



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

RELATÓRIO

1ª REUNIÃO ORDINÁRIA 2015

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO



Brasília, 23 e 24 de abril de 2015

SUMÁRIO

I	COMUNICAÇÃO DA 1ª RO FNG-MP 2015
II	PROGRAMAÇÃO DA 1ª RO FNG-MP 2015
III	NIVELAMENTO DOS COMITÊS
IV	REUNIÃO COM ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR - R A S
V	GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA - COMO APRIMORAR A GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS?
VI	LANÇAMENTO DO BANCO NACIONAL DE PROCESSOS
VII	PROJETOS EM ANDAMENTO POR COMITÊS E GT'S
VIII	DELIBERAÇÕES FINAIS



I

COMUNICAÇÃO DA 1ª RO FNG-MP 2015*



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Extranet | Ouvidoria | Perguntas frequentes



Buscar...

Início | Institucional | Normas | Serviços | Corregedoria | Comissões | Sessões do Plenário | Notícias | Transparência



FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

23 e 24 de abril
Brasília - DF

Saiba mais >>

Notícias ver todas



24/04 - Fórum Nacional de Gestão

Fórum Nacional de Gestão conclui 1ª Reunião Ordinária de 2015



24/04 - Direitos Fundamentais

Termina audiência sobre bioma da mata atlântica e da zona costeira no MP/CE

23/04 - Fórum Nacional de Gestão

Começa a 1ª Reunião do Fórum Nacional de Gestão do MP

20/04 - CNMP

CNMP abre inscrições para seleção de estagiários de nível superior



24/04 - Fórum Nacional de Gestão

Conselheiro do CNMP abre primeira reunião da administração superior no FNG

20/04 - Direitos Fundamentais

CNMP divulga relatório do 2º Encontro MP e Movimentos Sociais

20/04 - CNMP

Publicado resultado provisório de analista e técnico administrativo do CNMP

*Fonte: Assessoria de Comunicação Social do CNMP



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



[Início](#) | [Institucional](#) | [Normas](#) | [Serviços](#) | [Corregedoria](#) | [Comissões](#) | [Sessões do](#)

[Início](#) / [Notícias](#) /

Fórum Nacional de Gestão conclui 1ª Reunião Ordinária de 2015

Publicado em 24 Abril 2015

Terminou nesta sexta-feira, 24 de abril, a 1ª Reunião 2015 do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG). O evento, realizado no Hotel Nacional, em Brasília (DF), foi promovido pela Comissão de Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (CPE/CNMP) e reuniu, durante dois dias, integrantes do FNG formado pelos Comitês de Políticas de Comunicação (CPCom), Gestão Administrativa (CPGA), Gestão Orçamentária (CPGO), Gestão Participativa (CPPA), Tecnologia da Informação (CPTI) e o grupo de Representantes da Administração Superior (RAS).

Ao longo da manhã, os comitês formalizaram suas conclusões, fruto das reuniões temáticas que tiveram início ontem, 23 de abril, e as apresentaram durante a plenária de deliberações finais, no início desta tarde.

Durante a plenária, foram deliberadas a aprovação dos pacotes de trabalho dos GTs e Comitês; a fomentação de cadastro de projetos e processos no Banco Nacional de Projetos e Processos (BNPP); a utilização dos "Comunicados" pela coordenação e por todos os Comitês-GTs; A verificação do andamento das minutas de Resoluções e Recomendações encaminhadas à CPE; a realização de novo Censo de Gestão do MP e a criação do GT Coordenação Geral FNG.

Também foi aprovada a sistemática de "enunciados" pelo FNG; o Enunciado nº 1/2015 (Metodologia Gerenciamento de Processos); a fomentação da participação na Ação Nacional Estruturante (Gestão Orçamentária); os coordenadores e subcoordenadores dos Comitês; e a ampliação de escopo e aprendizado - Representantes Administração Superior (RAS).

Algumas propostas acordadas em 2014 também foram entregues. Já outras, estão previstas para serem apresentadas no 5º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, que será realizado em novembro, em Brasília.

[Confira a consolidação das deliberações.](#)

[Veja como foi o primeiro dia da reunião.](#)

Foto: Sérgio Almeida (Acom/CNMP).

Assessoria de Comunicação Social
Conselho Nacional do Ministério Público
Fone: (61) 3315-9424
ascom@cnmp.mp.br
Twitter: [cnmp_oficial](#)
Facebook: [cnmpoficial](#)



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



[Início](#) | [Institucional](#) | [Normas](#) | [Serviços](#) | [Corregedoria](#) | [Comissões](#) | [Sessões do](#)

[Início](#) / [Notícias](#) /

Conselheiro do CNMP abre primeira reunião da administração superior no FNG

Publicado em 24 Abril 2015

Ao proferir, nesta sexta-feira, 24 de abril, a palestra de abertura da 1ª reunião do grupo de Representantes da Administração Superior (RAS) no Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG), o conselheiro e presidente da Comissão de Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Claudio Portela, destacou a importância da participação dos membros no fórum. “É um momento histórico ter a administração superior das unidades do MP de todo o Brasil discutindo e disseminando as melhores práticas de gestão”.

De acordo com o conselheiro, a inclusão dos Representantes da Administração Superior no FNG “abre a possibilidade de os integrantes com poder de decisão no Ministério Público priorizar as ações produzidas a partir deste fórum”.

Na oportunidade, Cláudio Portela enfatizou, ainda, que as entregas coletivas, além de parcerias e capacitações, são também propostas de resoluções elaboradas pelos grupos que compõem o fórum e que serão, posteriormente, encaminhadas ao Plenário do Conselho.

Contudo, o conselheiro ressaltou aos participantes da RAS que é possível “antecipar” e “ultrapassar” esse momento, com a edição de enunciados referenciais dos trabalhos entregues, sempre respeitadas as iniciativas e autonomia de cada unidade da instituição”.

Durante a reunião, o coordenador do FNG, Jairo Moreira, destacou que o conjunto de esforços nacionais do CNMP e a efetividade dos encaminhamentos e deliberações produzidos coletivamente revelam a oportunidade de crescimento conjuntural do MP, observadas as peculiaridades locais.

“Estamos trabalhando com as instâncias estratégicas e administrativas do MP, objetivando o alinhamento e alcance de resultados, com melhor aproveitamento de recursos humanos e orçamentários”, enfatizou Jairo Moreira.

Para os participantes da RAS, o encontro possibilita a discussão de assuntos importantes que nem sempre são discutidos e trabalhados nas unidades dos MPs. Além disso, salientaram que a integração traz unidade e amadurecimento ao Ministério Público.

Foto: Sérgio Almeida (Acom/CNMP).

Assessoria de Comunicação Social
Conselho Nacional do Ministério Público
Fone: (61) 3315-9424
ascom@cnmp.mp.br
Twitter: [cnmp_oficial](#)
Facebook: [cnmpoficial](#)





II

PROGRAMAÇÃO DA 1ª RO FNG-MP 2015

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO



23 e 24 de abril
Brasília - DF

Saiba mais >>



**1ª REUNIÃO 2015 DO FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO
BRASÍLIA (DF), 23 E 24 DE ABRIL DE 2015**

Programação		
Dia	Horário	Atividades
23 de abril de 2015 (quinta-feira)	8h30	Credenciamento
	9h00	Abertura do evento Cláudio Henrique Portela do Rego Conselheiro Nacional
	9h30	Plenária: Nivelamento dos Comitês Jairo Cruz Moreira Promotor de Justiça – MP/MG
	10h15	Portaria CNMP-PRESI nº 16, de 23 de fevereiro de 2015 Luiz Gustavo Mala Lima Membro Auxiliar – CPE/CNMP
	10h45	Ação Nacional Estruturante Rogério Carneiro Paes Assessor de Planejamento – CPE/CNMP
	11h15	Lançamento do Banco Nacional de Processos Cássio Silva de Brito Superintendente de Informática – MP/GO
	12h00	Almoço
	14h00	Salas Temáticas: Reunião dos Comitês
	16h00	Coffee-Break
	16h15	Salas Temáticas: Reunião dos Comitês
	18h15	Encerramento do 1º dia
24 de abril de 2015 (sexta-feira)	9h00	Reunião do Grupo de Representantes da Administração Superior
	9h45	Plenária: Comitê de Políticas de Comunicação Social – CPCoM Apresentação
	10h30	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão Administrativa – CPGA Apresentação
	11h15	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária – CPGO Apresentação
	12h00	Almoço
	14h00	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas – CPGP Apresentação
	14h45	Plenária: Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação – CPTI Apresentação
	15h30	Plenária: Deliberações Finais Jairo Cruz Moreira Promotor de Justiça – MP/MG
	16h00	Encerramento do evento Cláudio Henrique Portela do Rego Conselheiro Nacional

**Sede CNMP: Setor de Administração Federal Sul - SAFS, Quadra 2, Lote 3
Brasília/DF - CEP 70070-600
Telefone: (61) 3366-9100 FAX: (61) 3366-9151.**

III

NIVELAMENTO DOS COMITÊS



FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

1ª REUNIÃO ORDINÁRIA 2015

Brasília, 23 e 24 de abril de 2015

REFLEXÃO

2005



REFLEXÃO

2005



2013



PAUTA 1ª RO FNG – 2015

Dia	Horário	Programação
23 de abril de 2015 (quinta-feira)	8h30	Credenciamento
	9h00	Abertura do evento Cláudio Henrique Portela do Rego Conselheiro Nacional
	9h30	Plenária: Nivelamento dos Comitês Jairo Cruz Moreira Promotor de Justiça – MP/MG
	10h15	Portaria CNMP-PRESI nº 16, de 23 de fevereiro de 2015 Luiz Gustavo Mala Lima Membro Auxiliar – CPE/CNMP
	10h45	Ação Nacional Estruturante Rogério Carneiro Feres Assessor de Planejamento – CPE/CNMP
	11h15	Lançamento do Banco Nacional de Processos Cássio Silva de Brito Superintendente de Informática – MP/GO
	12h00	Almoço
	14h00	Salas Temáticas: Reunião dos Comitês
	16h00	Coffee-Break
	18h15	Salas Temáticas: Reunião dos Comitês Encerramento do 1º dia

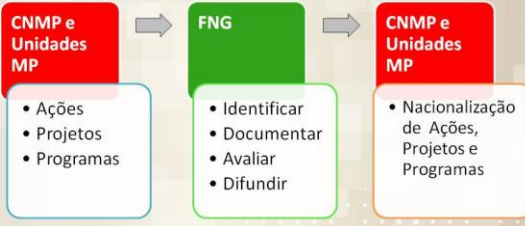
PAUTA 1ª RO FNG – 2015

Dia	Horário	Programação
24 de abril de 2015 (sexta-feira)	9h00	Reunião do Grupo de Representantes da Administração Superior
	9h45	Plenária: Comitê de Políticas de Comunicação Social – CPCom Apresentação
	10h30	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão Administrativa – CPGA Apresentação
	11h15	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária – CPGO Apresentação
	12h00	Almoço
	14h00	Plenária: Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas – CPGP Apresentação
	14h45	Plenária: Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação – CPTI Apresentação
	15h30	Plenária: Deliberações Finais Jairo Cruz Moreira Promotor de Justiça – MP/MG
	16h00	Encerramento do evento Cláudio Henrique Portela do Rego Conselheiro Nacional

MOMENTO ESTRUTURAL



MOMENTO ESTRUTURAL



CNMP e Unidades MP

- Ações
- Projetos
- Programas

FNG

- Identificar
- Documentar
- Avaliar
- Difundir

CNMP e Unidades MP

- Nacionalização de Ações, Projetos e Programas

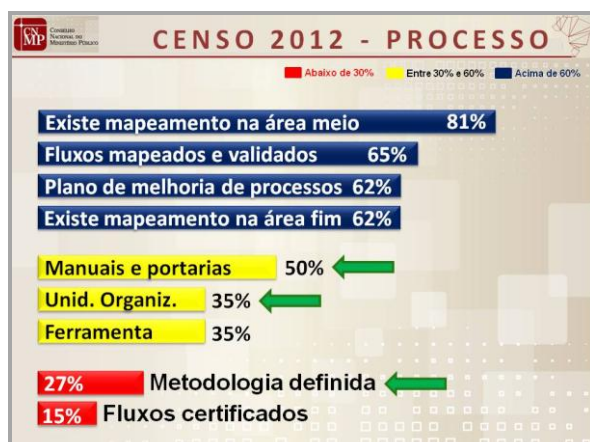
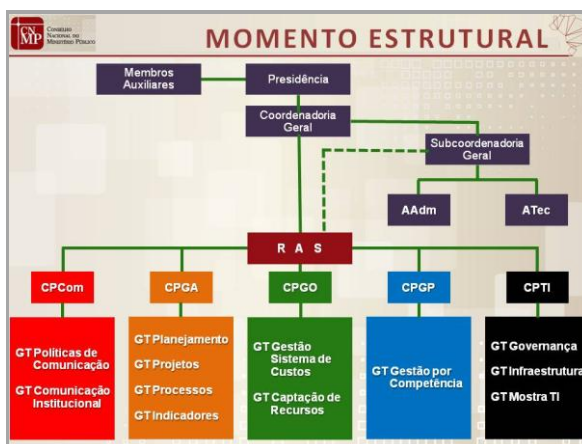
MOMENTO ESTRUTURAL

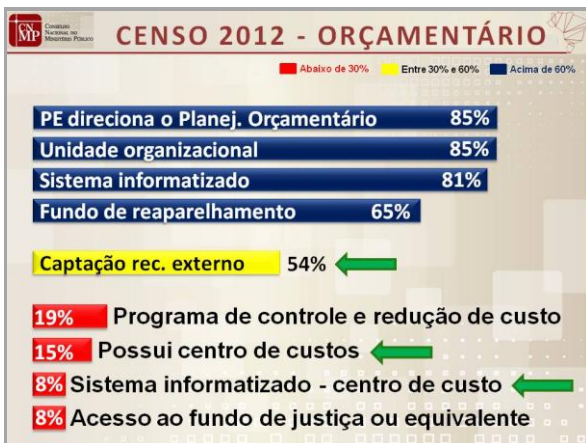
2012-2013



2014



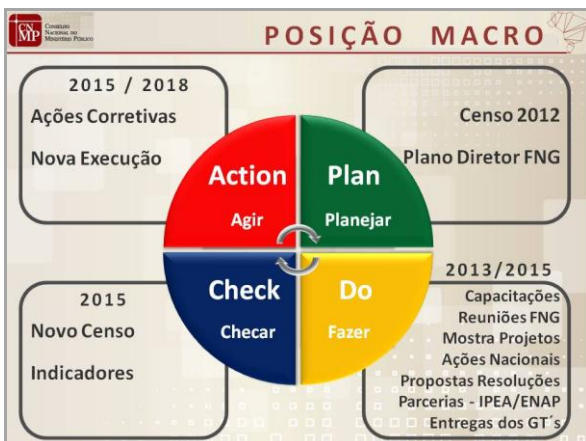




- ### ENTREGAS COLETIVAS
- Minutas de:
 - Governança (GT Planejamento)
 - Metodologia de Processos (GT Processos)
 - Captação de Recursos (GT Finanças)
 - Centro de Custos (GT Orçamento)
 - Políticas de Comunicação (CPCOM)
 - Governança e Segurança (CPTI)
 - Apresentação de Sistemas e Cartilha (GT Projetos)
 - Capacitações (Gerenciamento Projetos e Processos)
 - Inclusão de Anexo Estruturante na Resolução 74/CNMP
 - Ações Nacionais Estruturantes: Gestão por Competência
 - Banco Nacional de Projetos e Processos
 - Parcerias ENAP – IPEA
 - Mostrars de TI

