Conhecimento do Gerenciamento de Processos de Negócios) que é um conjunto de procedimentos, ações e critérios, guiados por metodologias de trabalho e normalmente suportados por sistemas e promovem a melhoria constante de cada processo da organização. Seguindo os passos do CBOOK e observando vários outros manuais e livros referentes à Gestão por Processos, padronizamos a metodologia em 8 (oito) etapas distintas e necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da Trata-se de um roteiro para a implementação da Gestão por Processos na SEFIN, onde utilizamos como caso de uso: utilização das ferramentas de gestão por processo no setor do Plantão Fiscal da Secretaria de Finanças do Município de Fortaleza. O propósito é sugerir uma metodologia, que crie raízes profundas na organização, incorporando-se como rotina do dia a dia e não como algo temporário, mas que fique e faça parte dos mecanismos modernos de gestão da Organização.

**Palavras-chave:** Celeridade. Transparência. Governança. Gestão otimizada. Gestão por processo. BPMN. SEFIN.

## ABSTRACT

Process Management, in a simplified conception, is a way to manage and transform current activities. It aims to promote improvements and optimize the processes involved in generating results, through the identification, standardization, institutionalization and control of work processes. Any initiative aimed at improving Process Management that does not take into account the organization's strategic objectives, may be spending energy, time and money on something that will not bring the expected and necessary results. It takes careful work, based on solid concepts, to synchronize strategy, people and processes. In this work, we will approach the perspective of the BPM CBOK (Business Process Management Book of Knowledge), which is a set of procedures, actions and criteria, guided by work methodologies and normally supported by systems and promote constant improvement of each organization's process. Following the steps of CBOK and observing several other manuals and books referring to Process Management, we standardize the methodology in 8 (eight) distinct and necessary steps to achieve the strategic objectives of It is a roadmap for the implementation of Process Management in SEFIN, where we use as a case of use: use of management tools by process in the sector of the Fiscal Plantation of the Secretary of Finance in the Municipal of Fortaleza. The purpose is to suggest a methodology that creates deep roots in the organization, incorporating itself into the routine of everyday life and not as something temporary, but that remains and is part of the modern management mechanisms of the Organization.

**Keywords:** Speed. Transparency. Governance. Management optimized. Process management. BPMN. SEFIN.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conhecimento Técnico.....	12
Figura 2 – Satisfação do Usuario.....	12
Figura 3 – Disponibilidade de Acesso.....	13
Figura 4 – Formulário de pesquisa (1).....	13
Figura 5 – Formulário de pesquisa (2).....	14
Figura 6 – Roteiro Gestão por Processos.....	14
Figura 7 – Modelo de Diagrama de Escopo.....	23
Figura 8 – Situação atual do fluxo de processos.....	24
Figura 9 – Melhor cenário para o Plantão Fiscal.....	25
Figura 10 – Plano de ação Plantão Fiscal.....	26
Figura 11 – Fatores de análise.....	27
Figura 12 – Média diária.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BPMN	Business Process Model and Notation
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
PIB	Produto Interno Bruto
PLANTÃO FISCAL	Plantão Fiscal da Secretaria Municipal das Finanças
PMF	Prefeitura Municipal de Fortaleza
SEFIN	Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza
STN	Secretaria do Tesouro Nacional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Problemática</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Roteiro para aplicação de metodologia do Plantão Fiscal</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>IDENTIFICAR</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceito</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Passos práticos</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas nessa etapa</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANALISAR O PROCESSO</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTAR</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>AÇÕES DE MELHORIA E CONTROLE</b> .....	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>IMPLEMENTAR AÇÃO DE MELHORIA</b> .....	<b>29</b>
<b>7.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>AVALIAR AÇÃO DE MELHORIA</b> .....	<b>30</b>
<b>8.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>30</b>
<b>8.2</b>	<b>Como fazer procedimentos: analisar resultados</b> .....	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>PADRONIZAR</b> .....	<b>32</b>
<b>9.1</b>	<b>Conceitos</b> .....	<b>32</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>
	<b>ANEXO A – DIAGRAMA DE ESCOPO</b> .....	<b>36</b>
	<b>ANEXO B – 5W2H</b> .....	<b>38</b>
	<b>ANEXO C – BRAINSTORMING</b> .....	<b>39</b>
	<b>ANEXO D – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO</b> .....	<b>41</b>
	<b>ANEXO E – GUT</b> .....	<b>42</b>
	<b>ANEXO F – MATRIZ DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES</b> .....	<b>43</b>
	<b>ANEXO G – DIAGRAMA DE PARETO</b> .....	<b>44</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Gestão por Processos de Negócio, BPM (Business Process Management) é um conjunto de procedimentos, ações e critérios, que guiados por metodologias de trabalho e normalmente suportados por Sistemas, promovem a melhoria constante de cada processo da organização. A Gestão por Processos não pode ser pensada somente como o mapeamento e redesenho de processos. Em várias organizações os trabalhos com processos são tratados como um projeto e, desta forma, começam e acabam só com mapeamento e redesenho de processos, que consomem muitos recursos e energia, produzindo resultados momentâneos, todavia não viabilizam a efetiva implantação da iniciativa de BPM na organização, que trazem ganhos permanentes no longo prazo. Qualquer iniciativa voltada à melhoria de gestão que não leve em conta os objetivos estratégicos da organização, pode estar gastando energia, tempo e dinheiro em algo que não trará os resultados esperados e necessários. É preciso um trabalho cuidadoso, baseado em conceitos sólidos, para sincronizar estratégia, pessoas e processos. Para gerir o negócio se torna necessários, conceitos e metodologias atuais. Não se faz a implantação de Gestão por Processos a todos os processos da organização, de uma vez. Isso demandaria projetos muito grandes de mapeamento e redesenho, que costumam ser longos e, em função disso, ficam comprometidos e perdem credibilidade, pois demoram a dar resultado. Aconselha-se fazer este trabalho em pequenos blocos, de forma que seja de curta duração e se possa, rapidamente, apurar e mostrar os ganhos obtidos. A fonte fundamental para isso é a priorização dos processos a serem trabalhados, definida pela ligação Estratégia e Processos. Procura-se identificar como prioritários os processos que ofereçam claras chances de melhorias e principalmente, aqueles cujos gestores são mais receptivos e têm claro entendimento a respeito de BPM. Estima-se que o ideal é trabalhar com 5% do total de processos, cada vez que se prioriza e define o escopo de um novo projeto. Todo projeto de redesenho dos processos organizacionais é decorrente da necessidade de melhorar os resultados, seja porque eles não estão alcançando as metas de desempenho esperadas, seja porque a organização quer, ou precisa, atingir um desempenho superior às metas de desempenho anteriormente estabelecidas. A grande dificuldade na implantação de

Gerenciamento de Processos não está na tecnologia ou nas ferramentas de apoio e sim na mudança cultural, formada em um modelo hierárquico, consolidado há anos por uma estrutura vertical cujo foco maior é na função e não nos resultados. A organização vertical faz com que cada um olhe o mundo através de sua janela, perdendo-se o foco na lógica do negócio.

O Novo Processo, que nasce deste trabalho, não significa “apenas” eliminar rupturas, mas inovar e agregar valor. Significa desenhar uma nova versão, melhor que a anterior. É diferente de “consertar” as rupturas do processo atual. Conceitualmente uma metodologia constitui-se de uma abordagem organizada, para atingir um objetivo, através de passos pré-estabelecidos. É um roteiro para o desenvolvimento estruturado de um conjunto de atividades, visando a qualidade e produtividade. Serve como guia, definindo por onde começar, que passos seguir, pessoas e conhecimentos envolvidos, bem como frames e templates utilizados. O Estudo de Aperfeiçoamento de Processo é a metodologia de auxílio para obtenção de melhoria contínua nos processos. Tem como objetivos a compreensão de fatos e dados para o correto dimensionamento das ações, proporcionar maior estabilidade aos processos, manter as melhorias conquistadas, adicionar novas melhorias e elevar o nível de satisfação do contribuinte. O sucesso do novo processo deve ser garantido etapa a etapa. Para isso, deve-se assegurar que cada etapa seja cumprida com todo rigor metodológico.

## **1.2 Problemática**

Um dos principais objetivos da SEFIN, é atender com eficiência e qualidade nossos contribuintes, e identificamos que o canal de mais acesso com o nosso contribuinte era através do PLANTÃO FISCAL, que será nosso uso de caso deste trabalho.

O Plantão Fiscal é um serviço da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza destinado a fornecer informações imediatas e precisas ao contribuinte sobre a legislação tributária municipal. Tem os objetivos de esclarecer a legislação e ter um contato direto através de canais como Telefone, e-mail cooperativo e presencial com o contribuinte.

Quais as vantagens de procurar o plantão fiscal? Com um simples telefonema ou enviando um e-mail você pode adquirir informações imediatas e precisas sobre assuntos ligados à legislação tributária municipal sem a necessidade

de se deslocar até o órgão de arrecadação. Mesmo no caso de uma consulta mais complexa, os auditores de plantão promovem a busca do assunto em pauta e retornam as informações ao contribuinte.

