

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FARID GELASCO MALSCHITZKY

**PROPOSTA DE MELHORIA DE PROCESSOS VOLTADOS AOS SERVIÇOS
PÚBLICOS PRESTADOS PELO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ**

**CURITIBA
2016**

FARID GELASCO MALSCHITZKY

**PROPOSTA DE MELHORIA DE PROCESSOS VOLTADOS AOS SERVIÇOS
PÚBLICOS PRESTADOS PELO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialização em Gestão Pública no curso de pós-graduação em Gestão Pública, Coordenação de Políticas de Integração a Distância – CIPEAD / UFPR da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Fernando Antônio Prado Gimenez

**CURITIBA
2016**

TERMO DE APROVAÇÃO

FARID GELASCO MALSCHITZKY

PROPOSTA DE MELHORIA DE PROCESSOS VOLTADOS AOS SERVIÇOS PÚBLICOS PRESTADOS PELO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialização em Gestão Pública no curso de pós-graduação em Gestão Pública, Coordenação de Políticas de Integração a Distância – CIPEAD / UFPR pela seguinte banca examinadora:

Professor Fernando Antônio Prado Gimenez
Orientador – Coord. de Políticas de Integração a Distância, UFPR.

Professor(a)
Coordenação de Políticas de Integração a Distância, UFPR.

Professor(a)
Coordenação de Políticas de Integração a Distância, UFPR.

Curitiba, 09 de abril de 2016

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJU	-	Assessoria Jurídica
ASSECOM	-	Assessoria de Comunicação
ASSEDOP	-	Assessoria de Operações
ASSEMIL	-	Assessoria Militar
ASSEPLAN	-	Assessoria de Planejamento
BPM	-	Gerenciamento de Processo de Negócio
BPM CBOK	-	Corpo Comum de Conhecimentos em BPM
BPMN	-	Notação de Modelo de Processo de Negócio
CELEPAR	-	Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná
CFC	-	Centro de Formação de Condutores
CGI	-	Coordenadoria de Gestão da Informação
CIPEAD	-	Coordenação de Políticas de Integração a Distância
CIRETRAN	-	Circunscrição Regional de Trânsito
CNH	-	Carteira Nacional de Habilitação
COAD	-	Coordenadoria Administrativa
COENG	-	Coordenadoria de Engenharia
COET	-	Coordenadoria de Educação para o Trânsito
COFIN	-	Coordenadoria Financeira
COGC	-	Coordenadoria de Gestão de Credenciamentos
COHA	-	Coordenadoria de Habilitação
COIA	-	Controladoria de Inspeção e Auditoria
COINF	-	Coordenadoria de Infrações
Coord	-	Coordenação
CORH	-	Coordenadoria de Recursos Humanos
COVE	-	Coordenadoria de Veículos
CTB	-	Código de Trânsito Brasileiro
DAF	-	Diretoria Administrativa e Financeira
DENATRAN	-	Departamento Nacional de Trânsito
DETRAN	-	Departamento de Trânsito do Estado
DG	-	Diretoria Geral
DGP	-	Diretoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Profissional
DOP	-	Diretoria Operacional
DTD	-	Diretoria de Tecnologia e Desenvolvimento
PR	-	Paraná
Prof	-	Professor
Qtd	-	Quantidade
SAC	-	Serviço de Atendimento ao Cidadão
UF	-	Unidade da Federação
UFPR	-	Universidade Federal do Paraná
UM	-	Unidade de Medida

RESUMO

O presente projeto técnico propõe a inserção dos sistematizados e consagrados conceitos da área de gerenciamento de processos na realidade da gestão pública. Inicialmente é apresentado um breve histórico da evolução da Gestão Pública no Brasil e, em seguida, são tratados alguns conceitos primordiais, fundamentais e necessários sobre gestão de processos, bem como apresentadas algumas ferramentas de gestão que foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste projeto. Após essa análise teórica, é apresentada, caracterizada e brevemente descrita a instituição onde o estudo fora realizado, o Departamento de Trânsito do Estado do Paraná, e quais foram os métodos e a sistemática de levantamento e análise de dados que fomentaram o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, aplicando o referencial teórico na realidade prática da autarquia procurou-se iniciar um trabalho de divulgação, ensino e utilização de ferramentas de gestão da área de gerenciamento de processos propostas aos alvos delimitados conforme a pesquisa, objetivando introduzir os conceitos de ações voltadas a projetos na rotina da organização.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão Operacional. Mapeamento de Processos. Modelagem de Processos. Gestão de Processos. DETRAN. DETRAN/PR. Departamento de Trânsito do Estado do Paraná. Departamento Estadual de Trânsito do Paraná *BPM. BPMN. BPM CBOK.*

ABSTRACT

This technical project proposes the inclusion of systemized and established process management's concepts on to the reality of public administration. Initially is presented a brief history of the Brazillian's Public Management evolution, and then, some primordial, fundamental and necessary concepts for process management are treated, as well as appointed some management tools that were essential to the development of this project. After this theoretical analysis, a briefly description of the institution where the study was conducted, the Traffic's Department of Paraná State, is shown, as well as the methods and the system of data gathering and analysis that have fostered the reserarch's development. Finally, applying the theoretical framework in the practical reality of the institution, was sought to start an outreaching, teaching and usability work of some management tools for the process management area oriented to targets defined according to the survey, in due to introduce the Process Management's concepts to the routine of the organization.

Keywords: Public Administration. Operational Management. Process Modeling. Processo Design. Business Process Management. Business Process. Business Process Management Notation. DETRAN. DETRAN/PR. Departamento de Trânsito do Estado do Paraná. Departamento Estadual de Trânsito do Paraná. Traffic's Department of Paraná State. *BPM. BPMN. BPM CBOK.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – CICLO DE SHEWHART.	16
FIGURA 2 – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS POR PROCESSOS.....	18
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DO DETRAN/PR.....	23
FIGURA 4 – OS 15 SERVIÇOS MAIS PRESTADOS NO DETRAN/PR.	24
FIGURA 5 – GRÁFICO DE DEMANDA POR MOTIVO.....	24
FIGURA 6 – GRÁFICO DE CURVA ABC.....	25
FIGURA 7 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE VEÍCULO.	29
FIGURA 8 – MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE VEÍCULO.....	30
FIGURA 9 – TABELA DE RECURSOS – AQUISIÇÃO DE VEÍCULO	31
FIGURA 10 – MATRIZ RISCO DE IMPLANTAÇÃO – AQUISIÇÃO DE VEÍCULO ...	31
FIGURA 11 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE CNH.	32
FIGURA 12 – MODELAGEM DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE CNH.....	33
FIGURA 13 – TABELA DE RECURSOS – RENOVAÇÃO CNH	34
FIGURA 14 – MATRIZ RISCO DE IMPLANTAÇÃO – RENOVAÇÃO CNH	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	APRESENTAÇÃO	9
1.2	OBJETIVO GERAL	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1	BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	12
2.2	GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL	14
2.3	DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA	15
2.4	GESTÃO OPERACIONAL	16
2.5	GESTÃO POR PROCESSOS	17
2.6	O <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)</i> E SEUS DERIVADOS	18
2.7	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	19
2.8	PRINCÍPIO DE PARETO E CURVA ABC	20
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	21
3.1	O DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DO PARANÁ	21
3.1.1	História	21
3.1.2	Características	21
3.1.3	Estrutura Física e Administrativa	22
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	23
3.2.1	De onde vem o Capital de Conhecimento do DETRAN/PR?	25
3.2.2	Para onde vai o Capital de Conhecimento do DETRAN/PR?	26
3.2.3	Problemas identificados ao longo da análise da instituição	27
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA	28
4.1	PROCESSO A: AQUISIÇÃO DE VEÍCULO	29
4.1.1	Proposta Técnica	30
4.1.2	Plano de implantação	30
4.1.3	Previsão de Recursos	31
4.1.4	Resultados Esperados	31
4.1.5	Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	31
4.2	PROCESSO B: RENOVAÇÃO DE CNH	32

4.2.1	Proposta Técnica	33
4.2.2	Plano de Implantação	34
4.2.3	Previsão de Recursos.....	34
4.2.4	Resultados Esperados.....	34
4.2.5	Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	35
5	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	GLOSSÁRIO.....	40
	APÊNDICES	41

1 INTRODUÇÃO

Reflexo do aumento populacional observado ao longo dos últimos levantamentos censitários no estado do Paraná e aliado ao produto das políticas econômicas do Brasil, o considerável aumento de uso dos serviços públicos prestados pelo Departamento de Trânsito deste estado vem sendo observado com o passar dos anos.

A constante preocupação com o investimento assertivo dos recursos públicos em conjunto à observação do princípio da eficiência, vêm fazendo com que o Governo do estado procure alternativas para ampliar a oferta dos serviços sem comprometer os cofres públicos com gastos que onerem muito e por muito tempo o orçamento estadual.

O advento da tecnologia e seu emprego nas mais diversas formas de prestação de serviços, aliados à popularização da informática, têm se mostrado formas eficazes para atingir grandes multidões e desburocratizar serviços nas mais variadas esferas de governo, como por exemplo, podemos citar a declaração de imposto de renda feita exclusivamente de forma online, desenvolvida pelo Ministério da Fazenda, bem como a recarga de créditos no cartão transporte da rede integrada de transportes da cidade de Curitiba, disponível hoje pela internet.

1.1 APRESENTAÇÃO

Aproveitando o momento político por qual o Governo do estado do Paraná está passando, momento em que há uma preocupação com a retenção do capital de conhecimento da autarquia, a Diretoria do Departamento de Trânsito do Paraná está implementando sua estrutura de Escritório de Processos com objetivo de mapear todos os processos presentes na autarquia, visando a busca por mudanças, melhorias e um serviço público com ainda mais qualidade voltado para a população paranaense.

De modo a otimizar recursos das mais diversas naturezas para a prestação dos seus serviços, o Escritório de Processos surge como uma esperança de sistematizar e documentar os processos já existentes no Departamento além de criar uma cultura em que pese o reconhecimento da importância desta prática, visto que diversas entidades privadas colhem frutos de sua utilização.

Dentro do Departamento de Trânsito do Paraná (DETRAN/PR), inúmeros são os processos existentes para o funcionamento da autarquia, mas neste projeto técnico pretende-se limitar o estudo àqueles que façam referência às atividades-fim da instituição, ou seja, aos serviços públicos efetivamente prestados para a sociedade. De acordo com Maranhão e Macieira (2008, p. 87), a atividade inicial de mapeamento dos processos é identificar quantos, e quais processos a mapear.

1.2 OBJETIVO GERAL

Através dessa leitura, pretende-se alimentar o Escritório de Processos com o material referente aos serviços que tenham maior representatividade quantitativa na rotina de atendimento da autarquia, servindo de exemplo para que os especialistas das diversas áreas de negócio da autarquia desenvolvam o mapeamento e a modelagem de seus processos de modo a completar o portfólio documental de serviços prestados pelo Departamento de Trânsito do Paraná.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os serviços com maior saída no atendimento do DETRAN/PR;
- b) Mapear o processo referente a esses serviços;
- c) Modelar esses processos;
- d) Propor as melhorias atinentes ao resultado do estudo desses modelos.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Recorrentemente o DETRAN/PR vêm passando pela perda de capital de conhecimento com a aposentadoria dos técnicos mais antigos de carreira e a natural troca de cadeiras entre os servidores comissionados a cada ano eletivo – inerente ao serviço público em geral –, fazendo com que a autarquia demore algum tempo até poder adquirir o mesmo nível de *know-how* anterior.

Esse projeto vem ao encontro da necessidade de sistematizar e documentar todos os processos da autarquia de forma a criar um legado de conhecimento que não mais sofra com episódios dessa natureza, bem como produza material suficiente para análise e consequente melhoria dos serviços prestados para os usuários do DETRAN/PR.

Para isso, pretende-se subsidiar o Escritório de Processos do DETRAN/PR com estudos dos processos e incentivar que seus gerentes desenvolvam o trabalho de modo a complementar essa recente estrutura, uma vez que o corpo de gerentes foi treinado dentre os servidores públicos estatutários da autarquia, ou seja, o investimento foi realizado no próprio corpo funcional do Departamento.