BANCO NACIONAL DE PROJETOS

PROGRAMA PEN-MP	PROJETO	
Combate a Criminalidade	70	
Cível (Saúde/ Idoso/ pessoas com deficiência)	80	
Estruturante (Comunicação e Relacionamento)	91	
Estruturante (Eficiência Operacional)	94	
Estruturante (Governança do Planejamento Estratégico)	24	322
Estruturante (Orçamentário e Financeiro)	6	47%
Estruturante (Profissionalização da Gestão)	71	
Estruturante (Tecnologia da Informação)	36	
Improbidade administrativa e corrupção	23	
Infância e Juventude	94	
Meio Ambiente	56	
Outros	42	
TOTAL	687	



- ### VISÃO 2015 - 2018
- NOVO CENSO
 - INDICADORES
 - PORTAL DO FNG
 - PLANO DIRETOR 2015-2018
 - PUBLICAÇÃO DAS ENTREGAS
 - AÇÕES NACIONAIS ESTRUTURANTES

ENTREGAS REMANESCENTES

CPGA		
Lançar o Banco Nacional de Processos	GT Processos	1º RO FNG 2015
Apresentar o novo projeto do GT-Processos	GT Processos	1º RO FNG 2015
Realização de Diagnóstico na área de gerenciamento de projetos (Censo) - Elaboração de indicadores específicos	GT Projetos	1º RO FNG 2015
Entrega ao CNMP do Texto do Manual de Boas Práticas em Governança de Planejamento Estratégico para diagramação	GT Planejamento	1º RO FNG 2015
Elaboração da proposta de capacitação à distância sobre Governança de Planejamento Estratégico	GT Planejamento	2º RO FNG 2015
Realização da Capacitação em Governança de Planejamento Estratégico, na modalidade à distância, por meio de parceria com Centro de Estudos dos Ceafs	GT Planejamento	3º RO FNG 2015
CPCOM		
Elaborar Plano Nacional de Comunicação do MP brasileiro - Divisão em 3 Gts: GT 1 - Metodologia GT 2 - Diagnóstico externo GT 3 - Diagnóstico interno	GT Comunicação Institucional	3º RO FNG 2015
CPGP		
Projeto de Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho - levantamento nacional dos custos gerados por licenças médicas de membros e servidores para os Mps (ofício da CPE e planilha a ser enviada aos Mps para resposta e compilação até mar-2015)	GT Gestão por Competências	1º RO FNG 2015

ENTREGAS REMANESCENTES

CPTI		
Validar Sistemas e Soluções de TI que irão compor o Catálogo de TI	GT Mostra TI	1º RO FNG 2015
Quantificar os sistemas e soluções de TI intercambiadas entre os Mps.	GT Governança	1º RO FNG 2015
Definir e detalhar as áreas de competência de Tecnologia da Informação	GT Governança	2º RO FNG 2015
Apresentar minuta de Resolução definindo estrutura mínima de TI.	GT Infraestrutura	1º RO FNG 2015
Elaborar minuta do Atto de Mídias Externas (pen drives, discos rígidos externos, máquinas fotográficas, smartphones, tablets)	GT Infraestrutura	3º RO FNG 2015
Propor estudo para elaboração de caderno de boas práticas de Gestão de Infraestrutura	GT Infraestrutura	3º RO FNG 2015
CPGO		
Elaborar Manual de Orientação à implantação do SICMP	GT Sistema de Custos	1º RO FNG 2015
Capacitação no SICOMP via parceria com ENAP	GT Captação de Recursos	mar/2015
Entrega do catálogo de referências em captação de recursos	GT Captação de Recursos	1º RO FNG 2015
Propor ao CNMP a adoção de ações voltadas à captação de recursos externos	GT Captação de Recursos	jun/2015



ACÓRDÃO TCU

TEMA	ACÓRDÃO
Tecnologia da Informação	2.308/2010-TCU-Plenário
	3732/2014-TCU-Segunda Câmara
Gestão Administrativa	2.467/2013-TCU-Plenário
Gestão de Pessoas	3023/2013 – Plenário
Gestão Orçamentária	1.338/2014-TCU-Plenário

FNG – CALENDÁRIO 2015

PRODUTOS	2015		
	1º FNG 2015 23 e 24/Abr	2º FNG 2015 05 e 06/Ago	6º CBGMP 3º RO FNG
Projetos priorizados pelo FNG	Acompanhar	Acompanhar	Acompanhar
Ação Nacional Estruturante	Sistema de Custos Campo Grande - MS Data: 27 e 28/05/15	Definir tema	Definir tema
6º CBGMP Premiação Mostra de Projetos	Fomentar BNPP	Fomentar BNPP	Data: Nov/2015
Realização do Censo 2015 FNG	Estudo inicial	Aprovar e Coletar	Apresentar resultados



IV

REUNIÃO COM ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR R A S





FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

REUNIÃO DO GRUPO DE
REPRESENTANTES DE
ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Brasília, 23 e 24 de abril de 2015



1ª

FASE

INTUITIVA

2ª FASE

3ª FASE

4ª FASE

5ª FASE



2ª

FASE

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

1ª FASE

3ª FASE

4ª FASE

5ª FASE

Objetivos
Estratégicos

Escritório de
Projetos

Modelo de
Governança

Priorização
de Projetos

Indicadores
da Gestão

Qualidade do
Gasto

Melhoria dos
Processos
Decisório



3ª

FASE

CONJUNTO DE
ESFORÇOS

1ª FASE

2ª FASE

4ª FASE

5ª FASE



4ª

FASE

ALINHAMENTO

1ª FASE

2ª FASE

3ª FASE

5ª FASE

EFETIVIDADE

GESTÃO

INDICADORES



CHEFIA
INSTITUCIONAL

Priorização
Agenda de Trabalho

INSTÂNCIA
ESTRATÉGICA

INSTÂNCIA
ADMINISTRATIVA

Gestão de Projetos
Melhoria de Processos



V

GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA

COMO APRIMORAR A GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS?





FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

Governança e Estratégia

Wesley Rodrigues
Secretário de Gestão Estratégica
CNMP

Brasília, 23 de abril de 2015



Contextualização



Gestão de Pessoas

Acórdão TCU nº 3.023/2013



Acórdão TCU nº 3.023/2013

Como
aprimorar a
Governança
em Gestão de
Pessoas?



Gestão de Pessoas

Recomendações



- Estabelecimento pela alta administração de objetivos, indicadores e metas de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio;
- Estabelecimento de comitê estratégico de gestão de pessoas, observando boas práticas e monitorando os papéis e responsabilidades;

Estratégia

Governança



Gestão de Pessoas

Plano Diretor em Gestão de Pessoas

Instrumento de planejamento tático, alinhado ao Plano Estratégico Institucional, que estabelece objetivos, indicadores, metas e ações para a gestão de pessoas em uma organização



Gestão Administrativa

Acórdão TCU nº 1.338/2014





Gestão Administrativa

Acórdão TCU nº 1.338/2014

Como reduzir
deficiências
associadas ao
Orçamento e
Planejamento?



Gestão Administrativa



Gestão Administrativa



- Maior vinculação do Planejamento com o Orçamento;
- A execução do orçamento deve refletir o cumprimento da estratégia;
- Maior qualidade na definição de indicadores e metas.

Gestão Administrativa

Índice de cumprimento da estratégia alinhada à execução orçamentária



Proposta de nova meta física

$$ICE = \left(\frac{\sum_{i=1}^m (Obj_i \times p_i)}{10 \times \sum_{i=1}^m (p_i)} \right) \times 100$$

Sendo que:

$$Obj_i = \left(\frac{\sum_{j=1}^n (Ind_{ji} \times p_{ji})}{\sum_{j=1}^n p_{ji}} \right)$$

Obj_i : Pontuação média obtida pelo desempenho do conjunto de indicadores de cada objetivo estratégico;

p_i : Peso atribuído a cada objetivo estratégico;

Ind_{ji} : Pontuação obtida por um indicador de cada objetivo estratégico;

p_j : Peso atribuído a cada indicador;

n : Número de indicadores vinculados a cada um dos objetivos estratégicos;

m : Total de objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico. Para o plano estratégico vigente, m é igual a 22.

Proposta de nova meta física

Evolução gradativa da Meta Física ao longo dos anos:



Obrigado!

Wesley Rodrigues
Secretário de Gestão Estratégica
CNMP

Brasília, 23 de abril de 2015



VI

LANÇAMENTO DO BANCO NACIONAL DE PROCESSOS





Gestão de Processos
Solução ou Burocracia

Lançamento do Banco Nacional de Processos

23/04/2015

Rotina é bom ou ruim?

- Para um casal
- Na vida de um presidiário
- No trabalho

GT-Processos

E a falta da rotina?

- Desorganização
- Perda de prazos
- Acúmulo de compromissos
- Retrabalho

GT-Processos

Conceito de Processo

Figura: Representação de um processo organizacional. Adaptado da Fundação Nacional da Qualidade (2008, p. 1).

GT-Processos

Conceito de Processo

- Qualquer sequência de atividades relacionadas para realizar um trabalho;
- Sequência de tarefas (ou atividades) que ao serem executadas transformam insumos em um resultado com valor agregado;
- Organização lógica de pessoas, energia, equipamentos e procedimentos em atividades de trabalho projetados para produzir um resultado final;

GT-Processos

Etapas da Gestão de Processos

- Planejamento
- Identificação
- Mapeamento / Documentação
- Implementação (Capacitação)
- Monitoramento
- MELHORIA

GT-Processos

Os mitos

- Processos impedem a criatividade
- Processos aprisionam
- Processos são feitos para controlar pessoas

GT-Processos

O que se espera da gestão de processos

- Foco no cliente (cidadão)
- Integração de áreas
- Padronização
- Organização
- Agregação de valor
- REDUÇÃO DE TEMPO E CUSTO

GT-Processos

O compartilhamento de experiências

Case APOIA

GT-Processos

Bco Nacional de Processos

GT-Processos

APOIA Online – um caso de melhoria de processo no programa de combate à evasão escolar no Estado de Santa Catarina

CIJ – Centro de Apoio Operacional da Infância e Juventude



O PROGRAMA



NOVO APOIA, NOVA ESCOLA

- O Programa de Combate à Evasão Escolar APÓIA foi lançado em 2001 mediante termo de cooperação que estabeleceu um sistema integrado e interinstitucional de apoio ao aluno infrequente ou evasivo e à família, a fim de garantir a sua permanência na escola.
- Público-alvo:** crianças e jovens de 4 a 17 anos que não completaram o ensino obrigatório.

O FLUXO BÁSICO DA REDE DE CO-PRODUÇÃO



2 semanas



2 semanas

APOIA

1 semana

AVISO POR INFREQÜÊNCIA DE ALUNO - APÓIA

(doc. 1)

1-DADOS DA UNIDADE ESCOLAR		☐ REDE MUNICIPAL	
NOME:	DEF. ADM:	☐ REDE ESTADUAL	
ENDEREÇO:		☐ REDE FEDERAL	
MUNICÍPIO:	TELEFONE:	☐ REDE PARTICULAR	
2-DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO			
ALUNO(A):	DATA DE NASCIMENTO:	SEXO:	
PAL:	FONE:	MÃE:	FONE:
ENDEREÇO RESIDENCIAL:	BARRIO:		
CEP:	PONTO DE REFERÊNCIA:		
NOME E ENDEREÇO DE PARENTE OU CONHECIDO:	TELEFONE PARA CONTATO:		
3-HISTÓRICO DA SITUAÇÃO ESCOLAR:			
SÉRIE/TURMA/TURNO:	DATA DA COMUNICAÇÃO:		
DATAS DAS FALTAS: 1º/2º/3º/4º/5º/6º/7º/8º/9º/10º/11º/12º			
NOME DO(A) PROFESSOR(A):	ASS. DO(A) PROFESSOR(A):		
4-MEDIDAS TOMADAS PELA ESCOLA - UMA SEMANA			
DATA E FORMA DE CONVOCAÇÃO DO RESPONSÁVEL:			
DATA DE COMPARECIMENTO DO RESPONSÁVEL:			
MOTIVOS ALEGADOS PARA FALTAR:			

Estratégia e Planejamento

Objetivos:

- Diminuir o índice de evasão escolar no Estado
- Aumentar as informações sobre a evasão escolar

Prazo: 18 meses

Estratégia: parcerias com outros órgãos do estado

Planejamento: ciclo de melhoria de processos



Análise do processo

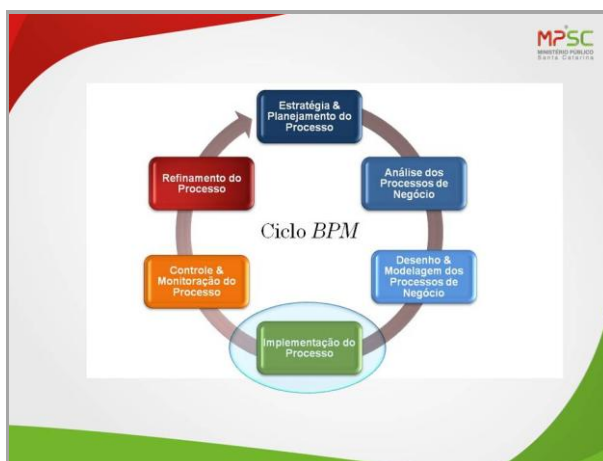
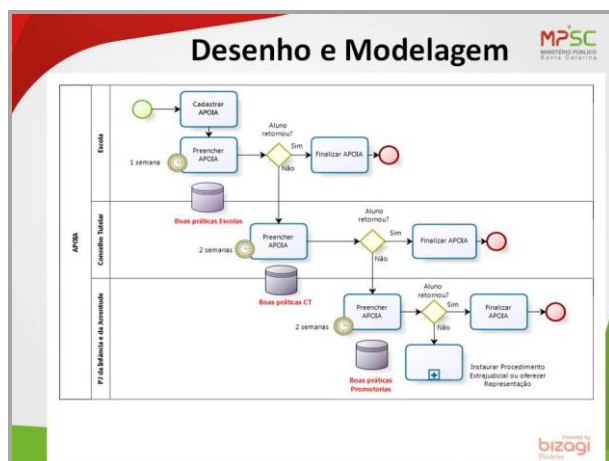
- Fluxo lento
- Dificuldade de troca de informações
- Pouca confiabilidade dos dados
- Ausência de informações