Devido a inúmeras reclamações na Ouvidoria do Município de Fortaleza, onde os contribuintes indagaram que não estava conseguindo obter respostas em tempo hábil de suas dúvidas e nem resolvendo seus problemas.

O plantão Fiscal tem grande impacto na visão, contribui muito com a proposta de valor da SEFIN e tem o alinhamento com o Plano Estratégico – Estratégia x Processos x Pessoas da Secretaria de Finanças do Município.

Notamos então o grande processo que impacta na qualidade e na eficácia do atendimento da SEFIN e resolvemos colocar em prática a utilização da Metodologia da Gestão Por Processo, com o total apoio da gestão e do escritório de Processos da Sefin.

Descobrimos as seguintes causas do Plantão Fiscal:

- Falta de estrutura física adequada para definir atendimento presencial e telefônico;
- Falta de definição das atribuições do Plantão Fiscal;
- Falta de tecnologia de atendimento (call center);
- Falta de treinamento;
- Falta de clareza nos serviços disponíveis no Site;
- Falta de comunicação para novos produtos e serviços da SEFIN;
- Falta de suporte técnico de T.I. nos sistemas adequado;
- Falta de atualização do Site.

Notamos que o Plantão Fiscal seria de grande valia para a Secretaria de Finanças e também para os contribuintes a sua eficácia e celeridade de resposta.

Começamos o trabalho em 2017 e concluímos em 2019. Fizemos o Plano de ação do Plantão Fiscal, fizemos as pesquisas direto com os contribuintes através de ligações, perguntando se eles já tinha recebido as respostas, fizemos um formulario para anotar os telefonemas, mensuramos a quantidade de telefonemas diário e retornamos para perceber a eficácia da resolutividade das dúvidas.

Elencamos 3 pontos estratégicos da pesquisa, sempre com os conceitos de **Ruim, Regular, Bom e Ótimo:**

#### **1. Conhecimento Técnico**

- Se o nosso servidor da Sefin tem conhecimento técnico que responda

com satisfação total a pergunta do nosso contribuinte.

## 2. Satisfação do Usuário

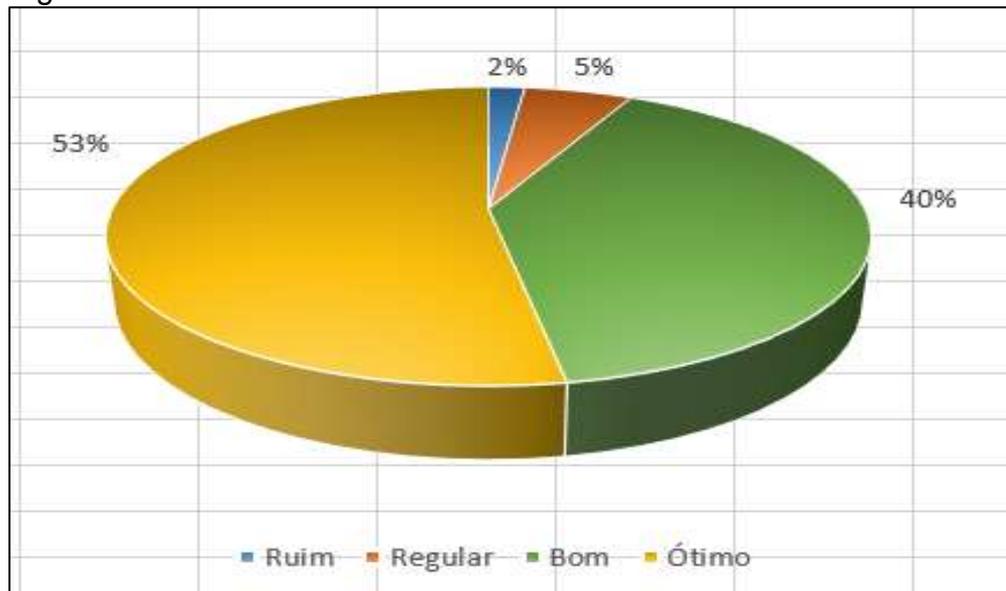
- Se o nosso contribuinte está satisfeito plenamente com a resposta.

## 3. Disponibilidade de Acesso

- Os acessos que temos com o contribuinte, site, e-mail, telefone (0800) e presencial.

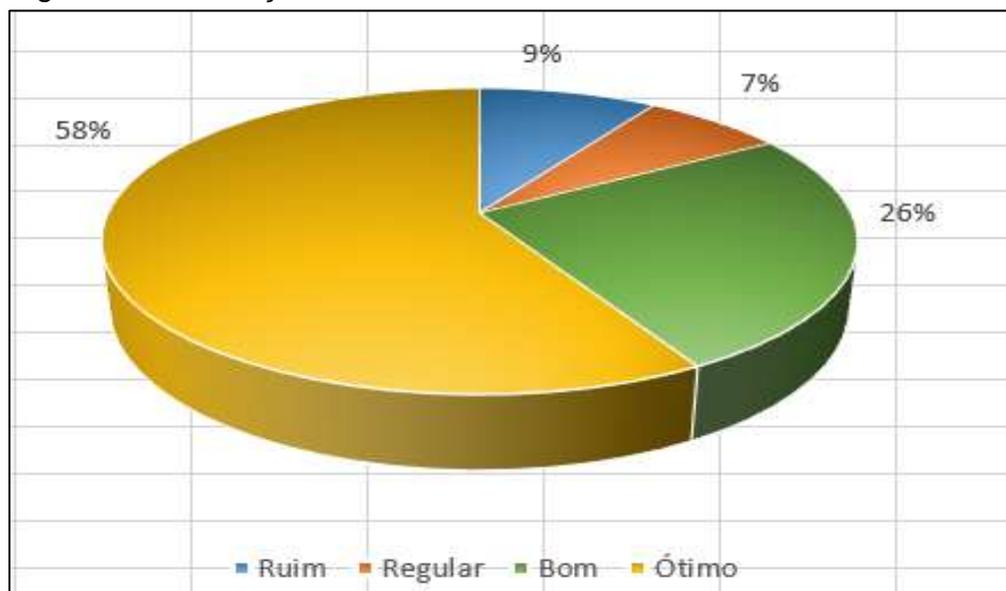
Obtivemos os seguintes resultados conforme planilhas abaixo:

Figura 1 – Conhecimento Técnico



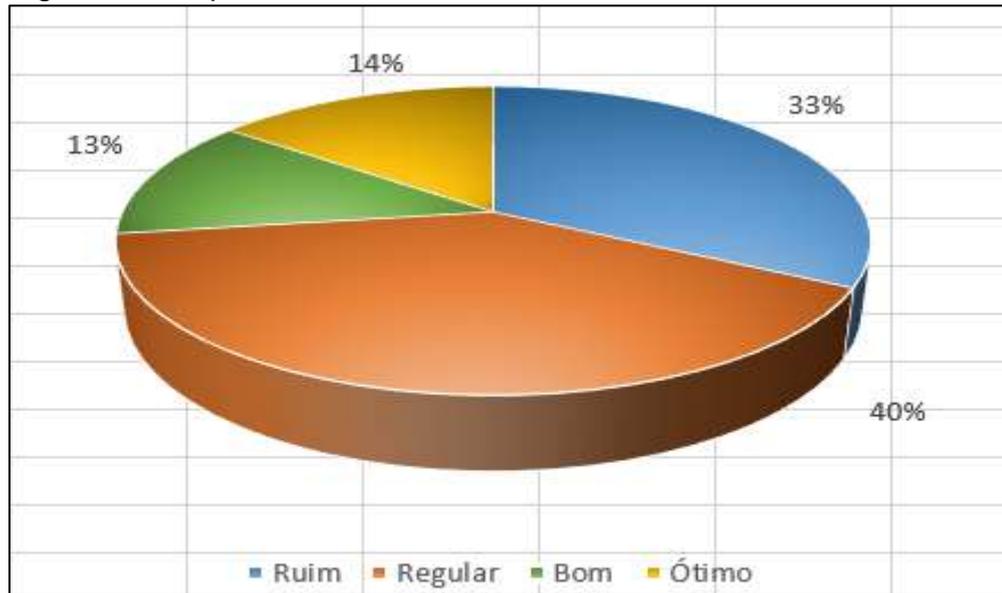
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Satisfação do Usuário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 – Disponibilidade de Acesso



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os formulários de pesquisas:

Figura 4 – Formulário de pesquisa (1)