Poucos entes públicos possuem seus processos mapeados e utilizam das ferramentas de gestão adequadas para o estudo de melhorias. Esse é o legado que pretende-se deixar para a instituição e para a Gestão Pública em geral, tornando-se case de sucesso para os demais Departamentos Estaduais de Trânsito, bem como para as entidades públicas em geral.

Por fim, os maiores beneficiados dessa ação serão os próprios usuários dos serviços públicos prestados pela autarquia, uma vez que os serviços passarão por processos de melhoria contínuas e serão repensados para maior comodidade, segurança e satisfação da população paranaense, de modo a servir como referência no atendimento ao público em níveis estadual e nacional.

Para justificar a aplicação do projeto pretende-se contextualizar o cenário vivido historicamente pela Gestão Pública e sua evolução até a atualidade, mesclar elementos da administração de empresas privadas com as entidades públicas e apresentar ferramentas e teorias que comprovadamente foram determinantes para o atingimento do sucesso nas organizações onde foram e são aplicadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para podermos entender o cenário atual da Gestão Pública brasileira é necessário realizar uma leitura ao longo da evolução histórica, sua influência e contribuição para os modelos atuais.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Segundo Silva (2013, p.1) três grandes modelos de Administração Pública podem ser identificados ao longo da história do Brasil, classificados em patrimonialista, burocrático e gerencial.

Ainda segundo Silva (2013, p1), a administração “patrimonialista é típica dos Estados absolutistas europeus do século XVIII onde o poder era detido na mão de poucos como estratégia para defesa dos seus próprios interesses”.

Nessa época a gestão pública era voltada para satisfazer os interesses dos próprios governantes e para preservação de seus patrimônios, tendo como principais características a corrupção, o nepotismo e a indiferenciação entre o público e o privado sob a ótica do governo. (SILVA, 2013, p. 1)

Como forma de aprimoramento de gestão, o próximo modelo desenhou-se com intuito de modificar o paradigma então dominante. Para Carvalho e Sampaio (2010, p.3):

A administração pública burocrática, inspirada no modelo weberiano surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo anterior. Seus princípios orientadores são a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização. (CARVALHO; SAMPAIO, 2010, p. 3).

Era hora da administração pública voltar-se para si mesma, preocupando-se mais com seus processos internos do que com o atendimento aos anseios da sociedade. (CARVALHO; SAMPAIO, 2010, p.3)

Para Silva (2013, p.4), esse modelo tem por princípios “a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor” Presente na Constituição de 1988, é o modelo que influenciou todo o modelo administrativo brasileiro, onde há excessivo formalismo e constante presença de normas e rigidez de procedimentos. (SILVA, 2013, p.4).

Foi nesse ínterim que surge o Estado Providência, segundo Batinga (2012, p. 1). Para a autora, O Estado intervencionista constituído em 1988 passa a atuar de forma a atenuar as desigualdades sociais, e consequência disso, acaba por endividar-se:

Com o aumento da máquina estatal no século passado e o conseqüente endividamento público, foi necessário aumentar a arrecadação dos tributos para dar conta de todos esses gastos. Surgiu, assim, o Estado Fiscal. Ocorre que, mesmo com o aumento da tributação, esse Estado Fiscal entrou em crise por não conseguir desenvolver todas as tarefas das quais estava incumbido. (BATINGA, 2012, p.1)

Dessa discussão, o modelo burocrático passa a perder força no cenário mundial e a defesa por uma máquina estatal enxuta passa a ganhar notoriedade. Segundo Silva (2010, p. 4), foi principalmente após as duas guerras mundiais que o Estado necessitava de uma reforma, uma vez que o modelo burocrático mostrou-se ineficiente, custoso e pouco orientado às demandas da sociedade.

Esse modelo então inovador prega a restrição da atuação estatal, segundo Batinga (2012, p. 1), “[...] para o mínimo essencial, que seria o exercício do poder de polícia, as atividades jurisdicional e legislativa, a manutenção da previdência e alguns aspectos da assistência social”, donde surge a administração gerencial.

O principal objetivo do modelo gerencial era combater a ineficiência do modelo burocrático, aumentando a qualidade dos serviços prestados à população e reduzindo seus custos, buscando resultados com eficiência. (SILVA, 2013, p.5).

A principal diferença entre esses dois modelos consiste na ênfase dos objetivos da gestão. Enquanto a administração burocrática propõe o controle sobre o processo de tomada de decisões, a administração gerencial enfatiza o controle sobre resultados (MAZZA, 2011, p.30).

Esse novo modelo organizacional de prestação de serviços públicos foi inserido no contexto nacional pelo Plano Diretor de Reforma do Estado, elaborado por Luiz Carlos Bresser Pereira em 1995 (ARAUJO; CRUZ, 2007, p. 2) e do projeto de emenda que resultou na Emenda nº. 19, de abril de 1998, trazendo para o texto constitucional, entre tantas melhorias, o princípio da eficiência. (BEITUM, 2009, p.6).

Seguem as próprias palavras de Bresser-Pereira (2008 b, p.150) sobre a Reforma Gerencial de 1995:

Sob o ângulo da gestão, um número crescente de organizações públicas vem elaborando planos estratégicos no quadro de uma administração por resultados, e a todo o momento vemos a implantação de sistemas de gestão baseados na motivação positiva dos servidores públicos que alcançam metas ou apresentam melhores desempenhos. (BRESSER-PEREIRA, 2008b, p.150).

Trata-se de um modelo mais flexível, voltado à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado, à administração por resultados, à competição administrada por excelência e ao controle na dimensão cultural visando maior confiança dos governados em relação aos gestores públicos. (BEITUM, 2009, p.7)

2.2 GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL

A Reforma Gerencial de 1995 foi iniciada pelo MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), no governo de Fernando Henrique Cardoso, e em 1998 houve a aprovação da Emenda Constitucional nº. 19 que introduziu a reforma no Brasil, tendo como alicerce a introdução do princípio da eficiência no texto constitucional. (SARTURI, 2013)

Batinga (2012, p.3) resgata o objetivo deste modelo de gestão:

O modelo gerencial tem como objetivo enxugar a máquina estatal, reduzindo as atribuições do Estado para o mínimo essencial que seria o exercício do poder de polícia, as atividades jurisdicional e legislativa, a manutenção da previdência e alguns aspectos da assistência social. (BATINGA, 2012, P.3).

Embora esse modelo seja de um Estado mínimo, a Gestão Pública Gerencial contextualizada no Brasil objetivou melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população, visando também adequar as organizações públicas já existentes ao seu objetivo principal, que é a excelência nos resultados. Pode-se dizer que busca também adotar um núcleo estratégico, flexibilizando e tornando mais eficiente a máquina pública. (SARTURI, 2013)

Ou seja, esse modelo de gestão se importa mais com os resultados, para que estes sejam produzidos com menor custo, no menor lapso temporal e com a melhor qualidade possível (MOREIRA NETO, 1998, p. 41)

Outro conceito introduzido pela Gestão Pública Gerencial, é a de *accountability* – pontuado aqui superficialmente –, que dentre várias interpretações e adaptações refere-se basicamente ao dever de prestação de contas, a quem interessar, por parte dos gestores públicos. (SANO, 2003, p. 35).

Segundo Mafra Filho (2008 *apud* MATOS, 2011):

Administração pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características. (MAFRA FILHO, 2008 *apud* MATOS, 2011)

Essas constatações propõem desafios ao futuro da Gestão Pública, principalmente com a sociedade cada vez mais participativa, reflexo desse próprio modelo de gestão.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

De acordo com Moreira Neto (1998, p.40), a Gestão Pública tem por objetivo atender primordialmente os interesses públicos, mas com integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança, de forma eficiente, eficaz e com custos reduzidos.

Segundo o autor, é necessário tanto gestores quanto usuários dos serviços públicos mudarem sua mentalidade participativa. Os primeiros devem assumir as responsabilidades de seu cargo, não só desempenhando meramente suas rotinas burocráticas, enquanto o público deve se interessar pelas mudanças, participar ativamente da construção dos programas voltados para a sociedade e exigir a prestação de serviço com qualidade, eficiência e modicidade. (MOREIRA NETO, 1998, p.37).

Esse fato é proveniente da dificuldade que os gerenciadores possuem em identificar quais são as necessidades a serem atendidas, de modo que ainda é necessário inserir na mentalidade do servidor público o real objetivo da gestão pública, para que passe a atuar com perspectiva estratégica a fim de obter os resultados almejados. (MOREIRA NETO, 1998, p.35)

O grande desafio é que o Estado tenha capacidade de implementar essas ações. Ferreira (2005, p. 1) analisa oportunamente este cenário:

Falar nos dias de hoje em Gestão Pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo para que desta forma se crie valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda. (FERREIRA, 2005, p.1)

Diante da colocação da autora, pode-se afirmar que há que se priorizar pontos chave para a Gestão Pública, como planejamento estratégico, inovação, padronização de processos e gestão do capital de conhecimento da organização.

2.4 GESTÃO OPERACIONAL

A prestação de serviços públicos deve se valer de técnicas e instrumentos das áreas da Administração e Engenharia de Produção. Mas, como aponta Malmegrín (2012, p.17), “[...] as aplicações exigirão uma contextualização no ambiente específico das organizações prestadoras de serviços públicos [...]”.

O ciclo da gestão pode ser representado pelo modelo consagrado de Walter Shewhart, que segue, adaptado para a língua portuguesa (FIGURA 1):

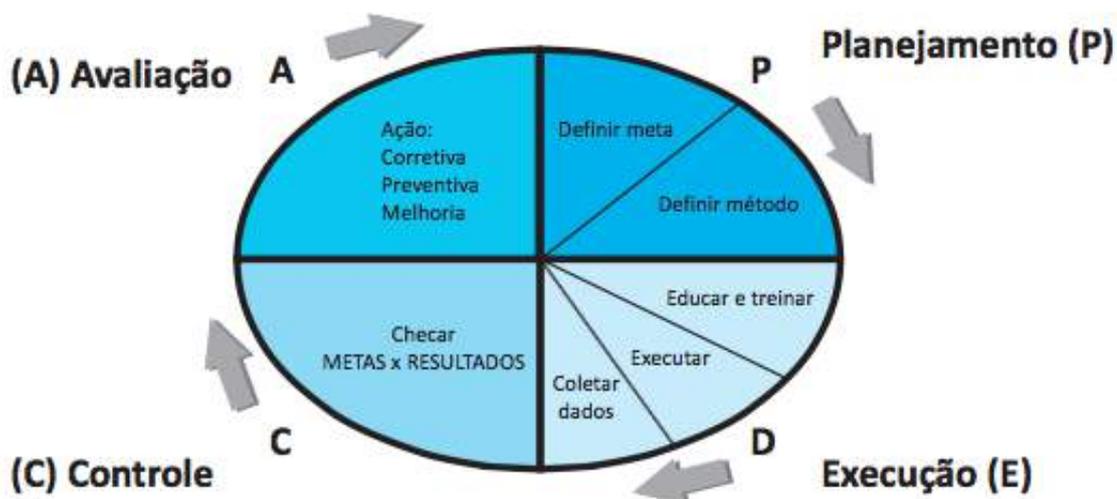


FIGURA 1 – CICLO DE SHEWHART.
 FONTE: MALMEGRIN (2012, p.13 *apud* CAMPOS, 1990).

Malmegrín (2012, p. 24) ainda correlaciona os modelos hierárquicos usados na Administração com o correspondente nível de gestão, na Gestão Pública:

- Gestão Estratégica: tem como objeto as políticas públicas;
- Gestão Tática: enfoca os planos diretores e os planos plurianuais com os respectivos programas;
- Gestão Operacional: objetiva as ações operacionais de prestação de serviços públicos para seus usuários e beneficiários. (MALMEGRIN, 2012,

Faz-se importante delimitar a área de estudo e aplicabilidade deste projeto técnico para que não extrapole nenhuma área e nem crie falsas expectativas, garantindo o resultado proposto.

2.5 GESTÃO POR PROCESSOS

Melhorar processos é uma ação básica para as organizações, e também, ação intimamente ligada com a tecnologia da informação. Para Paim et al (2009, p.25) “[...] qualquer organização produtiva, seja pública, privada, ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho”.