AUTOMAÇÃO

Solução

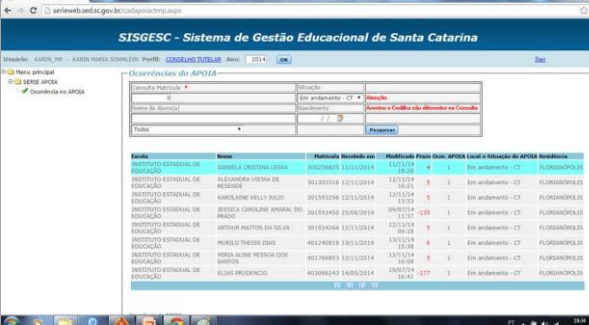


Valores:
Simplicidade
Sustentabilidade



Implementação

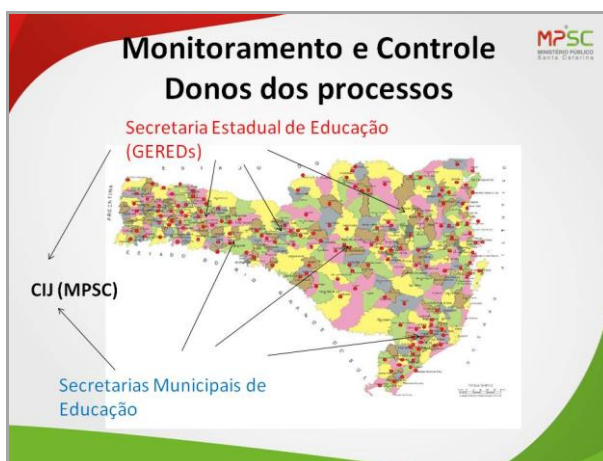
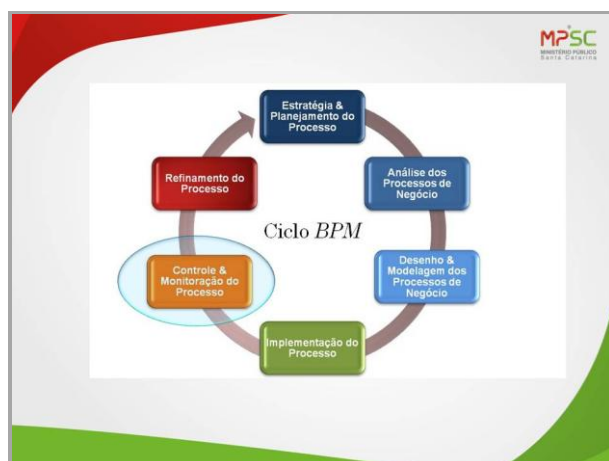
Construção do sistema



SISGESC - Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina

Ocorrências do APOIA

Escola	Nome	Matrícula	Boleto em	Modificado	Prato Deser.	APDIA Local	Situação do APOIA	Resposta
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	DANIELA CRISTINA LEMUS	500756020	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	4	3	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	ALEXANDRE VIEIRA DE SOUZA	301302310	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	KAROLINE KELLY XILIO	301302310	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	BRESCIA CARLOS APARÍCIO PRADO	301302310	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	ARTHUR MATOS DA SILVA	301302310	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	RICARDO NUNES SOUZA	401240810	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	4	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	MARIA ALMEIDA PRADO DOS SANTOS	401240810	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT
INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO	ELIAN PRUDENCIO	401240810	13/11/2014	13/11/2014	13/11/2014	5	1	Em andamento - CT



Monitoramento e controle

Relatórios

Ocorrências do APOIA

Escola	Nome	Matrícula	Boleto em	Modificado	Prato Deser.	APDIA Local	Situação do APOIA	Resposta
EEB JUREMA CAVALLAZZI	ANDERSON RODRIGUES CORTI	404309417	17/09/2014	17/09/2014	17/09/2014	-51	1	Em andamento - CT
EEB VICTORIO ROMAN	JEFFERSON MOREIRA	4500152630	12/09/2014	12/09/2014	12/09/2014	-56	1	Em andamento - CT
EEB UPM FELICIANO L. DA LIMA VASCONCELOS	DOUGLAS UNO SANTOS RODRIGUES	4501616651	22/04/2014	22/04/2014	22/04/2014	-109	1	Em andamento - CT
EEB SAAC ANTONIO SARAQUES	ELIZIANE AGUIAR DOS SANTOS	212127888	01/08/2014	19/08/2014	19/08/2014	-68	1	Em andamento - CT
EEB SAAC ANTONIO SARAQUES	LUCIANO ROHR	401148670	23/08/2014	23/08/2014	23/08/2014	-70	1	Em andamento - CT
EEB SAAC ANTONIO SARAQUES	DEBORA MARINA HOLPANTI RODRIGUES	580450650	11/07/2014	23/07/2014	23/07/2014	-119	1	Em andamento - CT
EEB SAAC ANTONIO SARAQUES	BRUNA DE OLIVEIRA RODRIGUES	781052780	23/08/2014	23/08/2014	23/08/2014	-70	1	Em andamento - CT
EEB SAAC ANTONIO SARAQUES	GUSTAVO DREHER	781052780	23/08/2014	23/08/2014	23/08/2014	-70	1	Em andamento - CT



Monitoramento e Controle Resultados

MPSC
MINISTÉRIO PÚBLICO
SANTA CATARINA

APOIAs Resolvidos por Instância



Motivos mais frequentes de
evasão escolar:

- 1) Resistência do aluno (16%)
- 2) Problemas familiares (5 %)
- 3) Trabalhando (2 %)



Refinamento do Processo

MPSC
MINISTÉRIO PÚBLICO
SANTA CATARINA

Integração com os
programas Bolsa Família,
SIPIA e SIG.



www.facebook.com/apoiampsc



OBRIGADA PELA ATENÇÃO

MPSC
MINISTÉRIO PÚBLICO
SANTA CATARINA

Programa APOIA - apoia@mpsc.mp.br

link: <http://www.mpsc.mp.br/portal/servicos/programas.aspx>

CIJ – MPSC

cij@mpsc.mp.br

Escritório de Processos
processos@mpsc.mp.br





VII

PROJETOS EM ANDAMENTO POR COMITÊS E GT'S



CPTI

COMITÊ DE POLÍTICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

GRUPOS DE TRABALHO

GT - GOVERNANÇA DE TI

GT - INFRAESTRUTURA DE TI

GT - MOSTRA DE TI

GT - GED





Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação CPTI

GT Governança de TI

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Objetivo

- Estrutura mínima de TI
- Dar alicerce para propositura de quadro mínimo na área de Tecnologia da Informação - TI;
- Atender à demanda feita pelo TCU – Acórdão 1200/2014;

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Disciplinas

- INFRAESTRUTURA
- SUPORTE TÉCNICO
- DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
- SEGURANÇA
- GOVERNANÇA (QUALIDADE)
- AQUISIÇÕES DE TI
- BANCOS DE DADOS

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Situação Geral da Segurança da Informação – ISO 27001

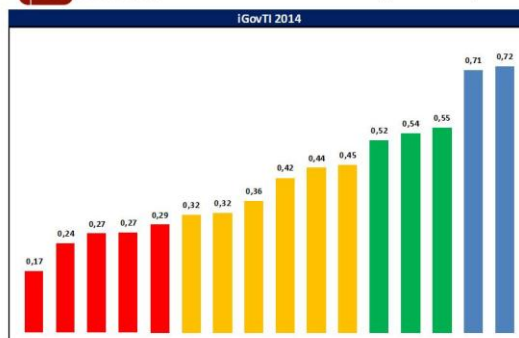
Elemento segurança da informação conforme ISO 27001:2005	Frequência de levantamento	Resposta positiva	Índice: verde - 80% positiva; amarelo - 50% positiva; vermelho - 50%
1-Política de segurança da informação	9,10,11,12,13	43%	
2-Organização de segurança da informação	11,15,16,40,41,48-50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84,85,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98,99,100	33%	
3-Segurança no gestão de recursos humanos	11,14	29%	
4-Identificação de ativos	25,26,27,28	68%	
5-Control de acesso	40-2,40-3,40-4,40-5,40-6,40-7,40-8,40-9,40-10	79%	
6-Criptografia	45	61%	
7-Segurança física e ambiental	33, 34, 35, 36, 37, 38, 51, 4	61%	
8-Segurança de operações	29,31,32,33,40,41,48-50,51-55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84,85,86,87,88,89,90,91,92,93,94,95,96,97,98,99,100	65%	
9-Segurança de comunicações	50-1,50-2,50-3,50-4,50-5,50-6,50-7	79%	
10-Aquisição, desenvolvimento e manutenção de sistemas	28,40,11	33%	
11-Relação com fornecedores	30	47%	
12-Suporte de medidas de segurança da informação	41,43,46-7	30%	
13-Aspectos de segurança da informação na gestão da continuidade de negócios	22,23,24,47	19%	
14-Conformidade	21,44	50%	

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

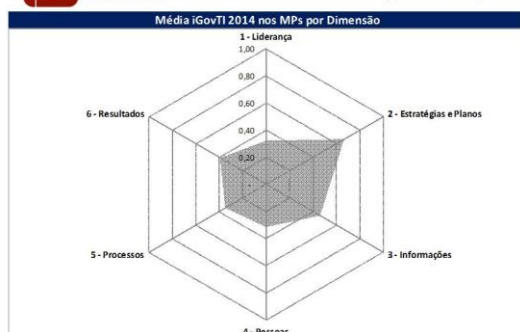
Fórmula para cálculo de pessoal em segurança

$$(S) \quad \text{EqSeg} = \left\lceil \frac{\sum (\text{C}(\text{materiais}, \text{materiais}, \text{materiais}, \text{materiais}))}{n} \right\rceil, \text{ sendo máximo } n = 7 \text{ considerando 6,15 em PTE}$$

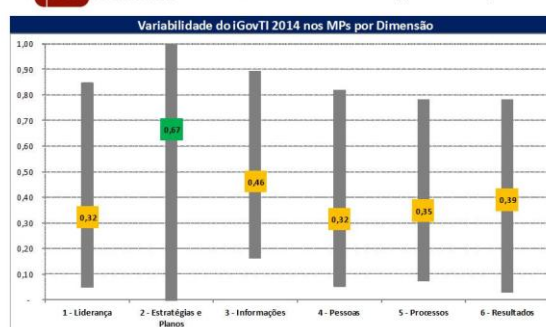
Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação



Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação



Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação





Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação CPTI

GT Infraestrutura de TI

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

MINUTA DO ATO DE CONSUMERIZAÇÃO

1. Estabelecer diretrizes para o uso de recursos computacionais particulares no ambiente institucional, dentre elas:
 - a) Responsabilidade pela garantia da segurança da informação;
 - b) Garantir o mínimo de requisitos para a integridade, confidencialidade e disponibilidade da informação;
 - c) Definir nas políticas de segurança da informação de cada unidade administrativa dos Estados para tratar os casos de violação da informação.

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

2. Definir os requisitos essenciais para uso da consumerização:

- a) Criação de política de acesso a sites e redes que podem ser acessados a partir de dispositivos móveis
- b) Realização de pesquisa em cada unidade sobre o uso de dispositivos móveis pessoais;
- c) Elaboração de termo de responsabilidade e homologação do proprietário do equipamento móvel ou de armazenamento.

3. Após validação e aprovação do CPTI incluir a minuta do ato de consumerização e uso das mídias externas no caderno de boas práticas de Segurança da Informação.

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação CPTI

GT Gestão Eletrônica de Documentos

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Banco Nacional de Peças - BNP

Banco Nacional de Peças, demanda solicitada ao MPRO e MPRIJ na reunião extraordinária em dezembro de 2014.

Durante o levantamento dos requisitos do sistema, prospectamos sistemas Opensource com as seguintes características

- Simplicidade e Acessibilidade
- Sistema avançado de busca
- Classificação (Taxonomia)
- Auditoria
- Aplicar regras de negócio
- Estatísticas
- Transformações automáticas
- Controle fino de permissões
- Integração com aplicativos

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Banco Nacional de Peças - BNP

• 1ª Etapa - Avaliação das ferramentas

Alfresco é um sistema ECM (Enterprise Content Management) também conhecido como GED (Gestão Eletrônica de Documentos). Todo o software é licenciado em software livre e não tem custo de licenciamento. A plataforma tecnológica é Java permitindo que o sistema possa ser usado tanto em Windows quanto em Linux, Unix e Macintosh (OSX).

OpenKM é uma ferramenta para gerenciar documentos em uma companhia, melhorar o acesso aos documentos dentro de todo o ambiente corporativo e para empreender a duplicação desnecessária de informação. A plataforma tecnológica é Java permitindo que o sistema possa ser usado tanto em Windows quanto em Linux, Unix e Macintosh (OSX).