Pesquisa feita no Plantão Fiscal no Período de 25 a 29/09/2017 - Via Telefone.					
Descrição	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Observações dos Contribuintes	Tipo de Solicitação do Contribuinte
Contribuinte	Facilidade de contatar com a Secretaria das Finanças.	Nível de conhecimento	Qual o seu nível de satisfação	Contribuintes	
1	8	7	9	Sra. Danielle. Não quis comentar!	Iptu débitos
2	7	8	9	Sr. Bernardo: "tentei diversas vezes, mais de 15(quinze) vezes ou mais, sempre ocupado, mas depois que fui atendido, meu problema foi resolvido"	Sistema ISS
3	10	10	10		Nota fiscal de serviços eletrônicos
4	8	10	10	Sra. Gorete: "muito ocupado o telefone, tentei mais de 4(quatro) vezes durante 05(cinco) dias".	Inscrição ISS PF
5	9	10	10	Sra. Diana: "liguei na terça e não consegui, retornei a ligar no outro dia e deu certo"	Sistema ISS Fortaleza
6	2	10	10	Sra. Gabriela: "comecei a ligar pela manhã e consegui a tarde, fiquei surpresa com o atendimento, mas tive grande dificuldade para ser atendida, mas o atendimento foi excelente".	Iptu
7	10	10	10		Refis
8	7	1	1	Sr. Júlio Cesar: "tentei 3(três) vezes, a pessoa que me atendeu me deixou esperando uns 30 minutos e meu problema não foi resolvido".	Notificação de débitos
9	10	10	10		Notificação de débitos
10	1	9	1	Sra. Francisca: "não lembro quantas vezes liguei, liguei também para a PGM, não consegui resolver meu problema, não sei o tempo que demorei."	Refis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebemos também que os contribuintes que não conseguiram contatos direto com o Plantão Fiscal, estavam buscando outros meios de contatos, via Ouvidoria, via ASGOV (Assessoria de Governança da SEFIN), outros telefones da secretaria, enfim os contribuintes queriam um contato para resolver seu problema, devido o que já neste momento já tínhamos descobertos, tínhamos poucas pessoas para atender a grande demanda de contribuintes. Fizemos outro formulário de

pesquisa para diagnosticar de fato.

Figura 5 – Formulário de pesquisa (2)

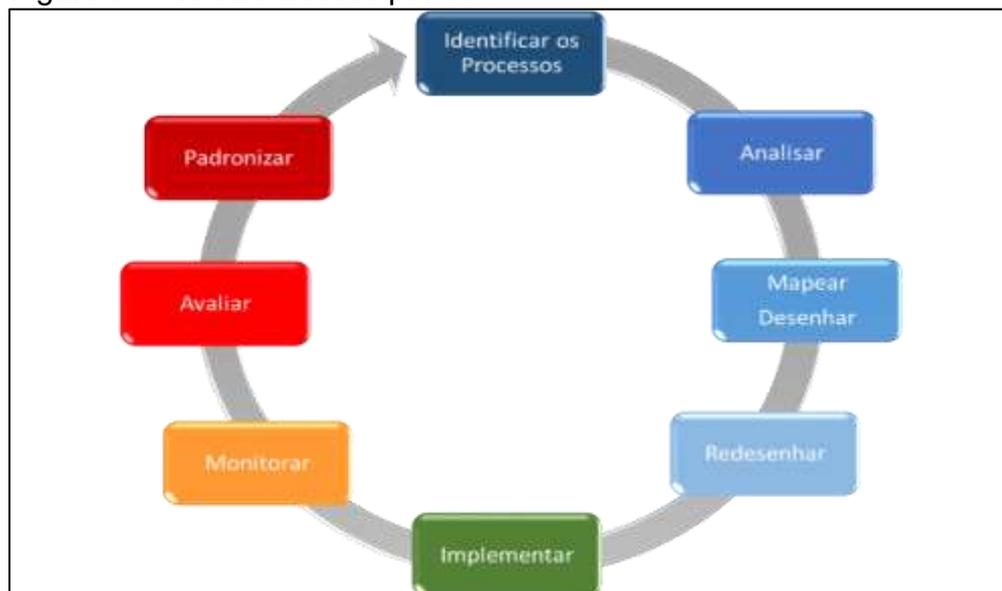
Contribuintes que não conseguiram contatos pelos telefones do atendimento SEFIN e do Plantão Fiscal, e conseguiram o telefone da ASGOV pelo 0800 da Prefeitura, Opção 01 Reclamação.			
Nº	Data	Reclamação ou solicitação de informação	Encaminhamento
1	25/09/2017	Contribuinte solicita esclarecimentos adicionais sobre como emitir uma nota avulsa de autônomo. Telefones do atendimento e plantão fiscal não atendem.	Foi explicado como proceder.
2	25/09/2017	Contribuinte reclamando que os telefones listados na página da SEFIN não atendem. Solicita informação sobre como proceder para mudar o sujeito passivo de um imóvel.	Foi explicado como proceder.
3	26/09/2017	Contribuinte reclama que os telefones do Plantão Fiscal não atende. Solicita informações sobre como fazer correção de escrituração do iss.	Foi explicado como proceder.
4	26/09/2017	Contribuinte reclama dos telefones do atendimento não atenderem. Também reclama da demora da liberação do Cadastro Único para completar o cadastro no CPOM.	Foi contactado o NIP para executar a liberação (verificação dos pdfs anexados com os dados do formulário de cadastro). Liberação bem sucedida.
5	26/09/2017	Contribuinte solicita orientação sobre como proceder para pagar dívida do ISS do Simples Nacional 2014 e 2015.	Foi orientado que registrasse a solicitação no Fale com a SEFIN para saber se a emissão do DAM seria pela SEFIN ou pela PGM.
6	26/09/2017	Contribuinte pergunta qual o problema no cadastro	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir daí, resolvemos implantar o passo a passo da metodologia da Gestão Por Processo que nosso escritório de Processos da SEFIN vem trabalhando.

Implantamos a seguinte metodologia:

Figura 6 – Roteiro Gestão por Processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Trata-se de um roteiro para a implementação da Gestão por Processos na SEFIN. O propósito era sugerir uma metodologia, que crie raízes profundas na

organização, incorporando-se como rotina do dia a dia e não como algo temporário, mas que fique e faça parte dos mecanismos modernos de gestão da Organização. Então aplicamos a referida metodologia no setor muito importante e estratégico da SEFIN que foi o Plantão Fiscal.

Detalharei a seguir todos os passos que definirmos o roteiro para aplicação metodologia da Gestão no Setor do PLANTÃO FISCAL da Secretaria Municipal das Finanças - SEFIN.

### **1.3 Roteiro para aplicação de metodologia do Plantão Fiscal**

#### ROTEIRO

##### PLANTÃO FISCAL – SEFIN

- Problema identificado:
  1. Priorizar o Processo
  2. Identificamos (03) processos fundamentais de comunicação com o contribuinte
    - 2.1 Por meio de telefone
    - 2.2 Por meio de E-mail
    - 2.3 Presencial
  3. Conhecer o Processo
  4. Definir os itens de controle
  5. Coletar dados
  6. Elaborar dados
  7. Analisar os dados coletados
  8. Investigar causas prováveis
- Para esta fase
  - Mostrar dados coletados (gráficos)
  - Mostrar depoimentos dos contribuintes visitados
  - Mostrar estatística dos atendimentos realizados na ASGOV
  - Estabelecer a Meta/desafio do indicador de controle
  - Definir o problema

- Definir as causas
- Discutir os ishikawa
  - ✓ Material, mão de obra, máquina.
  - ✓ Meio ambiente, método e medida
  - ✓ Pessoal, políticas, procedimentos, planta

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Silva (2014) qualquer organização é constituída por alguns elementos como o capital humano, o intelectual e o físico que se relacionam para conseguir entregar um produto da melhor forma possível, obtendo seu melhor desempenho afim de otimizar processos e utilizar o mínimo de recursos ao mesmo tempo.

A necessidade de uma gestão das organizações se justifica por conta de com a globalização ter vindo as limitações de recursos como tempo e capital e o aumento da oferta de bens e serviços, onde esses serviços necessitam ser oferecidos com qualidade para quem o consome. (SILVA, 2014).

Conforme expõe Silva (2014) o mapeamento de processos vem oferecer um serviço de ser um elemento para a revisão de uma gestão de qualidade visando agregar valor nos produtos e serviços oferecidos por uma organização. A autora traz que a Gestão por Processos é uma metodologia que “permite que a organização enxergue claramente os pontos fortes e fracos, e melhora o entendimento sobre os processo podendo aumentar o desempenho do negócio” (SILVA, 2014, p. 10).

Para Silva (2014, p. 29) a metodologia do mapeamento por processos “permite que as organizações se beneficiem em diversos aspectos como no processo de redução de custos, na celeridade de informações, redução de falhas, melhor integração entre os processos, dentre outros”.

A metodologia por processos vem como um meio de desafiar os processos que já existem na organização afim de criar novas oportunidades para a melhoria do desempenho da organização, identificando falhas e criando formas para a aplicação de novas estratégias. (SILVA, 2014).

A Gestão por Processos vem como um elemento que visa a melhoria da gestão da organização, fazendo com que se monitore e controle os processos existentes na gestão para que se possa alcançar as metas de uma organização e obter uma maior eficiência. (SILVA, 2014).

Souza (2014) afirma que para obter o grau de eficiência, as organizações necessitam de um conhecimento muito amplo de seus processos, de forma que possam realizar o gerenciamento de seus fluxos de informações, materiais, pessoas e recursos financeiros de forma eficiente e competitiva.

Souza (2014) diz que:

A qualidade de bens ou serviços para a satisfação dos clientes, tornou-se em um certo momento, pré-requisito para a permanência das organizações no mercado. Ideologias e teorias foram pesquisadas e implantadas nas empresas em busca da qualidade e muitas foram as contribuições para o crescimento e lucratividade destas organizações. (SOUZA, 2014, p. 8).

