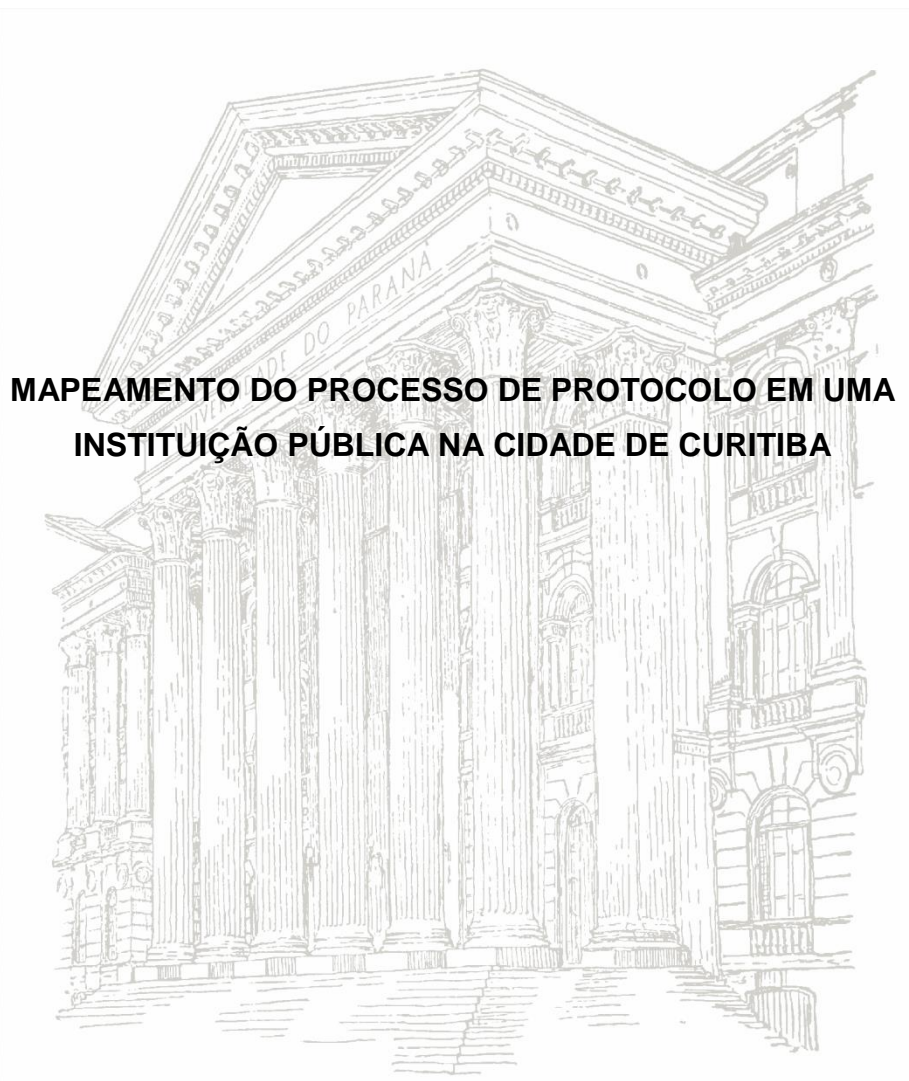


**RAUL CORREIA PEREIRA**



**CURITIBA**

**2013**

RAUL CORREIA PEREIRA

MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA CIDADE DE CURITIBA

Monografia apresentada ao curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade, Setor de Educação Profissional e Tecnológica, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. José Elmar Feger.

CURITIBA

2013

## RESUMO

O Mapeamento de Processo dentro do contexto Gestão por processo auxilia no conhecimento da organização tanto no âmbito de macroprocessos ou quando este é trabalhado de forma isolada, pois é possível ter noção do seu fluxo, suas entradas necessárias, seu processamento, atendimento aos requisitos dos clientes, além das oportunidades de melhorias. Este trabalho tem como objetivo estudar o comportamento desta ferramenta em um processo produtivo real em uma organização pública situada na cidade de Curitiba, além do desenvolvimento acadêmico do graduando, a metodologia utilizada foi de pesquisa-ação, pois esta proporciona o estudo de um referencial teórico juntamente com a intervenção em uma realidade social já estabelecida. Os resultados deste trabalho em grande parte se comportou conforme descrito no referencial bibliográfico, promovendo sugestões de melhorias e redesenho do processo em estudo, porém foi possível verificar que a cultura da organização e o seu comprometimento com a proposta de implementação desta ferramenta são fundamentais, tanto para o sucesso ou atraso no desenvolvimento das atividades.

Palavras chave: gestão por processos; mapeamento de processo; qualidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MAPA DE RELACIONAMENTO DO MACROPROCESSO ORGANIZACIONAL.....	26
FIGURA 2 - DIAGRAMA TRIPOL MACROPROCESSO ORGANIZACIONAL.....	26
FIGURA 3 - DIAGRAMA TRIPOL DO PROCESSO PROTOCOLO.....	28
FIGURA 4 - FLUXO DO PROCESSO.....	31
FIGURA 5 - ANÁLISE DE CAUSA RAIZ.....	32
FIGURA 6 - ANÁLISE DOS CINCO PORQUÊS E PLANO DE AÇÃO .....	32
FIGURA 7 - NOVO FLUXO DO PROCESSO PROTOCOLO.....	37

**LISTA DE QUADROS**

QUADROS 1 – DESCRIÇÃO DO PROCESSO PROTOCOLO.....	27
QUADROS 2 – ELEMENTOS DO PROCESSO PROTOCOLO.....	28
QUADROS 3 – INDICADOR DO PROCESSO PROTOCOLO.....	30

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 01 - MAPA DE RELACIONAMENTO.....	36
ANEXO 02 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....	39
ANEXO 03 - ELEMENTOS DO PROCESSO.....	40
ANEXO 04 - INDICADORES E MEDIÇÃO DO PROCESSO.....	49
ANEXO 05 - MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	52
ANEXO 06 - INVESTIGAÇÃO DE CAUSA RAIZ E AÇÕES.....	59
ANEXO 07 - INSTRUÇÃO DE TRABALHO: AUTUAÇÃO DE PROCESSOS.....	60

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	OBJETIVO GERAL.....	08
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	09
1.3	METODOLOGIA.....	09
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1	DEFINIÇÕES E IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS.....	12
2.2	MAPA DE RELACIONAMENTO.....	14
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....	15
2.4	ELEMENTOS DO PROCESSO.....	17
2.5	INDICADORES E MEDIÇÃO DO PROCESSO.....	19
2.6	MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	23
3	ANÁLISE DO PROCESSO DE POTOCOLO (RESULTADOS) .....	26
4	CONCLUSÃO.....	34
5	REFERÊNCIAS.....	35
6	ANEXOS.....	36

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo objetiva verificar como é realizado na prática a ferramenta de Mapeamento de Processos e quais são as etapas necessárias para o desenvolvimento desta ferramenta de gestão em um processo específico da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Segundo Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005) Mapear um processo é retratar o caminho a ser realizado com a intenção de promover o seu entendimento por todos os envolvidos, definir todas as práticas de trabalho, entradas, produtos e saídas. Identificar “desconexões” ou “fios desligados” como por exemplo: entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam afetar o processo. Este trabalho pode ser realizado na organização de forma geral (Macroprocesso) ou em um processo mais específico, independente da sua delimitação esta ferramenta auxilia o conhecimento dos seguintes itens:

- a) Fluxo: Transformar entradas em saídas, agregar valor;
- b) Eficácia: Atendimento aos requisitos dos clientes;
- c) Eficiência: Nível de aproveitamento dos recursos de produção;
- d) Tempo de ciclo: O tempo necessário a transformação “input” “output”;
- e) Custo: Custo associado ao processo.

Proporciona melhorias, pois ele permite:

- a) Identificar áreas chave com problemas;
- b) Dados necessários para tomada de decisão, impacto das mudanças no processo;
- c) Desenvolvimento de metas de aperfeiçoamento de resultado
- d) Encontrar desconexões ou fios desligados do processo.

De acordo com Geraldo (2012) Ao iniciar o mapeamento é necessário ter uma visão macro e depois desdobrar em partes menores, ter o conhecimento sobre a delimitação do processo a ser mapeado, para que futuramente as atividades necessárias ao mapeamento sejam identificadas, é de extrema importância a participação dos executores das atividades nas coletas de dados e levantamento dos documentos envolvidos no processo.

## 1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Para este trabalho foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Aprofundar conhecimentos sobre as etapas para a realização do Mapeamento de processo;
- b) Aplicar a ferramenta: Mapeamento de processos, em uma organização Pública (Prefeitura Municipal de Curitiba);
- c) Desenvolver e adaptar documentos para coleta de dados a fim de facilitar o procedimento de coleta de dados.

## 1.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho é chamada de pesquisa-ação, justamente pela sua proposta, que é a intervenção de forma participativa em uma realidade social já estabelecida com base em uma fundamentação empírica Thiollent (1996).

Ainda segundo Coughlan & Coughlan (2002), esta metodologia científica busca a aproximação da teoria com o problema organizacional junto com quem está operando o assunto em questão. Para atingir este objetivo o presente estudo é desdobrado em uma série de Etapas até o desenvolvimento do Mapeamento de Processos dentro do contexto Gestão por processos, tendo como base um referencial teórico.

Mediante o estudo de três autores, foram desenvolvidos “Planos de Trabalho” em forma de roteiro que foram inseridos na realidade da organização, através de reuniões e observação das atividades na empresa.

A primeira etapa do Plano de trabalho foi montar o mapa de relacionamento, este foi formatado com base no processo organizacional da empresa, na sequência foi definido o processo crítico onde devem ser concentrados os maiores esforços em um primeiro momento, este trabalho levou em consideração as oportunidades de melhoria além da possibilidade de intervenção para sua escolha, na sequência são apurados os elementos do processo, sugestão de indicadores e por fim o seu mapeamento, ou seja, encadeamento lógico das suas atividades, o seu Fluxograma juntamente com análise de causa raiz e ações para desconexões levantadas. Sendo assim, a estrutura do trabalho fica da seguinte forma:

Base Teórica Definição de Processo, Conceitos sobre Mapa de Relacionamento, Identificação de Processos Críticos, Elementos do Processo, Indicadores/Medição, Mapeamento do Processo e Planos de Trabalho para coleta dos seguintes dados:

- Mapa de Relacionamento do processo;
- Identificação dos processos críticos;
- Elementos do Processo;
- Indicadores e Medição;
- Mapeamento do Processo;
- Análise de Causa Raiz;
- Instrução de trabalho.

Este projeto de TCC, considerou oportunidades de melhoria para o processo em estudo como recomenda a literatura, e o aprendizado prático do graduando.

O processo em estudo é o “protocolo” este não é um processo complexo, o que facilitou o desenvolvimento dos trabalhos, ele é um Subprocesso do macro da organização “Produção e trâmite de documentos”.

Esta pesquisa optou por não incluir o Contrato de Trabalho, acesso ao Planejamento estratégico da companhia e demais documentos como sugerido por alguns

autores, devido à burocratização que esta poderia implicar nas outras etapas do Mapeamento, além da falta de acesso a documentos considerados restritos por ser um órgão de entidade pública.

Não foi necessário a priorização dos requisitos dos clientes devido a quantidade levantada, conforme orientação da base teórica.

Conforme sugerido pela literatura, para finalizar os trabalhos inicia-se a fase de validação das informações, com referência à identificação, mapeamento do processo e sugestão de melhoria, estas etapas serão apresentadas em resultados e em anexos. Atendendo à solicitação da Organização, o nome dos funcionários não serão revelados, será utilizado o conceito (A,B,C) sendo utilizado único e exclusivamente para fins acadêmicos sem a divulgação do mesmo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica esta pautada sobre a definição e identificação de processos em uma organização, posteriormente serão tratados de forma isolada, as etapas necessárias ao Mapeamento, como: Definição do escopo da organização, ou seja, (o processo organizacional) identificação e seleção dos processos críticos (Onde os esforços deverão ser concentrados em um primeiro momento), elementos dos processos (Como levantar as entradas, saídas, fornecedores, clientes e as suas etapas), Indicadores e Medição (Como definir e medir um indicador) e por fim, o mapeamento (A descrição do processo em fluxograma, juntamente com ações para resolução de problemas quando identificados ao longo do mapeamento).

### 2.1 DEFINIÇÕES E IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS.

Segundo a norma NBR ISO 9001:2008 uma organização deve identificar e gerenciar várias atividades interligadas para que possa funcionar de maneira eficaz, uma atividade que utiliza recursos para transformar entradas em saídas pode ser definido como processo, frequentemente esta saída é a entrada para um processo seguinte. A norma discorre sobre a abordagem de processo que engloba um sistema de processos juntamente com a identificação, interação e a sua gestão.

Processo pode ser definido como um agrupamento de atividades que transforma um insumo (entrada) em um resultado (saída), esta deve agregar valor e criar um produto/serviço ao receptor, independente de sua posição na cadeia produtiva. Para Mello, Silva, Turrioni e Souza (2009), processo é composto por entrada, saída, ordenação, objetivos, espaço e valores, interligados de forma lógica, além da necessidade de redução de custos, competitividade, domínio tecnológico, sempre com o intuito de agregar valor ao cliente. Os processos quando criados devem responder as demandas dos clientes. Sua gestão é fundamental para administrar ou operar uma organização.

Processo: Múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em sequência, ou às vezes em conjunto de tarefas, operações ou funções executadas simultânea ou sequencialmente. A geração de um resultado ou produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, o resultado/produto tem um receptor identificável, que define sua finalidade, suas características e seu valor (MELLO, SILVA, TURRIONI E SOUZA, 2009, p. 29).

Antes de levantar as características comuns dos processos, é importante ressaltar as hierarquias em que eles são compostos.

- Macroprocesso: Na maioria dos casos desempenha mais de uma função dentro da estrutura organizacional de uma organização;
- Processo: Conjunto de atividades que se relacionam entre si de forma lógica, que processam uma entrada de um fornecedor de tal forma que agregue valor a saída (resultado) para um cliente;
- Atividade: São ações desempenhadas dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desenvolvidas por uma unidade/setor ou pessoas. Se tratando de processos, as atividades possuem determinadas características, são elas: independentes, fazem algo, modificam um produto recebido (agregam valor), e repetitivas;
- Tarefa ou operação: Pode ser um único elemento ou subconjunto de uma atividade, muitas vezes é a parte específica do trabalho, podem ser rotineiras e não rotineiras geralmente pautadas por uma instrução de trabalho (forma específica de se fazer o trabalho);

Segundo Scartezini (2009) a primeira etapa para uma organização aderir a Gestão por processos, incluindo o seu mapeamento, é conhecer seus principais processos funcionais. A identificação destes processos pode ser feita da seguinte maneira:

- Relacionar os processos da organização ou área funcional;
- Essa enumeração deve ser feita de forma ampla, posteriormente o processo será detalhado até se chegar ao nível de detalhamento desejado;
- O nível de detalhamento que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar.

Para Geraldo (2012), a melhor maneira para uma organização identificar seu processo, é respondendo a seguinte pergunta: O que fazemos como empresa? Na sequência identificam-se as atividades chaves essenciais para administrar e/ou operar uma organização. A principal saída da identificação do processo é a Árvore de Processos de trabalho, esta agrega todos os processos de forma hierárquica considerando seus respectivos desdobramentos, os seus benefícios podem ser descritos também, entre eles: inventariar e ter ciência dos desdobramentos dos processos, identificar processos novos, em duplicidade, desnecessários, agrupar processos afins, balizar o desenho da estrutura organizacional.

A identificação pode ser feita por meio de: entrevistas, questionário, workshop e observação.

## 2.2 MAPA DE RELACIONAMENTOS

Segundo Ministério da Defesa Comando e Aeronáutica, (2012) o mapa de relacionamento objetiva mostrar a relação entrada-saída (fornecedor-cliente) entre os processos de uma organização, desta forma as entradas e saídas apresentadas no organograma são visíveis, permite também evidenciar o relacionamento dos processos com outros adjacentes, partindo do pontual para o sistêmico, os relacionamentos entre setores se tornam evidentes, para efetuar a sua gestão é necessário considerar os seus relacionamentos, utilizado também para:

- Entender como funciona a organização, sua sistemática, apresentando os relacionamentos de entrada e saída;
- Identificar entradas e saídas inexistentes, sem necessidade e confusas;
- Identificar os processos da organização de forma geral, mediante as necessidades dos clientes que eles atendem, tornando os seus produtos necessários aos requisitos levantados;
- Nivelar os conhecimentos entre os envolvidos;
- Prover os relacionamentos funcionais para eliminar as desconexões entre processos;
- Repensar a reestruturação em relação a hierarquia e grupos de pessoas.