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Banco Nacional de Peças - BNP

• 2ª Etapa – Apresentação no CPTI

Apresentação dos laboratórios desenvolvidos pelo MPRO e MPRIJ com as ferramentas Alfresco e OpenKM

Debate sobre os requisitos do BNP

Deliberação da ferramenta a ser utilizada – Alfresco

GT de Mostras de TI



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Objetivo

- **Catálogo de Soluções**
 - Catálogo com todas as soluções de TI apresentadas e disponibilizadas para convênio;
 - Modelo de Ofício de cessão (Convênio CNPG);
 - Estatísticas de soluções cedidas/intercambiadas;
- **Elaboração de Hotsite**
 - Disponibilização WEB do catálogo
 - Resumo de cada solução
 - Pannel das mostras realizadas
- Roteiro de elaboração de uma Mostra de TI;
- Calendário de reuniões e eventos em TI;



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Termo de Convênio CNMP/CNPG 001/2012

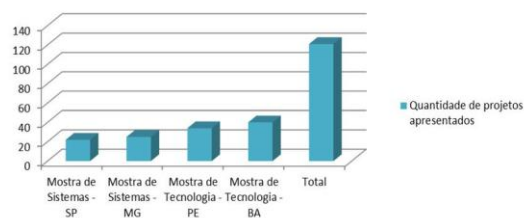
TERMO DE CONVENIO QUE ENTRE SI CELEBRAM O CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO e os MINISTÉRIOS PÚBLICOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS, COMPONENTES DO CONSELHO NACIONAL DE PROCURADORES GERAIS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DOS ESTADOS E DA UNIÃO OBJETIVANDO A CESSÃO GRATUITA E RECÍPROCA DE PROGRAMAS FONTES DE SISTEMAS E INTERCÂMBIO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ÁREA FIM.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Evolução dos projetos apresentados



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Cronograma

- **Catálogo de Soluções**
 - Catálogo com todas as soluções de TI apresentadas e disponibilizadas para convênio; - Agosto/2015
 - Modelo de Ofício de cessão (Convênio CNPG); - Agosto/2015
 - Estatísticas de soluções cedidas/intercambiadas; - Novembro/2015
- **Elaboração de Hotsite** - Agosto/2015
 - Disponibilização WEB do catálogo;
 - Resumo de cada solução;
 - Pannel das mostras realizadas;
 - Calendário de reuniões e eventos em TI;
- **Roteiro de elaboração de uma Mostra de TI**; - Novembro/2015



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Comitê de Políticas em Tecnologia da Informação

Agradecemos a atenção!!

C P C O M

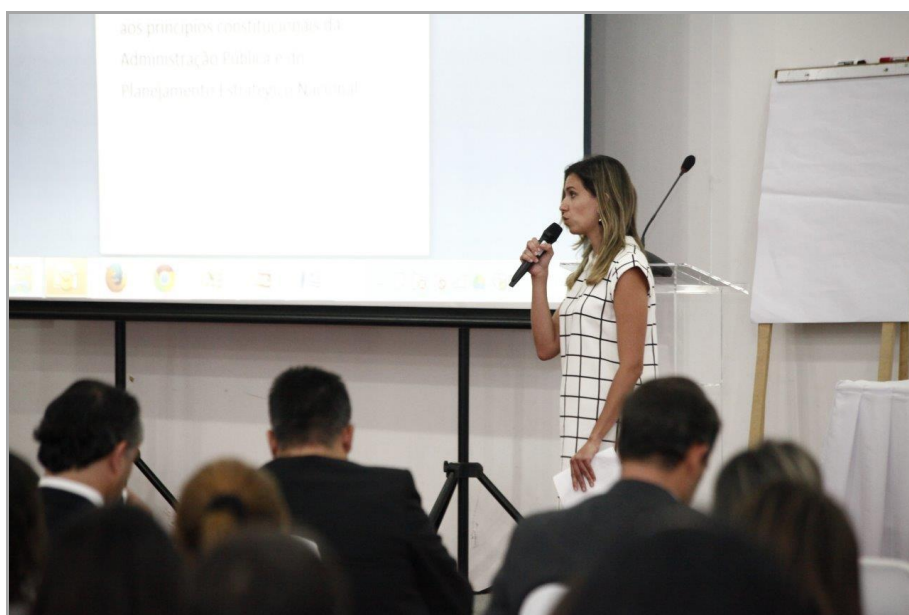
COMITÊ DE POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

GRUPOS DE TRABALHO

GT - Pesquisa interna de comunicação

**GT - Divulgação de pesquisas de imagem do
Ministério Público para os membros do
MP**

**GT - Indicadores estratégicos nacionais de
comunicação**



Comitê de Políticas de Comunicação

Últimos produtos entregues do FNG/CPCOM

- Política Nacional de Comunicação

Regulamenta a comunicação social do MP Brasileiro e garante seu alinhamento aos princípios constitucionais da Administração Pública e do Planejamento Estratégico Nacional.

Diretrizes e orientações gerais sobre as formas de divulgação e relacionamento com a imprensa, entre outros aspectos.

A Política de Comunicação é um instrumento referendado pelo Fórum e que será encaminhado ao Plenário do CNMP para tronar-se uma recomendação a todas as unidades do Ministério Público.

Banco de idéias

Repositório de projetos, ações, campanhas e instrumentos normativos sobre comunicação. O seu objetivo é o compartilhamento e intercâmbio de conhecimento e boas práticas. Foi implementado e já está disponível para o cadastramento e uso dos assessores de comunicação.

Deliberações da 1ª Reunião 2015

- Eleição de Coordenador e Suplente

CNMP e do MPF – Tatiana Jebrine CNMP e Lenita Violatto do MPF MT

Estudos serão realizados sobre a política de entrada e saída de membros e a periodicidade da coordenação

- Ação Estruturante

Foi definida com base na problemática da pesquisa de imagem realizada pelo CNMP, que demonstrou que apenas parte da população conhece a atuação do MP e do CNMP. E o que é conhecido da atuação é sobre a



temática de combate à corrupção, que tem uma relação direta com o que é veiculado na mídia.

O Mapa estratégico Nacional aponta a comunicação e relacionamento com a sociedade como um dos processos essenciais para alcançar a visão de futuro: ser reconhecida pela sociedade como agente de transformação social.

Temática definida para ação estruturante fase 1:

Criação de minuta para aplicação de pesquisa interna com os membros do MP Brasileiro. Objetivo: diagnosticar a percepção dos membros sobre as Assessorias de Comunicação e a percepção deles mesmos como multiplicadores da informação.

GT 1 Pesquisa interna de comunicação

GT 2 Divulgação de pesquisas de imagem do Ministério Público para os membros do MP

GT 3 Indicadores estratégicos nacionais de comunicação



C P G P

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

GRUPO DE TRABALHO

GT - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

Comitê de Políticas de
Gestão de Pessoas

Brasília, 23 e 24 de abril de 2015

Programa Qualidade de Vida

“QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo aspectos de bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.”

Ana Cristina Limongi e Maria Paulina de Assis

Programa Qualidade de Vida

Levantamento Nacional dos custos gerados por licenças médicas de membros e servidores para os MP's.

Justificativa

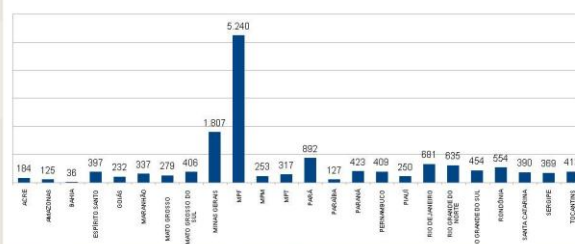
- Alinhamento estratégico CNMP-MP's
- Crescente número de afastamentos por licenças médicas

Metodologia

- Levantamento da quantidade de dias de afastamentos por membros e servidores em virtude de licença médica nos anos de 2013 e 2014.
- Estimativa do custo gerado pelos afastamentos considerando o valor médio por dia de afastamento.

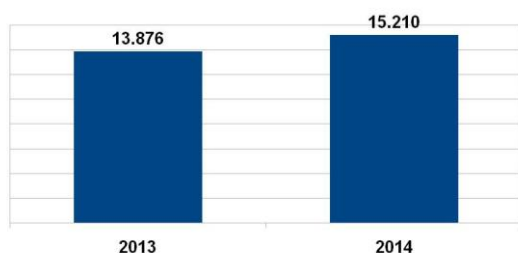
Resultados

Quantitativo de Pessoas Afastadas por Unidade
2014



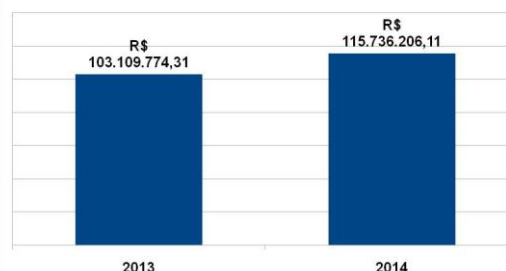
Resultados

QUANTIDADE TOTAL DE PESSOAS AFASTADAS
LICENÇAS MÉDICAS



Resultados

EVOLUÇÃO DO CUSTO DAS LICENÇAS MÉDICAS





Sugestões

Criação de Grupo de Trabalho com o objetivo de disseminar ações voltadas à implementação de programas de qualidade de vida nos MP's.

Gestão de Pessoas por Competências

- Ação Nacional Estruturante:
 - Acordo de Resultados;
 - Projeto de Implantação do Modelo de Gestão por Competências nas unidades.

Governança em Gestão de Pessoas

- Elaboração do censo em gestão de pessoas.
- Aplicação do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – iGovPessoas.



CPGO

COMITÊ DE POLÍTICA
DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

GRUPOS DE TRABALHO

GT - SISTEMA DE CUSTO

GT - CAPTAÇÃO DE RECURSOS



CPGO

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

GRUPO DE TRABALHO

GT - SISTEMA DE CUSTO



Ação Nacional – Multiplicando a Estratégia Gestão de Custos

Período: 27 e 28 de maio de 2015.

Local: Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul.

27 de maio de 2015 (quarta-feira)	
	08h30 às 09h – Credenciamento
09h às 12h00	09h às 9h30- Abertura do evento pelo Conselheiro do CNMP, Dr. Cláudio Henrique Portela do Rego (Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico – CPE) e pelo Dr. Humberto de Matos Brittes (Procurador-Geral de Justiça do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul).
	09h30 às 10h – Informações sobre o Fórum Nacional de Gestão e a Ação Nacional – Gestão de Custos. Membros Auxiliares do CNMP: Dr. Jairo Cruz Moreira – (Promotor de Justiça do MPMG), Dr. Luis Gustavo Maia Lima (Promotor de Justiça do MPDFT) e Dra. Ludmila Reis Brito Lopes (Procuradora do Trabalho MPT).
	10h /10h20 – Café com Networking
	10h20 às 12h00 – Ministério Público de Santa Catarina - MPSC e sua experiência com Gestão de Custos. Dr. Cid Luiz Ribeiro Schmitz (Promotor de Justiça e Secretário-Geral do MPSC) e Adauto Viccari Júnior (Coordenador-Geral Administrativo do MPSC).
12h00 às 14h00	Intervalo para Almoço
14h00 às 18h	14h00 às 15h00 – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios - MPDFT e sua experiência com Gestão de Custos. Sra. Anne Araujo Comber Correa de Oliveira Andrade (Analista de Orçamento e Chefe da Seção de Acompanhamento de Custos do MPDFT)
	15h00 às 16h00 – Advocacia-Geral da União – AGU e sua experiência com Gestão de Custos – Sr. Danilo de Freitas Queiroz (Coordenador de Orçamento e Finanças da Advocacia-Geral da União).
	16h às 16h15 – Café com Networking
	16h15 às 17h45 – Apresentação da Proposta do Grupo de Trabalho de Gestão de Custos, do Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária e Financeira – CPGO, do Fórum Nacional de Gestão – FNG do CNMP. Sr. Valdemilson Massayoshi Thaada (Secretário de Planejamento e Gestão do MPMS e Coordenador do CPGO).
	17h50 às 18h – Deliberações e encerramento dos trabalhos do dia. Membros Auxiliares do CNMP: Dr. Jairo Cruz Moreira – (Promotor de Justiça do MPMG), Dr. Luis Gustavo Maia Lima (Promotor de Justiça do MPDFT) e Dra. Ludmila Reis Brito Lopes (Procuradora do Trabalho MPT).



28 de maio de 2015 (quinta-feira)	
8h30 às 12h	8h30 às 10h – Oficina de Trabalho: identificação das dificuldades para implantação efetiva do Sistema de Informação de Custos no Ministério Público brasileiro.
	10h /10h20 – Café com Networking
	10h20 às 12h00 – Oficina de Trabalho: elaboração de projeto para implantação efetiva do Sistema de Informação de Custos no Ministério Público brasileiro.
12h00 às 14h00	Intervalo para Almoço
14h às 16h30	14h às 15h - Oficina de Trabalho: apresentação do projeto de implantação do Sistema de Informação de Custos no Ministério Público brasileiro pelos representantes de cada grupo.
	15h às 16h – Plenária / Assinatura do Acordo de Resultados
	16h às 16h30 - Encerramento do evento pelo Conselheiro do CNMP, Dr. Cláudio Henrique Portela do Rego (Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico – CPE) e pelo Dr. Humberto de Matos Brittes (Procurador-Geral de Justiça do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul).
	16h30 – Café com Networking



C P G O

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

GRUPO DE TRABALHO

GT - CAPTAÇÃO DE RECURSOS





FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO - FNG-MP

Data: 24/04/15

POSIÇÃO DOS TRABALHOS

Comitê:	Comitê de Políticas de Gestão Orçamentária do Ministério Público
Coord.:	
Subcoord.:	
GT -	Gt Captação de Recursos
Coord.:	Sueli Maria do Nascimento - MPPE
Subcoord.:	Claudio Marcelo Araújo Amorim
Objetivo do Grupo	PROPOR AÇÕES VOLTADAS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA MODERNIZAÇÃO DOS MPs (APARELHAMENTO, CAPACITAÇÃO, AQUISIÇÃO DE SISTEMAS)
Produtos Entregues	PRODUTO 1 - PESQUISA COM OS MPs (ORIGEM E VOLUME DOS RECURSOS CAPTADOS; EXISTÊNCIA DE FUNDO E SUA REGULAMENTAÇÃO EIXO: Boas Práticas PRODUTO 5. PROPOR PUBLICAÇÃO DE RESOLUÇÃO, POR PARTE DO CNMP, RECOMENDANDO A CRIAÇÃO DE FUNDOS E ÁREA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NOS MPs EIXO: REFERÊNCIAS PRAZO: PREVISTO PARA 1º SEMESTRE DE 2015, ANTECIPADO PARA OUTUBRO-2014
Situação Atual	PRODUTO 2. MANUAL DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS (ELETRÔNICO) ALTERADO PARA CATÁLOGO DE REFERÊNCIAS EM CAPTAÇÃO DE RECURSOS Próximos passos: 1. Benchmarking sobre melhores práticas em captação de recursos, através de pesquisas e visitas; 2. Consolidação da proposta do catálogo de referências em captação de recursos. PRODUTO 3. CAPACITAÇÃO NO SICONV, ATRAVÉS DE PARCERIAS Próximos passos: 1. Articular junto ao CNMP para realização de capacitação em parceria com a ENAP, através do Acordo de Cooperação Técnica nº 03/2014, celebrado entre a ENAP e o CNMP; 2. Elaboração do plano de trabalho, de acordo com o disposto na cláusula segunda, §1º do referido acordo.
Produtos a Entregar 2015/16	PRODUTO 2. CATÁLOGO DE REFERÊNCIAS EM CAPTAÇÃO DE RECURSOS (ELETRÔNICO) EIXO: REFERÊNCIAS PRAZO: MAIO/2015, prazo revisto para outubro-2015 PRODUTO 3. CAPACITAÇÃO NO SICONV EIXO: CAPACITAÇÃO E PARCERIAS PRAZO: MARÇO/2015, prazo revisto para agosto-2015 PRODUTO 4. PROPOR AO CNMP AÇÕES VOLTADAS À CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA FINANCIAMENTO DE PROJETOS EIXO: PARCERIAS PRAZO: 1º SEMESTRE DE 2016 PRODUTO 6. MANUAL DE PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DOS FUNDOS EIXO: REFERÊNCIAS PRAZO: 1º SEMESTRE DE 2016



