



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO

SILVAL DA CUNHA BARBOSA
Governador do Estado de Mato Grosso

BRUNO SÁ FREIRE MARTINS
Secretário de Estado de Administração

JOSÉ GONÇALVES BOTELHO DO PRADO
Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral

EDMILSON JOSÉ DOS SANTOS
Secretário de Estado de Fazenda

JOSÉ ALVES PEREIRA FILHO
Secretário Auditor Geral do Estado

DORGIVAL VERAS DE CARVALHO
Procurador Geral do Estado

JOSÉ DE JESUS NUNES CORDEIRO
Secretário Adjunto de Administração - SAD

SANDRA MARIA FONTES ALMEIDA
Secretário Adjunto de Gestão de Pessoas - SAD

EQUIPE TÉCNICA

MEMBROS DA COMISSÃO CENTRAL DE IMPLANTAÇÃO DOS NÚCLEOS

Adriane Benedita Delamônica	SAD
Akemi Yara Kuroyanagi Faria	SAD
Alexandre Apolônio Callejas	PGE
Ana Paula Poncineli Garcia Rodrigues	SAD
Carlos Correa Ribeiro Neto	SEPLAN
Cristiane Laura de Souza	AGE
Cristiane Picolin Sanches	Casa Civil
Divino Silva Miranda	CEPROMAT
Edson Fontana de Oliveira	SEPLAN
Edson Monfort de Albuquerque	SAD
Gerusa Andreia Moretto	SAD
Graciele Barbiero	SAD
Janê Sifuentes Machado	SAD
Jocilene de Oliveira Silva Palma	SEPLAN
Joel Martins da Rocha	SEPLAN
Joelson Obregão Mattoso	SAD
Jorge Luis de Oliveira Bruno	CEPROMAT
José Alves Pereira Filho	AGE
José Gonçalves Botelho do Prado	AGE
Josiane Fátima de Andrade	SEFAZ
Julia Satie Yokokura	SEPLAN
Juracy Alves de Oliveira	SAD
Karine Nunes Rodrigues	SAD
Luciana Rosa	SEFAZ
Luiz Antônio de Carvalho	SAD
Luiz Marcos de Lima	SEFAZ
Maria Dolores F. Bergamasco	SAD
Maria Teresa de Mello Vidotto	SAD
Mauro Nakamura Filho	SEFAZ
Ozenira Felix Soares de Souza	SAD
Roberta Maria Amaral de Castro Pinto Penna	SEPLAN
Sandra Maria Fontes Almeida	SAD
Sandro Coelho Eregipe	SEFAZ
Simone Neves Tavares Ávila	SAD
Stella Macitelli Pauletto	SAD
Telma Taques	CEPROMAT

EQUIPE TÉCNICA

SUBCOMISSÃO DE CRIAÇÃO DO MODELO DE MANUAL

Cleber Zamboni Sartor	SAD
Cristiane Laura de Souza	AGE
Daniela Cristina Siuta	SAD
Débora Pinheiro da Silva Lima	SEPLAN
Edson Monfort de Albuquerque	SAD
Gerusa Andreia Moretto	SAD
Ivana Célia da Cruz Lobato	SEPLAN
Janê Sifuentes Machado	SAD
Juracy Alves de Oliveira	SAD
Karine Nunes Rodrigues	SAD
Luciana Machado Guim	SEPLAN
Lucineide Alves Ferreira	SAD
Luiz Correa de Mello Neto	SAD
Luzinete Aparecida Campos Caldereiro	SAD
Maria Angélica Barros Nince	SEPLAN
Maria José Oliveira da Costa Pissutti	CEPROMAT
Marionice do Nascimento Guibor	SAD
Mércia Auxiliadora Taques Costa	PGE
Nelson Correa Viana	SAD
Patrícia de Souza Atagiba Proença	SEFAZ
Stella Macitelli Pauletto	SAD
Vínia Paula Rodrigues Stocco	SEPLAN