A pressão da sociedade por melhorias no âmbito das organizações públicas e do serviço público aumenta cada dia mais. Esse tipo de gestão possui vários objetivos como a agregação de valor ao produto/serviço na percepção do cliente, aumento da competitividade e qualidade, e simplificação dos processos organizacionais. (SILVA, 2014).

Segundo Torres (2006) o padrão deve ser aprovado por uma instância superior à área que o utilizará, ele faz parte de um grande sistema e deverá ser coerente com as outras normas da empresa e demais regulamentações.

Pode-se então supor que essas metodologias de gestão de processos têm sido vistas como um meio de auxiliar os gestores a alcançarem os melhores e mais aperfeiçoados resultados e operações, com o intuito de que se possa maximizar os resultados, fazendo com que a empresa e o cliente tenham um bom e positivo relacionamento.

É necessário adotar um modelo de gestão flexível capaz de se adaptar rapidamente às mudanças que provem do aparecimento de novos concorrentes, produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e fornecedores influenciados por novas leis governamentais; e ainda obter uma vantagem competitiva. (LUCCA, 2001).

Segundo Lucca (2001) as empresas devem estruturar um modelo de gestão flexível de forma a buscar continuamente a eficiência na utilização dos recursos, a qualidade dos produtos e serviços, a produtividade das operações e a integração das tecnologias corretas.

A Gestão por Processos têm sido fundamental para o progresso de corporações, indústrias e economias, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar a melhoria das atividades de uma organização com uma maior eficiência.

Conforme Silva (2014, p. 26) “a gestão por processos é vista como um instrumento inovador muito buscado pelas organizações atuais, com o objetivo de agregar valor para a organização”.

De acordo com Silva (2014) para que os processos em uma organização sejam executados da melhor forma possível é necessário que haja interação entre os processos de apoio e os processos finalísticos, sendo subdivididos em quatro categorias: os macroprocessos, os processos, os subprocessos e as tarefas.

É de grande importância nos dias atuais que tanto as organizações privadas como as organizações públicas possam prestar serviços da melhor forma para a sociedade, pois quando este serviço impacta de formas negativas, as ferramentas de controle e transparência servem como uma porta para que as insatisfações da sociedade sejam ouvidas, pelo menos no caso do serviço público.

A gestão por processos entrou em destaque mediante as transformações que o mundo globalizado passou, quando se percebeu uma necessidade de mudanças nos modelos de gestão. (SILVA, 2014).

O gerenciamento de processos é uma metodologia útil para a gestão da qualidade no processo, pois sistematiza o conhecimento da organização, facilitando a identificação e estratégia das oportunidades de melhoria. (SOUZA, 2014).

Harrington (1997 *apud* Lucca, 2001, p.7) fala que a empresa obtém bons resultados desde que mantenha a garantia do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, sendo feito em função de um processo de gestão da melhoria total.

Souza (2014) traz que:

A sinergia entre processos, gestão e estratégia é o grande desafio que enfrentam as organizações atualmente, frente a esse novo cenário competitivo e de constante mudança. Esta luta passa obrigatoriamente pela melhoria de sua gestão, principalmente a gestão de seus processos internos. (SOUZA, 2014, p. 21).

Conforme Silva (2014) a gestão por processos tem despertado certo interesse por parte das organizações que buscam se atualizar continuamente, no contexto dos novos modelos de gestão que tem sido muito cobrado na área pública em geral.

Silva (2014) traz que a partir da década de 50 surgiu um método conhecido como Gestão da Qualidade Total fazendo com que a questão da qualidade passasse a ser de responsabilidade das organizações. Assim, toda organização não visa apenas atender o cliente, mas sim cumprir o seu propósito, prestando seus serviços da melhor forma possível, garantindo qualidade, eficiência, eficácia e efetividade, pois a qualidade também é a chave para a competitividade no mercado.

### 3 IDENTIFICAR

#### 3.1 Conceito

O primeiro passo para o estudo dos processos, visando alinhá-los à estratégia da organização é conhecer o processo atual – “como é” ou “como está sendo” operado.

Esta etapa tem como objetivo o conhecimento pleno do processo, compreendendo as fases de levantamento de informações e registro de procedimentos, de forma a partilhar com todos os envolvidos as dificuldades, os retrabalhos, os prejuízos e as perdas provocadas pelo processo para a SEFIN e para os servidores.

Entende-se por processo um conjunto de atividades que recebem insumos transformando-os de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em produtos para responderem as necessidades dos contribuintes. Uma palavra chave para a **existência de um processo é transformação**. Processos transformam uma coisa em outra. Transformam insumos (entradas vindas de fornecedores internos ou externos) em produtos (saídas destinadas a contribuintes), assim, não existem **produtos sem processos**, como também não existe **processos que não gerem produtos ou serviços**.

Processo é constituído de pessoas, equipamentos, materiais e métodos, combinados de modo a produzirem algo, material ou não, para atender a uma necessidade original. **Qualquer organização é um processo** e dentro dela encontra-se diversos subprocessos, nos quais um processo ora é cliente do processo anterior, ora é fornecedor do processo posterior, formando assim uma **cadeia cliente - fornecedor**.

A Secretaria Municipal das Finanças – SEFIN, é considerada um processo, pois gera produtos e serviços. Cada uma de suas áreas também é um processo, pois geram produtos ou serviços. E ainda cada célula dentro das equipes é considerada processo, pois também geram produtos. Assim, entendemos que a organização é uma rede interligada e um sistema complexo, por isso qualquer desequilíbrio numa parte tem reflexo no todo.

### **3.2 Passos práticos**

- Identificar os processos com maior impacto na visão;
- Efetuar o alinhamento estratégico;
- Avaliar os ganhos (custos x benefícios).

### **3.3 Ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas nesta etapa**

- Brainstorming;
- Planejamento Estratégico – Fortfisco II;
- Regulamento da SEFIN;
- Normas nacionais e internacionais;
- Matriz impacto x importância;
- Matriz GUT.

## 4 ANALISAR O PROCESSO

Identificar todos os procedimentos operacionais executados no processo.

### 4.1 Conceitos

Para melhor conhecer um processo é necessário identificar todos os procedimentos operacionais executados por ele. O objetivo do Diagrama de Escopo é detalhar o processo em estudo, descrevendo seus principais componentes, permitindo que seja conhecido e entendido por todos que executam qualquer uma de suas partes.

A medida que as informações são revisadas surgem oportunidades de melhorias, que serão recomendadas para a etapa de desenho, abrangendo duas categorias:

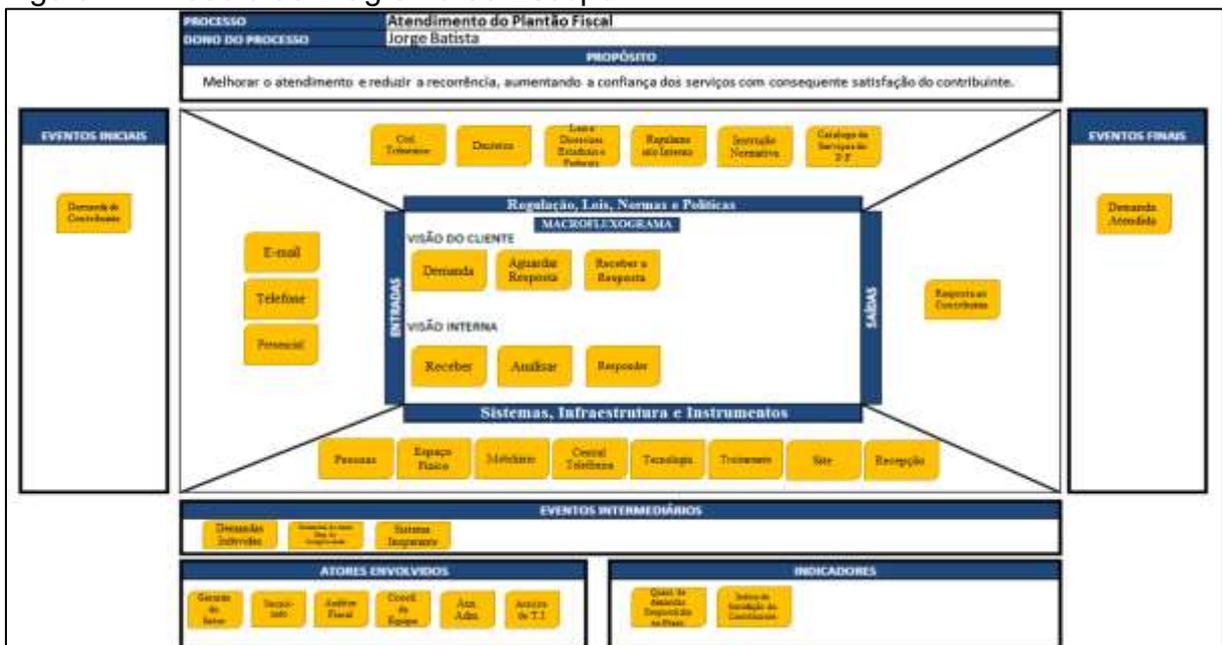
- Melhorias imediatas (*Quick wins*) – são mais visíveis, rápidas e de baixo custo. Esta estratégia permite obter benefícios imediatos de curto prazo até que a transformação maior seja completada.
- Melhorias mais invasivas – são de longa duração e custo mais elevado.