CPGA

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

GRUPOS DE TRABALHO

GT - PLANEJAMENTO

GT - PROJETOS

GT - PROCESSOS

GT - INDICADORES



CPGA

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO

GT - PLANEJAMENTO





BREVE HISTÓRICO DO TRABALHO

- Em 2012, por decisão do FNG, foi estruturado o GT Planejamento;
- No projeto piloto de atuação do Grupo de Trabalho, foi delineada a construção de um Manual de Boas Práticas como um dos itens necessários para consolidação da ferramenta de planejamento estratégico nos MP's;
- Dados estatísticos obtidos no Censo 2012 e no questionário sobre Governança de Planejamento Estratégico alertaram para uma falta de uniformidade no procedimento em Gestão Estratégica nos MP's;
- Em 2014 o GT - Planejamento apresentou e obteve a aprovação de sua proposta de Recomendação sobre "Requisitos mínimos de Governança de Planejamento Estratégico" junto aos integrantes do FNG;
- A citada proposta de Recomendação foi o ponto de partida para a construção de um Manual Completo e Pioneiro para a área de Governança de Planejamento Estratégico, haja vista que os referenciais disponíveis sobre o tema tratam cada aspecto da Governança de forma individual, o que torna esse trabalho único.

ESTRUTURA DO TRABALHO

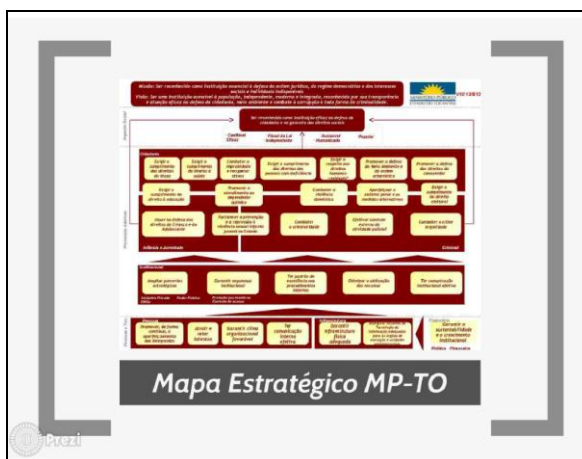
- APRESENTAÇÃO

Considerando tratar-se de uma publicação técnica oriunda do Fórum Nacional de Gestão, propusemos homenagear o Presidente do FNG, Conselheiro Cláudio Henrique Portela do Rego, indicando-o para redigir a devida "Apresentação" ao Trabalho.

ESTRUTURA DO TRABALHO

- **Conceitos em Planejamento Estratégico;**
- **Histórico da evolução do planejamento estratégico na administração pública brasileira e nos Ministérios Públicos;**
- **Cultura organizacional de planejamento e governança;**

HISTÓRICO



ESTRUTURA DO TRABALHO

- Governança de planejamento estratégico, em que consiste?
- Boas práticas em governança do planejamento estratégico:
 - Em modelos de estrutura organizacional de planejamento e suas atribuições;
 - Alinhamento com o planejamento estratégico nacional;
 - Em ter atos normativos que instituem o planejamento estratégico e suas diretrizes;
 - Em modelos de comitês/comissões/grupos destinados a gerir a estratégia e suas ferramentas;
 - Em ferramentas de gestão do planejamento estratégico;

ESTRUTURA DO TRABALHO

- Gestão e competências;
- Metodologia da governança
 - Periodicidade de revisão
 - Periodicidade das reuniões
 - Sistema e periodicidade de medição do desempenho
 - Sistema de gestão das metas e indicadores
 - Sistema de gestão de projetos
 - Sistema de gestão de processos



ESTRUTURA DO TRABALHO

Sistemas informáticos ou ferramentas de gestão para planeamento estratégico

Plataforma Channel

Sistema GPWeb

Sistema BS3

Sistema QlikView

Planilhas do office

ESTRUTURA DO TRABALHO

- Desdobramentos da estratégia - planos táticos-operacionais
 - Plano de atuação / plano geral de atuação
 - Gespública
- Modelo de controle e fiscalização
- Modelos de política de comunicação do planeamento estratégico
- Políticas de alinhamento do planeamento estratégico ao plano plurianual e à lei orçamentária anual
- Política de incentivos e valorização pela atuação destacada no cumprimento de metas institucionais
- Gestão de riscos
- Considerações finais
- Referências

AGRADECIMENTOS

A todos os participantes do GT - Planeamento do FNG, cujo trabalho incessante possibilitou criar um novo referencial de Governança.

Aos colegas dos outros GT's, às Unidades que contribuíram e à coordenação do FNG, por fomentarem um trabalho que propiciará aos MP's Brasileiros avançar rumo a um novo modelo de Gestão.

"O planeamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes"

Peter Drucker

Fórum Nacional de Gestão - CNMP

GT - Planeamento

Governança de Planeamento Estratégico no MP Brasileiro: Um trabalho pioneiro em busca da Excelência em Governança.



CPGA

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO

GT - PROJETOS



CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

GT Projetos

Primeira Reunião Ordinária do
Fórum Nacional de Gestão
2015

Brasília – 23 e 24 de Abril

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

Entrega do Relatório

Mostra de Sistemas de Gerenciamento de Projetos

RELATÓRIO

Mostra de Sistemas de Gerenciamento de Projetos

Brasília – Abril de 2015

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

GT Projetos

Integrantes:

Paulo Roberto Gonçalves Ishikawa MP/MS – Coordenador
Alexandre Jesus de Queiroz Santiago MP/RO
Ana Paula Senna Dan Rossoni MP/ES
Carla Janaina Mendonça de Melo MP/RO
Dina Quintas Colares Araújo MP/CE
Elaine Torres Castelo Branco Busty MP/PI
Emiliano Rodriguez Brunet Depolli Paes MP/RJ
Fabrício Marques Ferragini MP/MG
Flávio Schreiner Junior MP/RS
Marcelo Henrique E. Guedes
Marcos Vinícius Ferreira MP/PE
Marília A. Neves Santos MP/MG
Paulo Soares de Oliveira MP/RO
Renata de Matos Martins MP/PA
Tiago Jeffrey MP/RJ

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

Plano Diretor do Fórum Nacional de Ges

Proposta de ferramentas e etapas de gerenciamento de projetos do FNG

Etapa 1: Apresentação do Planejamento do Projeto pela coordenação do grupo até o dia 25/03/2013 – marco zero.

Etapa 2: Inventariar as ferramentas de gerenciamento de projetos implantadas pelos MPs.

Etapa 3: Realizar estudo acerca das vantagens e deficiências das ferramentas de gerenciamento de projetos e possibilidade de compra conjunta.

Etapa 4: Apresentar a conclusão do estudo

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

Comunicado FNG

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO
COMUNICADO 026/14

Caros integrantes do FNG,

O GT Projetos convida os interessados a exporem suas ferramentas de Gerenciamento de Projetos (softwares) na próxima RO, que ocorrerá no dia 21 de outubro de 2014-Brasília. Os interessados deverão entrar em contato, até o dia 03 de outubro, no seguinte endereço: paulo.ishikawa@mnm.mp.br.

Cordialmente,

Coordenação FNG
Comissão de Planejamento Estratégico

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

QUESTIONÁRIO

- Qual a ferramenta utilizada para gerenciar projetos nesta unidade?
- Foi desenvolvido pela TI ou adquirido? Neste caso, é possível o compartilhamento/cedência para outro MP?
- Se adquirido, qual o valor da aquisição? Para quantos usuários?
- A empresa fornecedora realizou a "customização" do sistema para atender as peculiaridades do MP? Quais as dificuldades enfrentadas?
- O sistema está integrado com outros? Quais?
- Os usuários acessam regularmente o sistema? Quais as maiores dificuldades?
- Como é feita a comunicação com os usuários?
- Existe versão do sistema para acesso via smartphone?
- De modo geral, quais os pontos positivos?
- Quais as maiores dificuldades?

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

MP's Participantes

FOCOe	MP de Rondônia
Channel	MP do Rio Grande do Sul
gweb	MP de Minas Gerais
Project	MP do Rio de Janeiro

CNP CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

fng

GT Projetos

PONTUAÇÃO (colunas)

	1. Insatisfatório	3. Satisfatório	5. Excelente
FOCOe	5	5	5
Channel	5	5	5
gweb	5	5	5
Project	5	5	5
Total (colunas)	20	20	20
Média (colunas)	5,00	5,00	5,00

Média (colunas)

	1. Insatisfatório	3. Satisfatório	5. Excelente
FOCOe	5	5	5
Channel	5	5	5
gweb	5	5	5
Project	5	5	5
Total (colunas)	20	20	20
Média (colunas)	5,00	5,00	5,00



fng
GT Projetos

Metodologia

METOD	FOCOe	GT	gpaet	Ps Project
1. Análise de dados e elaboração de estudos de viabilidade para projetos.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.
2. Análise de dados e elaboração de estudos de viabilidade para projetos.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.
3. Análise de dados e elaboração de estudos de viabilidade para projetos.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.	Elaborar projetos de intervenção para os diversos setores, a partir dos dados coletados, visando a melhoria da gestão pública.

fng
GT Projetos

Proposta

Elaboração de um MANUAL

de apoio às unidades de Projeto

fng
GT Projetos

Objetivo:

- Apresentar **conceitos gerais** sobre a **estrutura e funcionamento de uma unidade de projetos** do Ministério Público;
- Demonstrar a importância da unidade de projetos para **gestão mais eficaz**;
- Disponibilizar **modelos de formulários** de gerenciamento de projetos;
- Desenvolver **fluxograma** básico da execução de um projeto;
- Indicar **referências normativas e bibliográficas**;
- Apresentar **estudo de caso** de práticas exitosas na área de projetos.
- Disponibilizar formato didático do manual, com apresentação agradável e acessível a todos os integrantes do MP

fng
GT Projetos

Metodologia:

- Coletar junto aos Ministérios Públicos informações que subsidiarão a elaboração do Manual (Modelos de formulários, atos normativos, manuais, modelos de processos de trabalho, fluxogramas, práticas exitosas para fins de estudo de caso)
- Consolidar as informações coletadas, priorizando soluções objetivas, de fácil assimilação e aplicação.
- Buscar apoio da CPCOM para formatar o manual, para apresentação tanto impressa quanto eletrônica

fng
GT Projetos

Estrutura Analítica:

Item	Descrição	Responsável	Prazo
1	Elaborar formulário para coleta de informações junto aos MP's	Elaine/PI e Daniel e Ludimila/MP	04/05
2	Encaminhar ao FNG para repassar via "Comunicado" ou ofício aos PGJs	Paulo	05/05
3	Aguardar resposta	MP's	Até 21/05/15
4	Consolidar informações coletadas	Paulo/MS	22/04 a 03/06
5	Elaborar o Manual		
5.1	Importância da unidade de projetos para a execução da estratégia da Instituição	Paulo/MS e Marília/MG	4/6 a 30/06
5.2	Conceitos gerais sobre projetos, progresso e monitoramento, artefatos, etapas do desenvolvimento de um projeto,	Marília/MG e Ana Paula/ES	4/6 a 30/06

fng
GT Projetos

Estrutura Analítica:

Item	Descrição	Responsável	Prazo
5.3	Identificar os formulários para acompanhamento dos projetos (Proposta, Termo de Abertura, Plano de Gerenciamento, Termo de Encerramento, Relatório de Progressos, Formulário de Mudança de Escopo) e propor modelos	Flávio/RS, Daniel e Ludimila/MP	4/6 a 30/06
5.4	Elaborar o fluxograma da execução do projeto	Paulo/MS	4/6 a 30/06
5.5	Estudo de Caso	Cristian/RO	4/6 a 30/06
5.6	Modelos de Resolução	Vinicius/PB e Ulitton/TO	4/6 a 30/06
6	Consolidação das informações	Paulo/MS, Ana Paula/ES, Cristian/RO e Flávio	01/07 a 31/07
7	Aprovação pelo GT Projetos	GT Projetos	2 RO FNG

fng
GT Projetos

Estrutura Analítica:

Item	Descrição	Responsável	Prazo
8	Revisão Final	Paulo/MS	10 a 28/08
9	Formatação CPCOM	CPCOM	29/08 a 14/10
10	Apresentação para o FNG	GT Projetos	3 RO FNG

fng
GT Projetos

Censo 2015:

- O MP possui algum mecanismo de avaliação de projetos?
- O resultado da avaliação final compõe um repositório de lições aprendidas?



CPGA

COMITÊ DE POLÍTICA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO

GT - PROCESSOS





FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO

1ª REUNIÃO ORDINÁRIA 2015

Brasília, 23 e 24 de abril de 2015



GT-Processos

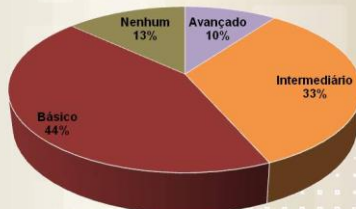
CURSO FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES NA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

- ✓ Duração: 3 meses (setembro a dezembro / 2014)
- ✓ 131 inscritos (30 unidades do MP e CNMP):



GT-Processos

- ✓ Nível de conhecimento prévio sobre o tema:



- ✓ 92 participantes aprovados (29 unidades do MP e CNMP)

GT-Processos

AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE PARTICIPANTES DO GT-PROCESSOS

- ✓ Contato telefônico com MPs ainda não inseridos nas discussões do grupo.