A modelagem de processos é uma tarefa complexa e difícil. Para Damij (2007, *apud* COSTA, 2008, p.2) “A criação de um modelo que represente a verdadeira reflexão do processo de negócio estudado é essencial para promover melhorias ou o desenvolvimento de sistemas de informação”.

Apesar de toda essa necessidade ser explícita e notadamente reconhecida, os temas Processos e Gestão por Processos, são relativamente recentes, e devido a isso, “enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente [...] tem se mostrado [...] compatível com as demandas [...] nos mais diversos nichos de mercado”. (PAVANI JUNIOR, SCUCUGLIA, 2011, p.102)

Paim et al (2009) aponta os benefícios observados em adotar a estrutura organizacional voltada a processos:

- Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio;
- Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento potencial das soluções de automação do mesmo;
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- Melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de trabalho [...];
- Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos;
- Redução do tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro;
- Redução do tempo de atravessamento de produtos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- Redução de defeitos;
- Redução de tempo entre a identificação de um problema e implementação das soluções necessárias. (PAIM et al, 2009, P. 26)

Graficamente evidencia-se a diferença entre organizações que priorizam processos das que mantêm a gestão tradicional departamentalizada (FIGURA 2).

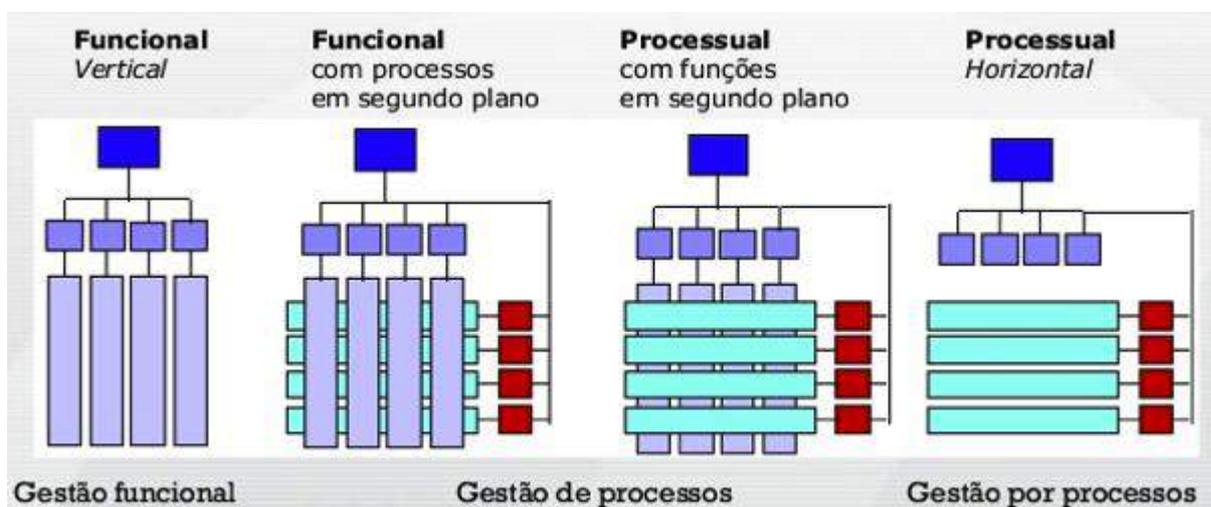


FIGURA 2 – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS POR PROCESSOS.

FONTE: PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.75.

Atualmente, o DETRAN/PR encontra-se no modelo Funcional com processos em segundo plano, conforme a classificação acima.

Isso significa dizer que os processos ainda estão começando a ganhar sua devida importância. Os gerentes de processos ainda estão alocados nas divisões da autarquia além de realizar atividades operacionais, muito porque essa mudança de paradigma não é algo de fácil implementação para as entidades públicas, resistentes a mudanças por natureza. Essa análise cultural da organização não cabe ao projeto.

2.6 O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) E SEUS DERIVADOS

Segundo o manual de boas práticas BPM (CBOK) (ABPMP, 2013, p.12), “BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento de processos”. O livro lista inúmeras melhorias com a implementação da Gestão por Processos (BPM), que extrapolam o objetivo desse projeto.

Vários são os métodos e estilos existentes para a notação dos processos destinados a diversas organizações e suas realidades, mas a mais consagrada atualmente trata-se da *Business Process Management Notation* (BPMN), conforme Pavani Júnior e Scucuglia (2011) postulam:

Trata-se da maior e mais amplamente aceita notação para modelagem de processo. É a notação mais moderna, com adoção de um padrão de simbologia que resolve uma série de lacunas de modelagem de métodos anteriores. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.50)

Um modelo padrão de Processos vai fornecer às empresas a capacidade de compreender os seus procedimentos internos de maneira simples, através de notação gráfica e dará as organizações a capacidade de comunicar esses procedimentos de uma forma padrão, facilitando seu entendimento e permitindo a seus participantes se adaptarem às novas circunstâncias de negócios interno. (BPMN, 2016).

A notação BPMN (BPMN, 2016) possui um conjunto de elementos gráficos para representar uma série de situações que acontecem no fluxo dos processos, que servirão de base para os trabalhos propostos neste projeto.

2.7 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Segundo Maranhão e Macieira (2010, p.53), o mapeamento de processos da organização é “o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados [...] até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos”. Para os mesmos autores ainda, a atividade inicial de mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010, p.54)

Para selecionar os processos a serem mapeados, pode-se utilizar alguns critérios de priorização, segundo Biazetto (2013, p.1):

- a) Processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais;
- b) Processos críticos para a implementação estratégica organizacional;
- c) Processos que impactam as interações ou as interfaces de outros processos prioritários, limitando os resultados da organização (gestão).

Para Oliveira e Valle (2009 *apud* BIAZETTO, 2013, p.1), com o uso dos mapas de processos fica mais fácil identificar e tratar, por exemplo, a falta de estruturação, ambiguidade, redundância e omissões dos processos em estudo.

Portanto, o exercício de Mapeamento do processo exige a pesquisa por observação, entrevista aos participantes do processo, estudo da legislação pertinente, para o nosso caso, preocupação com o orçamento e gestão de pessoas. Somente com todas essas perspectivas é possível representar o processo graficamente.

O BPM CBOK (2013, p.72) aponta que a “Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. ” Dela pode resultar a visão do processo ponta a ponta ou uma porção primária, de suporte ou de gerenciamento dos processos.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p.48) assumem que a modelagem pode ser dividida em dois grandes momentos de análise: Situação atual (AS-IS); e Situação proposta (TO-BE). Ou seja, modelar um processo implica em representar o processo como é atualmente realizado, e como deseja-se que seja realizado, com todas as melhorias já inerentes ao processo de análise de melhorias.

Para viabilizar um entendimento universal de todos os envolvidos no processo – analistas, gerentes, gestores, participantes e interessados – “os modelos devem ser fáceis de entender, objetivos e claros” (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.49).

2.8 PRINCÍPIO DE PARETO E CURVA ABC

De acordo com Koch (2000, p. 22), a ferramenta Curva ABC, também conhecida como princípio 80/20, Princípio de Pareto, Lei de Pareto, regra 80/20, Princípio do menor esforço e princípio do desequilíbrio surgiu em 1897, quando Vilfredo Pareto, economista italiano, observou que 80% da riqueza italiana estava concentrada nas mãos de 20% da população.

O Diagrama de Pareto e sua análise afirmam que a minoria de causas corresponde à maioria dos problemas. Também conhecido como curva ABC, é dividido por classes de problemas, como por exemplo: (KOCH, 2000, p.34)

- a) Classe A (Maior importância, correspondem a 20% do total);
- b) Classe B (Intermediários, de importância média 30% do total);
- c) Classe C (Menor importância, correspondendo a 50% do total).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Paim et al (2009, p.25) pontua que “[...] quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através do sistema produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos”. Essa premissa norteará a delimitação da organização onde o trabalho pretende ser aplicado, vista a estrutura da autarquia.

3.1 O DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO ESTADO DO PARANÁ

O DETRAN/PR possui como Missão: Executar as políticas de trânsito no estado do Paraná com agilidade e eficiência para oferecer um serviço de qualidade ao cidadão. (PARANÁ, 2016, p.1)

Sua Visão é sensibilizar a população paranaense para um trânsito mais seguro e tornar os processos de veículos e habilitação menos burocráticos, simplificando os serviços prestados por meio de ações de planejamento capazes de promover a modernização e o cumprimento da sua missão. (PARANÁ, 2016, p.1)

Tem por valores o respeito, a ética, o comprometimento, a transparência e o trabalho em equipe.

3.1.1 História

Em 15 de dezembro de 1938 foi criado o Departamento do Serviço de Trânsito, denominado Departamento de Trânsito (DETRAN) a partir de outubro de 1968. A partir de 1974 o DETRAN/PR passou a funcionar como órgão especial vinculado à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Transformado em autarquia através da lei 7.811 de 9 de dezembro de 1.983, hoje é vinculado à Casa Civil do estado do Paraná. (PARANÁ, 2016, p1)

3.1.2 Características

Órgão executivo de trânsito no âmbito do estado do Paraná, possui personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio, com sede na cidade de Curitiba e jurisdição em todo o território estadual.

Suas atribuições estão definidas no art. 22 da Lei 9.503 de 23 de setembro de 1997, que instituiu o CTB. Algumas, dentre outras tantas, seguem:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II - realizar, fiscalizar e controlar o processo de formação, aperfeiçoamento, reciclagem e suspensão de condutores, expedir e cassar Licença de Aprendizagem, Permissão para Dirigir e Carteira Nacional de Habilitação, mediante delegação do órgão federal competente;

III - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente;

[...] (BRASIL, 1997)

Atualmente consta com um corpo funcional de 1617 servidores dos quais 929 são estáveis, 430 comissionados, 258 estagiários prestando serviços sob sua administração.

A autarquia somou em receitas correntes no ano de 2015 o valor de R\$ 539.438.930,00 se tornando o segundo maior arrecadador do estado, ficando atrás apenas da Secretaria da Fazenda.

3.1.3 Estrutura Física e Administrativa

O DETRAN/PR possui atuação em todo o estado do Paraná e sua sede situa à Avenida Victor Ferreira do Amaral, 2940 no bairro Capão da Imbuia na capital Curitiba. Para conseguir capilarizar seu atendimento, consta com 101 Circunscrições Regionais de Trânsito (CIRETRANS) e 211 Postos de Serviços vinculados a elas, mantidos em parcerias com as prefeituras de todo o estado. (PARANÁ, 2016, p.1)

Administrativamente o Departamento está dividido em quatro Diretorias subordinadas à Direção Geral, quais são: Administrativa e Financeira; de Tecnologia e Desenvolvimento; de Gestão de Pessoas e de Operações, que são responsáveis pela descentralização administrativa e operacionalidade dos negócios e serviços públicos da autarquia.

Segundo a Assessoria de Comunicação do Departamento, o organograma institucional está passando por reformulações com a elaboração do novo regulamento e regimento interno da autarquia, não sendo passíveis de divulgação enquanto não publicados. A estrutura a seguir reflete como o Departamento está organizado no momento presente desse estudo, assumindo que certamente haverá mudanças para seus anos futuros de funcionamento. (FIGURA 3).