A construção do Diagrama de Escopo, seguramente, consiste em uma das fases mais importantes da metodologia de estudo de processos. Fazendo uma analogia com a construção de um edifício, o Diagrama de Escopo seria o alicerce.

A elaboração dessa ferramenta permite uma compreensão clara e inequívoca de como o processo funciona atualmente, quais os principais produtos e as oportunidades de melhorias. Lembrar que quanto mais rico e bem montado for o Diagrama de Escopo, melhor será o resultado do estudo do processo.

A seguir apresentamos um modelo de Diagrama de Escopo com o conceito dos seus elementos e exemplos reais extraídos do material que foi produzido por ocasião do projeto piloto do Plantão Fiscal da SEFIN.

Figura 7 – Modelo de Diagrama de Escopo

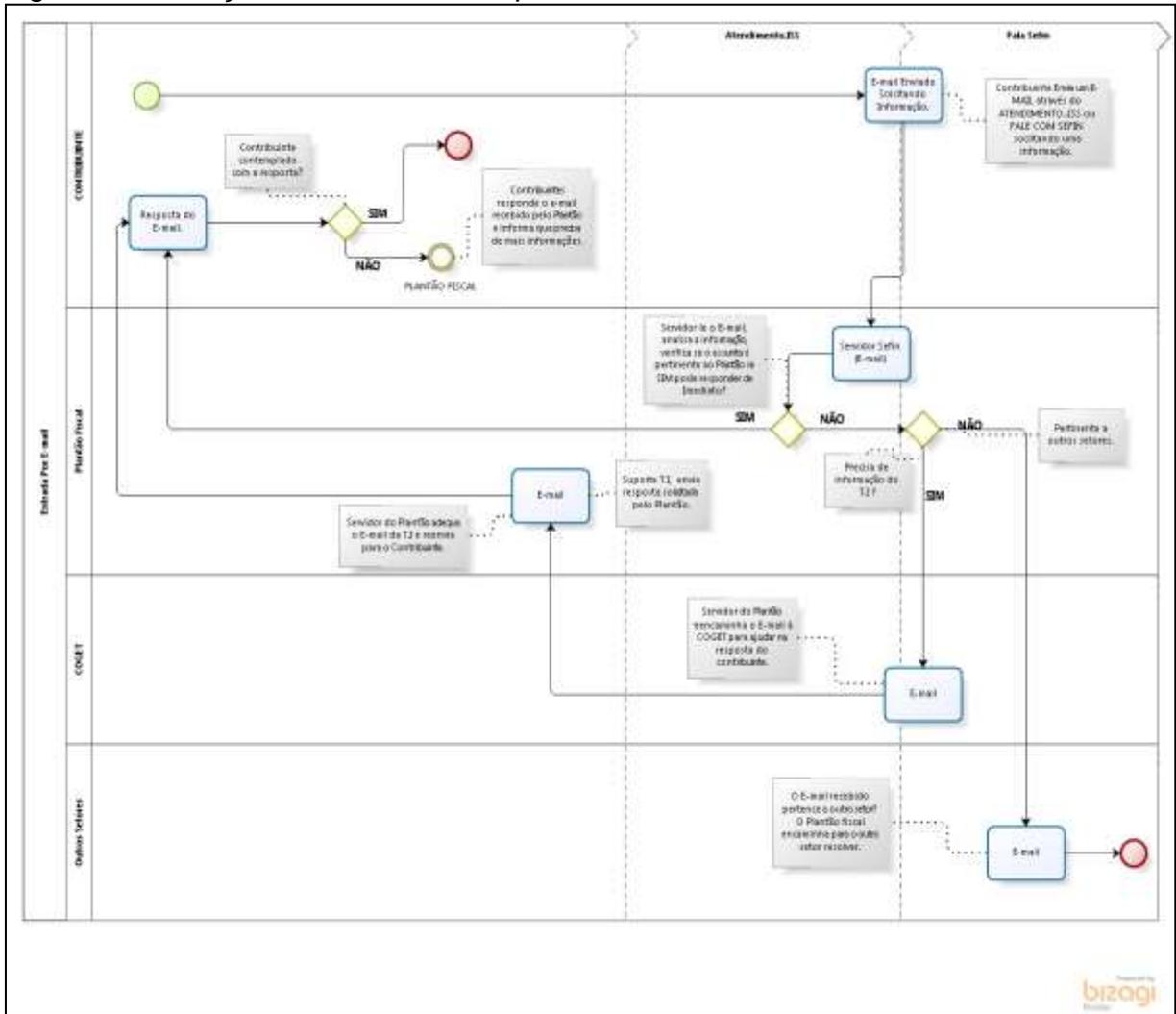


Fonte: Manual da Metodologia da Gestão por Processo da Secretária Municipal de Finanças de Fortaleza.

1. Definimos bem a equipe de estudo do processo, convidamos para participar deste trabalho, principalmente as pessoas que realizam o processo no dia a dia, os executores, também tinha participação de pessoas da Tecnologia da Informação – TI;
2. Solicitamos à equipe que relatasse o processo, como se estivesse ensinando alguém nova na função a executá-lo;
3. Preenchemos os campos do modelo do Diagrama de Escopo, apresentado acima, verificando:
  - Propósito;
  - Eventos Iniciais;
  - Eventos Intermediários;
  - Eventos Finais;
  - Regulação, Leis, Normas e Políticas;
  - Sistemas, infraestrutura e instrumentos;
  - Processo;
  - Atores envolvidos;
  - Entradas;
  - Indicadores;
  - Saídas.

Obtivemos a situação atual do fluxo processo.

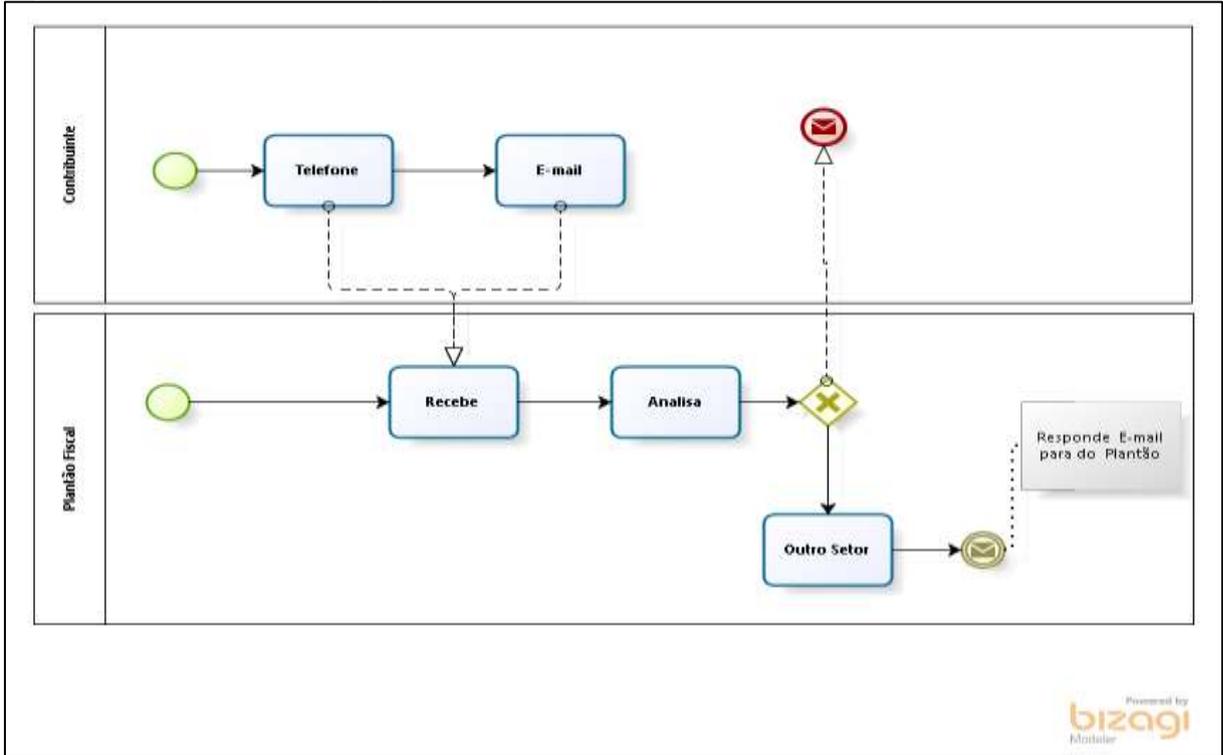
Figura 8 – Situação atual do fluxo de processos



Fonte: Manual da Metodologia da Gestão por Processo da Secretária Municipal de Finanças de Fortaleza.

E logo em seguida redesenhamos qual seria o melhor cenário para o Plantão Fiscal. O novo desenho deve sempre ser ajustado para contemplar as melhorias e correções necessárias, deve ser baseado na ideia de que o estado atual deve ser melhorado.