BANCO NACIONAL DE PROCESSOS

- ✓ Início do cadastramento: 01/06/2015;
- ✓ 1 cadastrador por MP;
- ✓ Estruturação do Comitê Gestor do Banco Nacional de Processos.

GT-Processos

2º CICLO DE TRABALHO DO GT-PROCESSOS

Fases / Entregáveis	Data
Estruturação de uma Mostra de Sistemas voltada para a disseminação de conhecimentos e troca de experiências a respeito de ferramentas de TI que dão suporte à gestão de processos	2ª RO FNG 2015
Alinhamento de premiação às iniciativas bem-sucedidas inscritas no Banco Nacional de Processos àquela existente no Banco Nacional de Projetos	3ª RO FNG 2015
Segunda capacitação básica em gestão de processos para nivelamento conceitual (EAD)	3ª RO FNG 2015 (em negociação com MPGO)
Elaboração de roteiro contendo orientações que auxiliem na escolha de ferramentas de TI que dão suporte à gestão de processos	1ª RO FNG 2016
Proposição de manual para a implantação de área de processos no âmbito dos MPs	2ª RO FNG 2016
Terceira capacitação básica em gestão de processos para nivelamento conceitual (EAD)	3ª RO FNG 2016 (em negociação com MPGO)

ENUNCIADO: REFERÊNCIA DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO
COMITÊ DE POLÍTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO PÚBLICO
GRUPO DE TRABALHO PROCESSOS

ENUNCIADO Nº 1 DE 23 DE ABRIL DE 2015

Dispõe sobre a referência de Metodologia de Gestão de Processos, estruturada pelo "Grupo de Trabalho Processos", vinculado ao Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Fórum Nacional de Gestão.

O FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO, em conformidade com a decisão plenária tomada na 1ª Reunião Ordinária, realizada no dia 23 de abril de 2015, e

CONSIDERANDO que, conforme disposto nas Portarias CNMP-PRESI nº 25/12, 70 e 144/14 e 16/2015, é atribuição do Fórum Nacional de Gestão, por meio de seus Comitês, fomentar a uniformização e a padronização da atuação dos diversos ramos e unidades do Ministério Público brasileiro, respeitadas as suas autonomias administrativa, financeira e orçamentária;

CONSIDERANDO que o Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Ministério Público, segundo o artigo 2º da Portaria CNMP-PRESI nº 144, de 03 de julho de 2014, tem por objetivo promover a integração e o desenvolvimento da gestão administrativa do Ministério Público brasileiro, por meio de deliberações que incentivem o debate, o planejamento, a articulação das ações e a difusão de boas práticas, referências, capacitação e parcerias em tal área, visando a eficiência da atividade institucional;

CONSIDERANDO que a gestão de processos possui como um de seus principais objetivos o aumento da compreensão sobre os processos de trabalho, ampliando as possibilidades de reflexão e ação voltadas ao desenvolvimento e ao aprimoramento dos mesmos;

CONSIDERANDO a necessidade de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos organizacionais e a implementação de soluções;

CONSIDERANDO que é possível, a partir da definição de padrões para o desempenho das atividades, estabelecer o monitoramento dos processos de trabalho;

CONSIDERANDO o interesse em uniformizar a gestão de processos no âmbito do Ministério Público brasileiro, no que tange à utilização de técnicas e ferramentas para levantamento e proposição de novas rotinas;

CONSIDERANDO a importância de aprimorar o relacionamento entre as áreas de cada Ministério Público, bem como entre as unidades do Ministério Público brasileiro;

REFERENCIA, para fins de tornar acessível em âmbito nacional:

A Metodologia de Gestão de Processos estruturada pelo Grupo de Trabalho Processos, vinculado ao Comitê de Políticas de Gestão Administrativa do Fórum Nacional de Gestão, respeitadas as iniciativas já existentes em cada unidade.

Brasília, 23 de Abril de 2015.

CLÁUDIO HENRIQUE PORTELA DO REGO

Presidente do Fórum Nacional de Gestão
Comissão de Planejamento Estratégico
Conselho Nacional do Ministério Público

JAIRO CRUZ MOREIRA

Membro Colaborador e Coordenador do Fórum Nacional de Gestão



GRUPO DE TRABALHO PROCESSOS
FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO
CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
Versão 3
2014

Metodologia de Gestão de Processos

Projeto Fomento à Gestão
de Processos nos MPs



CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
Fórum Nacional de Gestão
Grupo de Trabalho Processos

Presidente do Fórum Nacional de Gestão: Dr. Jarbas Soares Júnior
Membro Colaborador do CNMP: Dr. Jairo Cruz Moreira

INTEGRANTES DO GT-PROCESSOS
Coordenador: Cássio Silva de Brito - MP-GO
Subcoordenadora: Pâmella Queiroz Werneck - MP-ES
Alyson Elvis Lima Balbino - MP-AL
Ana Karine Almeida - CNMP
Antônia Francisca de Oliveira - MP-AC
Carine Tapia da Silva - MP-RN
Darlene F. de Matos Couto - MP-PA
Gerson Elbert Guimarães - CNMP
José Rodrigues dos Santos Neto - MP-PI
Janine Klein - MP-CE
Magali Aparecida Medeiros Dias - MP-MG
Sandra Mancino - MP-PR

ASSESSORIA TÉCNICA E REDAÇÃO
Bruno Dantas Caixeta - MP-GO
Karin Kasburg - MP-PR
Luciana Vieira Magalhães - MP-GO
Lucila Borges de Sant'Anna - MP-GO
Marcelo Borges dos Santos - MP-GO

GRUPO DE TRABALHO PROCESSOS
FÓRUM NACIONAL DE GESTÃO
CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
Versão 3
2014

Metodologia de Gestão de Processos

Projeto Fomento à Gestão
de Processos nos MPs



Sumário

1 INTRODUÇÃO E CONCEITUAÇÃO.....	6
1.1 Introdução.....	6
1.2 Conceituação.....	8
1.2.1 Classificação dos processos.....	13
1.2.2 Hierarquia de processos.....	15
2 ESTRUTURA E FORMAÇÃO DA ÁREA DE PROCESSOS.....	18
2.1 Passos necessários para a estruturação de uma área de processos.....	19
2.1.1 Definição das formas de atuação.....	19
2.1.2 Definição do posicionamento estratégico da área de processos.....	20
2.1.3 Objetivos e ações.....	20
3 METODOLOGIA UTILIZADA.....	23
3.1 Planejamento das atividades.....	23
3.1.1 Estudo preliminar.....	23
3.1.2 Reuniões Preliminares.....	24
3.1.3 Elaborar Plano de Trabalho.....	28
3.1.4 Realizar reunião de sensibilização.....	29
3.2 Mapeamento de Processos.....	29
3.2.1 Levantamento de Informações.....	30
3.2.2 Desenhar os Fluxogramas.....	30
3.2.3 Medir a Situação Atual (Indicadores).....	31
3.3 Análise e Melhoria dos Processos.....	33
3.3.1 Identificar Problemas e suas Causas – Propor as Soluções (Uso das Ferramentas, se for o caso).....	33
3.3.2 Redesenhar as Rotinas (Melhoria do Processo).....	35
3.3.3 Propor a Sistemática de Medição (Indicadores de Desempenho).....	36
3.3.4 Aprovar o Processo (validação pelos atores competentes).....	36



3.4 Implementação das Melhorias.....	37
3.4.1 Executar as melhorias propostas.....	37
3.4.2 Documentar a rotina.....	38
3.5 Controle e Avaliação do Processo.....	39
3.5.1 Monitoramento do Desempenho dos Processos.....	40
3.5.2 Realizar as Reuniões de Acompanhamento e Auditorias.....	41
3.5.3 Divulgar as Melhorias e Ganhos.....	41
3.5.4 Monitorar e Reavaliar as Rotinas.....	41
3.5.5 Lições Aprendidas.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO I – Brainstorming.....	46
ANEXO II – Diagrama de Afinidades.....	50
ANEXO III – Matriz GUT.....	54
ANEXO IV – Gráfico de Pareto.....	56
ANEXO V – Diagrama em Árvore.....	60
ANEXO VI – Diagrama de Causa e Efeito.....	64
ANEXO VII – Plano de Ação.....	67
ANEXO VIII – Fluxograma.....	71
ANEXO IX – Modelo de Procedimento.....	75

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; e
- Compartilhamento de experiências de profissionais que gerenciam processos no âmbito do Ministério Públicos brasileiros.

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, 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 eficiência. 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.

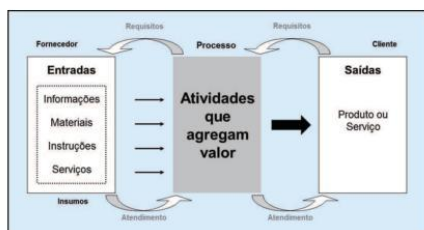


Figura 1: Representação de um processo organizacional.

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. Nestas 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.

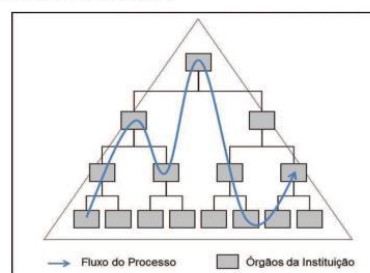


Figura 2: Fluxo do processo pelos diversos órgãos da instituição

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 dos Ministérios Públicos Brasileiros, a implementação de rotinas que promovam a sistematização, monitoramento, avaliação e implantação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela instituição, no cumprimento de sua missão institucional, e compreende:

- I. 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;
- II. Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- III. Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais mapeados, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- IV. Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A implementação permanente da gestão de processo contribuirá para:

- I. 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;
- II. Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- III. Otimizar a utilização dos recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- IV. Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;
- V. Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos; e
- VI. Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.



1.2.1 Classificação dos processos

No âmbito dos Ministérios Públicos Brasileiros podemos classificar os processos em três categorias:

- 1 **Processos finalísticos:** processo associado às atividades-fim das Instituições ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos.
- 2 **Processos de suporte ou apoio:** geralmente, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para assegurar a eficiência das Instituições, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos.
- 3 **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 supeditados 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, financeiros) 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.

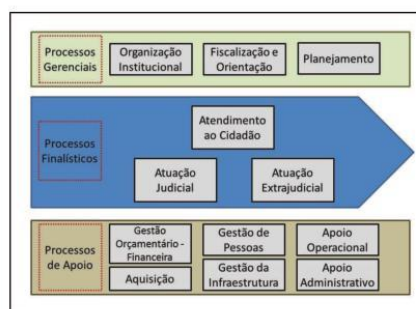


Figura 6: As categorias dos processos nos MPs

Há outras formas possíveis para a classificação dos processos em uma instituição. Dentre elas, é comum o uso de termos como "processos finalístico", 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. Corresponde 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:

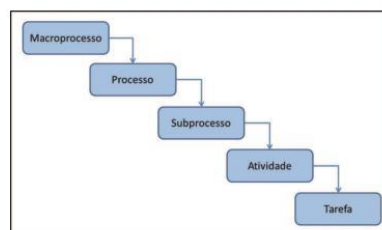


Figura 7: Hierarquia dos Processos

A ferramenta de gestão de processos pode se aplicar em qualquer uma das categorias mencionadas, a depender do escopo de atuação definidos 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 nos Ministérios Públicos Brasileiros.

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 orientem o gerenciamento dos processos da instituição e que atue como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciais.

Esta área deve estar apta a priorizar processos, não necessariamente trabalhando com todos da organização. Poderá focar nos críticos ou definir, através 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 através de 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, 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 com 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 macro objetivos e as atividades necessárias para alcançá-los.

2.1.4 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.

2.1.5 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.



2.1.6 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 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 função 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 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 dispendir 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 *checklists*; 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 tratam 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, número de reuniões e de recursos humanos a

serem disponibilizados, de forma que as decisões sejam tomadas com o máximo de racionalidade.

3.1.3 Elaborar Plano de Trabalho

Uma vez paduado 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.

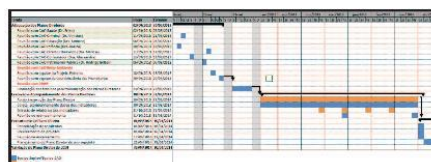


Figura 9. Exemplo de cronograma de atividades

Entretanto, para os casos que exigem um acompanhamento mais formal e detalhado, ou que necessitem de controles apurados sobre os custos, tempo e escopo planejados; ou, ainda, necessitem 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 Levantamento de 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 checklist 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;
- Identificação das oportunidades de melhoria.

Maiores detalhes sobre a ferramenta fluxograma poderão ser obtidos ao verificar-se o **Anexo VIII**.

Para a formatação do fluxograma do processo, um software muito utilizado é o "BizAgil", 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 BPM, iniciando seu uso pelos símbolos básicos e com o implemento gradual da simbologia conforme a evolução da maturidade. O **Anexo VIII** traz a legenda da simbologia mais utilizada para a construção de fluxogramas.

3.2.3. 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 quê" 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/êxito", "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 (Uso das Ferramentas, se for o caso)

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 10 nos mostra um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas em cada uma dessas situações.

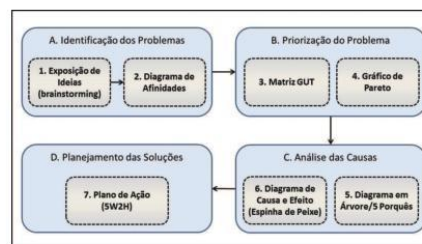


Figura 10. Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas

Os Anexos I a VIII 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, por meio da eliminação das rupturas e introdução de melhorias. Nesse momento também são definidos os pontos de controle, visto que foram definidos indicadores de desempenho. Com base no novo processo faz-se o novo fluxograma e os procedimentos de trabalho (ver Anexo IX), 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;
- 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 forneça 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 isto 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 aos 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 IX traz um modelo que pode ser utilizado para descrição do procedimento.