Este autor utilizou o conceito de Juran, o Diagrama de Tripol, para efetuar o Mapa de Relacionamento.

Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005) Trata a visão sistêmica para o Mapa de Relacionamento, sendo um conjunto de várias funções, englobando espaços em branco do organograma, onde as maiores oportunidades de melhoria estão nos pontos em que ocorre a troca de bastão de um departamento para outro. O autor ressalta ainda que esta visão é a base para o gerenciamento de uma organização, pois o cliente enxerga o produto/serviço que chega até ele e não o seu processo. Estes devem estar com o olhar voltado para a satisfação dos seus consumidores.

Para este autor é ideal que o “Entendimento do Negócio” seja feito no nível da organização, nos casos em que essa etapa já foi levantada e claramente identificada, pode ser utilizada no nível do negócio ou processo específico. Exemplos: “Entender a UNICAMP como um todo (nível da organização), Gestão de Recursos Humanos (nível de um negócio) ou Admitir Funcionários (nível de um processo específico)”.

A Gestão por processos compreende também:

- Em conjunto com o patrocinador e o Elaborador do processo, necessário preparar o contrato de trabalho, mencionando as etapas e atividades em negociação, em duas vias cada uma pra ambas as partes;
- Solicitar documentação: Histórico, Estrutura e atribuições e Planejamento Estratégico.

Esta metodologia sugere o estudo da área através dos documentos mencionados anteriormente.

### 2.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Os processos críticos sob a visão de Ministério da Defesa Comando e Aeronáutica, (2012) são fundamentais, pois mantem o foco da organização no que é verdadeiramente importante, e o que vai suprir as necessidades imediatas. Decorrente desta análise surge a conscientização da equipe a respeito de restrições de recursos para aqueles processos menos prioritários em relação aos que foram definidos como críticos. A identificação deve ser efetuada por meio da seleção do(s) processo(s), com base em um problema ou oportunidade identificada, levando em conta:

- O impacto sobre o cliente e sua importância para este;
- A capacidade de resolução de problemas;
- O grau de complexidade do processo;
- A importância sobre a organização;
- O impacto sobre o trabalho.

Semelhante a definição anterior os autores Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005) ressaltam ainda:

A vitalidade organizacional existe para todos os processos, independentes de terem sido escolhidos ou não para serem estudados. E os facilitadores dedicarão mais tempo com os processos selecionados, e na medida do possível poderão ajudar os demais processos a implantar as melhorias que propuseram (CAMPOS, LIMA, MARTINEZ, MONTICELLI, 2005).

O objetivo desta etapa é escolher os processos críticos, de acordo com a visão global da organização e do conhecimento do negócio levantada no Mapa de Relacionamento, esta atividade é desnecessária caso esta etapa seja realizada sobre processos pré-determinados.

Para realizar a identificação dos processos pode-se utilizar o Planejamento estratégico, levando em consideração a visão, e analisando questões mais estratégicas para a organização. Outra alternativa é a seleção com base em um problema, ou oportunidade potencial identificada com maior impacto sobre a organização:

Esta análise pode ser feito através de oficinas, reuniões ou pesquisas, é necessário avaliar os recursos materiais disponíveis e o tempo de dedicação dos envolvidos.

Identificação dos Processos críticos na visão da metodologia Guia “d” Implantação, (2006) seguem diretrizes similares, porém é estabelecido através de um “Plano de Trabalho” com informações sobre o que será realizado, as ações necessárias para atingir o resultado esperado, cronograma e os recursos requeridos.

Os processos selecionados são aqueles mais críticos, que necessitam de uma intervenção, mas o principal item a ser levado em conta, é a oportunidade de

melhoria relativa a um processo que a alta administração tenha interesse em aprimorar ou inovar, caso estas já existam é necessário apenas prioriza-las por meio do método G.U.T.<sup>1</sup>

Necessário levar em conta a abrangência do mapeamento do processo, podendo ser inteiro ou em algumas partes. Verificar se o processo tem impacto sobre outros órgãos, necessário articulação com terceiros, ou então, desconsiderar o que for externo ao processo, e trabalhar apenas no âmbito de governabilidade do órgão.

## 2.4 ELEMENTOS DO PROCESSO.

Esta etapa na visão de Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005), aborda os relacionamentos entre a cadeia fornecedor-processo-cliente, representadas também através do diagrama TRIPOL. Estes requisitos são uma forma de contrato, é neste momento que deve ser combinado entre os envolvidos o que será medido (indicador) e meta para cada indicador, pois estas é uma das formas de se controlar a variabilidade dos produtos/serviços.

O levantamento dos requisitos entre clientes, fornecedores e processo, é feito através do desenvolvimento de uma oficina de trabalho com as seguintes informações:

- Necessidades do processo em relação aos fornecedores, obtendo-se informações sobre o que os fornecedores devem fazer para melhorar os insumos oferecidos.
- Necessidades dos fornecedores em relação ao processo, com informações sobre como o processo deve agir para que o fornecedor possa atendê-lo, incluindo o parecer dos fornecedores quando viável.
- Necessidades dos clientes, estes são convidados e relacionam o que o processo deve fazer para melhorar cada produto/serviço oferecido a eles.

Os clientes juntamente com as pessoas do processo proporcionam uma análise externa sobre o processo. Quando os clientes colocarem as suas necessidades, eles as estarão endossando e/ou acrescentando àquela autoanálise

---

<sup>1</sup> Técnica para definir prioridades na eliminação de problemas: G = gravidade; U = urgência e; T tempo (GRIMALDI, 1994).

já feita pelo pessoal do processo (CAMPOS, LIMA, MARTINEZ, MONTICELLI, 2005).

- Os processos precisam atender às necessidades dos clientes, apesar das diversidades existentes entre eles.
- Os requisitos podem ser levantados de forma alternativa ou complementar usando o método VOC (Voz do Cliente).

O estudo proveniente do Guia D Implantação (2006), realiza o levantamento dos requisitos entre clientes, fornecedores e o processo de forma tática por quem realiza as atividades do processo a ser estudado, através de um formulário a equipe se reúne em uma reunião de trabalho e faz o levantamento, como mostra a seguir:

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

Quando acontecer de se identificar para uma etapa, mais de uma entrada, produto/saída e o cliente, é importante a identificação através de números, as entradas e saídas com relação a etapa analisada.

## 2.5 INDICADORES E MEDICÃO DO PROCESSO.

De acordo com Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005) após a etapa de investigação e apuração dos requisitos existentes entre clientes, fornecedores e o processo, se faz necessário o levantamento dos indicadores, estes juntamente com as metas referentes às necessidades dos clientes interligados aos objetivos estratégico, devem ser identificados e selecionados, conforme apresenta o anexo04:“Plano de Trabalho, Indicadores e Medições - 04”.

Cada indicador é composto por uma série histórica de dados, se não houver como efetuar esta atividade é necessário um estudo e avaliar o custo/impacto de se montar um mecanismo para obtê-los.

Os indicadores de desempenho são essenciais ao monitoramento das melhorias nos processos, pois eles retratam de forma mensurável os requisitos dos clientes, geralmente atrelado a qualidade.

Mediante o conhecimento referente às necessidades dos clientes, é necessário o estudo e a priorização dos requisitos, pois nem sempre as organizações conseguem atendê-los ao mesmo tempo, para que esta etapa seja possível, pode-se utilizar uma ferramenta chamada Análise Kano, este divide os requisitos em três categorias:

- Requisitos Básicos: São características que devem estar presentes para atender características mínimas.
- Requisitos Variáveis: Quanto maior for a oscilação desse requisito, maior ou menor será o valor de seu produto/serviço. O preço é um dos itens que mais está ligado a esse requisito.
- Requisitos Latentes: São características que estão acima das expectativas dos clientes ou as que não são expressas por si própria.

A organização deve focar seus esforços em dois ou três requisitos do topo da lista de prioridade, e atuar com os clientes para determinar indicadores e metas. Basicamente isto se traduz em atender requisitos dos clientes, medi-los e exterminar os defeitos, o que resulta nas melhorias.

Caso a empresa não possua uma captação de “Voz do cliente” que seja possível transforma-lo em requisitos e indicadores mensuráveis de forma periódica, é necessário dedicar tempo e recurso para implementação destes itens. A seguir é possível visualizar dois tipos de coleta de dados de clientes, um reativo, onde a informação

chega até a organização, e o outro, o ativo, a companhia deve se esforçar para obtenção dessas informações, veja alguns exemplos:

- Fontes reativas: reclamações, telefone problemas/serviços, ligações suporte técnico, relatórios de vendas, etc.
- Fontes ativas: entrevistas, grupos de foco, pesquisas, visitas/chamados de vendas, pesquisas/monitoramento de mercado, benchmarking, etc.

O anexo 04 “Plano de Trabalho: Indicadores e Medição - 04” Sugere algumas perguntas para aquisição de necessidades dos clientes, de acordo com Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005) & Guia “d” Implantação (2006).

A medição de um processo auxilia ações futuras, pois permite prever situações para embasar uma tomada de decisão, juntamente a uma graduação de valores que permita tomada de ação antes de um fato ocorrer, além do posicionamento histórico e de tendências.

Tais medições são feitas por meio de coleta de dados e da apuração dos indicadores de desempenho referente aos requisitos determinados. “Os indicadores referem-se a dimensões como: rapidez, clareza, qualidade, quantidade, custo, etc.” Exemplos: “Tempo de ciclo, quantidade de serviços entregue por hora” Os indicadores devem:

- Ser baseados em requisitos dos clientes;
- Importância para o trabalho;
- Integração com a estratégia da organização;
- Mensurável;
- Baixo custo de implementação;
- Ser específico;
- Fáceis de comparar;
- Documentados e comunicados.

A sua medição é composto por:

- Indicador de Desempenho: Relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, com o objetivo de observar o desempenho de um processo, seu resultado, permitindo comparação com padrões pré-estabelecidos;
- Medidas de Desempenho: Medições que quantificam o estado de um processo ou o seu resultado;
- Índices: Resultados numéricos para indicadores de um processo;
- Padrões: Valores particulares dos índices definidos para um processo;
- Metas: Valores que se espera alcançar, considerando desempenho atual e possibilidades de melhoria.

Indicador deve ser usado como base para melhoria, é fundamental interpretar a realidade numérica que ele transparece e tomar decisões gerenciais para se atingir o desempenho adequado.

Segundo Ministério da defesa comando e Aeronáutica, (2012) em consonância com Campos, Lima, Martinez, Monticelli (2005), estes autores conceituaram três tipos básicos de Indicadores.

**Indicadores da Qualidade:** Representa a proporção do que foi feito em conformidade com os padrões desejados e o total realizado. O seu cálculo ocorre quando se deseja “Apuração da conformidade” ou “adequação ao uso” da saída de um processo, e se relacionam com o total produzido).

Exemplo: “Um operador registrou 20 itens errado de um total de 100, o indicador da qualidade [...] irá apontar 20% de NC.”

$$\text{Indicador Não Qualidade} = \frac{20 \times 100}{100} = 20\%$$

$$\text{Indicador Qualidade} = \frac{80 \times 100}{100} = 80\%$$

Como o indicador da qualidade demonstra desvios, conclui que o operador precisa melhorar 20% o seu trabalho, ou seja, 20% de oportunidade de melhoria no processo”.

**Indicadores de Produtividade:** Competência no uso dos recursos necessários a produção, resultado da relação entre saídas de um processo e os recursos utilizados para sua execução. Exemplo: 5 pessoas digitam 400 documentos em 1 hora de trabalho. Total produzido: 400 documentos; recurso consumido: 5 digitadores por hora.

$$\text{Indicador de Produtividade} = \frac{400}{5} = 80 \text{ Documentos/Digitador.Hora}$$

O resultado é apresentado pela relação entre as duas medidas de desempenho. Também pode ser representado como recurso utilizado / Total produzido.

**Indicador de Capacidade:** Quantidade de produtos gerados em um certo período de tempo, “produção” ou “geração”. Em muitos casos se utiliza unidade de medida de tempo (mês, dia, horas...) acompanhado de recurso utilizado (homem, equipamento, energia...) Homem X hora. Exemplos:

- “Cadeiras produzidas / dia”;
- “Clientes atendidos / hora”.

A representatividade de um processo se dá pela composição adequada de seus indicadores da qualidade, produtividade e capacidade. De forma resumida:

- Indicador Qualidade (IQ): Eficácia do processo (o que);
- Indicador Produtividade (IP): Eficiência do processo (como);
- Indicador Capacidade (IC): Produção do processo (tempo).

**Eficácia do Processo:** Relação entre índice de qualidade obtido para saída e o índice padrão desejado. Sempre em porcentagem, atrelada a competência na conformidade com algum requisito.

$$\text{Eficácia do processo} = \frac{\text{IQ Obtido}}{\text{IQ Padrão}} \times 100$$

**Eficiência do Processo:** Relação entre Produtividade obtida e o padrão desejado, sempre expressado em porcentagem, está vinculado ao uso correto de determinado recurso.

$$\text{Eficiência do processo} = \frac{\text{IP Obtido}}{\text{IP Padrão}} \times 100$$

Importante estabelecer sistemática formal para coleta dos dados, apuração dos indicadores e análise de seus resultados, confrontando com as metas.

- Analisar e definir melhor momento para efetuar a medição;
- Para cada indicador, definir a forma de coleta, (automatizado, formulário de coleta) etc.;
- Responsável;
- Como serão feitas as análises e o tratamento das informações;
- Definir o que deve ser feito em cada situação encontrada.

Cada processo precisa ter um sistema de medição bem consolidado, pois ele será a ferramenta mais eficaz para ser utilizada em seu gerenciamento.

Os indicadores de um processo segundo a metodologia Guia D Implantação, (2006) é definido pela condução sistemática e contínua de medir e também avaliar quando pertinente a eficácia, economicidade e a efetividade dos processos.

## 2.6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Campos, Lima, Martinez e Monticelli (2005), o mapeamento de um processo é concentrado no Fluxograma, pois este é uma forma de documentar as atividades desempenhadas em uma organização além de demonstrar a relação entre as atividades de um processo, bem como o seu estudo.

Este autor ressalta o impacto do Fluxograma sobre os processos administrativos e de serviços, onde o processo não é necessariamente “visível”. Este recurso

visual deve sempre ser atualizado, pois ele fornece o entendimento de como o processo funciona, isso ocorre por meio de utilização de símbolos padronizados para descrever o fluxo do processo.

Em concordância com a teoria anterior o Ministério da Defesa Comando e Aeronáutica (2012) ressalta a importância do mapeamento ser realizado pelos executores das atividades, considerando:

- Fluxo: Transformar entradas em saídas;
- Eficácia: Atendimento das expectativas dos clientes;
- Eficiência: Aproveitamento de recursos para gerar uma saída;
- Tempo de ciclo: Tempo necessário para transformar entrada em saída;
- Custo: Dispendio de todo processo.

O entendimento dessas características permite:

- Identificar áreas com problemas-chaves;
- Dados necessários para tomada de decisão, impacto das mudanças no processo corporativo como um todo;
- Consolidar uma base para instituir metas de aperfeiçoamento e avaliar resultados.

O fluxograma é apontado novamente como ferramenta para documentar as atividades levantadas, de forma que o processo seja descrito permitindo o seu conhecimento, estudo e as suas relações.

Quando um procedimento é utilizado por varias pessoas dentro de um processo, podem ocorrer variações nos resultados esperados, o que geralmente é causado pela sua inexistência ou treinamento ineficiente, o fluxograma auxilia neste problema, pois ele identifica as etapas do processo em que ocorrem variações, permite também a padronização do processo e quando utilizados com o suporte de supervisores e especialistas técnicos reflete menos alterações de resultados.

Após a elaboração do Fluxograma atual, os envolvidos na sua realização deverão procurar as áreas óbvias para melhoria e adequação, iniciando então uma análise, ou seja, projetando o processo desde o início, e então devem ser desenhados

imaginando uma situação ideal para sua operação, levantando sugestões de melhorias, ou então, criar e/ou mapear um novo processo, determinando a nova forma de executar as suas atividades e análise dos recursos disponíveis, em paralelo devem ser posto em prática a padronização dos procedimentos de trabalho, quando o processo for complexo, sugere-se o desdobramentos em Subprocesso ou a seleção e priorização das áreas com maior impacto.