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO VOLUME V

Albert Fernandes da Silva	SAD
Ana Carolina Carvalho Gomes	SAD
Cleber Zamboni Sartor	SAD
Denise Elaine Train Vieira	SAD
Douglas Henrique Ribeiro Piereti	SAD
Elizete Silva de França	SAD
Janê Sifuentes Machado	SAD
Juracy Alves de Oliveira	SAD
Luzinete Aparecida Campos Caldereiro	SAD
Maria Teresa de Mello Vidotto	SAD
Mônica Camargo Rocha	SAD
Rita Maria Weizman de Arruda	SAD
Rosanne Cássia de Figueiredo Modesto da Silva	SAD
Stella Macitelli Pauletto	SAD

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

- Apresentação
- Introdução
 - Objetivos
 - Aplicação
- Gestão do Manual

CAPÍTULO 1 · CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- 1.1 · Sistema de Desenvolvimento Organizacional
 - 1.1.1 · Estrutura e Funcionamento do Sistema
 - 1.1.2 · Finalidade do Sistema para o Estado
 - 1.1.3 · Identidade Organizacional
 - 1.1.4 · Visão Legal
 - 1.1.5 · Informatização do Sistema
 - 1.1.5.1 · Integração
 - 1.1.6 · Relação Órgão Central com o Setorial
- 1.2 · Conceitos
 - 1.2.1 · Organizações
 - 1.2.2 · Desconcentração
 - 1.2.3 · Descentralização
 - 1.2.4 · Unidades Administrativas
- 1.3 · Reestruturação
 - 1.3.1 · Pré-requisitos para Reestruturação
 - 1.3.2 · Estrutura Hierárquica no Poder Executivo Estadual
 - 1.3.3 · Cargos em Comissão e Funções de Confiança
 - 1.3.4 · Fase de Pré-Reestruturação
 - 1.3.5 · Fase de Reestruturação
- 1.4 · Gestão de Processos
 - 1.4.1 · Conceitos
 - 1.4.2 · Fases e Passos para Gestão de Processos
 - 1.4.3 · Instrumentos para Gestão dos Processos

CAPÍTULO 2 · BASE LEGAL DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- 2.1 · Legislação Federal
- 2.2 · Legislação Estadual
 - 2.2.1 · Relação da Legislação Estadual relacionada ao Sistema Organizacional
 - 2.2.1.1 · Lei Complementar
 - 2.2.1.2 · Decreto

CAPÍTULO 3 · PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- 3.1 · Orientações Gerais
 - 3.1.1 · Metodologia de Demonstração dos Procedimentos de Operação dos Sistemas
- 3.2 · Mapa de Relacionamento do Sistema de Desenvolvimento Organizacional

3.3 · Macroprocesso de Gestão de Estrutura Organizacional

3.3.1 · Macrofluxo de Gestão de Estrutura Organizacional

- 3.3.1.1 · Mapa de Processo · Regulamentar Estrutura Organizacional
- 3.3.1.2 · Mapa de Processo · Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança
- 3.3.1.3 · Mapa de Processo · Elaborar e Atualizar Organograma
- 3.3.1.4 · Mapa de Processo · Coordenar a Elaboração e Atualização do Regimento Interno
- 3.3.1.5 · Mapa de Processo · Gerir Unidades Administrativas
- 3.3.1.6 · Mapa de Processo · Organizar e Controlar a Legislação sobre Estrutura Organizacional

3.4 · Macroprocessos de Gestão de Processos

3.4.1 · Macrofluxo de Gestão de Processos

- 3.4.1.1 · Mapa de Processo · Capacitar em Análise e Melhoria de Processos
- 3.4.1.2 · Mapa de Processo · Orientar a Aplicação da Metodologia de Gestão de Processos
- 3.4.1.3 · Mapa de Processo · Dimensionar Força de trabalho
- 3.4.1.4 · Mapa de Processo · Orientar a Elaboração dos Indicadores de Processo
- 3.4.1.5 · Mapa de Processo · Acompanhar a Gestão de Indicadores de Processos
- 3.4.1.6 · Mapa de Processo · Orientar e Acompanhar a Aplicação da Análise e Melhoria de Processos