Figura 9 – Melhor cenário para o Plantão Fiscal



Fonte: Manual da Metodologia da Gestão por Processo da Secretária Municipal de Finanças de Fortaleza.

## 5 IMPLEMENTAR

### 5.1 Conceitos

Identificar rupturas consiste em diagnosticar, usando o Diagrama de Escopo, possíveis problemas a serem sanados e oportunidades de melhorias no processo. Perceber o relacionamento entre as principais causas e seus efeitos, e procurar a causa fundamental, entre várias possíveis. Envolve pesquisas, estudos, observações, análises e comparações. Nesse passo, o uso do pensamento divergente (lateral) torna-se evidente, pois deve-se tentar não só identificar as possíveis rupturas, como também quebrar os padrões atuais.

É importante observar que a correta definição do problema ou efeito é fundamental para se identificar suas reais causas. Problema é o resultado indesejável de um processo. São resultados ou acontecimentos diferentes do esperado, provocando danos, riscos ou desconforto. É o “*gap*” entre um resultado atual e um valor futuro desejado. Normalmente, esta diferença é causada por um fator imprevisto.

Um problema só pode ser solucionado quando suas causas forem todas erradicadas ou, pelo menos, bloqueadas.

- Identificar as causas ou rupturas.
- Planejar as ações.
- Implementar as ações planejadas.

Figura 10 – Plano de ação Plantão Fiscal

<u>PLANO DE AÇÃO - PLANTÃO FISCAL</u>						
<b>Causas apontadas</b>	Falta de estrutura física adequada para definir atend. Presencial e telefônico					
	Falta de definição das atribuições do Plantão Fiscal					
	Falta de tecnologia de atendimento (call center).					
	Falta de treinamento					
<b>AÇÃO PROPOSTA</b>	<b>Reestruturar o Plantão Fiscal</b>					
<b>Responsável</b>	Raimundo Morais					
<b>Como</b>		<b>Quando</b>		<b>Por Quem</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>STATUS</b>
		<b>Início</b>	<b>Fim</b>			
<b>1</b>	Disponibilizando estrutura de comunicação tecnológica.	30/nov	03/jan	Morais	CATRI/COAFI	Concluído
<b>2</b>	Definindo o local físico da equipe	30/nov	28/dez	Renato Ribeiro	CATRI/COAFI	Concluído
<b>3</b>	Disponibilizando os equipamentos suficientes e adequados (micros, mesas, cadeiras, aparelhos telefônicos NOVOS)	30/nov	03/jan	Morais	CATRI/COAFI	Concluído

Fonte: Plano de ação do Plantão Fiscal

## 6 AÇÕES DE MELHORIA E CONTROLE

- Acompanhar a execução das ações;
- Medir a eficácia das ações de melhoria implantadas.

### 6.1 Conceitos

O objetivo desse passo é gerar um grande número de alternativas de ação que possam eliminar (ação corretiva), bloquear ou atenuar (ação adaptativa) a(s) rupturas(s) que ocasionou(aram) o problema. Esse passo é um dos pontos críticos da metodologia, visto que só podemos solucionar um problema se eliminarmos ou bloquearmos suas causas. Enquanto alguma ruptura estiver presente no processo, ela continuará gerando seus efeitos indesejáveis.

Avaliar todas as alternativas de solução apresentada, pois normalmente um problema tem mais de uma solução, selecionando aquela que melhor atende a um critério pré-estabelecido para eliminação das causas mais prováveis. É neste momento que se determina se uma solução é viável, técnica, econômica, política e socialmente.

Havendo consenso nas soluções propostas, deve-se planejar o novo processo, corrigindo as rupturas do processo atual e garantindo o atendimento das metas de desempenho definidas.

Como critério para esgotar o tratamento das rupturas prováveis, fazer a seguinte pergunta, após cada ação elencada: se todas ações propostas forem efetivamente implantadas o problema (efeito) desaparecerá completamente? Em caso negativo, apresentar outras ações até que a pergunta tenha resposta afirmativa.

Figura 11 – Fatores de análise

Ação proposta	Fatores de Análise				Decisão
	Tecnológico	Econômico	Tempo	Político	
A	S	S	S	N	N
B	N	S	S	N	N
C	S	S	S	S	S

Fonte: Manual da Metodologia da Gestão por Processo da Secretária Municipal de Finanças de Fortaleza.

Avaliar se as ações foram efetivamente implantadas, se o problema foi eliminado ou reduzido a um nível satisfatório, e se todo o processo está funcionando de acordo com o previsto.

## **7 IMPLEMENTAR AÇÃO DE MELHORIA**

### **7.1 Conceitos**

Concluídos os passos anteriores, é definido, pelo gestor do processo, o plano de implementação das melhorias aprovadas. Esse passo é o momento em que as mudanças planejadas se tornarão realidade. Um planejamento criterioso se faz.

## 8 AVALIAR AÇÃO DE MELHORIA

- Analisar o resultado dos indicadores.
- Verificar se o desempenho projetado está sendo atingido.
- Propor ações corretivas, se necessário.

### 8.1 Conceitos

De maneira geral, ainda não constitui uma prática comum nas organizações, os gestores analisarem e decidirem com base em dados (numéricos). No entanto, a utilização dessas informações se coloca como necessidade inquestionável para análise e melhoria dos processos.

Quanto mais complicado e complexo for o processo/problema, maior será a demanda por alternativas de ferramentas mais completas, complexas e específicas para a situação. Sempre que o processo permitir a obtenção de indicadores quantitativos (números), em geral, a análise e soluções serão mais objetivas e mais consistentes, uma vez que se elimina a subjetividade, que de outra forma, sempre estará presente e induz aos riscos intrínsecos de desvios.

### 8.2 Como fazer procedimentos: analisar resultados

1. Definir o padrão – resultado que o processo deve apresentar.
2. Definir método, periodicidade e responsável pelo acompanhamento posterior dos resultados alcançados.
3. Analisar criteriosamente os dados coletados, utilizando ferramentas específicas, buscando visualizar as relações entre os fatores, a forma de ocorrência, os efeitos e as tendências.
4. Desdobrar, estratificar, consolidar os dados coletados de forma a esclarecer o comportamento/dinâmica do indicador.
5. Verificar se o processo está atendendo seu propósito.
6. Verificar, periodicamente, a manutenção dos resultados, para a consolidação dos indicadores.
7. Verificar se as ações foram efetivas, aferir se a causa fundamental do problema foi bloqueada devidamente. Isto previne contra a reincidência

de sua ação. Atentar para a possibilidade de surgimento de novas causas impactando no processo, em função das novas ações implementadas:

- a. **Se a causa não foi bloqueada** – verificar se houve falha no 7º passo “Planejar ações de melhoria” ou no 8º passo “Implementação de ações de melhoria”;
  - b. **Se a causa foi bloqueada** – analise os resultados do indicador e a meta definida, reflita sobre o desempenho do processo.
8. Avalie o reflexo das ações de melhoria sobre o resultado do processo.
  9. A meta foi atingida?
    - a. **Se a meta não foi atingida** – reveja as rupturas identificadas no 3º passo;
    - b. **Se a meta foi atingida ou superada** – a equipe está apta para padronizar o seu processo. Que é o passo seguinte.
  10. Rever os padrões periodicamente.

Figura 12 – Média diária

Média Diária 2018	
Mês	ASGOV
JAN	12,8
FEV	10,6
MAR	11,7
ABR	16,3
MAIO	9,7
JUN	8,8
JUL	9,6
AGO	7,9
SET	5,2
OUT	6,8
NOV	4,8
DEZ	4,8
JAN	3,8
FEV	1,11
MAR	0,94

Fonte: Elaborado pelo autor.

Chegamos a uma média de 0,94 percentual de falta de retorno e resposta do Plantão Fiscal para nossos contribuintes.

## 9 PADRONIZAR

- Prevenir contra o reaparecimento do problema;
- Garantir a uniformidade na execução.

### 9.1 Conceitos

Esse passo tem como objetivo atualizar a documentação do processo, incorporando os novos procedimentos previstos na solução.

Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento, até encontrar aquele que for melhor; treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado, garantindo a uniformidade na execução.

A padronização oferece uma clara visão das rotinas de trabalho do dia a dia, permitindo realizá-las de forma organizada e com segurança, com apoio dos procedimentos descritos e do fluxo do processo (identidade visual do novo processo).

Há duas razões principais para a padronização:

1. Sem um padrão, as ações executadas para resolver um problema retornarão gradativamente aos antigos modos de trabalho, possibilitando o reaparecimento do problema.
2. Sem padrões claros, o problema pode reaparecer quando novas pessoas (servidores novos, transferidos ou contratados) estiverem envolvidas no serviço. A padronização não é tarefa de uma pessoa e sim de toda a equipe.

A padronização não é alcançada simplesmente por documentos. Os padrões precisam tornar-se parte integrante do pensamento e hábitos dos membros da equipe. Educação e treinamento são necessários para dotar toda a equipe de conhecimento e técnicas relativos a implantação dos padrões.