Recomenda-se que a construção da sequência de atividades tenha início por meio de um esboço do fluxo global do processo (Macro fluxo) e em seguida do fluxo de cada Subprocesso com o respectivo detalhamento das atividades (MINISTÉRIO DA DEFESA COMANDO E AERONÁUTICA, 2012).

As melhorias pretendidas dependem das realizações de tarefas ordinárias (realizadas dia a dia), as atividades rotineiras devem ser compartilhadas com as atividades necessárias para implantação das melhorias.

### 3 ANÁLISE DO PROCESSO DE PROTOCOLO (RESULTADOS)

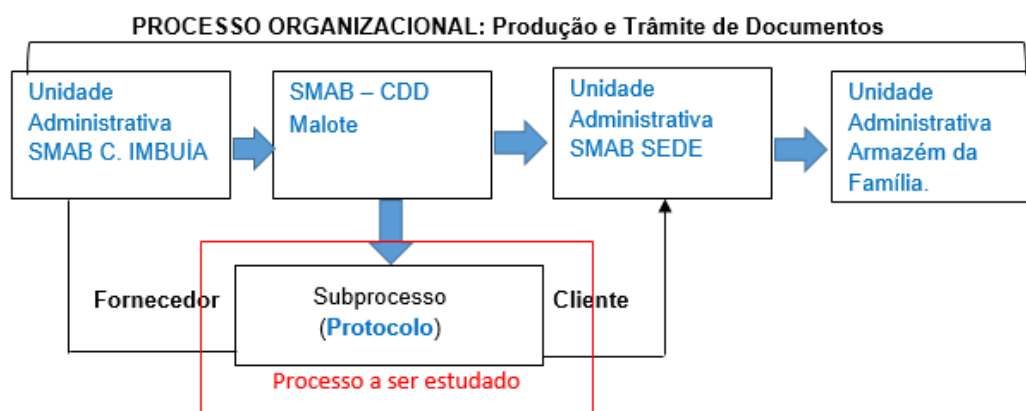


FIGURA 1 - MAPA DE RELACIONAMENTO DO MACRO PROCESSO ORGANIZACIONAL

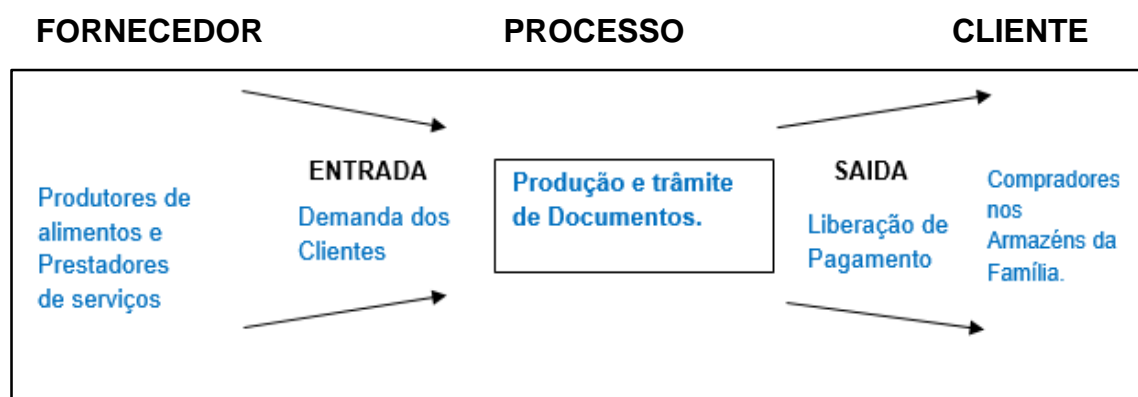


FIGURA 2 - DIAGRAMA TRIPOL MACRO PROCESSO ORGANIZACIONAL.

NOTAS: O objetivo do processo é gerar a documentação e providenciar o pagamento aos fornecedores/prestadores de serviços de armazéns da família, pois o não cumprimento aos prazos implicaria em sanções administrativas ao órgão em sua totalidade, além de afetar o fornecimento de produtos e serviços para quem realiza compras nos armazéns da família.

A definição do processo crítico considerou além da possibilidade de intervenção e a simplicidade do processo, algumas não conformidades identificadas como: guia de remessa ordem com informações erradas/incompletas, estas afetam o descumprimento do prazo para pagamento de prestadores de serviços e fornecedores, que resulta em sanções administrativas e multas ao órgão em sua totalidade, além de afetar o fornecimento de produtos e serviços impactando no cliente final, o que é sugerido de acordo com Ministério da Defesa Comando e Aeronáutica (2012), este orienta a priorização dos processos com base em um problema ou oportunidade identificada, e que tenha maior impacto sobre a organização, considerando: capacidade de resolução do problema, grau de complexidade do processo, impacto sobre o cliente, entre outros. Os elementos do processo conforme Campos, Lima, Martinez, Monticelli

(2005) & Guia “d” Implantação (2006) relatam a necessidade do levantamento dos requisitos entre clientes, fornecedores e o processo de forma tática por quem realiza as atividades, esta etapa concentrou esforços no acompanhamento in loco do processo “protocolo” conforme tabela a seguir e anexo 3 - “Plano de Trabalho: Elementos do Processo - 03”

ATIVIDADE / DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
<b>Autuação:</b> Ao receber a massa documental necessário analisar o teor do documento (qual o assunto), Pagar e Rubricar, Efetuar cadastro do Processo no sistema SUP conforme Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111, (IT: Autuação de Processo). Automaticamente o sistema gera a Guia de Remessa Ordem (com o número do processo, número de páginas, Estado onde a empresa está lotada, o interessado/entidade interessada em receber o pagamento e demais informações digitadas.	A	Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111.
<b>Conferência e análise técnica:</b> Conferir informações digitadas de acordo com o Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111.	B	Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111.
Efetuar o registro em planilha eletrônica (Protocolo Eletrônico 2013), com as seguintes informações: Data de geração	C	N/A
Encaminhamento da Guia de Remessa ordem por malote para a UA.	A	N/A

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DO PROCESSO PROTOCOLO

Em reuniões e Brainstorming junto aos executores das atividades foram levantados os Fornecedores, Entradas, Atividades, Saídas e Clientes conforme mostra tabela a seguir:

Etapas:

- 01 – Autuação
- 02 – Conferência e análise técnica
- 03 – Registro em planilha eletrônica
- 04 – Encaminhamento

FORNECEDOR	ENTRADA / INSUMO	ATIVIDADE (nº da frase)	PRODUTO (Saída)	CLIENTE
Unidade Administrativa SMAB C. IMBUÍÁ	Massa Documental	1	Guia de Remessa Ordem	SMAB – CDD Malote
SMAB – CDD Malote	Conferência e análise técnica	2	Autuação revisada	SMAB – CDD Malote
SMAB – CDD Malote	Registro em Planilha eletrônica	3	Guia de Remessa Digitada	SMAB – CDD Malote
SMAB – CDD Malote	Encaminhamento	4	Processo com Guia de remessa revisto	Unidade Administrativa SMAB SEDE

QUADRO 2 - ELEMENTOS DO PROCESSO PROTOCOLO

Desta forma o Diagrama Tripol do processo protocolo é representado conforme Figura abaixo:

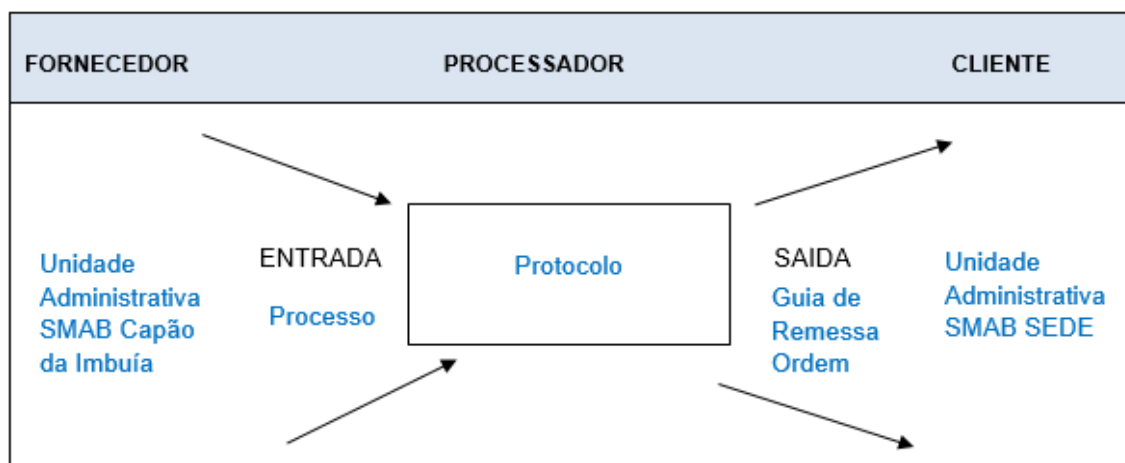


FIGURA 3 - DIAGRAMA TRIPOL DO PROCESSO PROTOCOLO

Segundo Gepro Metodologia por Gestão de Processos (2005) os indicadores de desempenho são essenciais ao monitoramento das melhorias nos processos, pois se traduz em atender requisitos dos clientes, medi-los e exterminar os defeitos, o que resulta nas melhorias. A captação dos requisitos dos clientes pode ser feita por meio de fontes ativas para coleta: Entrevistas, grupos de foco, pesquisas, visitas/chamados de vendas, pesquisas/monitoramento de mercado, benchmarking, etc. Em consonância com o presente autor e o Gua “d” Implantação, (2006) este trabalho utilizou perguntas direcionadas aos clientes, que originou as seguintes informações:

a) “O que é importante para você sobre nosso produto/serviço?” (Peça-lhes “clientes” pra colocar cada uma dessas necessidades por ordem de importância)

R: [Guia de Remessa ordem com as informações completas](#); [Guia de Remessa ordem sem informações erradas](#).

b) “O que você acha que é um defeito?”

R: [Guia de Remessa ordem com informações incompletas](#); [Guia de Remessa ordem com informações erradas](#).

c) “O que você gosta em nosso produto/serviço?”

R: [Guia de Remessa ordem sem informações erradas](#).

d) “O que podemos fazer para melhorar nosso produto/serviço? O que podemos fazer para tornar o seu trabalho mais fácil?”

R: [Guia de Remessa ordem sem defeitos/incompletos](#).

Por fim foi definido o indicador da Qualidade, que segundo a base teórica anterior consiste em representar a proporção do que foi feito em conformidade com os padrões desejados e o total realizado. (O seu cálculo ocorre quando se deseja “Apuuração da conformidade” ou “adequação ao uso” da saída de um processo que se relaciona com o total produzido).

Para Gepro Metodologia por Gestão de Processos (2005) o indicador precisa de uma coleta histórica de dados para ser implementado, além de ser uma forma de evidência de melhorias no processo, mediante a falta de registro, não foi possível a sua aplicação pratica pois as Não Conformidades identificadas não eram controladas.

Na página a seguir é possível verificar a tabela com os levantamentos de dados referente a esta etapa:

Nome do processo/Subprocesso	Área Responsável e nome do Responsável:	Indicador: Tipo: [Q] [P] [C]
Protocolo	Unidade de Gestão documental – SMAB - A	[Q] – Qualidade
Nome do Indicador: <b>Indicador da Qualidade de Protocolo</b>		
Descrição do Indicador:		Periodicidade de Avaliação:
O que é o Indicador		Período em que será avaliado, bimestral, semestral etc.
Este indicador visa mensurar por mês o número de processos sem defeitos em relação ao que foi produzido, considerando a Meta: 100% de guia de Remessa ordem conforme		Mensal
Sigla:		Periodicidade:
sigla pela qual o indicador será conhecido		Intervalo de tempo em que o indicador será aplicado
IQProt		Mensal
Objetivo:	Índice de processos conformes em relação ao produzido.	
O que irá medir?		
Fonte:	Destino:	
Local / Pessoa fornecerá os dados:	Quem receberá?	
Unidade de Gestão Documental SMAB	Unidade de Gestão Documental SMAB	
Forma de Coleta:		
Manual automático – descrever como		
Será manual, ao longo do mês, caso seja reportado pelo cliente (unidade administrativa) algum guia não conforme até o antepenúltimo dia do fim do mês, o setor gerador do produto irá registrar esta informação e diminuir pelo total gerado no mês.		
Fórmula de Cálculo:		
Fórmula para obtenção.		
$\frac{\text{Nº saídas realizadas} - \text{Nº de NC}}{\text{Nº saídas realizadas}} \times 100 = \text{IQProt}$		
Interpretações Possíveis:		
As várias interpretações aplicadas ao indicador		
Para este indicador quanto mais próximo de cem for o seu resultado, mais próximo da meta ele estará, e consequentemente o desempenho da área e a satisfação dos clientes será atendida.		
Responsável pelo Indicador:	Funcionário A	

QUADRO 3 - INDICADOR DO PROCESSO PROTOCOLO

Por fim inicia-se a fase de desenvolvimento do fluxograma, este em um primeiro momento auxilia na identificação das etapas do processo em que ocorrem variações, ou não conformidades. Após a elaboração do Fluxograma atual, os envolvidos na sua realização deverão procurar as áreas óbvias para melhoria e adequação, iniciando então uma análise, ou seja, iniciar a correção de desconexões encontradas para que futuramente seja possível projetar o processo desde o início, ou desenhá-lo imaginando uma situação ideal para sua operação e quando aplicável criar e/ou mapear um novo processo, a seguir são apresentados o desenvolvimento destas etapas junto ao processo Protocolo:

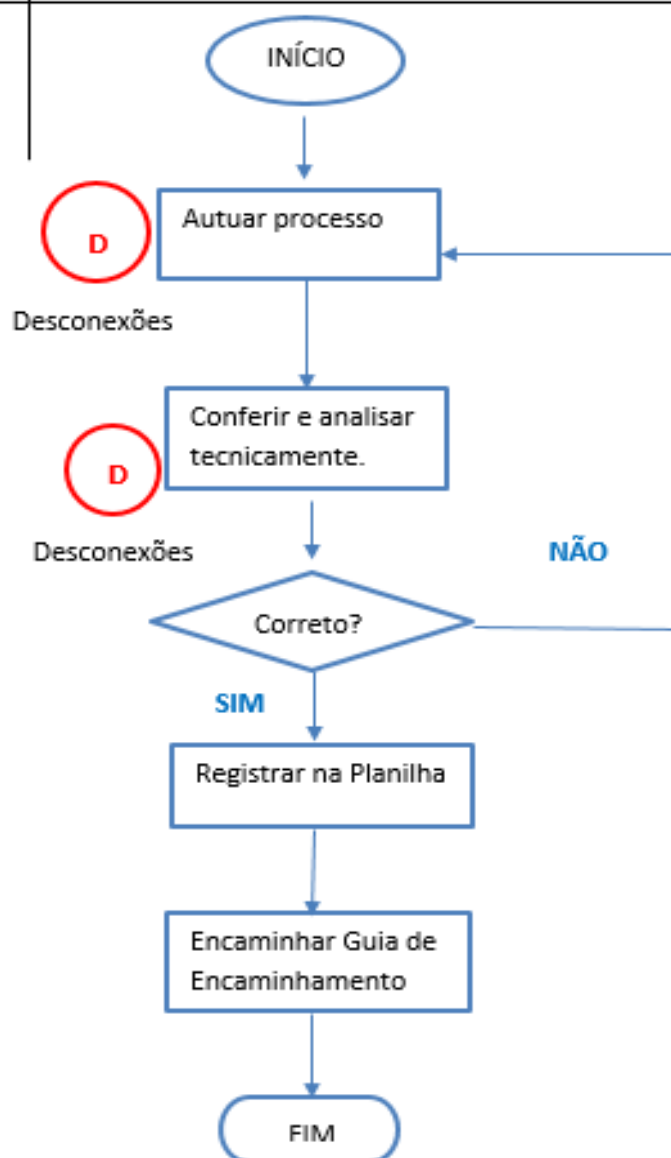


FIGURA 4 - FLUXO DO PROCESSO ATUAL

A Identificação da Causa Raiz segue o modelo a seguir:

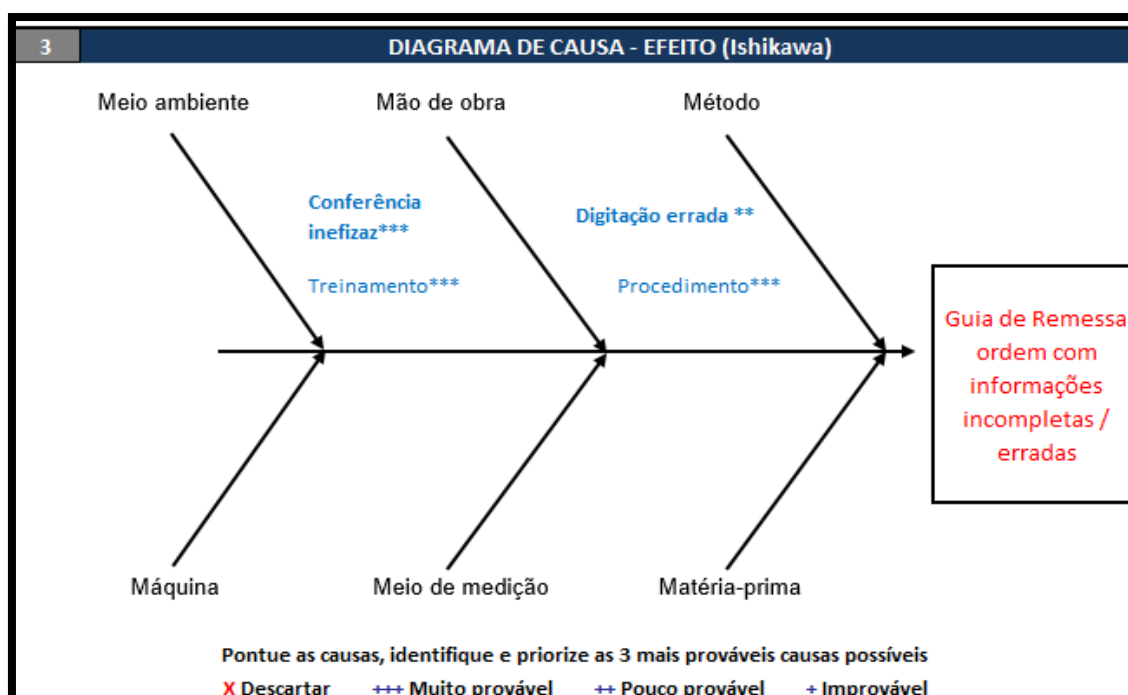


FIGURA 5 - ANÁLISE DE CAUSA RAIZ, ANEXO 06

**4** **Análise dos 5 PORQUÊS - Porque ocorreu a não conformidade?**

1ª causa mais provável		2ª causa mais provável		3ª causa mais provável	
← Por que aconteceu?	Falta Procedimento	← Por que aconteceu?	Treinamento	← Por que aconteceu?	Conferência Ineficaz
	Porque o processo não é mapeado		Porque não existe um Procedimento ou Instrução de Trabalho		Alguns dados são passados despercebidos
	Porque não houve incentivo		Porque a atividade é desempenhada da mesma forma por um longo período, repassado de servidor		Por vício de realização da Atividade
	4.		4.		4.
	5.		5.		5.
Plano de Ação				Respons.	Status
1.	Iniciar mapeamento do processo			Raul / Equipe	Concluído
2.	Desenvolver Procedimento/Instrução de Trabalho			Raul / Equipe	Concluído
3.	Efetuar treinamento para Equipe ou futuros servidores			Equipe	Pendente
4.	Job rotation na conferência da guia de remessa			Equipe	Pendente
5.					

FIGURA 6 - ANÁLISE DOS CINCO PORQUÊS E PLANO DE AÇÃO. ANEXO 06 - ANÁLISE DE CAUSA RAIZ.

Como parte integrante do mapeamento de processo foi desenvolvido uma Instrução de Trabalho para Autuação do Processo, conforme anexo 07 – Instrução de Trabalho (IT), este procedimento retrata de forma lúdica e simples o preenchimento das informações do processo no sistema, note que neste novo fluxo a sequência de atividades continua a mesma, porém a etapa autuação é pautada pela Instrução de trabalho e treinamento quando necessário, a conferência das informações digitadas também possui a IT como base juntamente com a Job Rotation, e agora as saídas do processo são monitoradas conforme o Indicador IQPROT.

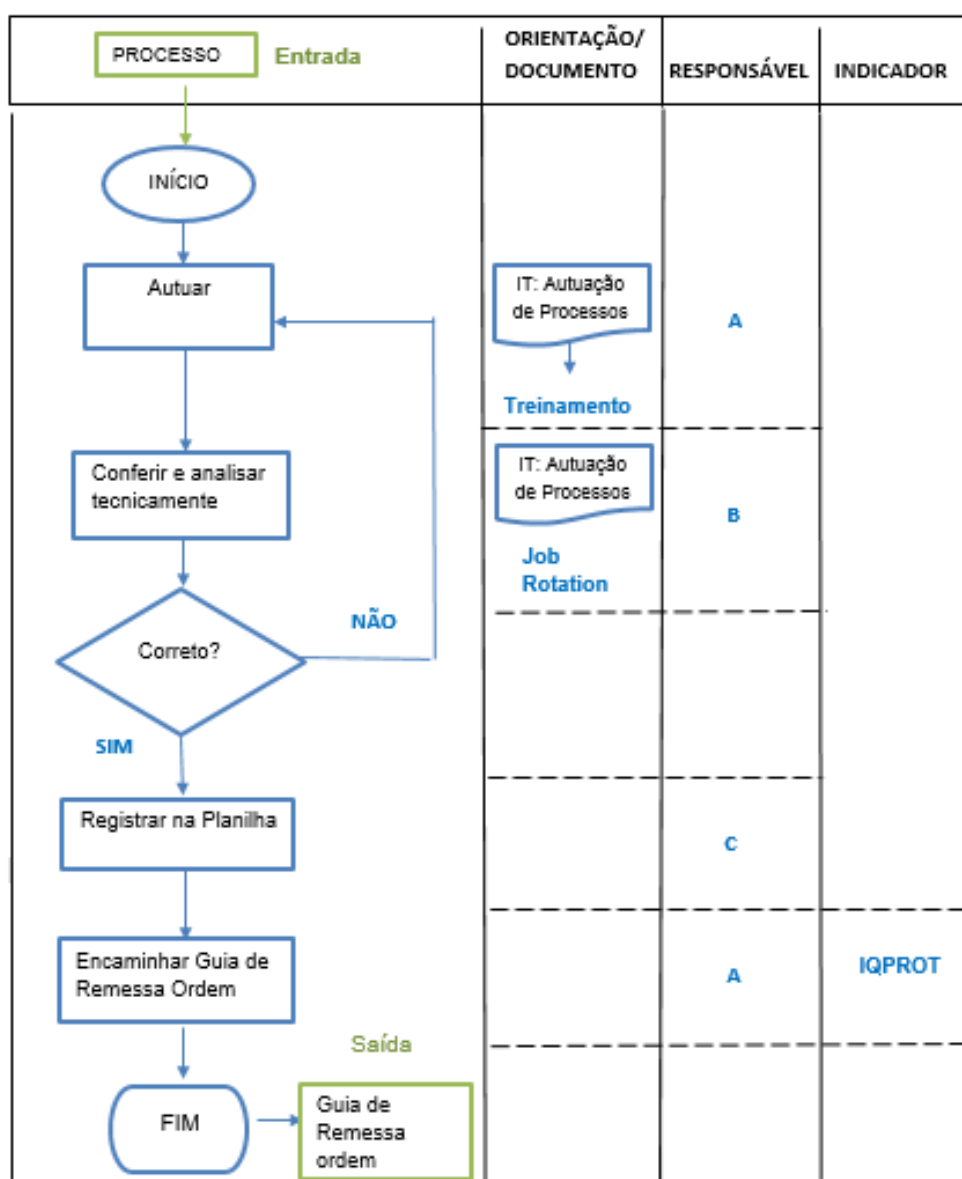


FIGURA 7 - NOVO FLUXO DO PROCESSO “PROCOLO”

## CONCLUSÃO

Através deste trabalho foi possível verificar que esta ferramenta de Mapeamento de processo é moldada conforme a cultura da organização, questões culturais em alguns momentos determinam o “como fazer” das etapas do mapeamento, mas de forma geral os trabalhos foram executados dentro de um padrão, conforme a bibliografia.

O principal objetivo foi atingido, pois foram desenvolvidos planos de Trabalho, conforme anexos, que retratam na prática como sugestão o que deve ser feito para desenvolver o mapa de relacionamento, identificação dos processos críticos, elementos do processo, desenvolvimento de indicadores sua medição e o mapeamento do processo por meio de fluxogramas. Atrelado a estes trabalhos foi possível verificar o comportamento da ferramenta em um processo real, além do desenvolvimento acadêmico do graduando.

Conforme definição de vários autores esta ferramenta proporcionou oportunidades de melhorias ao processo, quando este é mapeado, a equipe executora das atividades conseguem analisar as atividades realizadas, os requisitos dos clientes, o seu entendimento, como medi-los, quais são as saídas esperadas, quais são os documentos e ajustes necessários para operação, identificar possíveis não conformidades, onde elas ocorrem, e assim atuar na sua correção, sempre visando a satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS Er, LIMA Mbbpb; MARTINEZ Mhsl, MONTICELLI Nam. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP; 2005

COUGHLAN Paul; COUGHLAN David. **Action research for Operations Management”, International Journal of Operations and Production Management**, v. 22 No. 2, pp. 220-240, 2002

DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DA SECRETARIA DE GESTÃO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO, **Guia d Implantação**. Brasília. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009>. Acesso em 20/05/2013

GERALDO, Carla M. **Identificação e Mapeamentos de Processos para a certificação FSC em Gráfica OFFSET**. Rio de Janeiro: CCAA Editora, 2012

MELLO, Chp; SILVA. C. E. S; TURRIONI, J. B.; Souza, L. G. M. **ISO 9001:2008; Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA DEFESA COMANDO E AERONAUTICA. **Metodologia para a Implementação da Gestão da Qualidade no Sisceab**. Brasília. Disponível em: <http://publicacoes.decea.gov.br/?i=filtro&cat=assunto&f=Qualidade>. Acesso em 22/05/2013

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1997.

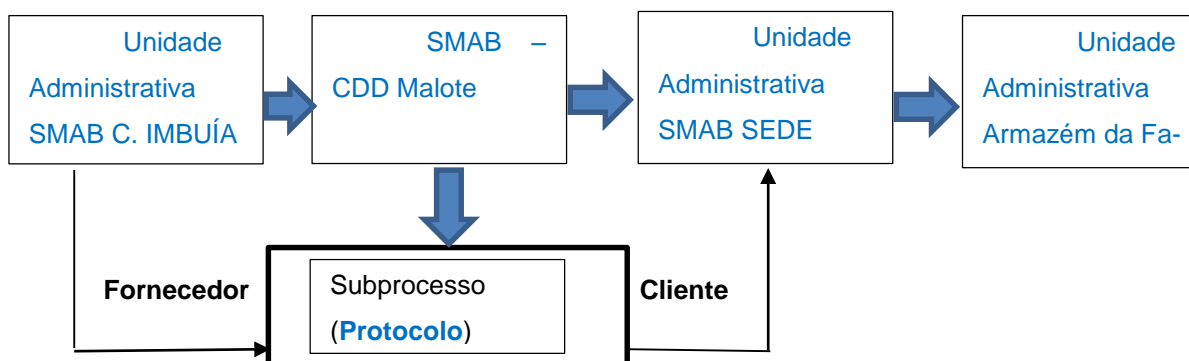
## ANEXOS 01



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapa de Relacionamento MP - 01

PROCESSO ORGANIZACIONAL:  
**PRODUÇÃO E TRÂMITE DE DOCUMENTOS.**



1º Descrever o escopo: organização, negócio ou processo.

R:

PROCESSO: **Produção e Trâmite de**

2º Listar “produtos/serviços” - Identificar “clientes atuais e potenciais”

- ***Brainstorming*** com o grupo: Registrar em um slide.

Produtos/serviços: **Liberação de pagamento**

Clientes: **Compradores dos armazéns da família.**

- *Consolidar os produtos e serviços, se necessário, agrupando.*

R:

Código doc: 01	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 01



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapa de Relacionamento MP - 01

PRODUTOS	SERVIÇOS
Liberação de pagamento	

**3º** Identificar para cada produto ou serviço o processo que o gera, determinar seus elementos básicos.

3.1 NOME DO PRODUTO OU SERVIÇO: [Liberação de pagamento](#)

- **Nome do Processo**

R: [Produção e trâmite de documentos](#)

- **Descrição:** Descrever em linhas gerais o objetivo do processo, o que contém ou o que não contém se for o caso:

R: [O Objetivo do processo é gerar a documentação e agilizar o pagamento aos fornecedores/prestadores de serviços de armazéns da família, pois o não cumprimento aos prazos implicaria em sanções administrativas ao órgão em sua totalidade, além de afetar o fornecimento de produtos e serviços para quem realiza compras nos armazéns da família.](#)

- **Fronteiras:** Onde começa e termina?

R: [Começa: Unidade Administrativa SMAB C. IMBUÍÁ](#)

[Termina: Unidade Administrativa - ARMAZÉM DA FAMILIA](#)

- **Participantes:** Pessoas, órgãos ou Setor?

R: [Unidade Administrativa SMAB C. IMBUÍÁ, SMAB – CDD Malote, Última Unidade Administrativa - ARMAZÉM DA FAMILIA.](#)

**4º** Quais são os outros processos que suportam o processo em questão?

R: [Não sabem/Não possui.](#)

Código doc: 01	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 01



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapa de Relacionamento MP - 01

Entradas citadas:

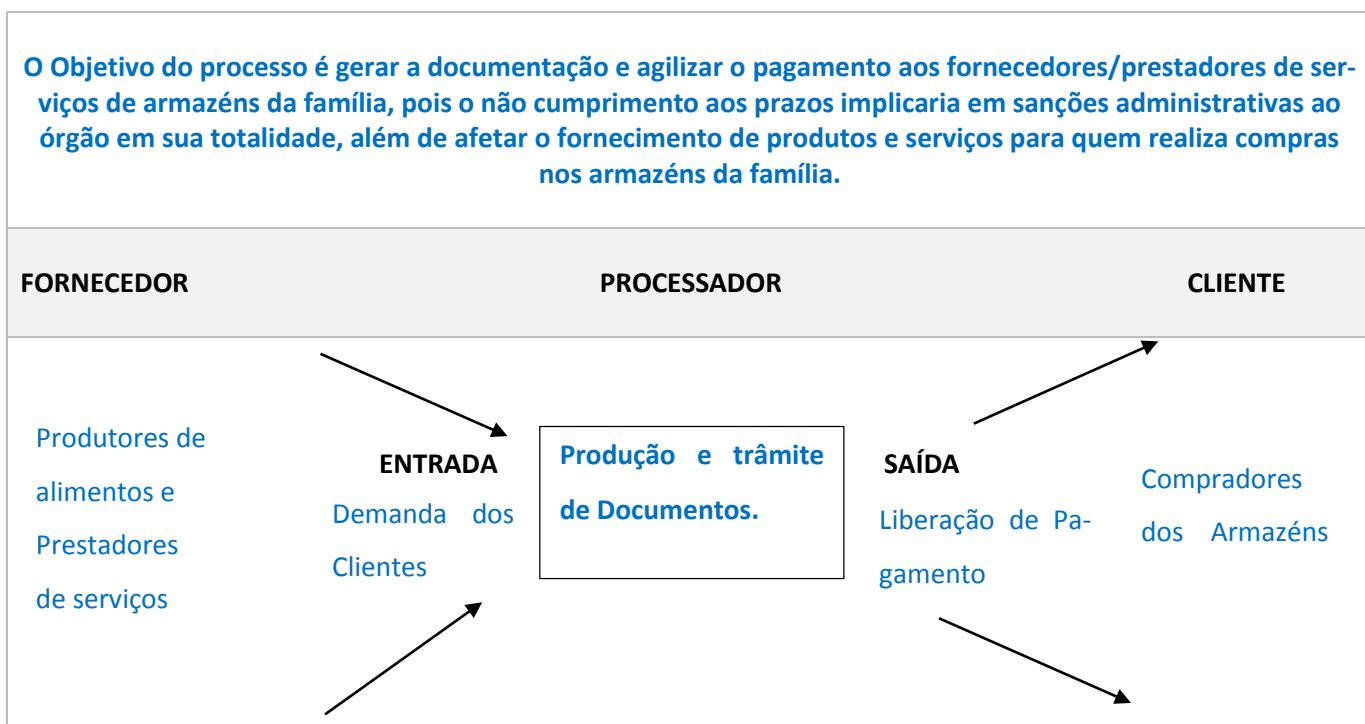
R: [Demanda por produtos e serviços nos armazéns da família](#)

Fornecedores:

R: [Produtores de alimentos](#)

[Prestadores de serviços](#)

- 5º Após o levantamento de dados, preencher Diagrama TRIPOL:  
Continuação próxima página.