TABELAS E FORMULÁRIOS

GLOSSÁRIO

SIGLAS E ABREVIATURAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÓPIA NÃO OFICIAL

SUMÁRIO · INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO

Apresentação dos Manuais Técnicos de Normas e Procedimentos	1
---	---

INTRODUÇÃO

Introdução	2
Objetivos	3
Aplicação	3

GESTÃO DO MANUAL

Objetivo	4
Responsabilidade	4
Elaboração e Gestão do Manual	4
Elaboração	4
Matriz de Responsabilidades	5
Estrutura do Manual	6
Redação	7
Gráficos e Imagens	7
Metodologia de Elaboração	8
Conteúdo do Manual	8
Atualização do Manual Físico	9
Atualização do Manual Eletrônico	10
Aprovação	10
Distribuição	10
Cópias Físicas do Manual	10
Cópias Eletrônicas	11
Controle de Revisões	11
Manual Físico	11
Controle de Atualização de Versões - Exemplo	12
Formulário de Atualização - Exemplo	13
Manual Eletrônico	14
Controle de Atualização de Versões - Sistema de Desenvolvimento Organizacional	15

APRESENTAÇÃO

O aperfeiçoamento da gestão pública tem como principal objetivo melhor atender às necessidades e demandas da sociedade e, como ideal, aumentar a qualidade da prestação dos serviços ao cidadão. Entretanto, para que essa realidade se consolide, são necessárias não somente a formulação de boas políticas públicas, mas também a sua correta execução e o efetivo controle dos resultados planejados.

Nesse contexto, assume especial relevância o fornecimento e fortalecimento dos serviços administrativos, que têm por finalidade suprir os meios para a concretização das políticas públicas, apoiados nos sistemas de: gestão de pessoas, planejamento e orçamento, finanças, contabilidade, aquisições, patrimônio e serviços, controle interno, protocolo e arquivo, tecnologia da informação e desenvolvimento organizacional.

Com o propósito de atender ao exposto, quanto à prestação de serviços, foram instituídos, por meio da Lei Complementar nº 264, de 28/12/2006, e suas alterações, 12 (doze) Núcleos de Administração Sistêmica, no âmbito do Poder Executivo Estadual, para realizar os serviços administrativos e de apoio, que até então eram prestados por 43 (quarenta e três) órgãos e entidades.

Os pilares norteadores dessa lei baseiam-se nos seguintes princípios:

1. *Integração das atividades sistêmicas em núcleos comuns, para racionalizar as despesas, otimizar os resultados e atender com qualidade às atividades fins dos órgãos e das entidades;*
2. *Identificação e padronização dos processos organizacionais e dos indicadores de desempenho da área sistêmica, para viabilizar e racionalizar os métodos de trabalho;*
3. *Profissionalização dos servidores das unidades sistêmicas, com o fim de manter a continuidade administrativa;*
4. *Integração dos processos de planejamento, orçamento, finanças, gestão de pessoas, gestão patrimonial e controle interno.*

A finalidade da criação dos Núcleos foi racionalizar a execução dos serviços sistêmicos e, por conseguinte, potencializar a capacidade do Estado em promover o cumprimento de seus compromissos junto à população, com eficiência e transparência, sem perder o foco na eficácia, isto é, na gestão voltada para os resultados.

Para contribuir na efetivação dessa reforma administrativa, foram editados Manuais Técnicos de Normas e Procedimentos para os sistemas, conforme volumes abaixo:

- VOL. I** *Sistema de Aquisições Governamentais*
- VOL. II** *Sistema de Gestão de Documentos*
- VOL. III** *Sistema Contábil*
- VOL. IV** *Sistema de Controle Interno*
- VOL. V** *Sistema de Desenvolvimento Organizacional*
- VOL. VI** *Sistema de Gestão Financeira*
- VOL. VII** *Sistema de Gestão de Pessoas*
- VOL. VIII** *Sistema de Patrimônio e Serviços*
- VOL. IX** *Sistema de Planejamento e Orçamento*
- VOL. X** *Sistema de Tecnologia da Informação*

INTRODUÇÃO

A reforma administrativa – criação dos Núcleos Sistêmicos – possui como objetivos a padronização da execução dos processos sistêmicos, a otimização dos métodos de trabalho e a profissionalização dos servidores para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos órgãos e às entidades do Poder Executivo estadual.