Características de um procedimento:

- Linguagem clara, objetiva e adequada ao público alvo (deve-se evitar linguagem erudita);
- Deve ser elaborado com a participação efetiva das pessoas que atuam no processo a ser documentado;
- Baseado na prática atual, ou seja, retratar a realidade;
- Resultado de um consenso (de preferência);
- Coerente com outros padrões (procedimentos) da organização, normas externas e legislação (portarias etc);
- Analisado criticamente (verificado) pelo responsável da área usuária e aprovado pelo responsável de nível superior à da área usuária do padrão;
- Sem erros de ortografia e sintaxe;
- Sem ambiguidades - as frases devem permitir uma interpretação única;
- Detalhado no nível suficiente para a execução das atividades do processo;
- Deve contribuir para o treinamento de servidores recém admitidos;
- Deve estar disponível nos locais de uso;
- Ter título, codificação, paginação e formato padronizado;
- Conter: data de emissão inicial ou data última revisão (bem como a descrição do que foi emitido ou revisado);
- Situação de controle do padrão (controlado ou não controlado);

- Estar disponível no local onde 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 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 a controle e 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. Monitoramento do 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, mensuráveis, comparáveis, de baixo custo de implementação, atualizados e rastreáveis (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 serem melhor acompanhados, 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 (condoso, 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, focalizando 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;
- ✓ esboçar 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.

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 Barabá de (Org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN*. São Paulo: Atlas, 2013. 207 p.
- 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>>
- MENDES, Oswaldo Ferreira. Indicadores de Desempenho de Processos. IN: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barabá 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.
- SIQUEIRA, Jairo. O Modelo de Maturidade de Processos. IBQN, Rio de Janeiro, 2005. Acesso em 31/07/2014. http://www.ibqn.com.br/html_artigos_links/Jairo_Siqueira_Artigo_Modelo%20de%20Mat.unidade.pdf
- SORDI, José Osvaldo de. GESTÃO POR PROCESSO: uma abordagem da moderna administração - 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; 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.



Anexos

ANEXO I – Brainstorming

1. Nome da Ferramenta:	EXPOSIÇÃO DE IDEIAS – "Brainstorming"
------------------------	---------------------------------------

2. 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, todas devem constar na 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 estranha 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 o 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.
 - Anote as ideias exatamente como foram faladas. Não as interprete;
 - 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.

3. 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 um a 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 taxonomica	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	22. A progressão na carreira é lenta	23. Há pouco espaço físico na promotoria
24. A divisão do trabalho não é apropriada	25. Necessidade de treinamento para os sistemas de informática	26. 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 refer 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. Nome da Ferramenta:	DIAGRAMA DE AFINIDADES
2. 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.

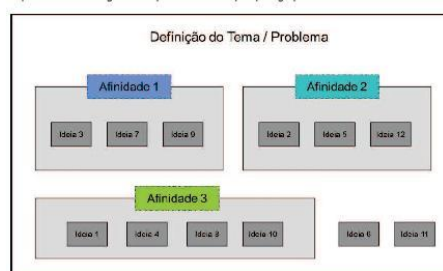


Figura 1 – Representação de um Diagrama de Afinidades

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.

3. 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 taxonomica	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	22. A progressão na carreira é lenta	23. Há pouco espaço físico na promotoria
24. A divisão do trabalho não é apropriada	25. Necessidade de treinamento para os sistemas de informática	26. 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 associadas 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. Nome da Ferramenta:	MATRIZ GUT
------------------------	------------

2. 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.

3. 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. Nome da Ferramenta:	GRÁFICO DE PARETO
------------------------	-------------------

2. 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 compreende-se 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.

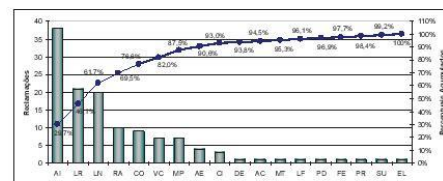


Figura 1: Exemplo de Gráfico de Pareto referente ao número de reclamações registradas em uma instituição



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 "LN". 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; "LN" 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.

3. 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 (Sinfo).

Sequência	Assunto	Sigla do Assunto	Quantidade de Atendimentos	Percentual	Percentuais Acumulados
1	Sem Assunto	Vazio	1.236	29,55%	29,55%
2	Direito Administrativo e Outras Matérias de Direito Público	DAeDP	953	22,78%	52,33%
3	Direito Civil	Civil	605	14,46%	66,8%
4	Direito Penal	DP	353	8,44%	75,2%
5	Direito do Consumidor	Corc	213	5,09%	80,3%
6	Direito da Criança e do Adolescente	DCA	200	4,78%	85,1%

Sequência	Assunto	Sigla do Assunto	Quantidade de Atendimentos	Percentual	Percentuais Acumulados
7	Direito Processual Civil e do Trabalho	PCaT	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	DEaPE	20	0,49%	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 detalhada 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 14,46% 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 29,55% 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).

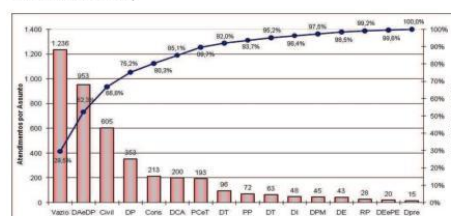


Figura 2: Gráfico de Pareto dos atendimentos realizados no MP, segmentados por assunto, em outubro de 2012

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**.

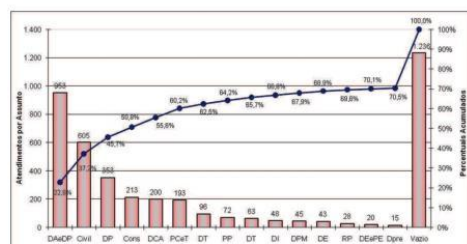


Figura 3: Gráfico de Pareto dos atendimentos realizados no MP (realocando o assunto "Vazio")

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. Nome da Ferramenta:	DIAGRAMA EM ÁRVORE
------------------------	--------------------

2. 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 exige 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**.

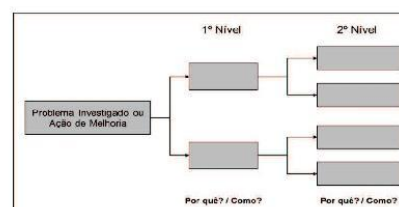


Figura 1: Modelo estrutural para um Diagrama em Árvore

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 deseje 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.

3. 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 selecionados 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.

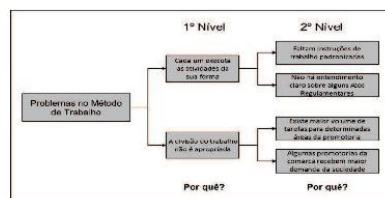


Figura 2: Diagrama em Árvore para análise do problema "Método de Trabalho"

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 da 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 geram 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 área. 2. Padronizar as rotinas de trabalho identificadas, levando-se em consideração os dispositivos legais e regulamentos. 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 área	6. Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da área. 7. Propor a realização de uma redistribuição mais equitativa das atividades.
Algumas e da comarca recebem maior demanda da sociedade	8. Realizar estudo para verificar a necessidade de redistribuição das atribuições das áreas da comarca ou a viabilidade de instalação de nova área.

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. Nome da Ferramenta: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO OU DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE OU DIAGRAMA DE ISHIKAWA

2. 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.

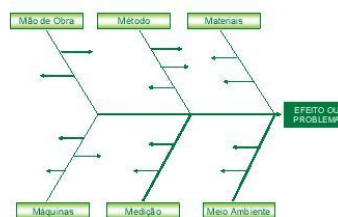


Figura 1: Diagrama de Causa e Efeito

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.

3. 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 Infra-estrutura 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 Infra-estrutura, 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. Nome da Ferramenta: PLANO DE AÇÃO - 5W2H

2. 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 Que?	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.

3. 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 regulamentos
Não há entendimento claro sobre alguns Atos Regulamentares	3. Capacitar os integrantes para executarem as rotinas de trabalho conforme estabelecido no padrão 4. Esclarecer os pontos de dúvidas dos Atos que possuem dificuldade de entendimento
Existem maior volume de tarefas para determinadas áreas da promotoria	5. Sugerir ao PGG que sejam realizadas adaptações no texto do Ato que esteja gerando dificuldade de entendimento 6. Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da promotoria de justiça
Algumas promotorias da comarca recebem maior demanda da sociedade	7. Propor a realização de uma redistribuição mais equitativa das atividades 8. Realizar estudo para verificar a necessidade de redistribuição das atribuições das promotorias da comarca ou a criação de instância 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 (conforme exemplo contido neste pen drive) 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.

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"	30/09/12	Promotoria	Levantamento das atividades que mais ocupam os integrantes	Irá ajudar a priorizar as rotinas que poderão ser automatizadas	Conversar com todos os integrantes da promotoria
2	Priorizar as rotinas de trabalho identificadas, levando-se em consideração os dispositivos legais e regulamentares	Integrantes da promotoria	30/09/12	Promotoria	Mapeando os procedimentos em conjunto com o GCI	Estabelecer o padrão a ser adotado	Aguardar reunião com integrantes do GCI
3	Capacitar os integrantes para executarem os pontos de trabalho conforme estabelecido no padrão	Integrante "B"	30/12/2012	Promotoria	Elaborar as palestras aplicadas	Divulgar as boas práticas da promotoria	Importante que todos os integrantes participem
4	Elucidar os pontos de dúvida dos Ato que possuem dificuldade de entendimento	Promotor "C"	15/12/2012	Promotoria	Reunir com participantes das áreas afins	Eliminar os pontos de divergência na interpretação dos Ato	-
5	Sugerir ao PGI que sejam realizadas adaptações no texto do Ato que esteja gerando dificuldade de entendimento	Promotor "D"	31/01/2013	Gabinete do PGI	Encaminhando os pontos de divergência para a análise e evitar dúvidas futuras	Com base no entendimento atualizado	Podem ser verificadas a possibilidade de audiência com o PGI ou SP-GMA
6	Identificar as áreas mais sobrecarregadas de atividades da promotoria de justiça	Integrante "E"	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"	30/12/2012	Promotoria	Respondendo o redimensionamento de algumas atividades das áreas mais sobrecarregadas	Buscar reduzir o volume de trabalho 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 da promotoria da comarca ou a viabilidade de instalação de nova promotoria de justiça	Coordenador	31/01/2013	Promotoria	Levantamento da demanda de complexidade das atividades, bem como da demanda da promotoria	Equilibrar a demanda de complexidade das atividades, bem como da demanda da promotoria	Em ser 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 SW2H. 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:

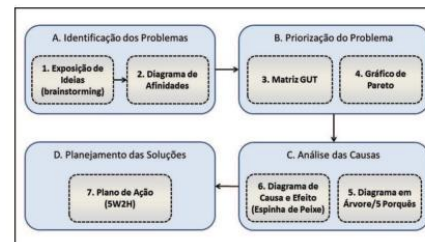


Figura 1: Sequência de utilização das ferramentas para melhoria das rotinas

Importante ressaltar que a ferramenta definida como "4. Gráfico de Pareto" não segue 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 VII – Fluxograma

1. Nome da Ferramenta:	FLUXOGRAMA
2. Conceito	

O fluxograma é uma ferramenta muito utilizada para representar a sequência das atividades desenvolvidas em uma rotina de trabalho, através da utilização de símbolos previamente concebidos.

A chamada rotina de trabalho, por sua vez, é constituída por um conjunto de atividades que, uma vez executadas, irão gerar um resultado. São exemplos de rotinas de trabalho: "Arquivamento de documentos" (conjunto de atividade que, uma vez executadas, irá resultar no arquivamento dos documentos da área), "Atendimento ao Público" (terá como resultado o "cidadão atendido" ou o "cidadão encaminhado conforme sua demanda"), "Controle da participação em audiências" (terá como resultado a adequada participação do promotor de justiça na audiência) e a "Realização de visitas e inspeções" (que possui como resultados a "determinação das medidas a serem adotadas pelos estabelecimentos" e o "encaminhamento periódico de relatórios ao CNMP e a Corregedoria Geral do Ministério Público").

A representação das rotinas de trabalho através de fluxogramas possui uma série de vantagens, a saber: 1. Padroniza e facilita a leitura e o entendimento das rotinas; 2. Possibilita ter uma visão mais abrangente das atividades; 3. Contribui no entendimento das instruções contidas nos atos e demais documentos que determinam a execução das rotinas, dentre outras vantagens.

Para a metodologia proposta, o fluxograma será sempre representado na sequência da esquerda para direita, seguindo o passo a passo das atividades, conforme vão sendo executadas. A Figura 1 mostra um exemplo de como um fluxograma pode ser representado.

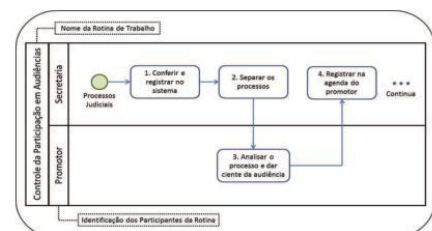


Figura 1: Exemplo de fluxograma de uma rotina de trabalho

Como pôde ser visto na Figura 1, os participantes da rotina de trabalho são representados em ralis (divisões horizontais do fluxograma) e os limites de cada uma dessas ralis indicam quem tem a responsabilidade de execução das atividades que nela estão descritas. Pela figura, notamos que as atividades do fluxograma tem início com o recebimento dos processos judiciais e que, ato contínuo, três atividades são desenvolvidas na Secretaria (atividades de números 1, 2 e 4) e uma atividade é desenvolvida pelo promotor de justiça (atividade nº 3). Notamos ainda que, pela sequência das atividades, o promotor somente realizará a atividade de nº 3 depois que a Secretaria concluir a atividade de nº 2.

Uma simbologia específica é utilizada para representar a sequência de atividades de um fluxograma, conforme pode ser verificado na tabela abaixo.

Símbolo	Descrição
	Indica o início das atividades representadas no fluxograma. É o ponto de partida para que a rotina de trabalho possa ser realizada.
	Indica que mais de um fator pode dar início a uma rotina de trabalho. Esse símbolo é utilizado quando for possível identificar que as atividades do fluxograma podem começar a partir de vários eventos distintos.
	Representa uma atividade do fluxograma. Contém, em seu interior, a descrição resumida da atividade representada.
	Utilizado quando o fluxograma tiver a possibilidade de seguir mais de um caminho. Geralmente é representado com uma pergunta que possibilita apenas duas respostas: sim ou não. Cada uma dessas respostas irá conduzir a sequência das atividades para um caminho específico.
	Utilizado para representar que a sequência de uma atividade irá seguir mais de um caminho simultaneamente (de forma paralela). Nesse caso, a saída de uma atividade irá dar início a, no mínimo, duas novas atividades que serão realizadas de forma independente.
	Utilizado sempre que a sequência de atividades puder seguir um dentre múltiplos caminhos possíveis existentes no fluxograma. Por analogia, esse símbolo poderia representar o cruzamento de várias vias de trânsito. Uma vez que fosse tomada a decisão de qual via seguir, nenhuma outra poderia ser percorrida ao mesmo tempo.
	Representa uma anotação de texto, uma observação que o elaborador do fluxograma entendeu ser necessária para esclarecer ou acrescentar informações relevantes ao leitor.
	Representa a sequência em que as atividades estão sendo executadas. Informa o sentido de realização dessas atividades.
	Representa um ponto de ligação entre duas atividades. Geralmente esses pontos são desenhados com letras do alfabeto. Como exemplo, uma atividade pode estar sendo direcionada para um ponto "A" dentro do fluxograma. Outro ponto "A", por sua vez, estará dando sequência a uma atividade em outro local do fluxograma, como se estivesse interligando essas duas atividades.
	Demonstra que será necessário aguardar um prazo para realização da atividade seguinte (exemplo: 15 dias). Também pode representar uma atividade realizada de forma cíclica (exemplo: às 09 horas). Normalmente, essa informação é descrita junto ao símbolo.
	Indica o fim das atividades representadas no fluxograma. Esse símbolo descreve o ponto em que se encerra a rotina de trabalho descrita.