Código doc: 01	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 02



Documentos – Mapeamento de Processos

## Identificação de Processos Críticos

PC - 01

1. Seleção dos processos críticos: Os processos podem ser selecionados com base em um problema ou oportunidade potencial identificada, e que afete a organização. Existe alguma evidência?

R: São detectadas Guias de remessa com informações erradas/incompletas, caracterizando uma não conformidade.

2. Definição do escopo de atuação: O processo será trabalhado integralmente ou em partes específicas? Lembre-se de que um processo organizacional abrange várias áreas/departamentos/setores da organização.

R: O escopo de atuação restringe ao processo de protocolo, este é o Subprocesso do Processo organizacional “Produção e trâmite de documentos”

3. Impacto sobre clientes: Qual a importância para o cliente?

R: Este descumprimento de prazo devido a correção do processo afeta o pagamento de prestadores de serviços e fornecedores, que resulta em sanções administrativas e multas ao órgão em sua totalidade, e afeta o fornecimento de produtos e serviços impactando no cliente final.

4. Índice de mudança: você pode resolver isso?

R: Sim, pois o processo é executado por quem esta desenvolvendo o trabalho de melhoria.

5. Situação de desempenho: Qual o grau de complexidade do processo?

R: Baixo, o processo não possui muitas atividades para a sua execução.

6. Impacto sobre a empresa: Qual a importância para empresa?

R: A importância é de nível alto, pois problemas em relação ao protocolo afetam o pagamento de prestadores de serviços, que resulta em multas ao órgão como todo.

Código doc.: 02	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
--------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



### Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01

### MAPEAMENTO DO PROCESSO

- Ir “in loco” nas áreas envolvidas no processo, acompanhar o fluxo de trabalho, coletando e analisando os documentos utilizados (formulários, relatórios, modelos, normas, etc.)

O processo de protocolo compreende as seguintes etapas:

- Recebimento da massa documental.
- - Autuação: Ao receber a massa documental > analisar o teor do documento (qual o assunto) > Pagar e Rubricar > Efetuar cadastro do Processo no sistema SUP conforme Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111 procedimento padrão de protocolo da Prefeitura > automaticamente o sistema gera a Guia de Remessa Ordem (com o número do processo, número de páginas, Estado onde a empresa está lotada, o interessado em receber o pagamento (empresa que receberá o pagamento) e as informações digitadas.
- - Conferência e análise técnica: Conferir informações digitadas de acordo com o Decreto Municipal de Protocolo Nº 1111, paginação e rubrica dos documentos.
- - Efetuar o registro em planilha eletrônica (Protocolo Eletrônico 2013), com as seguintes informações: Data de geração do processo no sistema, origem do processo, destino, Número Guia de remessa, número do processo, assunto do processo e o responsável pelo cadastro.
- - Encaminhamento da Guia de Remessa ordem por malote para a Unidade administrativa Responsável.

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



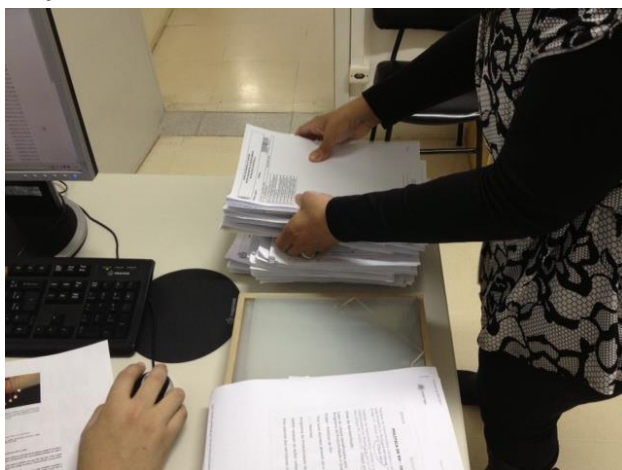
## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

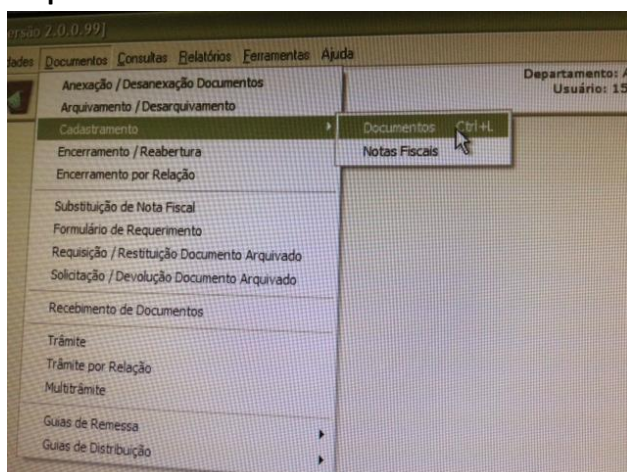
## EP - 01

## FOTOS DO PROCESSO

## Etapa 01 - Recebimento do Processo.



## Etapa 02- Autuar o Processo



Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

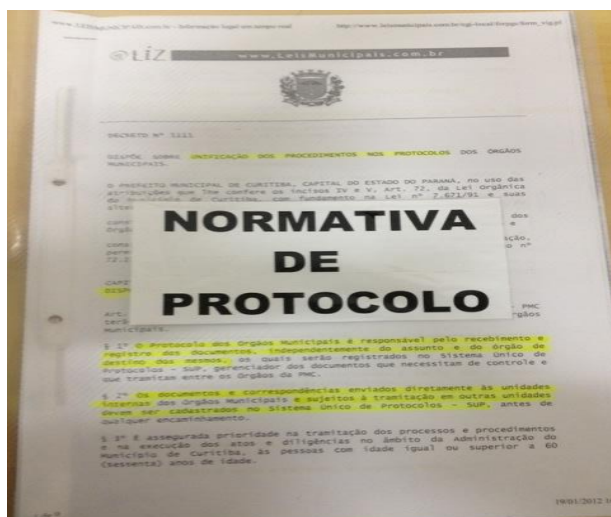
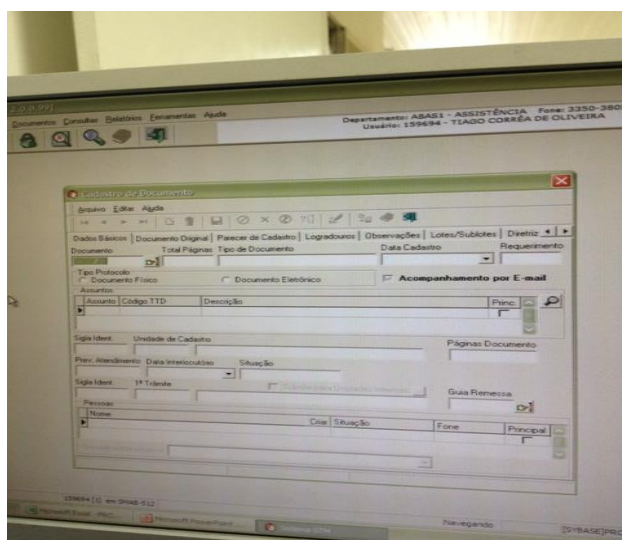
## ANEXOS 03



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01



## Etapa 3 – Conferência

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

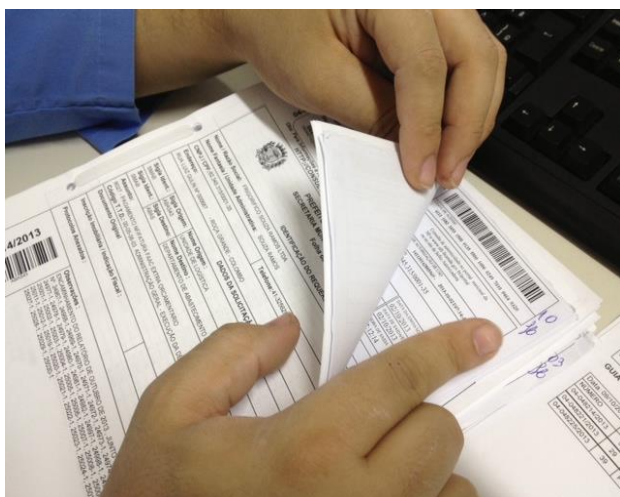
## ANEXOS 03



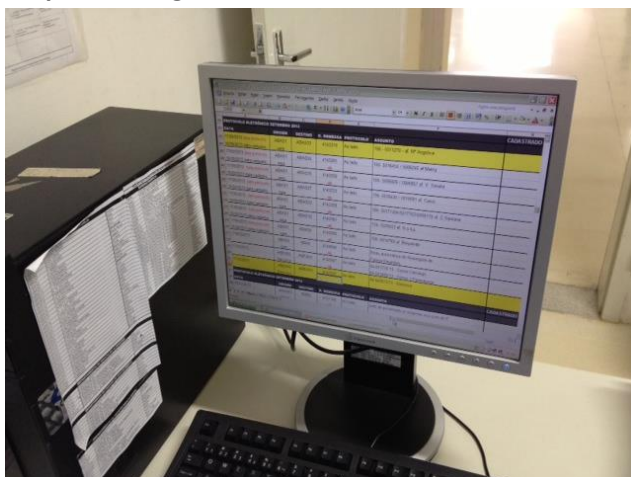
Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

EP - 01



## Etapa 04 – Registrar em Planilha



## Etapa 05 – Encaminhamento

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

EP - 01



FIM

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01

- Necessário registrar as atividades desempenhadas no processo, mapear como o trabalho é realizado, pode-se utilizar uma planilha de atividades ou um fluxograma.

Perguntar aos executores das atividades do processo.

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

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
Autuação	A
Conferência e análise técnica	B
Registro em Planilha	A
Encaminhar a UA	C

- Analisar o processo mapeado, anotar separadamente as desconexões encontradas e ou oportunidades de melhoria que surgirem nas atividades, Registra-las no Mapa do Processo ou no campo de observação da Planilha de Atividades, ou em planilhas de Desconexões e Sugestões.

SUGESTÕES	MELHORIA	RESPONSÁVEIS / GRUPO
Quando efetuar atividade de Autuação, seguir a IT ou Procedimento	Instrução de trabalho criada	A

## ELEMENTOS DO PROCESSO

6º Listar “produtos/serviços” - Identificar “clientes atuais e potenciais”

- **Brainstorming** com o grupo: Registrar em um slide.

Produtos/serviços: [Guia de Remessa de encaminhamento.](#)

Clientes: [Unidades Administrativa \(Todos os setores SMAB\)](#)

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01

7º Identificar para cada produto ou serviço o processo que o gera, determinar seus elementos básicos.

3.1 NOME DO PRODUTO OU SERVIÇO: [Guia de Remessa de encaminhamento](#)

- **Nome do Processo**

R: [Protocolo](#)

- **Descrição:** Descrever em linhas gerais o objetivo do processo, o que contém ou o que não contém se for o caso:

R: [O Objetivo do processo de Protocolo é auxiliar no registro e emissão de documentos, o que suporta o pagamento de fornecedores e prestadores de serviços dos armazéns da família.](#)

- **Fronteiras:** Onde começa e termina?

R: [Começa: Unidade de Gestão Documental SMAB](#)

[Termina: Unidade de Gestão Documental SMAB](#)

- **Participantes:** Pessoas, órgãos ou Setor?

R: [B, A e C – Unidade de Gestão Documental SMAB](#)

8º Levantar entradas (Input) do processo e seus fornecedores.

- **Brainstorming** com o grupo, registrar em um slide.

Entradas citadas:

R: [Ofícios](#)

[Parecer](#)

[Relatórios](#)

[Empenhos](#)

[Decretos](#)

[Orçamento](#)

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01

**Massa documental** (Compreende todos os documentos citados anteriormente agrupados em um processo. Este contempla os documentos reunidos de forma numerada, que impliquem em responsabilidade técnica, financeira, administrativa ou jurídica, necessárias ao esclarecimento de um mesmo assunto, originado por um documento que durante sua tramitação é instruído por despachos ou por anexo de outros documentos, com a finalidade de análise, informações e decisões, sempre sobre o mesmo tema.

Fornecedores:

R: [Unidade Administrativa \(Setores SMAB C. Imbuía\)](#)

9º Após o levantamento de dados, preencher o modelo abaixo:

SUBPROCESSO:

Etapas:

01 – Autuação

02 – Conferência e análise técnica

03 – Registro em planilha eletrônica

04 – Encaminhamento

FORNECEDOR	ENTRADA / IN-SUMO	ATIVIDADE (nº da frase)	PRODUTO (Saída)	CLIENTE
Unidade Administrativa SMAB C. IMBUÍÁ	Massa Documental	01	Autuação	SMAB – CDD Ma-lote
SMAB – CDD Ma-lote	Conferência e análise técnica	02	Autuação revisada	SMAB – CDD Ma-lote
SMAB – CDD Ma-lote	Registro em Planilha eletrônica	03	Guia de Remessa Digitalizada	SMAB – CDD Ma-lote
SMAB – CDD Ma-lote	Encaminhamento	04	Processo com Guia de remessa revisito	Unidade Administrativas

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 03



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Elementos do Processo

## EP - 01

<p>ITENS DE VERIFICAÇÃO: Identificar às medições que são realizadas para o monitoramento do processo, necessário a tomada de decisão para melhoria. <b>Não possui</b></p>	<p>Descrever os recursos significativos necessários à realização do processo descrito neste diagrama. (Profissionais, equipamentos, infraestrutura, e outros itens que são utilizados durante a realização o processo). <b>São necessários recursos humanos treinados, sistema informatizado SUP, computadores e impressora.</b></p>	<p>ITENS DE CONTROLE: Identificar às medições que são realizadas para monitoramento dos produtos. <b>Não possui</b></p>
---	--	---

Código doc: 03	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 04



## Documentos – Mapeamento de Processos

## INDICADORES E MEDIÇÃO

ID - 01

1º Obtenção de Informações sobre requisitos dos clientes.

- Descrever Requisitos levantados na etapa anterior, Plano de Trabalho – Mapa de Relacionamento – Requisitos dos Clientes)  
R: [Guia de Remessa de encaminhamento juntamente com o processo físico.](#)
- O que é importante para você sobre nosso produto/serviço? (Peça-lhes “clientes” pra colocar cada uma dessas necessidades por ordem de importância.)  
R: [Guia de Remessa ordem com as informações completas](#)  
[Guia de Remessa ordem sem informações erradas](#)
- O que você acha que é um defeito?  
R: [Guia de Remessa ordem com informações incompletas](#)  
[Guia de Remessa ordem com informações erradas](#)
- O que você gosta em nosso produto/serviço?  
R: [Agilidade](#)  
[Guia de Remessa ordem sem informações erradas](#)
- O que podemos fazer para melhorar nosso produto/serviço? O que podemos fazer para tornar o seu trabalho mais fácil?  
R: [Guia de Remessa ordem sem defeitos/incompletos](#)
- Quais recomendações específicas você nos faria?  
R: [N/A](#)

2ª Tabela para documentação de Indicadores.

Código doc: 04	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 04



## Documentos – Mapeamento de Processos

## INDICADORES E MEDIÇÃO

ID - 01

Nome: Nome do processo/Subprocesso Protocolo	Área Responsável e Nome do Responsável: Unidade de Gestão Documental SMAB / A	Indicador: Tipo: [Q] [P] [C] [Q]
Nome do Indicador: Indicador da Qualidade de Protocolo		
Descrição do Indicador: O que é o Indicador Este indicador visa mensurar por mês o número de processos sem defeitos em relação ao que foi produzido, considerando a Meta: 100% de guia de Remessa ordem conforme		Periodicidade de Avaliação: Período em que será avaliado, bimestral, semestral etc. Mensal
Sigla: sigla pela qual o indicador será conhecido IQProt		Periodicidade: Intervalo de tempo em que o indicador será aplicado Mensal
Objetivo: O que irá medir? Índice de processos conformes em relação ao produzido.		
Fonte: Local / Pessoa fornecerá os dados: Unidade de Gestão Documental SMAB	Destino: Quem receberá? Unidade de Gestão Documental SMAB	
Forma de Coleta: Manual automático – descrever como Será manual, ao longo do mês, caso seja reportado pelo cliente (unidade administrativa) algum guia não conforme até o antepenúltimo dia do fim do mês, o setor gerador do produto irá registrar esta informação e diminuir pelo total gerado no mês.		
Fórmula de Cálculo: Fórmula para obtenção. $\frac{\text{Nº saídas realizadas} - \text{Nº de NC}}{\text{Nº saídas realizadas}} \times 100 = \text{IQProt}$		
Interpretações Possíveis: As várias interpretações aplicadas ao indicador Para este indicador quanto mais próximo de cem for o seu resultado, mais próximo da meta ele estará, e consequentemente o desempenho da área e a satisfação dos clientes será atendida.		
Responsável pelo Indicador: Funcionário A		
Código doc: 04	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01

## ANEXOS 04



## Documentos – Mapeamento de Processos

## INDICADORES E MEDIÇÃO

ID - 01

## Interpretações Possíveis:

As várias interpretações aplicadas ao indicador

Para este indicador quanto mais próximo de cem for o seu resultado, mais próximo da meta ele estará, e consequentemente o desempenho da área e a satisfação dos clientes será atendida.