Para que esses objetivos sejam alcançados, é imprescindível que a execução dos processos e as atividades a eles pertinentes sejam realizadas de acordo com normas e procedimentos de trabalho predefinidos.

Atendendo a esse pressuposto, o Manual Técnico de Normas e Procedimentos, ora apresentado, promove e propõe a sistematização, dentro de um único documento, de um conjunto de normas, diretrizes e procedimentos para orientar e instruir os servidores na execução das atividades relativas à administração sistêmica, no âmbito do Poder Executivo estadual.

Ele contém as orientações técnicas e normativas acerca de determinado sistema ou matéria, especificando de forma completa e detalhada as regras internas da Administração Pública para a adequada execução dos procedimentos de trabalho, no fornecimento de serviços e produtos pela área administrativa.

O capítulo inicial é constituído da contextualização a respeito do sistema e seu processamento no âmbito do Poder Executivo estadual. Na sequência, será apresentada a base legal em que o sistema se fundamenta.

No capítulo que trata dos procedimentos estão disponíveis os macrofluxos de cada macroprocesso, com o fim de proporcionar uma visão geral do sistema e da relação entre os processos executados pelo órgão central e pelo órgão setorial. Neste capítulo também são encontrados os mapas dos processos, a partir dos quais é possível visualizar, de forma integrada, as diversas atividades necessárias à adequada execução para a obtenção de um determinado produto ou serviço.

Seu capítulo final apresenta, na íntegra, os atos normativos regulamentares que regem o sistema e os formulários que serão utilizados para a execução das atividades dos processos.

Este manual tem os objetivos de orientar e instruir os servidores públicos do Estado de Mato Grosso acerca dos processos sob sua responsabilidade. No entanto, para que tais objetivos sejam alcançados, este deverá estar sempre atualizado segundo as normas e os procedimentos vigentes.

A iniciativa quanto às atualizações partirá do órgão central responsável pelo sistema, cabendo às unidades setoriais, nos núcleos sistêmicos, promoverem as adequações necessárias.

Este manual refere-se ao sistema de Desenvolvimento Organizacional - DO, composto pelos seguintes macroprocessos:

1. *Gestão de Estrutura Organizacional; e*
2. *Gestão de Processos.*

Além dos macroprocessos acima relacionados, existe um conjunto de processos independentes, previamente identificados pela equipe de desenvolvimento organizacional como Processos Gerenciais que, temporariamente, não compõem os macroprocessos de estrutura organizacional ou de gestão de processos, pois tratam de serviços diretamente relacionados com a gestão da

superintendência. Parte dos serviços a eles relacionados, em alguns casos, são desenvolvidos sob demanda, por meio de solicitação da alta Administração, em outros casos são executados por um ou outro órgão, necessitando, portanto, de definições posteriores.

A equipe de desenvolvimento organizacional, tanto no órgão central quanto nos setoriais, está em fase de formação, e ainda não é possível definir, de forma clara, os limites de competência entre central e setorial.

A responsabilidade pela gestão do sistema compete à Secretaria de Estado de Administração, por meio da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, cuja missão é: *“Prover a Administração Pública Estadual de Novas Tecnologias de Gestão Administrativa e Oportunizar aos Gestores Públicos o suporte necessário ao cumprimento dos Objetivos Organizacionais”*.

OBJETIVOS

Os objetivos do Manual Técnico de Normas e Procedimentos são:

1. Fixar as condições necessárias para execução dos procedimentos, produtos e serviços executados pelo Estado;
2. Organizar as normas referentes aos sistemas e processos executados pela Administração Pública estadual, facilitando a sua aplicação pelos servidores em suas atividades cotidianas;
3. Organizar e documentar os procedimentos de trabalho em mapas de processos, permitindo que o domínio tecnológico destes processos permaneça nas mãos do Estado de Mato Grosso;
4. Padronizar a forma de execução dos procedimentos de trabalho de forma a assegurar maior eficiência em sua execução e sua conformidade com os padrões corporativos;
5. Ampliar e facilitar o acesso dos servidores às capacitações nas normas e nos procedimentos de trabalho, contribuindo para a melhoria das competências e a profissionalização dos servidores;
6. Proporcionar a melhoria da comunicação entre os servidores do órgão central e dos órgãos setoriais.