Tabela 1: Legenda da simbologia proposta



3. Exemplo de Aplicação

Para demonstrar como um fluxograma pode ser representado e lido, pegaremos o exemplo dado pela Figura 2, que descreve a rotina de Realização de Audiência Pública, que possui como objetivo "orientar na execução do processo de audiência pública, promovendo debates com terceiros em procedimentos que envolvam assunto de interesse geral, para auxiliar a Promotoria de Justiça na decisão da matéria do processo". A referência normativa adotada para elaboração desse fluxograma é a Resolução CNMP nº 82 de 29 de fevereiro de 2012.



Figura 2: Exemplo de fluxograma da rotina de Realização de Visitas e Inspeções

Fica claro que apenas a representação desse fluxograma não permitirá o entendimento completo sobre as atividades que deverão ser executadas. Dessa forma, ele terá como objetivo a orientação dos principais passos que deverão ser seguidos pelos envolvidos na rotina de trabalho. Um detalhamento desse fluxograma pode ser acrescentado para esclarecer quais tarefas estarão envolvidas em cada uma das atividades representadas, como pode ser verificado pela tabela abaixo:

Atividade	Responsável	Descrição da Atividade
1	Promotor de Justiça	- Analisar a necessidade de realização de audiência pública para discussão de situações das quais decorra ou possa decorrer lesão a interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos. - Obs.: A audiência tem por finalidade auxiliar, junto à sociedade e ao Poder Público, elementos que embasem a decisão do órgão do Ministério Público quanto à matéria objeto de convocação.
2	Promotor de Justiça	- Orientar e determinar aos servidores as providências necessárias para a preparação da audiência pública. - Obs.: Se o objeto da audiência pública consistir em fato que possa ensejar providências por parte de mais de um membro do Ministério Público, aquele que tiver a iniciativa do ato comunicará sua realização aos demais membros, com antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis, podendo a audiência pública ser realizada em conjunto.
Atividade	Responsável	Descrição da Atividade

3	Secretaria/Assessoria jurídica	- Verificar a disponibilidade de datas na agenda do promotor de justiça e solicitar o aval deste na escolha das alternativas disponíveis; - Agendar audiência pública; - Manter o promotor de justiça atualizado sobre a data da audiência pública agendada. - Obs.: Para o melhor controle do agendamento, sugerimos o uso da agenda eletrônica do e-mail funcional, cujas orientações de uso podem ser fornecidas pela Superintendência de Informática.
4	Secretaria/Assessoria jurídica	- Providenciar local, horário, convidados, lista de presença e material necessário; - Obs.: O Ministério Público poderá receber auxílio de entidades públicas para custear a realização das audiências públicas, mediante termo de cooperação ou procedimento específico, com a devida prestação de contas; - Elaborar o edital de convocação; - Obs.: No edital de convocação constará a data, o horário e o local da reunião, bem como o objetivo e a forma de cadastramento dos expositores, além da forma de participação dos presentes; - Submeter o edital à aprovação do promotor de justiça.
5	Secretaria/Assessoria jurídica	- Providenciar a publicação do edital no Diário Oficial do MP; - Providenciar a divulgação da audiência pública pelos meios de comunicação locais e do MP; - Atuar uma cópia na sede do Ministério Público, com antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis. - Obs.: É facultado à Promotoria de Justiça a utilização de outras formas de publicidade, inclusive no Diário Oficial do Estado.
6	Promotor de Justiça	- Receber os participantes, com o auxílio dos servidores da secretaria / assessoria jurídica; - Conduzir a reunião, submetendo os assuntos da pauta ao debate.
7	Secretaria/Assessoria jurídica	- Coletar a assinatura e os contatos dos participantes na lista de presença, constando data, hora e local da audiência; - Laçar ata circunstanciada, com o registro das deliberações e ações definidas na audiência. - Obs.: A ata deverá ser lavrada no prazo de 5 (cinco) dias a contar da realização da reunião. - A ata e seu extrato serão encaminhados ao Procurador - Geral de Justiça, ou a quem este indicar, no prazo de 5 (cinco) dias após sua lavratura, para fins de conhecimento; - A ata, por extrato, será afixada na sede da unidade e será publicada no portal eletrônico do MP, assegurando-se aos inscritos e participantes a comunicação por meio eletrônico, no respectivo endereço cadastrado.
8	Promotor de Justiça	- Após final dos trabalhos que motivaram a audiência pública, elaborar relatório e tomar as providências pertinentes; - Divulgar a sociedade o resultado da audiência e as providências tomadas. - Obs.: As deliberações, opiniões, sugestões, orações ou informações emitidas na audiência pública ou em decorrência desta terão caráter consultivo e não vinculante, destinando-se a subsidiar a atuação do Ministério Público, de zelar pelo princípio da eficiência e assegurar a participação popular na condução dos interesses públicos.
9	Secretaria/Assessoria jurídica	- Fazer os devidos registros da audiência pública no sistema; - Anexar documentos pertinentes, tais como: edital de convocação, relatório da audiência pública e outros; - Salvar; - Concluída a rotina de "Realização de Audiência Pública".

Tabela 2: Descrição das atividades da rotina de Realização de Audiências Públicas

ANEXO IX – Modelo de Procedimento

Título do Procedimento		Assinatura
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		

CNPMP-F001-01 Página 1/2

Título do Procedimento		Assinatura					
[Campo curinga – hiperlink para o fluxograma do processo]							
6. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES							
Ref	Detalhamento	Responsável					
7. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA							
8. REGISTROS							
Item	Título	Arquivo	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							

CNPMP-F001-01 Página 2/2



VI

DELIBERAÇÕES FINAIS



DELIBERAÇÕES - 1ª RO FNG 2015 - 23/04/15

ITEM	RESP.	PRAZO
GERAIS		
Aprovação dos pacotes de trabalho dos GTs e Comitês	FNG	1ª RO FNG 2015
Fomentar cadastro de projetos e processos no BNPP	FNG	1ª RO FNG 2015
Fomentar a utilização dos "Comunicados" pela coordenação e por todos os Comitês-GTs	FNG	1ª RO FNG 2015
Verificar andamento das minutas de Resoluções e Recomendações encaminhadas à CPE	FNG	1ª RO FNG 2015
Realizar novo Censo de Gestão do MP Grupo de Trabalho: Coordenação Geral FNG, Representantes dos Comitês, SGE/CNMP. Coordenador Operacional: Eduardo Codo/MPMG	FNG	1ª RO FNG 2015
Aprovação da sistemática de "Enunciados" pelo FNG	FNG	1ª RO FNG 2015
Aprovação do Enunciado nº 1/2015 (Metodologia Gerenciamento de Processos)	FNG	1ª RO FNG 2015
Fomento à participação na Ação Nacional Estruturante (Gestão Orçamentária)	FNG	1ª RO FNG 2015
Aprovação dos Coordenadores e Subcoordenadores dos Comitês	FNG	1ª RO FNG 2015
Ampliação de Escopo e Aprendizado - Representantes Administração Superior	FNG	2ª RO FNG 2015
CPCOM Coord. Tatiana Jebrine (CNMP) SubCoord. Lenita Violato Ferri (MPF)		
Estudos iniciais e proposta de Novo Censo	CPCOM – Coordenador	2ª RO FNG 2015
Ação estruturante: fortalecer a comunicação institucional do MP.	CPCOM	3ª RO FNG 2015
Eleição da nova Coordenadora e da SubCoordenadora do Comitê	CPCOM	1ª RO FNG 2015
GT - Indicadores Estratégicos Nacionais de Comunicação: serão avaliadas e criadas métricas de mensuração dos resultados de	CPCOM	3ª RO FNG 2015
GT - Divulgação interna da Pesquisa de Imagem do MP: elaboração de estratégia de divulgação dos resultados para os membros das pesquisas de imagem realizadas pelo CNMP e por outros MPs	CPCOM	2ª RO FNG 2015
GT - Pesquisa Interna de Comunicação: será implementada uma pesquisa com os membros do Ministério Público brasileiro para avaliar a percepção sobre as atribuições das Assessorias de Comunicação dos MPs e a atuação dos membros como multiplicadores de informação	CPCOM	3ª RO FNG 2015



DELIBERAÇÕES - 1ª RO FNG 2015 - 23/04/15

ITEM	RESP.	PRAZO
CPGA Coord.: Pâmella Queiroz Werneck (MPES) Sub. Coord.: João Ricardo (MPTO)		
Estudos iniciais e proposta de Novo Censo	CPGA – Coordenador	2ª RO FNG 2015
Entrega ao CNMP do Texto do Manual de Boas Práticas em Governança de Planejamento Estratégico para diagramação	GT Planejamento	1ª RO FNG 2015
Elaboração da proposta de capacitação à distância sobre Governança de Planejamento Estratégico	GT Planejamento	1ª RO FNG 2015
Realização da Capacitação em Governança de Planejamento Estratégico, na modalidade à distância, por meio de parceria com Centro de Estudos dos Estados	GT Planejamento	3ª RO FNG 2015
Entrega do Relatório da Mostra de Sistemas de Gerenciamento de Projetos	GT Projetos	1ª RO FNG 2015
Elaboração de um manual de apoio às unidades de projetos	GT Projetos	3ª RO FNG 2015
Divulgação dos números referentes ao Curso de Formação de Multiplicadores na Metodologia de Gestão de Processos	GT Processos	1ª RO FNG 2015
Lançamento do Banco Nacional de Processos	GT Processos	1ª RO FNG 2015
Institucionalização do Comitê Gestor do Banco Nacional de Processos	GT Processos	1ª RO FNG 2015
Apresentação do Novo Ciclo de trabalho do GT – Processos	GT Processos	1ª RO FNG 2015
Estruturação de uma Mostra de Sistemas voltada para a disseminação de conhecimentos e troca de experiências a respeito de ferramentas de TI que dão suporte à gestão de processos	GT Processos	2ª RO FNG 2015
Alinhamento de premiação às iniciativas bem-sucedidas inscritas no Banco Nacional de Processos àquela existente no Banco Nacional de Projetos	GT Processos	3ª RO FNG 2015
Segunda capacitação básica em gestão de processos para nivelamento conceitual (EAD)	GT Processos	3ª RO FNG 2015 (em negociação com MPGO)
Elaboração de roteiro contendo orientações que auxiliem na escolha de ferramentas de TI que dão suporte à gestão de processos	GT Processos	1ª RO FNG 2016
Proposição de manual para a implantação de área de processos no âmbito dos MPs	GT Processos	2ª RO FNG 2016
Terceira capacitação básica em gestão de processos para nivelamento conceitual (EAD)	GT Processos	3ª RO FNG 2016 (em negociação com MPGO)

DELIBERAÇÕES - 1ª RO FNG 2015 - 23/04/15

ITEM	RESP.	PRAZO
CPGO Coord.: Valdemilson Massayoshi Thaada (MPMS) Sub: Anne Comber Correa de Oliveira Andrade (MPDFT)		
Estudos iniciais e proposta de Novo Censo	CPGO Coordenador	2ª RO FNG 2015
Projeto de Implantação do SICMP.	GT Gestão de Custos	2ª RO FNG 2015
Acordo de resultados sobre a implantação do SICMP.	GT Gestão de Custos	2ª RO FNG 2015
Entregar Manual de Orientação do SICMP.	GT Gestão de Custos	2ª RO FNG 2015
Entrega do Catálogo de referências em captação de recursos (Eletrônico)	GT Captação de Recursos	3ª RO FNG 2015
Capacitação no SICONV	GT Captação de Recursos	2ª RO FNG 2015
Propor ao CNMP ações voltadas à captação de recursos para financiamento de projetos.	GT Captação de Recursos	1º SEMESTRE DE 2016
Entrega de manual de práticas para utilização de recursos dos fundos.	GT Captação de Recursos	1º SEMESTRE DE 2016
CPGP Coord.: Ana Gardênia Lima Nabuco (MPGO) SubCoord.: Clarissa Duarte Martins (MPMG)		
Estudos iniciais e proposta de Novo Censo	CPGP Renato e Clarissa	2ª RO FNG 2015
Entrega dos resultados do levantamento nacional dos custos gerados por licenças médicas	CPGP	1ª RO FNG 2015
Aplicação do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas - iGovPessoas	CPGP	2ª RO FNG 2015
Apresentação do acordo de resultados da Ação Nacional estruturante	CPGP	2ª RO FNG 2015
Criação do GT-QVT	CPGP	1ª RO FNG 2015
Apresentação do projeto para implantação do Programa de Gestão de Pessoas por competências	CPGP	1ª RO FNG 2015
CPTI Daniel Silva Carnevali SubCoord: Saulo Nascimento		
Estudos iniciais e proposta de Novo Censo	CPTI Coordenador	2ª RO FNG 2015
Apresentar trabalho completo de Governança de TI - Estrutura Mínima de pessoal	GT Governança	2ª RO FNG 2015
Criar repositório de dados dentro do Portal FNG, para disponibilizar trabalhos consolidados.	CPTI	2ª RO FNG 2015
Apresentação do Catálogo de Projetos apresentados nas mostras de TI (Formato WEB)	GT Mostra de TI	2ª RO FNG 2015
Criação do GT GED (Gestão Eletrônica de Documentos) e proposta concluída de solução para o Banco Nacional de Peças.	GT GED	2ª RO FNG 2015
Apresentação de Agenda e local para Ação Nacional de TI.	CPTI	2ª RO FNG 2015
Apresentar atualização do caderno de boas práticas	GT Infraestrutura	2ª RO FNG 2015