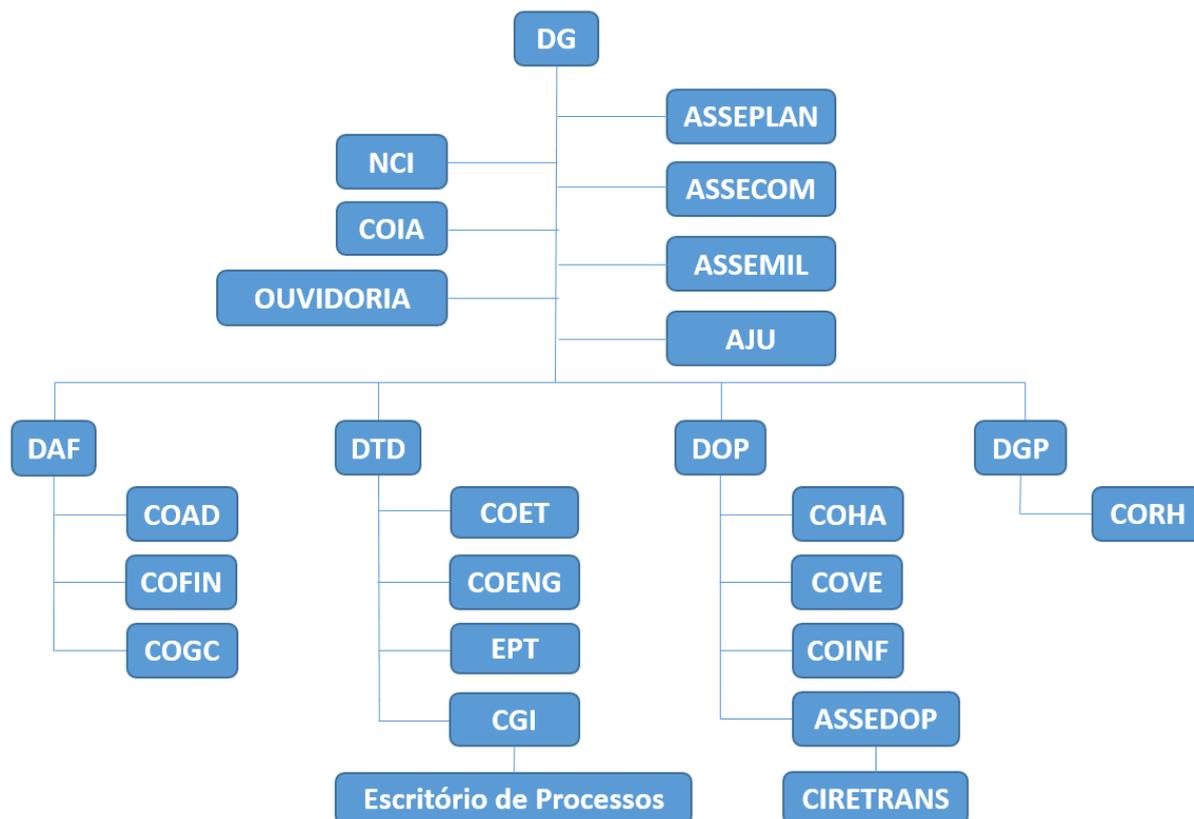


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DO DETRAN/PR.
 FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Nota-se a atuação de destaque da Assessoria de Planejamento (ASSEPLAN) estando vinculada exclusivamente à Direção Geral da Autarquia. Apesar do cenário favorável, atualmente o Escritório de Processos está ligado à Coordenadoria de Gestão da Informação (CGI), onde fora concebido. Essa não é a estrutura ideal se pensarmos em entidades voltadas à Gestão por Processos, mas acredita-se que por ser uma fase de transição e de quebra de paradigmas, enquanto a estrutura administrativa for Funcional com processos em segundo plano, o Escritório possa estar desvinculado da área de planejamento.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.

O DETRAN/PR é responsável por toda a guarda e gerenciamento dos bancos de dados referentes a condutores de veículos e seus prontuários de habilitação, bem como do registro e licenciamento de veículos no âmbito do estado. Para manter esses dados atualizados e garantir ao cidadão a segurança dos documentos e informações, uma série de procedimentos são ofertados para a sociedade, com base nas legislações correlatas à área de trânsito em geral.

Foram identificados 95 serviços públicos ofertados à população paranaense através de consulta à ASSEPLAN da autarquia na modalidade de atendimento ao cidadão nos anos de 2013, 2014 e 2015, dos quais 15 estão representados na imagem a seguir. (FIGURA 4).

MOTIVO	QUANTIDADE DE PROCESSOS	PORCENTAGEM	CURVA
AQUISICAO DE VEICULO	2814549	14,96%	A
RENOVACAO CNH	2374636	12,62%	A
COMPRA COM TROCA DE MUNICIPIO	1884363	10,02%	B
PRIMEIRO EMPLACAMENTO	1193083	6,34%	B
IDENTIFICAÇÃO DO CONDUTOR	1154765	6,14%	B
COMUNICACAO DE VENDA	1047867	5,57%	B
REGISTRO DE OUTRO ESTADO	778160	4,14%	B
PRIMEIRA HABILITACAO	661806	3,52%	C
EMISSAO CNH DEFINITIVA	581543	3,09%	C
AUTORIZACAO PARA CONFECCAO DE PLACA	503958	2,68%	C
CERTIDAO DE REGISTRO DO VEICULO	468759	2,49%	C
BLOQUEIO DE VEICULO	437311	2,32%	C
COMUNICACAO DE REGISTRO EM OUTRO ESTADO	409409	2,18%	C
DEFESA DA AUTUAÇÃO	324242	1,72%	C
EMISSAO DE 2. VIA DE CRV	317346	1,69%	C

FIGURA 4 – OS 15 SERVIÇOS MAIS PRESTADOS NO DETRAN/PR.
FONTE: DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DO PARANÁ.

Desses dados foi gerado o gráfico de demanda que serve de base para o estudo de Pareto, delimitando o universo de pesquisa e atuação. (FIGURA 5)

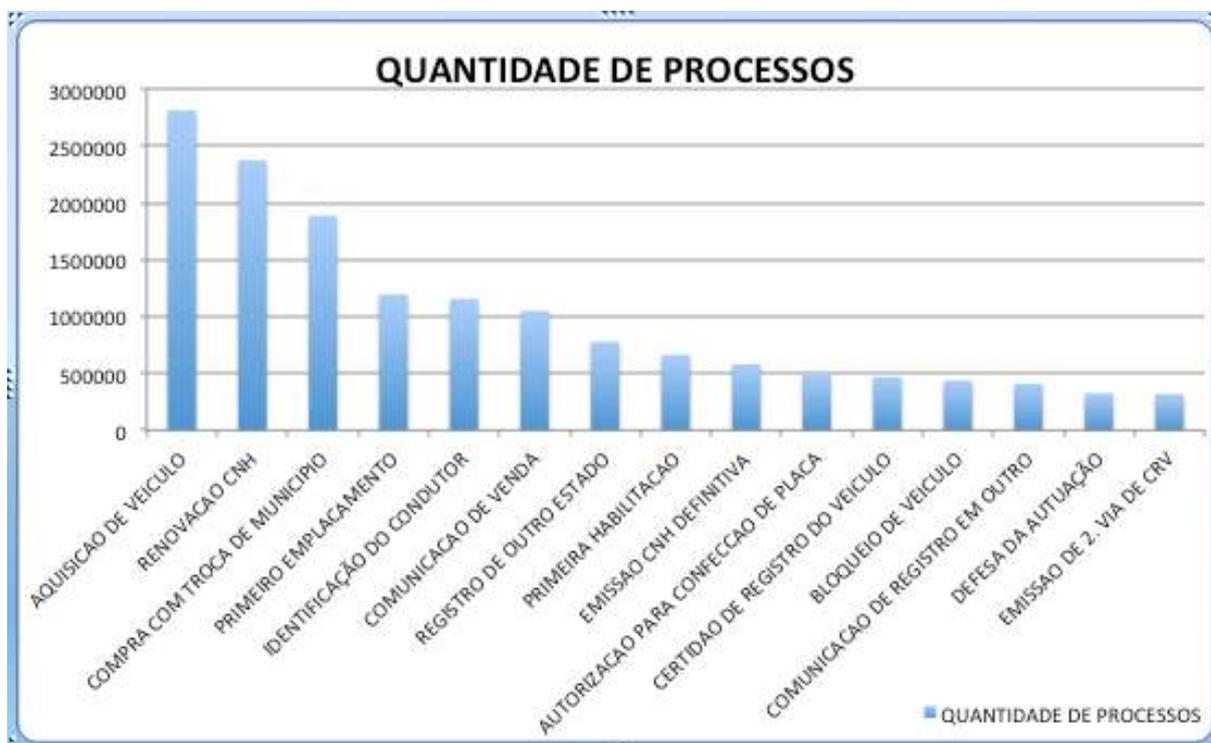


FIGURA 5 – GRÁFICO DE DEMANDA POR MOTIVO.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Aplicado o princípio de Pareto e estabelecida a curva ABC (FIGURA 6), uma vez que esse projeto não comporta tempo hábil para a realização do mapeamento da totalidade de serviços prestados pelo Departamento, percebe-se a incidência de praticamente um, mas para os efeitos desse trabalho, dois processos que se enquadram dentro da classificação A.

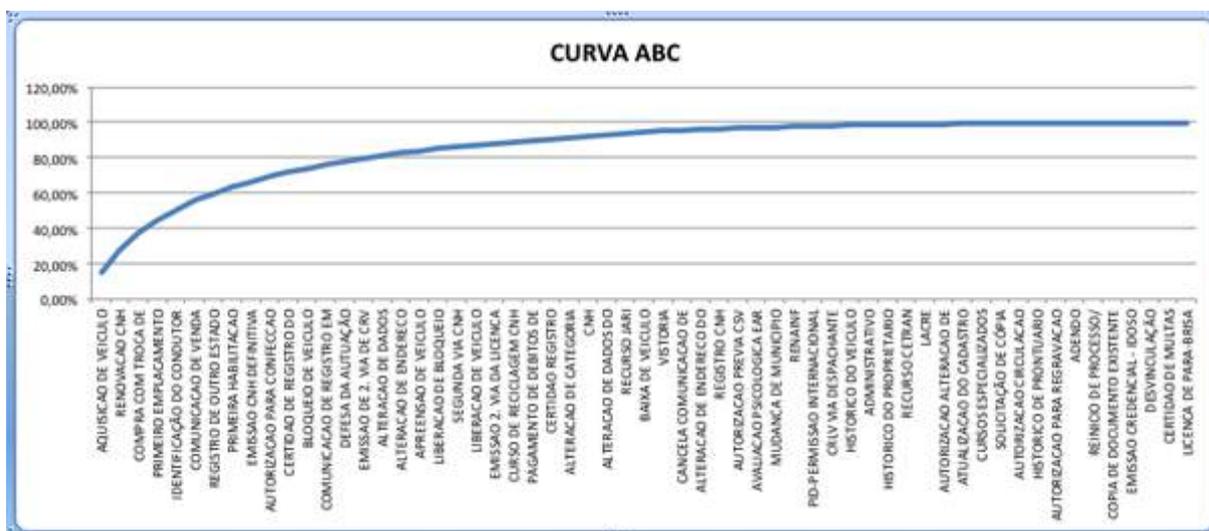


FIGURA 6 – GRÁFICO DE CURVA ABC.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Analisando os desenhos, é possível estabelecer a média anual de quase 940.000 processos de Aquisição de Veículo, e mais de 791.000 processos de Renovação de Carteira de Habilitação (CNH), que estariam incluídos dentro da curva A (20%) do rol apresentado, e que correspondem a 80% da quantidade de atendimento da autarquia, portanto apenas esses dois processos serão analisados.

3.2.1 De onde vem o Capital de Conhecimento do DETRAN/PR?

O trânsito é um ambiente dinâmico e mutável pelas normas e regulamentações quais, na maioria das vezes, são necessárias para a segurança de todos os que dele participam, e que acabam constituindo um arcabouço legal vasto e complexo, influenciando as rotinas de execução e operação do DETRAN/PR.

Como exemplo pode-se citar a obrigatoriedade de aulas em simuladores de direção veicular assim como a do extintor ABC, apesar do cancelamento posterior.

Para o atendimento dessas normas, é necessário adotar procedimentos que visam garantir a legalidade, qualidade, eficiência e segurança das informações atinentes a cada caso, por exemplo, a aquisição de um veículo.

Neste caso, o Código de Trânsito Brasileiro (CTB) atribui infração grave com multa no valor de R\$ 127,69, além de fazer incidir 5 pontos no prontuário de habilitação do comprador caso a transferência seja realizada 30 dias após a data preenchida no documento de transferência. Além disso, o DETRAN deve assegurar a procedência do veículo, checar a situação dos débitos, baixar o registro do antigo proprietário e emitir um novo documento de registro e licenciamento para o comprador. Apenas após todo esse rito, a transferência de propriedade está efetivada para os fins da administração e, dependendo do caso, o procedimento pode ser ainda mais complexo, caso envolva financiamento, ou uma mudança de cor desse veículo, por exemplo.

Para cada particularidade dessas relatadas, o procedimento e a documentação são diferentes, e todos eles devem estar devidamente claros para os envolvidos no processo, visando transparência do serviço público, celeridade e eficiência, tanto por parte dos representantes da autarquia (atendentes), quanto por parte de seus clientes (usuários do serviço público).