Responsável pelo Indicador: [Funcionário A](#)

3º Formulário para levantamento das necessidades de implantação de ações a situação encontrada do processo.

- Nome do gestor: nome do gestor que está respondendo o formulário  
R: [A](#)
- Cargo do gestor: cargo do gestor que está preenchendo o formulário.  
R: [Analista de Documentação](#).
- Nome do Órgão em que trabalha: nome do Órgão que trabalha o gestor, com identificação da área.  
R: [Unidade de Gestão Documental SMAB](#).
- Situação encontrada: detalhamento da situação problema que levou o processo a ser priorizado a ser apresentada na matriz de acompanhamento de desempenho de impacto.  
R: [O indicador não foi implementado ao processo](#).
- Principais fatores de influência: identificação dos principais fatores de influência para a situação encontrada (recomendação de identificação de, no máximo, cinco fatores). Os fatores de influência diferem dos problemas por representarem o que pode influenciar determinada situação - e não o "fim" da mesma.  
R: [O indicador não foi implementado ao processo](#).

Código doc: 04	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

## MP - 01

## 1º Utilizar Mapeamento levantado na Etapa 03 – Elementos do Processo

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
Autuação	A
Conferência	B
Registro em Planilha	C
Encaminhar a UA	A

SUGESTÕES	MELHORIA	RESPONSÁVEIS / GRUPO
Quando efetuar atividade de Autuação, seguir a IT ou Procedimento	Instrução de trabalho criada	A

## 2º Desenvolvimento dos Fluxogramas

- Incluir no Fluxograma somente informações suficientes para que ele possa servir de suporte para o objetivo de melhoria.
- Definir as fronteiras do processo.  
Descrever o escopo do processo, onde ele começa e onde termina.  
R:  
Começa: Unidade de Gestão Documental SMAB  
Termina: Unidade de Gestão Documental SMAB
  - Criar tabela identificando as áreas ou funções envolvidas no processo, relacionando-as entre si. Posteriormente alinhando-as do lado esquerdo.  
R: Unidade de Gestão Documental SMAB

Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

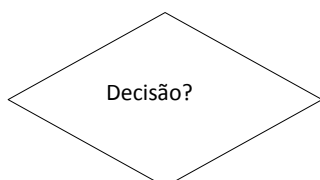
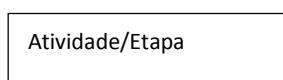
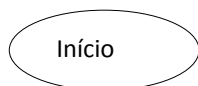
## MP - 01

1. Utilizar “**verbos**” para descrever as atividades importantes do processo. Colocar o nome da atividade com o número para casos em que seja necessário descreve-la de forma detalhada.

ATIVIDADE	NÚMERO
Autuar	1
Conferir e analisar tecnicamente	2
Registrar na Planilha	3
Encaminhar a Guia de Remessa Ordem	4

2. Inserir símbolos de fluxograma para o mapa do processo, aqueles podem ser modificados de forma que se adeque ao perfil da organização, e que melhore a comunicação entre os envolvidos sempre com uma legenda.

R:



Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05

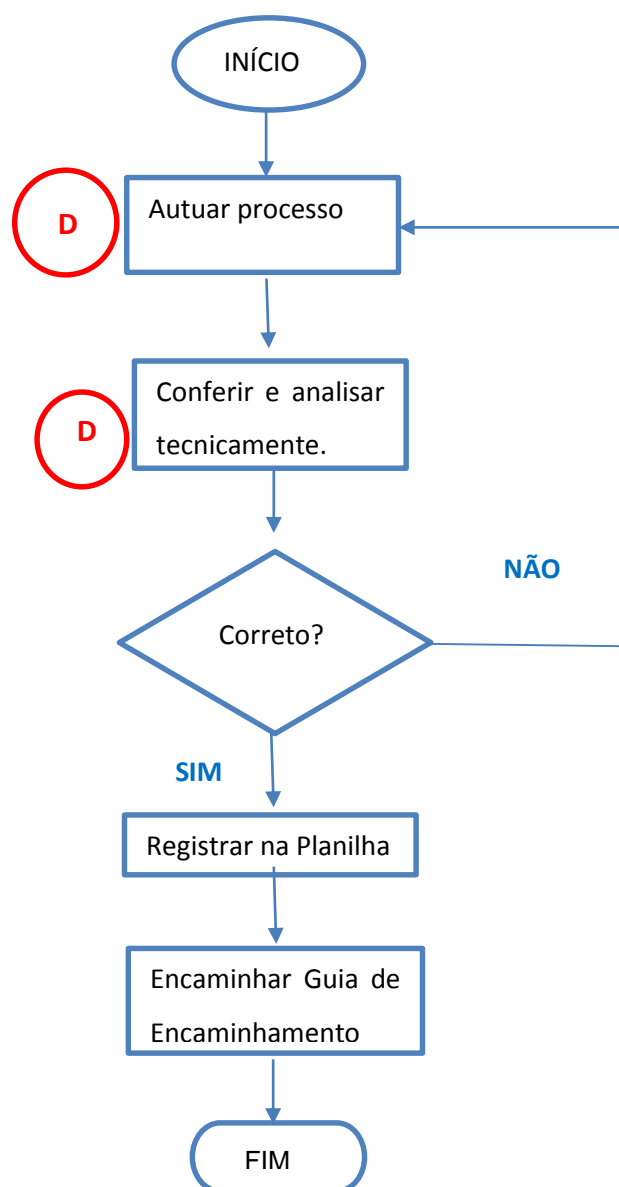


Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

MP - 01

Área 1	Unidade de Gestão Documental SMAB
--------	-----------------------------------



Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



## Documentos – Mapeamento de Processos

**Mapeamento de Processo****MP - 01**

3. Quando uma decisão ou divisão do processo for encontrada, é necessário seguir um caminho por vez, até finalizá-lo. Isto deve se repetir para todos os pontos de decisão durante o mapeamento.

N/A

4. Se durante as atividades a equipe não tiver os conhecimentos para finalizar alguma etapa do processo, é necessário anotar esta pendência e finalizá-lo posteriormente com os detentores da atividade em questão.

N/A

5. Confirmar se todas as atividades do processo são realizadas da mesma maneira por seus idealizadores. Retratar as diferenças significativas.

**Não possui diferenças significativas.**

## DESCONEXÕES

1. Durante e após a execução do mapeamento é necessário a sua análise, isso é feito através da identificação de desconexões, ou seja, todo desvio encontrado, erro ou não conformidade que impede o resultado esperado, estão atrelados aos “fios do processo” entradas e saídas faltantes, redundantes ou ilógicas.
2. Durante a reunião de análise do processo, a equipe executora deverá responder as seguintes perguntas para identificação de desconexões do processo.

**a) Questões relativas às saídas do processo:**

- Está produzindo alguma saída desnecessária?

R: Não

Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

## MP - 01

- Está deixando de produzir saídas para os clientes adequados?

R: Não

- Está deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes?

R: Sim (Guia com informações erradas ou incompletas)

- Está deixando de atender expectativas internas de produtividade?

R: Não

**b) Questões relativas às entradas do processo:**

- Está deixando de receber alguma entrada necessária?

R: Não

- Está recebendo alguma entrada desnecessária?

R: Não

**c) Questões relativas às atividades do processo:**

- Alguma atividade necessária está faltando?

Não

**A atividade existente:**

1. Está agregando valor?

R: Sim

2. Está produzindo alguma saída necessária?

R: Sim

3. Está produzindo saídas que satisfazem os requisitos dos clientes?

R: Sim, porém as vezes são detectadas Não conformidades.

Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



## Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

## MP - 01

Está sendo realizada na hora certa no processo?

R: [Sim](#)

5. Está sendo realizada pela área/ pessoa certa?

R: [Sim](#)

6. Está criando gargalo ou não está sendo executada com eficiência?

R: [São encontradas NC em Autuação e Conferência do processo.](#)

- As desconexões e sugestões de implementação devem ser anotadas a parte com referência no fluxograma do ponto onde elas foram encontradas, colocando uma identificação “D” em um círculo. Necessário também uma planilha especifica para “Desconexões” junto com a sua descrição, caso a ação possa ser feita de forma imediata colocar o nome do responsável para tal, quando aplicável pode ser desenvolvido uma investigação de causa em cima das Desconexões.

DESCONEXÕES	SUGESTÕES	GRUPO
<a href="#">Guia de Remessa Ordem com informações incompletas ou erradas.</a>	<a href="#">Implementar um Instrução de trabalho para preenchimento e Job Rotation na Conferência da Autuação, conforme documento de Análise de Causa Raiz.</a>	A Raul B

1º Identificar as desconexões que mais impactam o cliente.

2º Identificar as desconexões que dependem exclusivamente do processo e quais necessitam dos processos externos para a sua resolução.

3º Investigar as Causas das desconexões quando as mesmas não estiverem claras.

R: [Neste caso foram identificados duas desconexões vinculados ao processo de protocolo, onde foi feito análise de Causa Raiz e ações a serem implantadas.](#)

Sugestão futura para a organização.

Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

## ANEXOS 05



Documentos – Mapeamento de Processos

## Mapeamento de Processo

MP - 01

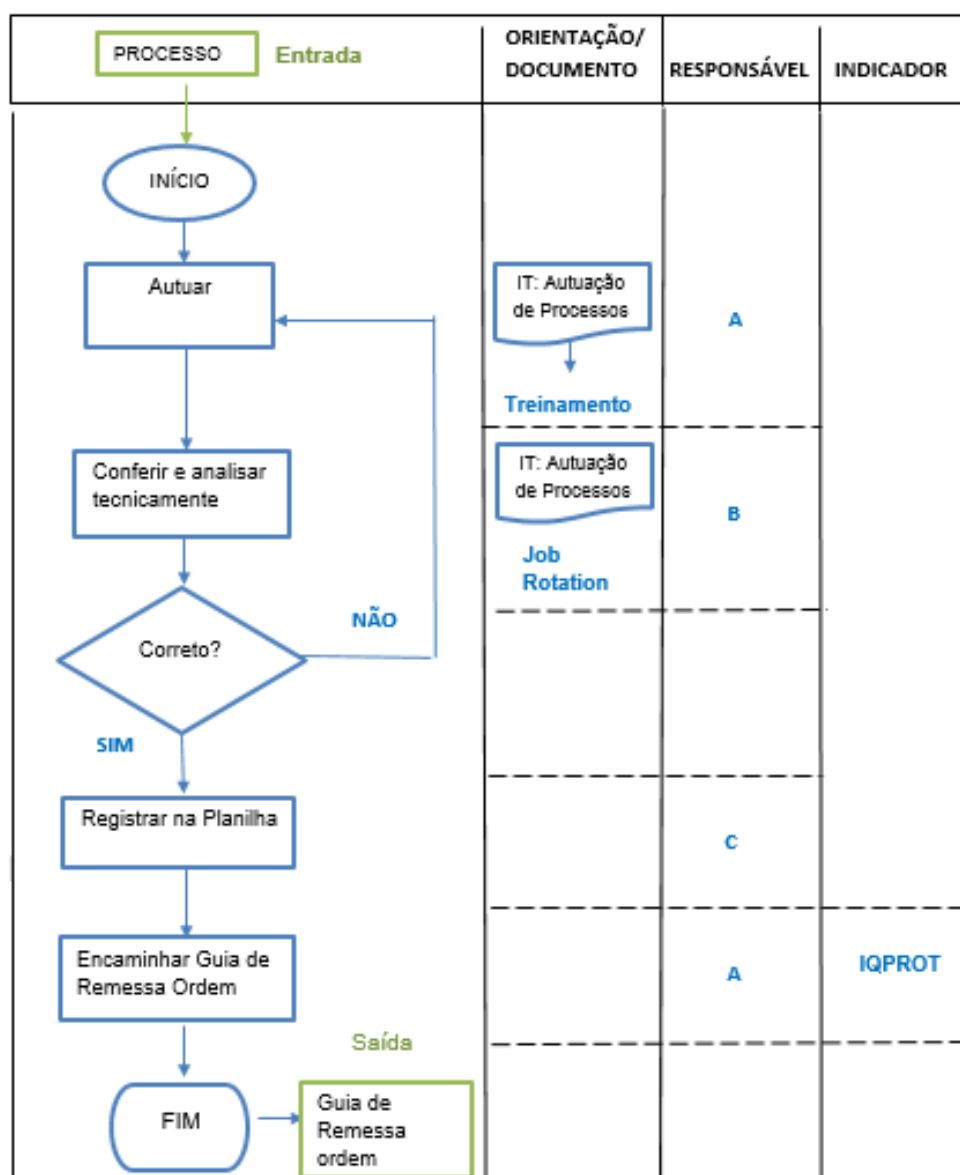


Figura 07 – Novo Fluxo do Processo "Protocolo"

Código doc. 05	Elaborador: Raul Pereira	Edição: 01	
-------------------	-----------------------------	---------------	--

ANEXOS 06



Documentos – Análise de Causa Raiz

Análise de Cauda Raiz

AC - 01

Identificação de Causa Raiz - Plano de Ação		UFPR																																															
<b>Produto:</b>	Guia de Remessa ordem	<b>Cliente:</b>	Unidade Administrativa																																														
<b>1</b>	<p><b>Problema:</b> Guia de Remessa ordem com informações incompletas / erradas</p> <hr/> <p><b>Equipe:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nome</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiaqa</td> </tr> <tr> <td>Sara</td> </tr> <tr> <td>Raul (Consultor)</td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Nome	Tiaqa	Sara	Raul (Consultor)					<b>2</b>	<p><b>DIAGRAMA DE CAUSA - EFEITO (Ishikawa)</b></p> <p><b>3</b></p>	<p>Pontos azuis: identifique e priorize as 3 mais prováveis causas para evitar</p> <p><b>4</b></p>	<p><b>ANÁLISE dos 5 PORQUÊS - Porque ocorreu e não conformidade?</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1ª causa mais provável</th> <th>2ª causa mais provável</th> <th>3ª causa mais provável</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Falta Pracedimento</td> <td>Treinamento</td> <td>Conferência Ineficaz</td> </tr> <tr> <td>Porque a processo não é mapeada</td> <td>Porque não existe um Pracedimento ou Instrução de Trabalho</td> <td>Alguns dados não passaram despercebidos</td> </tr> <tr> <td>Porque não houve incentivo</td> <td>Porque a atividade é desempenhada de maneira informal por um longo período, reparada de imediato</td> <td>Falta de realização da Atividade</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>4.</td> <td>4.</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>5.</td> <td>5.</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Plano de Ação</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Responsável</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Iniciar mapeamento da processo</td> <td>Raul/Equipe</td> <td>Concluído</td> </tr> <tr> <td>2. Desenvolver Pracedimento/Instrução de Trabalho</td> <td>Raul/Equipe</td> <td>Concluído</td> </tr> <tr> <td>3. Efetuar treinamento para Equipe a partir de 20/04/2023</td> <td>Equipe</td> <td>Pendente</td> </tr> <tr> <td>4. Job rotation na conferência da guia de remessa</td> <td>Equipe</td> <td>Pendente</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1ª causa mais provável	2ª causa mais provável	3ª causa mais provável	Falta Pracedimento	Treinamento	Conferência Ineficaz	Porque a processo não é mapeada	Porque não existe um Pracedimento ou Instrução de Trabalho	Alguns dados não passaram despercebidos	Porque não houve incentivo	Porque a atividade é desempenhada de maneira informal por um longo período, reparada de imediato	Falta de realização da Atividade	4.	4.	4.	5.	5.	5.	Item	Responsável	Status	1. Iniciar mapeamento da processo	Raul/Equipe	Concluído	2. Desenvolver Pracedimento/Instrução de Trabalho	Raul/Equipe	Concluído	3. Efetuar treinamento para Equipe a partir de 20/04/2023	Equipe	Pendente	4. Job rotation na conferência da guia de remessa	Equipe	Pendente	5.		
Nome																																																	
Tiaqa																																																	
Sara																																																	
Raul (Consultor)																																																	
1ª causa mais provável	2ª causa mais provável	3ª causa mais provável																																															
Falta Pracedimento	Treinamento	Conferência Ineficaz																																															
Porque a processo não é mapeada	Porque não existe um Pracedimento ou Instrução de Trabalho	Alguns dados não passaram despercebidos																																															
Porque não houve incentivo	Porque a atividade é desempenhada de maneira informal por um longo período, reparada de imediato	Falta de realização da Atividade																																															
4.	4.	4.																																															
5.	5.	5.																																															
Item	Responsável	Status																																															
1. Iniciar mapeamento da processo	Raul/Equipe	Concluído																																															
2. Desenvolver Pracedimento/Instrução de Trabalho	Raul/Equipe	Concluído																																															
3. Efetuar treinamento para Equipe a partir de 20/04/2023	Equipe	Pendente																																															
4. Job rotation na conferência da guia de remessa	Equipe	Pendente																																															
5.																																																	
<b>2</b>	<p><b>TEMPESTADE DE IDÉIAS - Brainstorming</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Problema</th> <th>Idéias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6">Guia de Remessa ordem com informações incompletas / erradas</td> <td>Falta de treinamento (O último funcionário foi realocada para setor atual)</td> </tr> <tr> <td>Pracedimento</td> </tr> <tr> <td>Falta de atenção</td> </tr> <tr> <td>Conferência não é eficaz</td> </tr> <tr> <td>Digitação errada</td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Problema	Idéias	Guia de Remessa ordem com informações incompletas / erradas	Falta de treinamento (O último funcionário foi realocada para setor atual)	Pracedimento	Falta de atenção	Conferência não é eficaz	Digitação errada																																								
Problema	Idéias																																																
Guia de Remessa ordem com informações incompletas / erradas	Falta de treinamento (O último funcionário foi realocada para setor atual)																																																
	Pracedimento																																																
	Falta de atenção																																																
	Conferência não é eficaz																																																
	Digitação errada																																																