A padronização segue as seguintes etapas básicas:

- **Elaboração do Fluxo:** apresenta as etapas ordenadas do processo.
- **Descrição do procedimento:** contém os passos para execução de uma tarefa de forma simples e detalhada.
- **Educação e Treinamento:** todos os envolvidos na execução da tarefa devem ser educados e treinados no padrão. Certifique-se de que todas as pessoas estão aptas a executá-lo.

## **10 CONCLUSÃO**

Fazer uma reflexão sobre o trabalho concluído. Este projeto do Plantão Fiscal nos trouxe enorme alegria e satisfação em ver o retorno quase imediato no atendimento e no retorno do contribuintes referente suas dúvidas e soluções das atividades da Secretaria unciapl de Finanças - SEFIN.

Manter o controle do processo, através da coleta de dados do indicador de desempenho é de vital importância. Monitorar os ganhos agregados ao processo no dia a dia, é uma forma de contribuir para perenizar este resultado.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. NBR ISO 9000:2000. **Sistema de gestão de qualidade - Fundamentos e vocabulário**. 2000. Disponível em: <<http://www.standardconsultoria.com/f/files/814048ce04d8cdfe2b1ba9438be31009791895463.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- ABNT. NBR ISO 9001:2000. **Sistema de gestão de qualidade – Requisitos**. Disponível em: <<http://www.standardconsultoria.com/f/files/ced37e4b0cf7f91b80e9ca61ceefe5862036611357.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- ABPMP. BPM CBOK V3.0. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP Internacional, 2013. Disponível em: <[http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2021.
- ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Projeto PNUD BRA/98/019 – Reestruturação administrativa da ANEEL. **Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais da ANEEL**. Consultoria realizada pelo consórcio Memora Processos Inovadores e IDS Scheer. 2006.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Coordenação Técnica do Escritório de Processos. **Manual Interativo de Gestão por Processos Organizacionais**. Ver 1.0. Brasília, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos**. 1. ed. Brasília: MD, 2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo: Áreas de Integração para Eletrônico: Arquitetura e-PING de Interoperabilidade**, Maio de 2011. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- LUCCA, Giancarlo. **Uma ferramenta computacional para gestão por processos: um estudo de caso**. 2001. 196f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81756>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público** – Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/8807>>. Acesso em: 24 fev. 2021.
- SOUSA, Alexandre. **Construindo organizações de Alto Desempenho** – Arquitetura, Análise, Desenho e Medições de Processos.

SOUZA, Daniele Gonçalves. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. 92f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

TORRES, Umbelina Cravo Teixeira Lagioia. **Gestão por processos: o protocolo como ferramenta para a melhoria da qualidade e de redução dos custos nos hospitais universitários**. 2006. 274f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

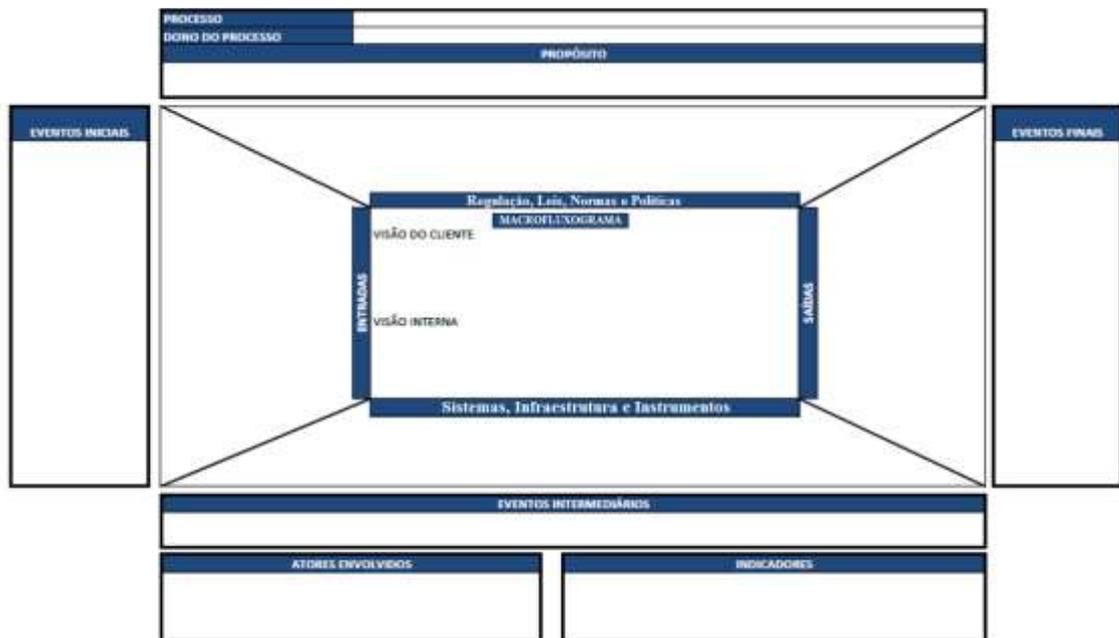
Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/478>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

## ANEXOS

### ANEXO A – DIAGRAMA DE ESCOPO

#### DIAGRAMA DE ESCOPO

A elaboração dessa ferramenta permite uma compreensão clara e inequívoca de como o processo funciona, quais os principais produtos e as oportunidades de melhorias.



1. **Evento inicial** – indica quando um processo começa/dispara podendo ser de tempo, uma regra de negócios ou alguma consequência de ações externas. São sempre do tipo recebimento, pois devem aguardar a ocorrência de um evento para realizar o disparo (início da execução) do processo. São representados por um círculo de linha simples.
2. **Evento Intermediário** – são eventos que ocorrem durante o processo. Pode ser disparado por vários motivos: tratamento de erros; envio ou recebimentos de mensagens etc. Pode ser tanto do tipo recebimento (aguarda a ocorrência do fato para que o processo continue) quanto do tipo envio (gera a ocorrência do fato e dá continuidade ao processo). São representados por um círculo de linha dupla.

3. **Eventos Finais** – são eventos realizados no final do processo. Será sempre do tipo envio, marcando que o processo termina com a geração de um fato. São representados por um círculo de linha grossa.
4. **Regulação, Leis, Normas e Políticas** – corresponde ao resumo das normas identificadas nos documentos correspondentes. Conhecer a documentação normativa atualizada do processo, incluindo seus fluxogramas. As regras definem **o que será feito, quando será feito, onde será feito, por que será feito, como será feito** e como tudo será gerenciado e governado, ponderando no que couber:
  - a. As regras de negócio estão alinhadas com os objetivos da organização?
  - b. As regras de negócio atuais são cumpridas?
  - c. Existem lacunas, ambiguidades ou contradições nas regras de negócio?
  - d. As regras de negócio exigem aprovações, passos ou restrições desnecessárias?
  - e. Qual seria o impacto de eliminar algumas regras de negócio?
5. **Sistemas, Infraestrutura e Instrumentos** – enumerar sistemas automatizados, infraestrutura e outros instrumentos que são utilizados no processo.
6. **Processo** – representa os principais passos, atividades e tarefas do processo
7. **Entradas** – são as informações ou insumos que entram no processo (material, dado, evento) que serão transformadas para gerar o produto final.
8. **Saídas** – representam o produto final do processo ou suas principais saídas para realização do resultado.

## ANEXO B – 5W2H

### 5W2H

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação/implantação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês, what (o que), who (quem), when (quando), where (onde), why (por que), how (como) e how much (quanto custa).

Exemplo de modelo de plano de ação metodologia 5W2H

<b>5W</b>	<b>O quê</b> (What)	Especificar o que será feito. Qual a ação planejada? Que medidas serão tomadas?
	<b>Quem</b> (Who)	Quem é o responsável pela condução desta ação? (Apenas uma pessoa deve aparecer neste campo)
	<b>Onde</b> (Where)	Onde a ação será conduzida?
	<b>Quando</b> (When)	Quando esta ação será implementada? (Defina uma data para início e fim da ação)
	<b>Por que</b> (Why)	Por que esta ação é necessária? Justifique Por que foi definida esta solução?
<b>2H</b>	<b>Como</b> (How)	Como implementar a ação? Método Descrição dos procedimentos
	<b>Quanto</b> (How Much)	Quanto será gasto? Qual o custo do investimento?

## ANEXO C - BRAINSTORMING

### BRAINSTORMING



**Brainstorming** é uma palavra de língua inglesa que pode ser traduzida como “tempestade cerebral”. É uma técnica de criatividade em grupo, desinibidora, usada para buscar o maior número de ideias (quantidade e qualidade) no menor espaço de tempo, mediante levantamento de um leque de opções referente ao tema em questão, sem críticas, medo, formalismos ou julgamento.

A técnica do **Brainstorming** requer condução competente para gerar bons resultados, visto que é essencialmente um processo de forte conteúdo reflexivo e emocional.

Para organizar e registrar as ideias, o **Brainstorming** deve ser documentado utilizando-se de alguma das ferramentas: Ishikawa, GUT ou Pareto.

#### **Modalidades do Brainstorming:**

- Estruturado;
- Não estruturado;
- Aberto;
- Escrito – Brainwriting;
- Brainstorming com recuperação.