Diuturnamente, imensuráveis esforços em prol da garantia à lisura e segurança desses procedimentos dentro dos princípios da Administração Pública, bem como da prestação do serviço com assertividade, excelência e eficiência são tomados por parte dos gestores do Departamento de Trânsito do Paraná.

Devido a esse cenário, o DETRAN/PR em conjunto com seus parceiros têm procurado manter atualizados os manuais de procedimentos, e capacitados seus servidores, visando atender a todas as demandas da sociedade e da legislação, porém devido à amplitude de alcance, forte regionalização, falta de padronização de procedimentos e interpretações e entendimentos divergentes, isso não tem sido possível com o grau de assertividade necessária e suficientemente condizente com uma instituição da magnitude do Departamento.

3.2.2 Para onde vai o Capital de Conhecimento do DETRAN/PR?

Todas as normas internas e externas atinentes aos procedimentos foram sistematizadas a muito tempo, e com o decorrer deste, acabaram caindo em desuso ou sendo adaptadas conforme realidades regionais, perdendo o seu caráter de padronização para atendimento em todo o âmbito estadual, não mais sendo referência para nenhum dos envolvidos no processo, salvo raríssimas exceções.

Outro fator determinante nesse contexto, é o conhecimento de servidores antigos, que acabam se tornando referência devido à experiência adquirida ao longo do tempo, mas que ao se aposentar ou sair da instituição acabam por levar seu conhecimento e experiência, deixando a autarquia refém dessa perda de capital de conhecimento valiosíssimo para a sociedade.

Ter os processos bem documentados, mapeados e modelados evitam todos esses problemas pois haverá um legado disponível a todos os envolvidos nos processos – representantes da autarquia, população interessada, usuários do serviço público, gestores públicos, etc. – de forma a auxiliar a compreensão do processo e servir de base para eventuais melhorias ou atualizações inerentes de uma nova legislação, ou automação de processos, por exemplo.

3.2.3 Problemas identificados ao longo da análise da instituição

Ao longo dessa explanação, foi possível levantar sete problemas principais, quais seguem:

- a) Excesso de Normas e Legislação atinente à área;
- b) Excesso de Normas Internas procedimentando a atividade do DETRAN;
- c) Manual de procedimentos desatualizado e/ou ineficiente;
- d) Falta de disponibilidade para manutenção do manual de procedimentos;
- e) Elevada quantidade de processos realizados pelo Departamento;
- f) Falta de referência e de apoio para a realização dos procedimentos;
- g) Perda de capital de conhecimento devido à saída de servidores.

Analisando essa lista percebe-se que grande parte dos problemas identificados com a análise institucional se dá pela falta de padronização e sistematização dos procedimentos, além de não existir nenhuma forma de identificação clara sobre o procedimento.

Após a análise da revisão bibliográfica, entende-se que a partir do momento em que todos os envolvidos nos processos possam ter de maneira clara e concisa, o conhecimento de cada etapa do processo, bem como de seu fluxo, a tendência é que passe a existir melhor qualidade da prestação daquele serviço.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A proposta técnica consiste em desenvolver um trabalho de mapeamento dos processos pertencentes à curva A do gráfico de Pareto realizado com base no estudo da relação motivo *versus* quantidade de processos, apresentado anteriormente na figura 6.

Espera-se que com o incentivo e a confecção do mapeamento dos processos, o gerente e sua respectiva equipe responsáveis por cada um deles, possa obter uma visão global do processo, suas etapas, identificar suas necessidades, seus potenciais problemas e definir um fluxo oficial.

A partir desse trabalho, iniciará a fase de análise do processo e propostas de mudanças e otimização do mesmo. O resultado dessa fase será, essencialmente, a modelagem do processo já devidamente adaptado para funcionamento em novo fluxo, ainda que parcial.

É interessante frisar que a proposta técnica para a solução do problema não consiste apenas na proposição dos novos fluxos, mas sim nas etapas de mapeamento dos processos, em seus desenhos, na utilização da ferramenta de representação gráfica conforme a BPMN e no estudo das boas práticas sistematizadas e compiladas no CBOK.

Tomando essa análise como ponto de partida, é possível perceber que os desenhos, os resultados esperados para cada sugestão de implementação, assim como as identificações de retrabalhos, redundâncias e a própria otimização dos processos figuram como consequência natural da aplicação do método proposto neste trabalho.

Vale lembrar que a intenção deste trabalho é apresentar a melhoria para a instituição a partir da padronização dos seus processos através de práticas consagradas e consolidadas, bem como regras de notação universalmente aceitas no mundo corporativo.

4.1 PROCESSO A: AQUISIÇÃO DE VEÍCULO

O Processo atualmente segue o fluxo a seguir. (FIGURA 7)

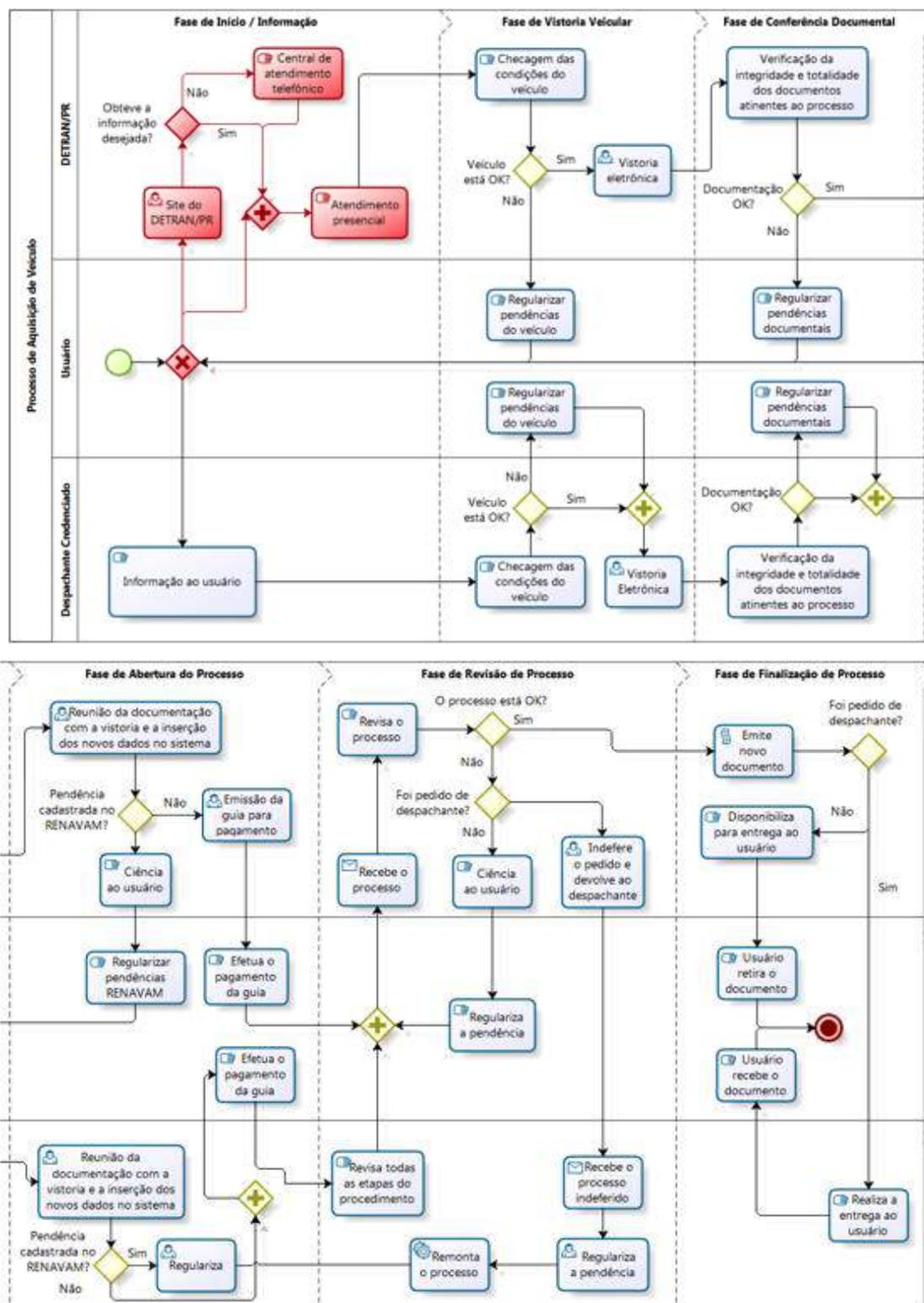


FIGURA 7 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE VEÍCULO.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

A imagem foi segmentada para melhor visualização, podendo ser encontrada integralmente no Apêndice A.

O processo de aquisição de veículo consiste na verificação dos itens obrigatórios de segurança do veículo, comprovação de sua procedência regular, transferência de propriedade nos bancos de dados, e emissão de novo Certificado de Registro e Certificado de Licenciamento do veículo. Todas as informações têm de ser cadastradas no Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM), base de dados do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN).

4.1.1 Proposta Técnica

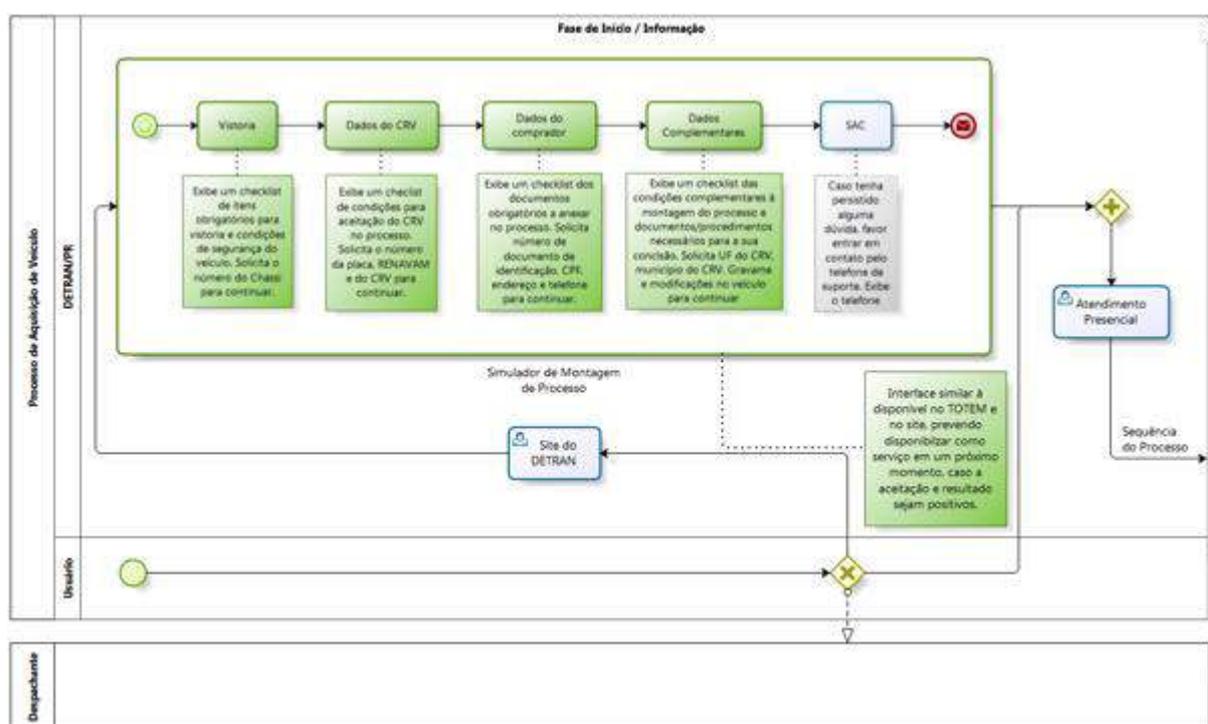


FIGURA 8 – MODELAGEM DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE VEÍCULO.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Na análise do processo em questão, verificou-se alto índice de retorno, e conseqüente insatisfação por parte dos usuários do serviço, relativos à divergência das informações obtidas pelos canais de atendimento, daquelas obtidas no ato da montagem do processo, resultando na impossibilidade de atendimento. Nesse ínterim a solução proposta objetiva otimizar tal deficiência. (FIGURA 8)

4.1.2 Plano de implantação

O Cronograma de implantação consta no apêndice B deste trabalho.