## ANEXOS 07



---

### MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

#### Instrução de Trabalho

#### Objetivo

A autuação de processo serve como registro de suas informações no sistema, os itens a serem incluídos segue normativa do decreto Municipal N°1111.

#### Referências

Decreto Municipal N°1111

#### Descrição

Instrução de Trabalho detalhado com tela a tela do sistema para registro das informações do processo.

#### Responsabilidade

Compete ao funcionário A

#### Definições, siglas e abreviaturas

SUP: Sistema único de protocolo

#### Anexos

N/A

#### Análise crítica e aprovação

---

Nome

A

---

## ANEXOS 07

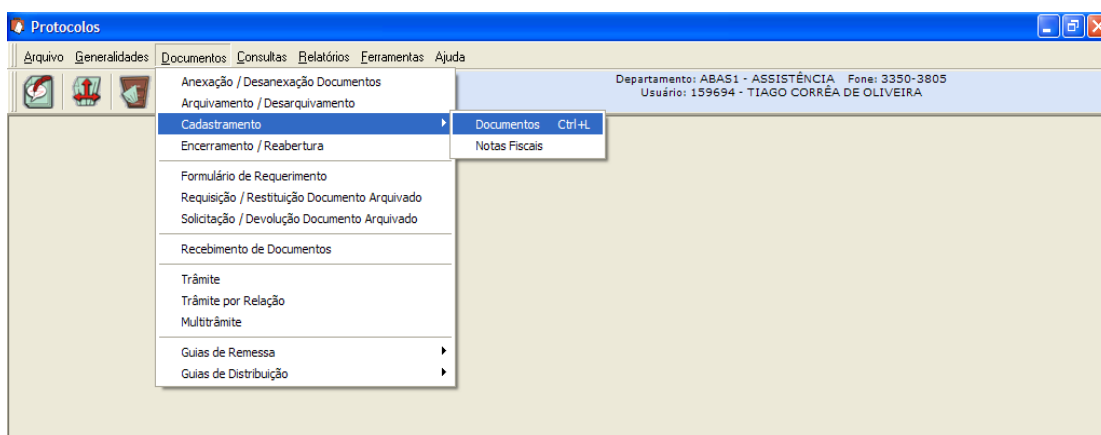


## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

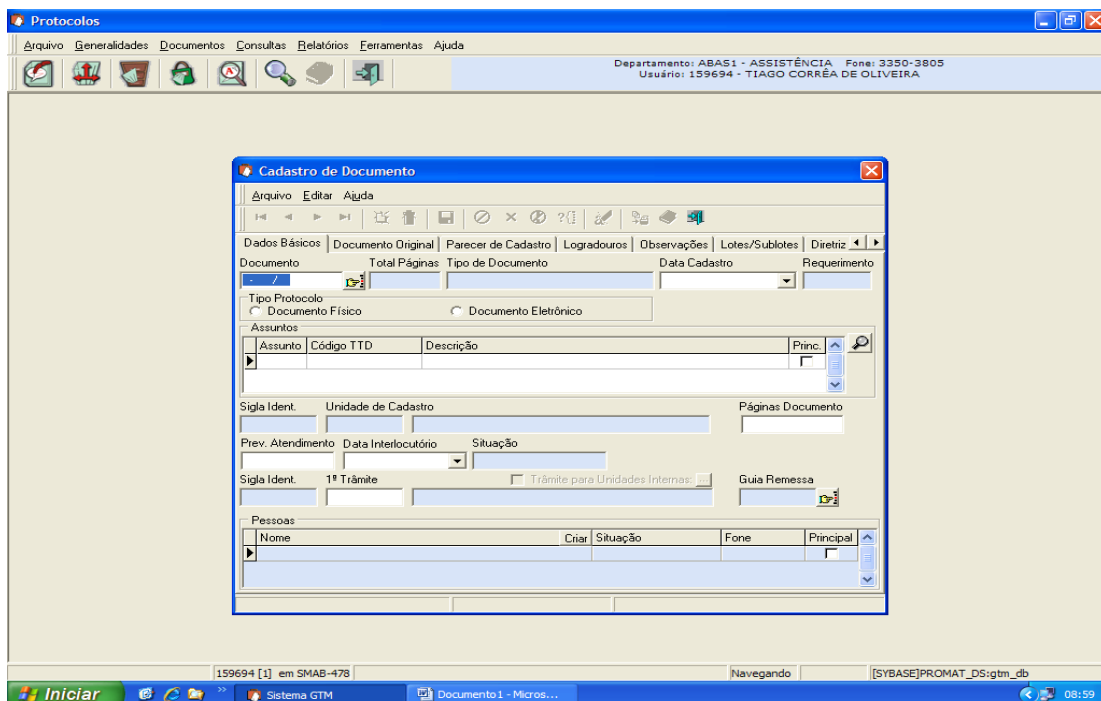
## Instrução de Trabalho

## 1 ACESSAR O SISTEMA (SUP)

Na tela de cadastramento de documentos



## 2 IRÁ APARECER A TELA DE CADASTRO DE DOCUMENTO



## ANEXOS 07

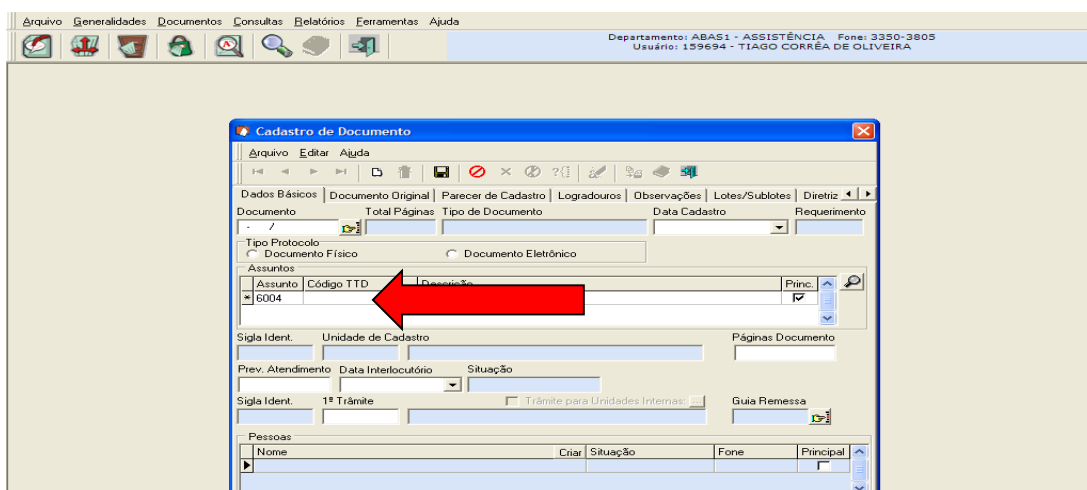


## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

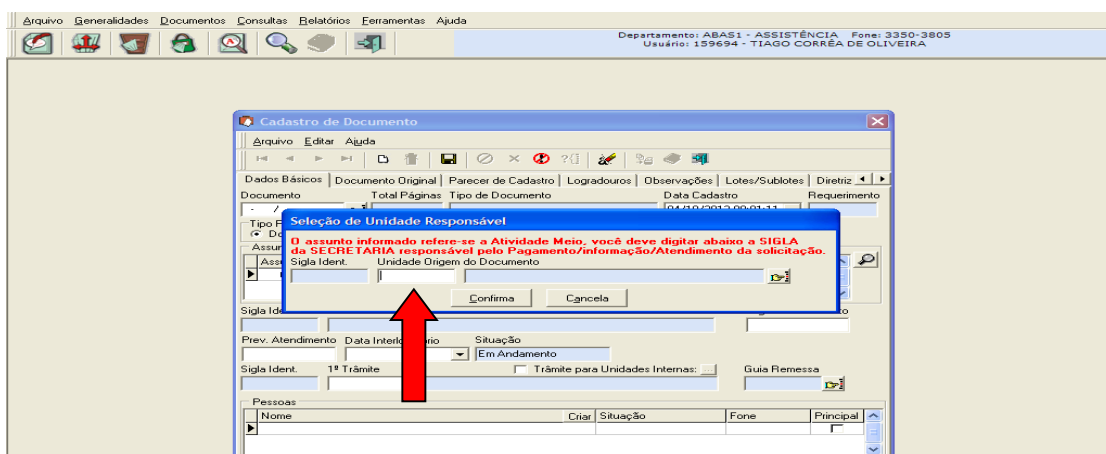
## Instrução de Trabalho

- 3 NO CAMPO ASSUNTO INSERIR O Nº REFERENTE A DESCRIÇÃO DO PROCESSO QUE SE DESEJA MONTAR.

**Atenção:** Ao cadastrar um processo é de extrema importância verificar se o assunto diz respeito e atende ao teor do processo, pois um erro nesta fase acarreta em consequências no andamento do processo.



- 4 Depois que o número do assunto é digitado, necessário apertar a tecla “tab” no teclado, aparece à tela de seleção de unidade responsável, para digitar a sigla da secretaria (Smab) e confirmar.



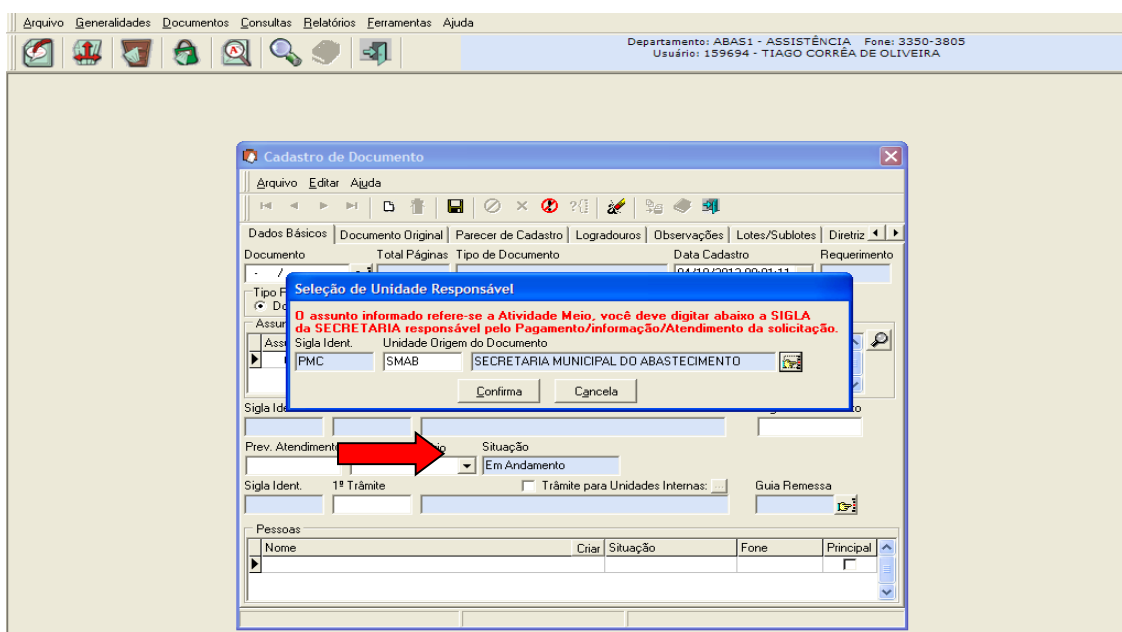
## ANEXOS 07



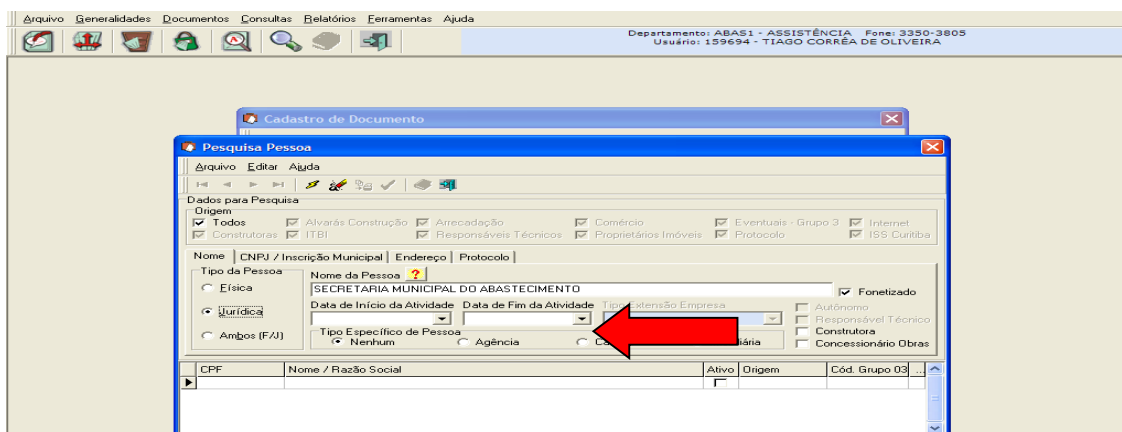
## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

## Instrução de Trabalho

- 5 Após a confirmação aparecerão os dados do processo para inserção do nome de pessoa jurídica / física.



- 6 Neste campo, após ser escolhida a opção tipo de pessoa – física/jurídica, preencher o campo “nome da pessoa”, no caso o interessado, que pode ser a secretaria, um servidor, um usuário, uma entidade, um equipamento, etc. Executar a pesquisa no ícone do “raio amarelo”.