**Regras básicas do Brainstorming:**

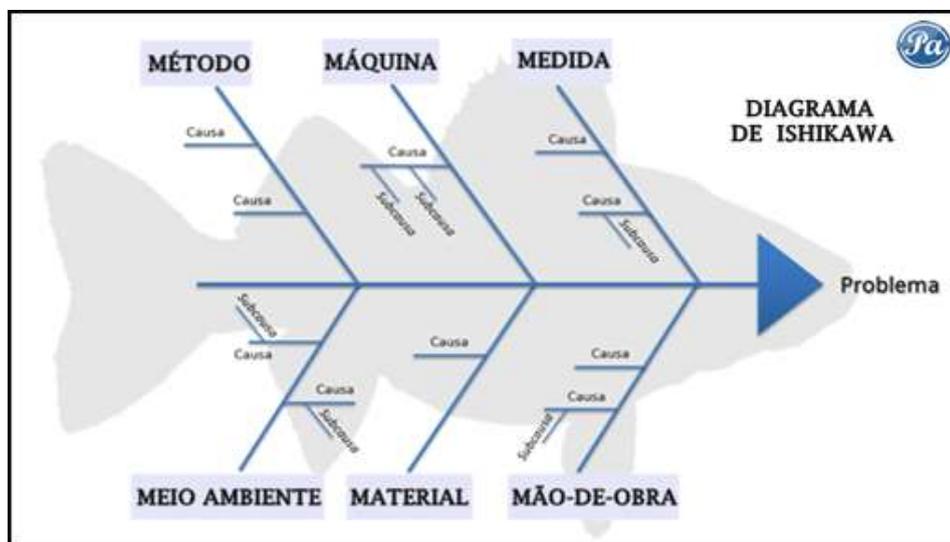
- Todos integrantes da equipe devem estar preparados, sabendo com antecedência o que vai ser tratado;
- Manter o clima favorável às discussões;
- Mesmo que as ideias pareçam absurdas, não as rejeite ou censure. Anote-as da maneira como forem ditas;
- Quanto maior a quantidade de ideias, melhor. Nesta fase não importa se a quantidade prevalecer sobre a qualidade;
- Transcreva as ideias apresentadas em um flip-chart, sem interpretá-las (a exposição das ideias evita mal-entendidos e estimula a participação de todos);
- É permitido “embarcar” nas ideias dos outros. Permita que as pessoas desenvolvam as ideias dadas por outros;
- Assegurar a mesma oportunidade para todos;
- O tempo ideal para uma sessão de brainstorming é em torno 15 minutos.

## ANEXO D – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

### DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O **Diagrama de Causa e Efeito**, também conhecido como **Diagrama de Ishikawa**, ou **Espinha de Peixe** - foi desenvolvido para representar a relação entre efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.

O modelo permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Veja modelo abaixo:



#### Considerações:

- As modalidades de causas não devem ser utilizadas com grande rigidez. Atentar para que as categorias escolhidas não inibam a identificação de outras possíveis causas.
- Distribuir as possíveis causas, por afinidade, nas espinhas das “Grandes Causas”
- Para cada causa questione; “**Por que isto acontece?**”, relacionando as respostas como contribuições da causa principal.
- Recomenda-se repetir a pergunta: “**Por que isto acontece?**” por mais 3 ou 5 vezes até que a equipe julgue ter chegado à causa raiz a ser bloqueada.
- Analisar o Diagrama circulando as causas mais prováveis que possam estar influenciando o problema.

## ANEXO E – GUT

### GUT

O método **GUT** é utilizado para auxiliar a priorização das ações. **GUT** é a abreviatura das palavra-chave do método que possui o seguinte significado:

**G** – (gravidade) – refere-se ao custo, o quanto se perderia, pelo fato de não se tomar uma ação para solucionar um problema.

**U** – (urgência) – refere-se ao prazo em que é necessário agir para evitar o dano.

**T** – (tendência) – refere-se à tendência ou a propensão que o problema poderá assumir no futuro, se ação no for tomada.

A filosofia do **GUT** é atribuir valores numéricos (pesos) de 1 a 5 para as variáveis **G – U – T**, aplicadas a cada uma das ações listadas, e tomar o produto desses números ( $G \times U \times T$ ) como a ponderação relativa da ação.

O método **GUT** deve ser desenvolvido em grupo e os pesos atribuídos por consenso. Veja a seguir exemplo de priorização de itens de manutenção de um automóvel:

Fator	G	U	T	G x U x T	Priorização
Pneu desgastado	5	5	5	125	1°
Para-lama amassado	2	2	2	8	5°
Luz do freio não acende	4	4	2	32	3°
Vazamento no freio	4	4	4	64	2°
Estofamento rasgado	2	1	1	2	6°
Luz do painel queimada	4	3	1	12	4°



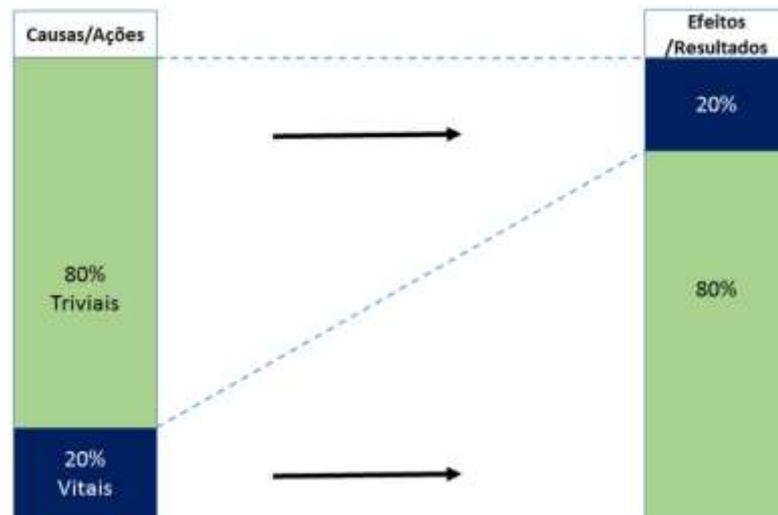
## ANEXO G – DIAGRAMA DE PARETO

### DIAGRAMA DE PARETO (REGRA 80/20)

É um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de que devem ser sanadas. Bastante útil principalmente quando se tem dados numéricos do processo.

Vilfredo Pareto estabeleceu o princípio ou regra 80-20, também conhecida como (maiorias triviais/minorias essenciais). Com frequência algumas poucas classificações dominam os (“poucos vitais”), enquanto que todo o resto os (“muitos triviais”) contribuem apenas com uma pequena proporção. A fim de melhorar o processo, é importante encontrar quais são as poucas áreas vitais do problema.

- **80%** de causas **triviais** respondem por cerca de apenas **20%** dos resultados mais importantes;
- **20%** de causas **essenciais**, respondem por cerca de **80%** dos resultados mais importantes.



#### a. Dados coletados:

Descrição dos erros/dificuldades	Qtd. de falhas	Descrição dos erros/dificuldades	Qtd. de falhas
Erros de preenchimento (A)	8	Formulário inadequado (F)	37
Planejamento deficiente (B)	15	Erros aritméticos (G)	8

Descrição dos erros/dificuldades	Qtd. de falhas	Descrição dos erros/dificuldades	Qtd. de falhas
Erros de endereço (C)	6	Erros de arquivos (H)	4
Erros de data (D)	6	Falhas em reunião formais (I)	2
Erros de leitura (E)	7	Erros de processamento (J)	1

### PASSOS:

1. Entender o que você precisa resolver com a análise. Isso é determinante na escolha dos dados;
2. Definir e coletar os dados necessários;
3. Preparar planilha com os dados coletados colocando em ordem decrescente de ocorrência, conforme coluna (A) da planilha abaixo;
4. Registrar a frequência de cada evento, conforme coluna (B) da planilha abaixo;
5. Calcular o percentual de participação de cada evento em relação ao total, conforme coluna (C) da planilha abaixo;
6. Calcular a frequência acumulada dos eventos, conforme coluna (D) da planilha abaixo;
7. Calcular a frequência acumulada %(percentuais) dos eventos, conforme coluna (E) da planilha a seguir:

#### b. Tabela dos dados

Descrição dos erros/dificuldades (A)	Qtd. de falhas (B)	% falhas (C)	Qtde acumulada (D)	% acumulada (E)
Formulário inadequado (F)	37	39,4	37	39,4
Planejamento deficiente (B)	15	16,0	52	55,4
Erros de preenchimento (A)	8	8,5	60	63,9
Erros aritméticos (G)	8	8,5	68	72,4
Erros de leitura (E)	7	7,5	75	79,9
Erros de endereço (C)	6	6,3	81	86,2
Erros de data (D)	6	6,3	87	92,5
Erros de arquivos (H)	4	4,3	91	96,8

Falhas em reunião formais (I)	2	2,1	93	96,9
Erros de processamento (J)	1	1,1	94	100
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>		

### c. Construção do gráfico

De posse dos dados hipotéticos, veja como se construir o gráfico de Pareto:

1. adotar escala adequada;
2. desenhar as colunas e a curva de porcentagens acumuladas.