4.1.3 Previsão de Recursos

TABELA DE RECURSOS - AQUISIÇÃO DE VEÍCULO						
Qtđ.	Tipo de Recurso	Origem	Custo Unitário (U.M.)	Uso	Custo Estimado	
A 1	Gerente de Projeto.	DETRAN/PR**	R\$ 36,90 (dia)	96	R\$ 3.542,40	
B 4	Integrante da equipe do projeto.	DETRAN/PR	R\$ 9,52 (dia/pessoa)	96	R\$ 3.655,68	
C 160	Desenvolvimento tecnológico.	CELEPAR	R\$ 91,57* (hora)	160	R\$ 14.651,20	
D 1	Multiplicador.	DETRAN/PR	R\$ 9,52 (dia)	5	R\$ 47,60	
E 1	Divulgação.	DETRAN/PR	R\$ 13,77 (dia)	3	R\$ 41,31	
					R\$ 21.938,19	TOTAL

* Valor calculado com base no contrato 008/2015
 ** Cálculo realizado sobre a média salarial da categoria

FIGURA 9 – TABELA DE RECURSOS – AQUISIÇÃO DE VEÍCULO

FONTA: ELABORADO PELO AUTOR.

4.1.4 Resultados Esperados

Com a implementação da simulação de processo pretende-se:

- Fornecer informações consistentes mediante pré-validação sistêmica ao usuário;
- Fornecer modelos de documentos e consulta de dados intuitiva;
- Validar previamente os dados a serem inseridos no sistema quando da efetiva realização do processo;
- Levantar indicadores para fornecerem de base para estudos relativos a implementação de solução autônoma para operação do próprio usuário do serviço.

4.1.5 Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

MATRIZ DE RISCO - AQUISIÇÃO DE VEÍCULO	
Risco	Medida Mitigadora
1 Linguagem de difícil compreensão.	Revisão do material junto à sociedade e utilização de linguagem comum e coloquial.
2 Divergências de interpretação.	Linguagem clara, direta e específica; Interface gráfica similar aos documentos reais.
3 Problemas de desenvolvimento.	Cobrança através de acordos de nível de serviço.
4 Resistência à mudança.	Treinamento dos atendentes com foco no conhecimento do novo processo e seu desenho.
5 Dificuldade de assimilação por parte dos usuários que trata-se de mera simulação.	Desenvolvimento de textos interativos e explicativos nos canais de atendimento.
6 Preenchimento errado de dados e informações.	Elaboração de um sistema inteligente, que cruze informações antigas e novas, consistentes e inconsistentes, de acordo com os bancos de dados governamentais, mas não informe nenhum dado que não seja público.

FIGURA 10 – MATRIZ RISCO DE IMPLANTAÇÃO – AQUISIÇÃO DE VEÍCULO

FONTA: ELABORADO PELO AUTOR.

4.2 PROCESSO B: RENOVAÇÃO DE CNH

O processo de renovação de CNH consiste, basicamente, na renovação do exame de aptidão física e mental do condutor já habilitado, que pode ter válida máxima de 5 anos segundo o §2º do artigo 147 do CTB, mas para que essa etapa seja possível, outros procedimentos são necessários previamente ao exame, para garantir a consistência dos registros nos bancos de dados e garantir a segurança dos condutores. Todas as informações têm de ser cadastradas no RENACH, na base de dados do DENATRAN.

O Processo atualmente segue o fluxo a seguir, que foi dividido para melhor visualização mas pode também ser encontrado integral no Apêndice C. (FIGURA 11):

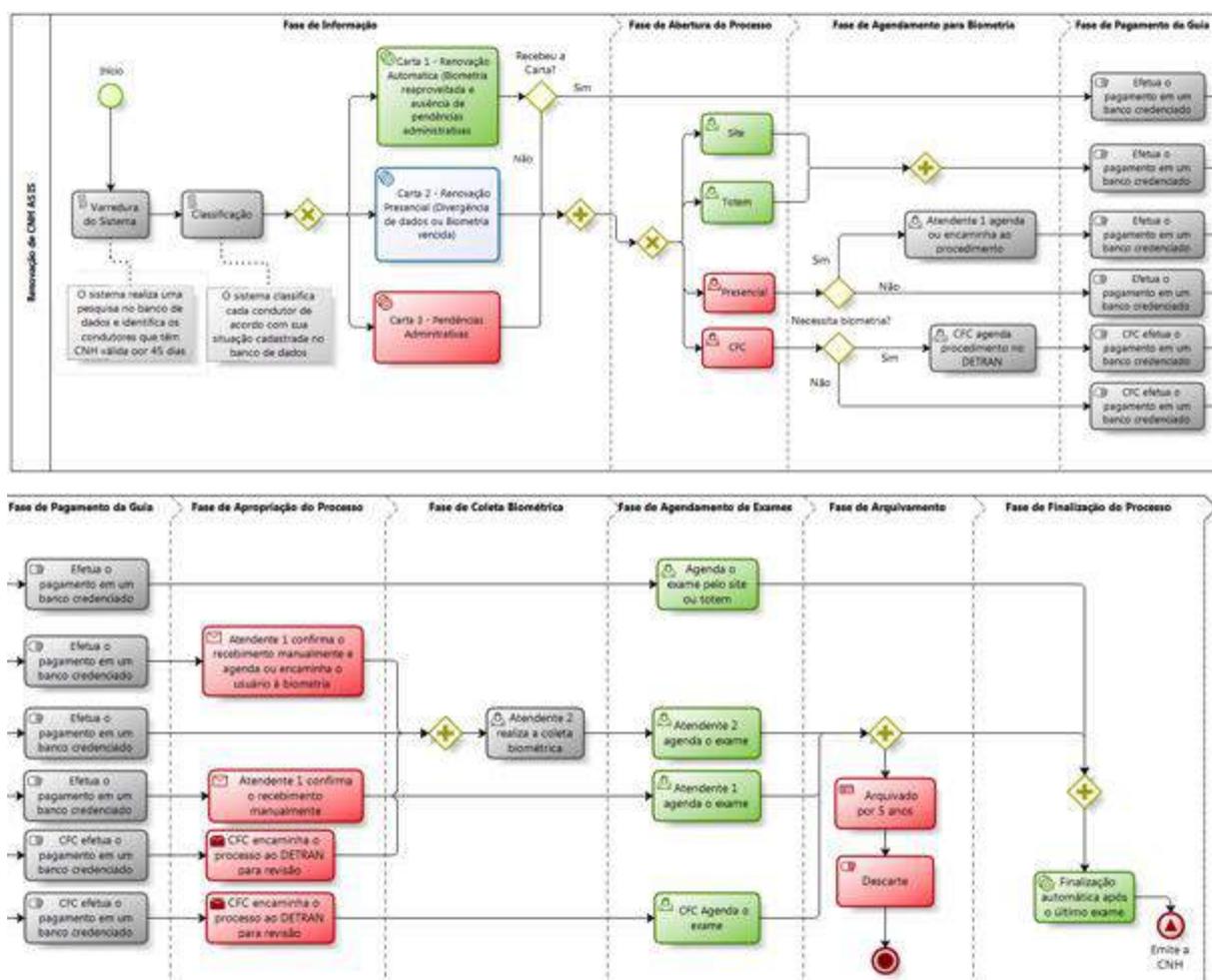


FIGURA 11 – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE CNH.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

A análise do processo identificou retrabalho, falta de padronização de procedimentos entre canais de atendimento e práticas em desuso, tratadas a seguir.

4.2.1 Proposta Técnica

A proposta inclui uma verificação de biometria para os processos montados através do site e totem, com isso padroniza-se o procedimento de agendamento de biometria e evita-se um atendimento, reduzindo uma fila de espera. Outras melhorias são a apropriação automática do processo e o descarte da guia. Não requisita-se nenhum documento auxiliar para este processo e não há nenhuma obrigação legal que implique em arquivamento desses documentos, caso possam ser recuperados de maneira eletrônica, que já é o princípio do sistema de habilitação do DETRAN/PR. Por fim, pretende-se direcionar o agendamento dos exames para o autoatendimento via site ou totem, excluindo uma fila de espera, conforme o fluxo: (FIGURA 12 / APÊNDICE D).

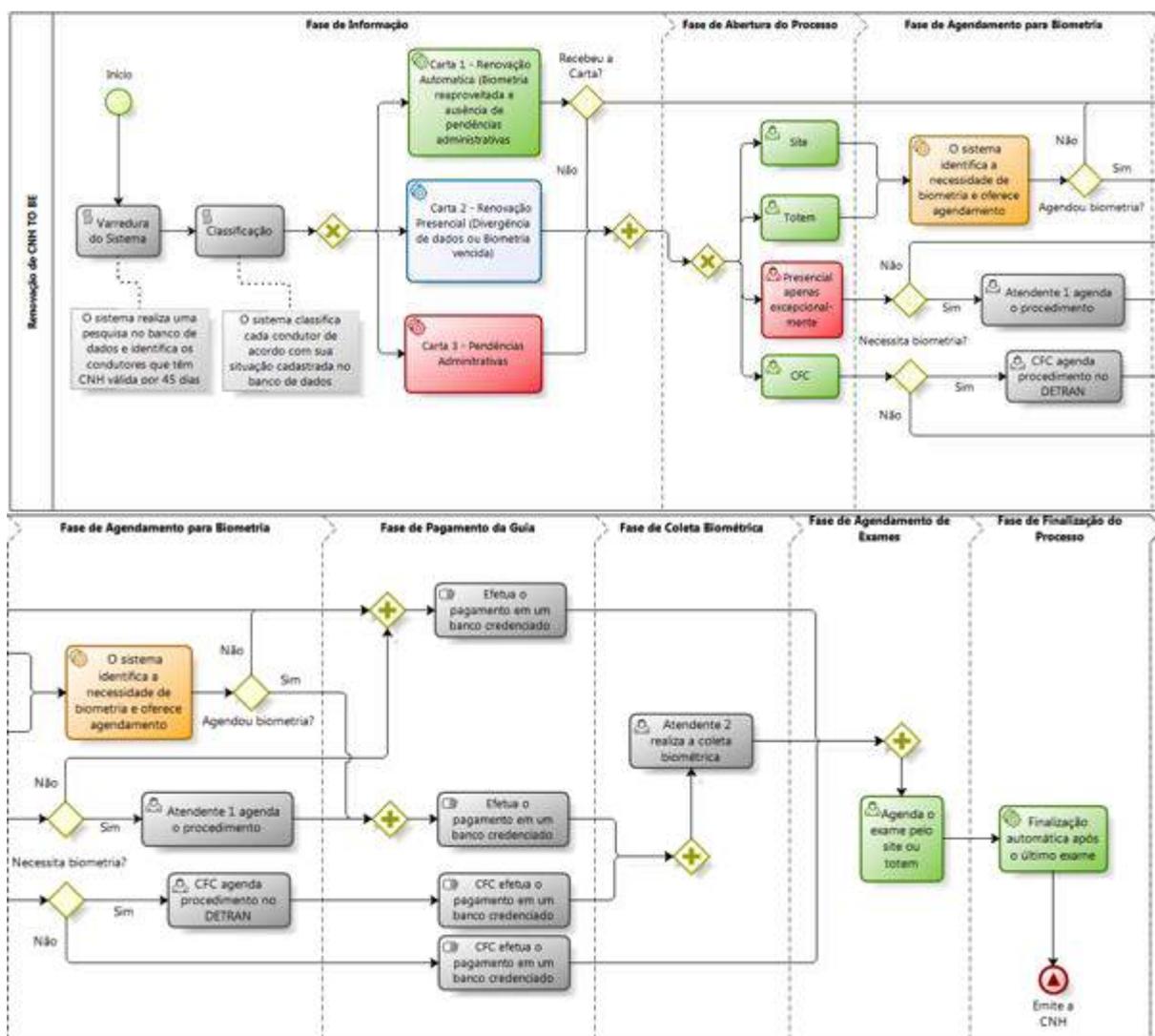


FIGURA 12 – MODELAGEM DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE CNH.
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

4.2.2 Plano de Implantação

O Cronograma de implantação consta no apêndice E deste trabalho.