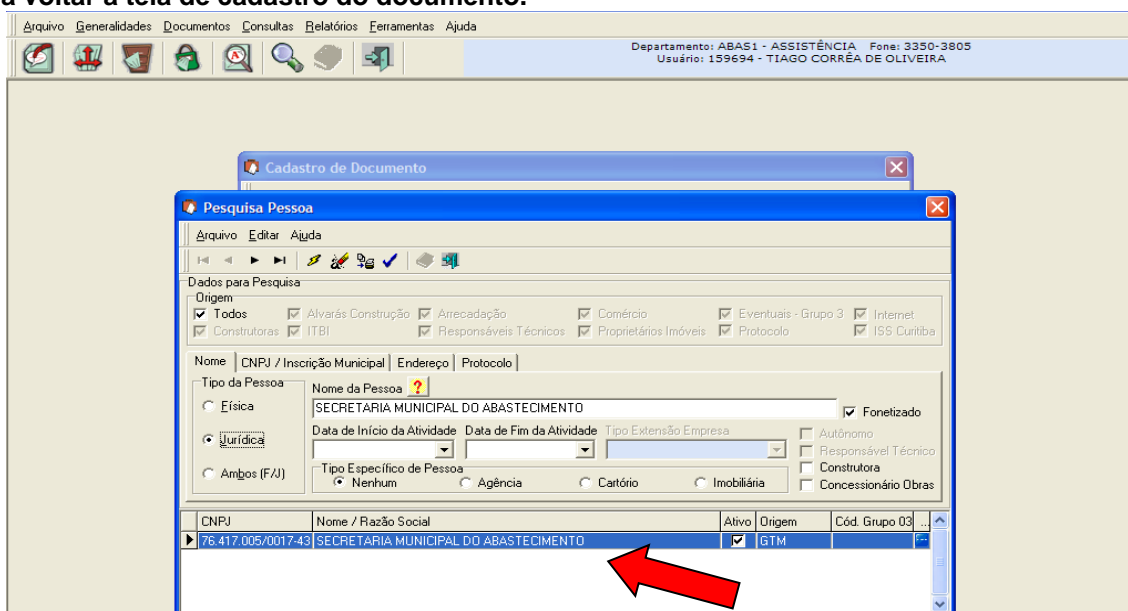
## ANEXOS 07



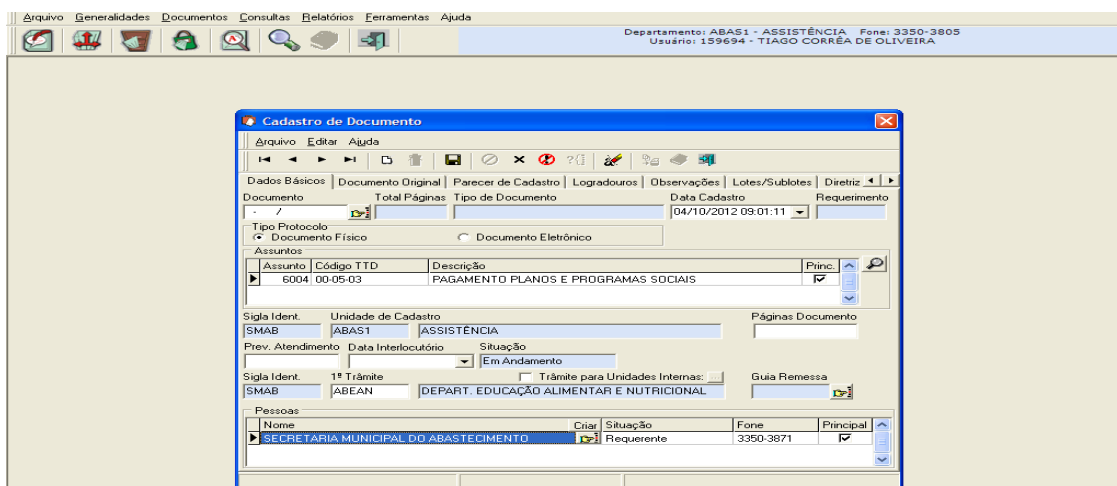
## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

## Instrução de Trabalho

- 7 Após aparecer o interessado com CNPJ ou CPF correspondente, clicar 2 vezes no “nome” para voltar a tela de cadastro do documento.



- 8 Na tela de cadastro, colocar o número de páginas do processo, contabilizando mais uma página por conta do parecer.



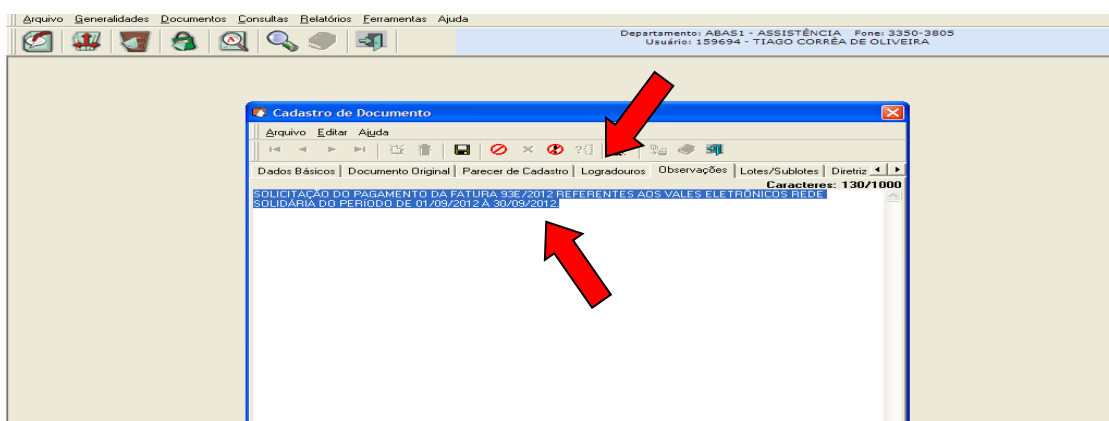
## ANEXOS 07



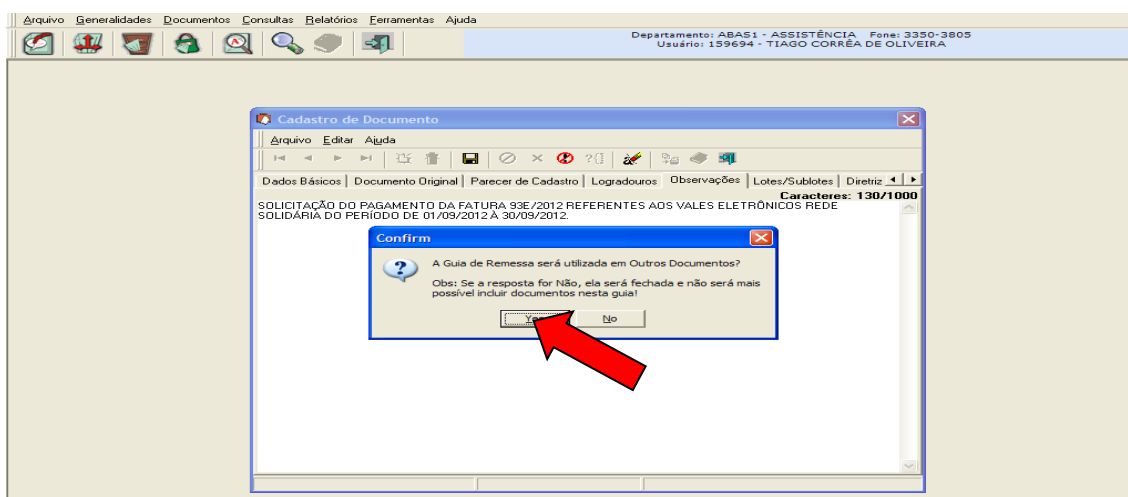
## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

## Instrução de Trabalho

- 9 Feito o procedimento de paginação, a seguir na guia observações, para colocar a especificação sintética de que trata o processo.



- 10 Após salvar no ícone “disquete”, aparecendo a confirmação da guia de remessa, escolhendo a opção sim.



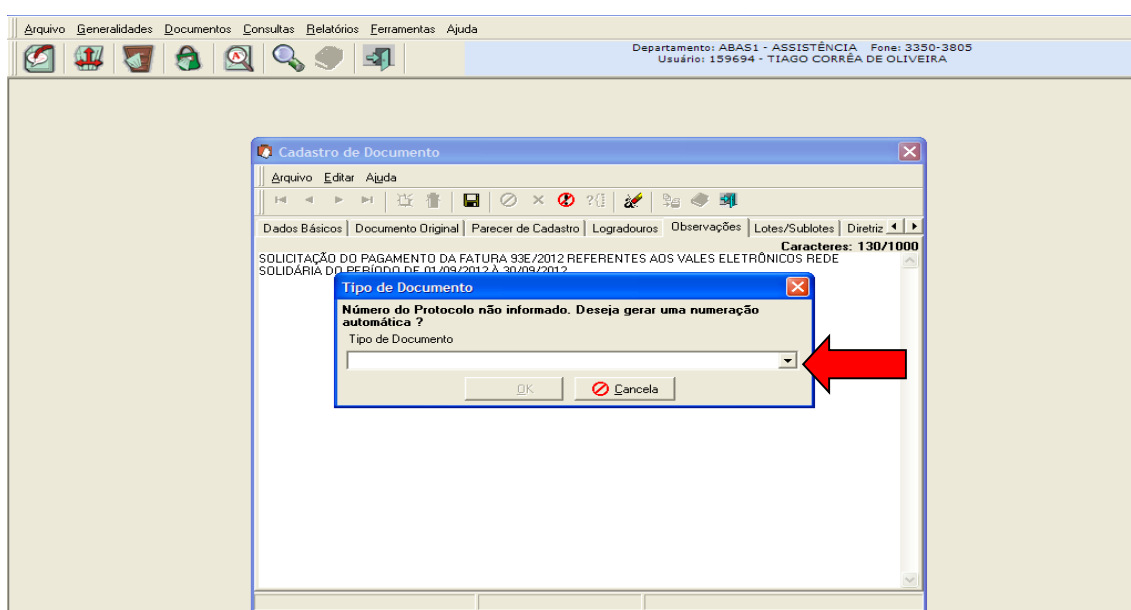
## ANEXOS 07



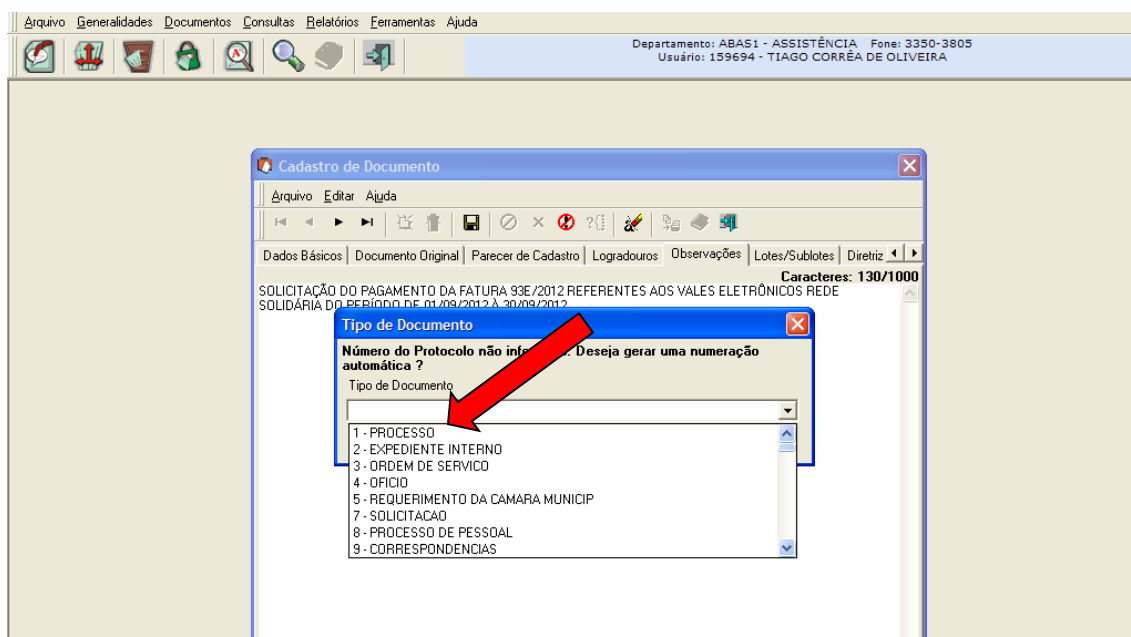
## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

## Instrução de Trabalho

11 Logo após confirmar, aparece a tela do tipo de documento a ser escolhido.



12 A escolha do tipo de documento neste caso será processo.



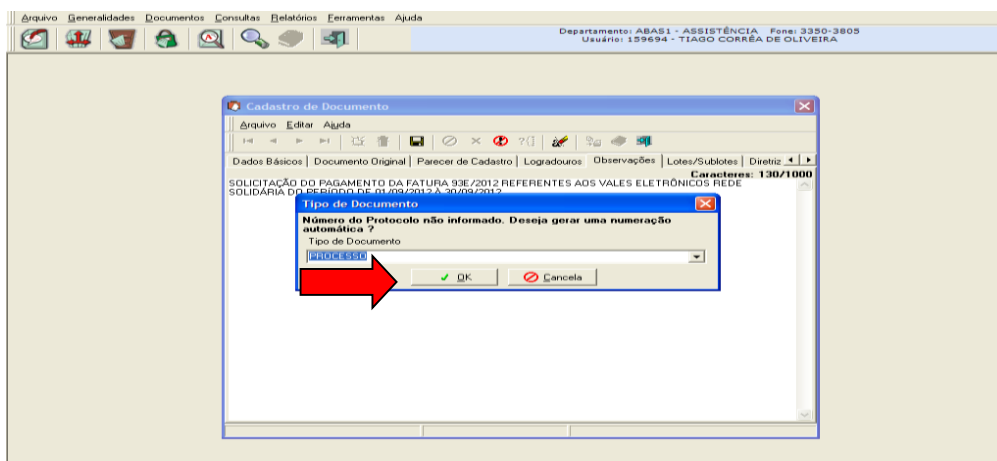
## ANEXOS 07



## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

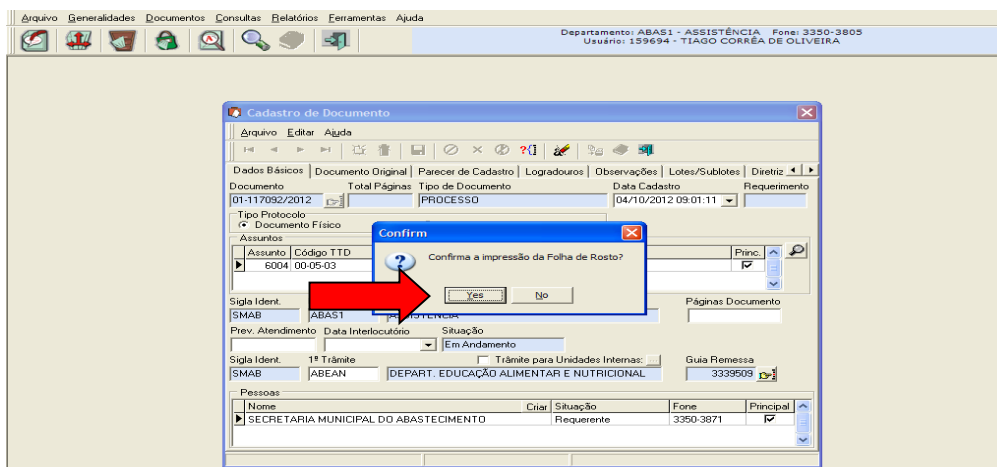
## Instrução de Trabalho

13 Após a seleção da opção processo clicar em confirmar.



14 Em seguida aparece a tela para a confirmação da folha rosto.

\* observar e anotar a guia de remessa, pois esta é a última vez que aparece a tela com todos os dados.




15 Após a opção escolhida, fica na tela para impressão a folha rosto, que será juntada a documentação para compro o processo.

## ANEXOS 07



## MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PROTOCOLO

## Instrução de Trabalho

01-117092/2012	
<b>Protocolo : 01-117092/2012</b>	
Interessado : SECRETARIA MUNICIPAL DO ABASTECIMENTO Cadastro : 04/10/2012	
Assunto : 6004 - PAGAMENTO PLANOS E PROGRAMAS S Telefone : 3350-3871	
Documento Original :	
 011170922012007240ABAS1	
Obs: Para informações a respeito <a href="http://CONSULTA.PM.CURITIBA.PR.GOV.BR">HTTP://CONSULTA.PM.CURITIBA.PR.GOV.BR</a> somente é possível a consulta no site: <a href="http://IBA.PR.GOV.BR">IBA.PR.GOV.BR</a>	
 <b>PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA</b> <b>SECRETARIA MUNICIPAL DO ABASTECIMENTO</b> <b>Folha de Rosto</b>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO REQUERENTE</b>	
Nome / Razão Social: SECRETARIA MUNICIPAL DO ABASTECIMENTO	
Nome Fantasia: SMAB	
CNPJ / CPF: 76.417.005/0017-43	Telefone: 3350-3871
Endereço: R. GENERAL CARNEIRO Nº 000938 - CENTRO - Curitiba	
<b>DADOS DA SOLICITAÇÃO</b>	