4.2.3 Previsão de Recursos

TABELA DE RECURSOS - RENOVAÇÃO DA CNH							
	Qtd.	Tipo do Recurso	Origem	Custo Unitário (U.M.)	Uso	Custo Estimado	
A	1	Gerente de Projeto	DETRAN/PR**	R\$ 36,90 (dia)	74	R\$ 2.730,60	
B	4	Integrante da equipe do projeto.	DETRAN/PR	R\$ 9,52 (dia/pessoa)	74	R\$ 2.817,92	
C	120	Desenvolvimento tecnológico.	CELEPAR	R\$ 91,57* (hora)	120	R\$ 10.988,40	
D	1	Multiplicador	DETRAN/PR	R\$ 9,52 (dia)	5	R\$ 47,60	
E	1	Divulgação	DETRAN/PR	R\$ 13,77 (dia)	3	R\$ 41,31	
						R\$ 16.625,83	TOTAL

* Valor calculado com base no contrato 008/2015
 ** Cálculo realizado sobre a média salarial da categoria

FIGURA 13 – TABELA DE RECURSOS – RENOVAÇÃO CNH
 FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

4.2.4 Resultados Esperados

Com a implementação do modelo sugerido, pretende-se:

- Reduzir a quantidade de filas em que o usuário do serviço público aguarda para obter atendimento;
- Ampliar a oferta de serviços automáticos para o usuário do serviço público, evitando que este necessite de atendimento presencial na autarquia;
- Economizar espaço físico com a eliminação do procedimento de arquivamento, visto que não existe necessidade e nem obrigação de manter esses documentos;
- Eliminar a etapa de apropriação do processo, uma vez que as informações já estão disponíveis no sistema do DETRAN/PR e podem ser recuperadas a qualquer tempo;
- Otimizar o atendimento a partir da padronização dos procedimentos de agendamento e coleta da biometria, para todo o estado do Paraná;
- Otimizar o tempo de atendimento para os usuários do serviço público, evitando retrabalhos e retornos para realizar procedimentos ofertados em outros canais;
- Ampliar e diversificar a variedade de canais de atendimento que ofertam serviços e procedimentos à população paranaense;
- Evitar o deslocamento desnecessário do usuário do serviço até o Departamento para obtenção de atendimento;

- Criar uma cultura de independência nos usuários para que possam realizar os serviços de maneira autônoma, como ocorre em bancos e na entrega da declaração de imposto de renda à Receita Federal, por exemplo.

4.2.5 Riscos ou Problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

MATRIZ DE RISCO - RENOVAÇÃO DA CNH		
	Risco	Medida Mitigadora
1	Baixa Adesão aos serviços.	Campanhas de divulgação e incentivo às novas formas de atendimento.
2	Problemas de desenvolvimento tecnológico da solução.	Cobrança através de acordos de nível de serviço.
3	Resistência à mudança.	Treinamento dos atendentes com foco no conhecimento do novo processo e seu desenho.
4	Dificuldade de assimilação por parte dos usuários.	Desenvolvimento de textos interativos e explicativos nos canais de atendimento.
5	Preenchimento errado de dados e informações.	Elaboração de um sistema inteligente, que cruze informações antigas e novas, consistentes e inconsistentes, de acordo com os bancos de dados governamentais.

FIGURA 14 – MATRIZ RISCO DE IMPLANTAÇÃO – RENOVAÇÃO CNH
 FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

5 CONCLUSÃO

Ao término da pesquisa foi possível confirmar as teorias levantadas na pesquisa bibliográfica, principalmente no que se refere às benesses trazidas à organização que orienta suas atividades por projeto.

No decorrer do trabalho, nas fases de levantamento de informações, montagem da equipe, mapeamento e modelagem dos processos, foi possível perceber severa resistência à implementação de qualquer novo modelo de trabalho dentro da autarquia.

Com muita persistência e paciência o trabalho continuou a ser desenvolvido, muitas vezes insistentemente e outras encarecidamente até os resultados começarem a surgir.

Os participantes das equipes de análise do processo passaram a se tornar experientes no assunto e passaram a ser referenciadas pelo seu conhecimento acerca do processo. A partir desse momento a percepção do trabalho notadamente passou a sofrer alterações.

Com membros da Diretoria e das Coordenadorias Operacionais do Departamento referenciando a equipe e o gerente dos processos para análises mais profundas, discussões de melhorias e decisões estratégicas, gradativamente foi-se iniciando um processo de assunção da importância de existir uma documentação referente aos processos, disponível para todos aqueles envolvidos com ele, sejam gestores, usuários, técnicos, operadores, parceiros ou fornecedores.

A partir do mapeamento do processo foi possível identificar diversos retrabalhos, redundâncias e desuso em seu fluxo. Isso serviu como base para a sugestão de diversas mudanças, algumas até com certo grau de utopia, mas todas com seu grau de importância para as soluções propostas.

Outro resultado interessante percebido ao decorrer do trabalho, mais precisamente após a apresentação dos processos modelados para os patrocinadores das respectivas áreas envolvidas, foi a ansiedade por parte das equipes e dos gerentes de processos de realizarem a mesma análise com os demais processos atinentes a suas áreas, e até mesmo outros processos da organização que estão eivados de vícios ou falhas que atrapalham o bom andamento das atividades dos servidores da autarquia.

Através da metodologia utilizada, foi possível realizar a análise de maneira objetiva e, em conjunto com os dados e informações disponibilizados pelo órgão, focar a ação nos processos que mais representam volume de transações, valores pecuniários e, conseqüentemente, problemas para a autarquia.

Isso contribui significativamente, e de maneira positiva, para a otimização dos recursos envolvidos em todas as etapas do processo. Ao passo em que alguns pontos de problema são sanados, outros passam a existir, e o trabalho deve ser novamente realizado conforme preconiza o ciclo PEAC. Periodicamente e de acordo com as alterações legais e normativas, é necessário reavaliar o processo e considerar a possibilidade de implementar novas mudanças, e essa prática foi assimilada por todos os envolvidos nas equipes ao longo da realização deste trabalho.

Ademais, foi possível concluir que os métodos de mapeamento e modelagem de processos apontados no CBOK, e a consagrada notação BPM, são por demais satisfatórios para contemplar as necessidades de padronização e organização dos processos em uma instituição pública. A real dificuldade é desviar a atenção para a cultura operacional e executiva tradicional do Poder Executivo (e da Gestão Pública como um todo), e incentivar as ações pautadas em planejamento e gestão a níveis táticos e estratégicos.

A partir do momento em que a organização passa a entender a importância da padronização e clarificação dos seus processos, tende a voltar a sua gestão cada vez mais orientada a processos, dotando o serviço público por ela prestado de mais eficiência e qualidade para seus usuários, bem como menos custosos e morosos para a sua rotina de trabalho, tendo como meta a excelência quando da prestação de seu serviço à população.

REFERÊNCIAS

ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals. Business Process Management Body of Knowledge*. v. 3.0. Disponível em: <www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em 12 Jan. 2016;

ARAÚJO, Fátima Fernandes; CRUZ, Maria do Carmo Meirelles. Toledo. **Novos arranjos organizacionais para prestação de serviços públicos: Breve análise legal**. Disponível em: <http://www.cepam.sp.gov.br/arquivos/artigos/NOVOS_ARRANJOS_ORGANIZACIONAIS_PARA_PRESTACAO_DE_SERVICOS_PUBLICOS.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2015;

BATINGA, Sybelle Morgana Macena. **Administração Pública burocrática e Administração Pública gerencial**. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-burocr%C3%A1tica-e-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-gerencial>>. Acesso em: 15 Dez. 2015;

BEITUM, Luís Fernando Iozzi. **A gestão pública brasileira: Um balanço histórico das principais reformas administrativas do Estado**. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/1_Mundializacao/a-gestao-publica-brasileira.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2015;

BIZETTO, Márcio Marcelo. **Mapeamento e Modelagem de Processos**. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/36470/mapeamento-e-modelagem-de-processos>>. Acesso em 12 Jan. 2016;

BPMN, **Object Management Group: Business Process Model and Notation**. Disponível em: <www.bpmn.org>. Acesso em 12 Jan. 2016;

BRASIL, **Lei n. 9503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em <www.denatran.gov.br/download/CTB2015.pdf>. Acesso em 02 Fev. 2016;

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995**. Revista Brasileira de Direito Público, v. 23, p. 145-186, 2008;

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilécia Almeida. **A Administração Pública: Uma análise de sua história, conceitos e importância**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/#ixzz3uPAcdqCX>>. Acesso em: 15 Dez. 2015;

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. **Modelagem e mapeamento: Técnicas imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios**. Disponível em <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11484.pdf>. Acesso em 09 Jan. 2016;

- FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Disponível em: <www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em 06 Jan. 2016;
- KOCH, Richard. **O Princípio 80/20**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000;
- MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **Administração Pública burocrática e gerencial**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Acesso em: 06 Jan. 2016;
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; CAPES: UAB, 2012;
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia**. Modelagem de processos de trabalho. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010;
- MATOS, Nathália Azevedo. **Modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=3512>>. Acesso em 15 Dez. 2015;
- MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011;
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração pública gerencial**. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2015;
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: Pensar, agir e aprender**. São Paulo: Artmed, 2009;
- PARANÁ, **Departamento de Trânsito do Paraná**. Disponível em <<http://www.detran.pr.gov.br> > Acesso em 02 Fev. 2016;
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUGUGLIA Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M.Books, 2011;
- SANO, Hironobu. **Nova Gestão Pública e accountability: O caso das organizações sociais paulistas**. São Paulo: FGV/EAESP, 2003. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2419/70966.PDF?sequence=2>>. Acesso em 06 Jan. 2016;
- SARTURI, Claudia Adriele. **Os modelos de administração pública: Patrimonialista, burocrática e gerencial**. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>>. Acesso em: 15 Dez. 2015;
- SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 15 Dez. 2015;

GLOSSÁRIO

Apropriação (do processo) – Fase do atendimento onde o atendente recolhe a guia de pagamento, já devidamente quitada, em conjunto com a folha de rosto do processo e os documentos atinentes a ele, quando necessários para sua validação.

Biometria – Procedimento necessário ao processo de Renovação de CNH que consiste na captura de imagem da face, das impressões digitais das mãos e da caligrafia por meio de assinatura das pessoas.

Esforço – Levantamento de prazo, em horas, para análise e programação de uma função de sistema ou aplicativo de informática.

Homologação – Procedimento de teste das funcionalidades de um sistema de informática ou de funções relativas a um sistema operacional ou aplicativo informatizado.

Normatização – Ato de estabelecer normas a serem seguidas em um ordenamento jurídico ou administrativo.

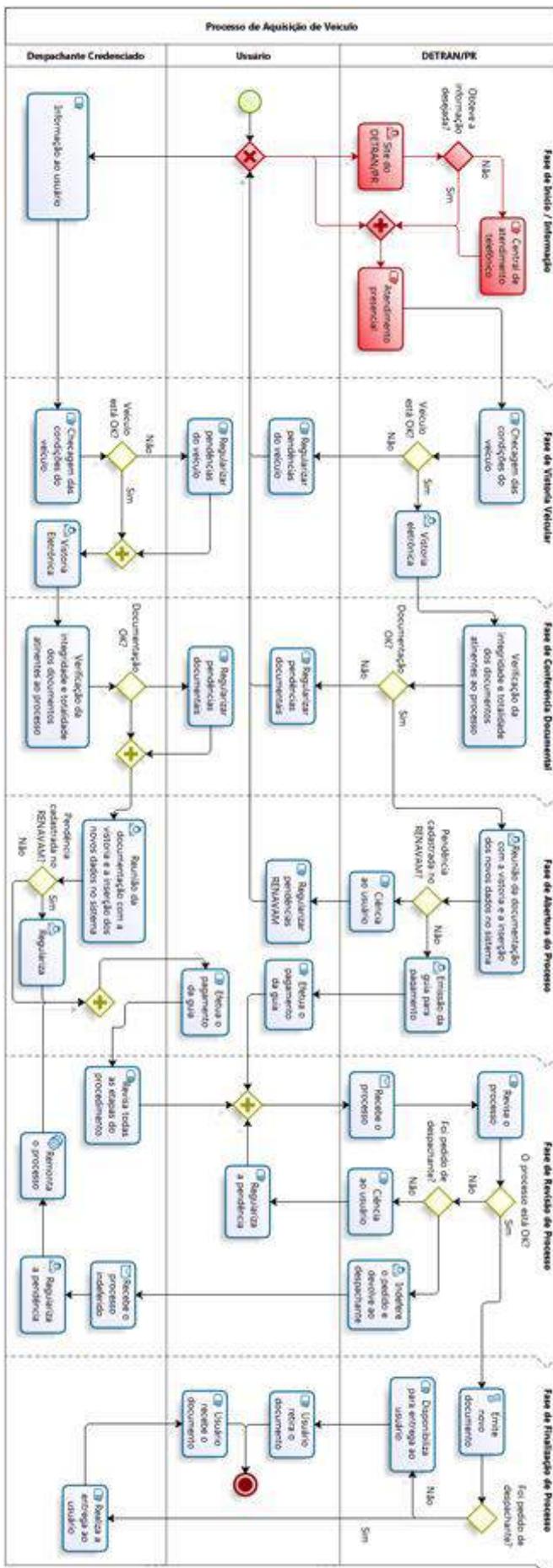
Piloto – Campo de experimentação – modelo – para novos métodos ou processos.

Produção – Termo técnico que implica na disponibilização funcional de um sistema ou aplicativo de informática, de modo a produzir efeitos legais e factíveis das transações nele efetuados. É consequência da homologação.

Totem – Equipamento de autoatendimento ao cidadão configurado com alguns serviços ofertados pelo DETRAN/PR.

APÊNDICES

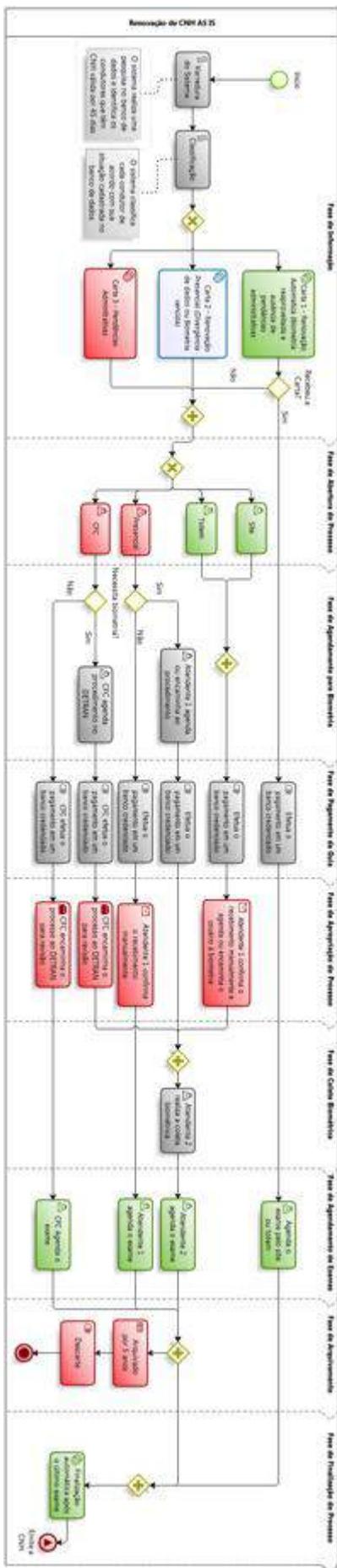
APÊNDICE A – PROCESSO INTEGRAL DE AQUISIÇÃO DE VEÍCULO AS-IS



APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO: PROCESSO A

	Nome	Duração	Ínicio	Fim
1	AQUISIÇÃO DE VEÍCULO	96d	01/02/2016	13/06/2016
2	☐ 1 - Definição e Planejamento	3d	01/02/2016	03/02/2016
3	1.1 - Definição do processo	1d	01/02/2016	01/02/2016
4	☐ 1.2 - Gerente e Equipe	1d	02/02/2016	02/02/2016
5	1.2.1 - Define o gerente do processo	1d	02/02/2016	02/02/2016
6	1.2.2 - Define a equipe do processo	1d	02/02/2016	02/02/2016
7	☐ 1.3 - Estudo do Cenário Atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
8	1.3.1 - Descrição do cenário atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
9	1.3.2 - Desenho do cenário atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
10	☐ 2 - Preparação, Coleta e Análise	11d	04/02/2016	18/02/2016
11	☐ 2.1 - Informações	5d	04/02/2016	10/02/2016
12	2.1.1 - Entrevistas com Área Fim	5d	04/02/2016	10/02/2016
13	2.1.2 - Entrevistas com Área Responsável	5d	04/02/2016	10/02/2016
14	☐ 2.2 - Novo Processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
15	2.2.1 - Descrição do novo processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
16	2.2.2 - Desenho do novo processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
17	☐ 2.3 - Aprovações	3d	16/02/2016	18/02/2016
18	2.3.1 - Aprovação do Escritório de Projetos	1d	16/02/2016	16/02/2016
19	2.3.2 - Aprovação da ASSEPLAN	1d	17/02/2016	17/02/2016
20	2.3.2 - Aprovação CGI	1d	18/02/2016	18/02/2016
21	☐ 3 - Análise, Desenvolvimento e Conclusão	83d	19/02/2016	14/06/2016
22	☐ 3.1 - Adequações	1d	19/02/2016	19/02/2016
23	3.1.1 - Correções	1d	19/02/2016	19/02/2016
24	3.1.2 - Documentação	1d	19/02/2016	19/02/2016
25	☐ 3.2 - Desenvolvimento	72d	22/02/2016	31/05/2016
26	3.2.1 - Autorização CGI	1d	22/02/2016	22/02/2016
27	☐ 3.2.2 - Esforço	4d	23/02/2016	26/02/2016
28	3.2.2.1 - Data da solicitação de esforço	1d	23/02/2016	23/02/2016
29	3.2.2.2 - Protótipo	3d	24/02/2016	26/02/2016
30	☐ 3.2.3 - Demanda	60d	29/02/2016	20/05/2016
31	3.2.3.1 - Cronograma CELEPAR (240 horas)	60d	29/02/2016	20/05/2016
32	☐ 3.2.4 - Homologação	3d	23/05/2016	25/05/2016
33	3.2.4.1 - Recebimento para homologação	1d	23/05/2016	23/05/2016
34	3.2.4.2 - Correção da homologação	3d	23/05/2016	25/05/2016
35	☐ 3.2.5 - Piloto	4d	26/05/2016	31/05/2016
36	3.2.5.1 - Implantação do piloto	1d	26/05/2016	26/05/2016
37	3.2.5.2 - Treinamento para piloto	1d	27/05/2016	27/05/2016
38	3.2.5.3 - Adequações do piloto	2d	30/05/2016	31/05/2016
39	☐ 3.3 - Conclusão	10d	01/06/2016	14/06/2016
40	3.3.1 - Aprovação da Área Responsável	1d	01/06/2016	01/06/2016
41	3.3.2 - Treinamento dos envolvidos	1d	02/06/2016	02/06/2016
42	3.3.3 - Divulgação interna	1d	03/06/2016	03/06/2016
43	☐ 3.3.4 - Finalização do documento	2d	06/06/2016	07/06/2016
44	3.3.4.1 - Normalização	1d	06/06/2016	06/06/2016
45	3.3.4.2 - Aprovação da Diretoria	1d	07/06/2016	07/06/2016
46	☐ 3.3.5 - Comunicação e Divulgação	3d	08/06/2016	10/06/2016
47	3.3.5.1 - Cronograma ASSECOM	3d	08/06/2016	10/06/2016
48	3.3.6 - Produção	1d	13/06/2016	13/06/2016
49	3.3.7 - Arquivamento	1d	14/06/2016	14/06/2016

APÊNDICE C – PROCESSO INTEGRAL DE RENOVAÇÃO DE CNH AS-IS



APÊNDICE D – PROCESSO INTEGRAL DE RENOVAÇÃO DE CNH TO-BE

APÊNDICE E – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO: PROCESSO B

	Nome	Duração	Ínicio	Fim
1	RENOVAÇÃO DA CNH	74d	01/02/2016	12/05/2016
2	☐ 1 - Definição e Planejamento	3d	01/02/2016	03/02/2016
3	1.1 - Definição do processo	1d	01/02/2016	01/02/2016
4	☐ 1.2 - Gerente e Equipe	1d	02/02/2016	02/02/2016
5	1.2.1 - Define o gerente do processo	1d	02/02/2016	02/02/2016
6	1.2.2 - Define a equipe do processo	1d	02/02/2016	02/02/2016
7	☐ 1.3 - Estudo do Cenário Atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
8	1.3.1 - Descrição do cenário atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
9	1.3.2 - Desenho do cenário atual	1d	03/02/2016	03/02/2016
10	☐ 2 - Preparação, Coleta e Análise	11d	04/02/2016	18/02/2016
11	☐ 2.1 - Informações	5d	04/02/2016	10/02/2016
12	2.1.1 - Entrevistas com Área Fim	5d	04/02/2016	10/02/2016
13	2.1.2 - Entrevistas com Área Responsável	5d	04/02/2016	10/02/2016
14	☐ 2.2 - Novo Processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
15	2.2.1 - Descrição do novo processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
16	2.2.2 - Desenho do novo processo	3d	11/02/2016	15/02/2016
17	☐ 2.3 - Aprovações	3d	16/02/2016	18/02/2016
18	2.3.1 - Aprovação do Escritório de Projetos	1d	16/02/2016	16/02/2016
19	2.3.2 - Aprovação da ASSEPLAN	1d	17/02/2016	17/02/2016
20	2.3.2 - Aprovação CGI	1d	18/02/2016	18/02/2016
21	☐ 3 - Análise, Desenvolvimento e Conclusão	68d	19/02/2016	24/05/2016
22	☐ 3.1 - Adequações	1d	19/02/2016	19/02/2016
23	3.1.1 - Correções	1d	19/02/2016	19/02/2016
24	3.1.2 - Documentação	1d	19/02/2016	19/02/2016
25	☐ 3.2 - Desenvolvimento	57d	22/02/2016	10/05/2016
26	3.2.1 - Autorização CGI	1d	22/02/2016	22/02/2016
27	☐ 3.2.2 - Esforço	4d	23/02/2016	26/02/2016
28	3.2.2.1 - Data da solicitação de esforço	1d	23/02/2016	23/02/2016
29	3.2.2.2 - Protótipo	3d	24/02/2016	26/02/2016
30	☐ 3.2.3 - Demanda	45d	29/02/2016	29/04/2016
31	3.2.3.1 - Cronograma CELEPAR (120 horas)	45d	29/02/2016	29/04/2016
32	☐ 3.2.4 - Homologação	3d	02/05/2016	04/05/2016
33	3.2.4.1 - Recebimento para homologação	1d	02/05/2016	02/05/2016
34	3.2.4.2 - Correção da homologação	3d	02/05/2016	04/05/2016
35	☐ 3.2.5 - Piloto	4d	05/05/2016	10/05/2016
36	3.2.5.1 - Implantação do piloto	1d	05/05/2016	05/05/2016
37	3.2.5.2 - Treinamento para piloto	1d	06/05/2016	06/05/2016
38	3.2.5.3 - Adequações do piloto	2d	09/05/2016	10/05/2016
39	☐ 3.3 - Conclusão	10d	11/05/2016	24/05/2016
40	3.3.1 - Aprovação da Área Responsável	1d	11/05/2016	11/05/2016
41	3.3.2 - Treinamento dos envolvidos	1d	12/05/2016	12/05/2016
42	3.3.3 - Divulgação interna	1d	13/05/2016	13/05/2016
43	☐ 3.3.4 - Finalização do documento	2d	16/05/2016	17/05/2016
44	3.3.4.1 - Normalização	1d	16/05/2016	16/05/2016
45	3.3.4.2 - Aprovação da Diretoria	1d	17/05/2016	17/05/2016
46	☐ 3.3.5 - Comunicação e Divulgação	3d	18/05/2016	20/05/2016
47	3.3.5.1 - Cronograma ASSECOM	3d	18/05/2016	20/05/2016
48	3.3.6 - Produção	1d	23/05/2016	23/05/2016
49	3.3.7 - Arquivamento	1d	24/05/2016	24/05/2016