APLICAÇÃO

Este Manual Técnico de Normas e Procedimentos da área sistêmica aplica-se ao Órgão Central responsável pelo sistema e aos Núcleos de Administração Sistêmica.

Este manual, específico para o Sistema de Desenvolvimento Organizacional, se aplica a todos os setoriais de D.O, sejam estes setoriais estruturados em unidades de negócio ou atividades vinculadas a outras unidades organizacionais/administrativas.

Os processos de Desenvolvimento Organizacional, dadas as características intrínsecas de seus serviços e de seus clientes, para que possam desenvolver suas atividades de forma produtiva e direcionadas para as diretrizes prioritárias da organização, precisam estar vinculados a atividades de direção ou planejamento.

GESTÃO DO MANUAL

OBJETIVO

Estabelecer os procedimentos que descrevem o processo de elaboração, atualização e controle dos Manuais Técnico de Normas e Procedimentos do Poder Executivo Estadual. A Tabela I – Matriz de Responsabilidades, demonstra de forma sintética os responsáveis pelos itens que compõem a sessão de gestão dos manuais, apresentado a seguir.

RESPONSABILIDADE

A responsabilidade pela elaboração/atualização, aprovação e controle dos manuais é do gestor do órgão central responsável pelo sistema.

A responsabilidade pode ser delegada, mediante designação formal a servidor(es) atuante(s) na área.

ELABORAÇÃO E GESTÃO DO MANUAL

Esta fase engloba quatro atividades principais: elaboração, aprovação, distribuição e controle dos documentos.

ELABORAÇÃO

A criação e atualização dos Manuais Técnicos de Normas e Procedimentos são de responsabilidade do órgão ou entidade responsável pela competência devidamente estabelecida nas leis que lhes deram origem e demais atos normativos que as regulamentam.

Cada Órgão central de sistema designará pessoa responsável para elaborar e alterar o conteúdo, conforme disposição técnica, bem como, executar a formatação e demais encaminhamentos.

Os manuais da área sistêmica foram organizados dividindo o seu conteúdo em parte comum e específica, seguindo uma estrutura padrão.

A parte comum trata dos assuntos padrão para todos os manuais da área sistêmica, sendo composta dos seguintes tópicos:

Apresentação;

Introdução;

Objetivos;

Aplicação;

Gestão dos manuais;

Capítulo 3 – Procedimentos

Seção 1 – Metodologia de demonstração dos procedimentos de operação dos sistemas;

A alteração dos conteúdos desses tópicos será feita por comissão especificamente designada. Após validação, as alterações devem ser feitas nos manuais de cada sistema, de forma padronizada.

TABELA 01 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS / ÁREA	UNIDADE CENTRAL DO SISTEMA	UNIDADE SETORIAL DO SISTEMA	TITULAR DA PASTA	DO CENTRAL / SAD	DO SETORIAL
ELABORAR / ALTERAR	CRIAR / REDIGIR					
	PROPOR REVISÕES					
	REVISAR					
APROVAR	COMPILAR/ CONSOLIDAR					
	APROVAR					
	HOMOLOGAR					
CONTROLAR DOCUMENTOS	ORIENTAR ELABORAÇÃO					
	ORIENTAR E CONTROLAR O CADASTRO NO SIGP					
	ORIENTAR E CONTROLAR REVISÕES					
	CÓPIA FÍSICA					
DISTRIBUIR / DISPONIBILIZAR	CÓPIA ELETRÔNICA / SIGP					
	CÓPIA ELETRÔNICA / SITE DO GOVERNO					
	CÓPIA ELETRÔNICA / DEMAIS SITES					

A parte específica trata de assunto do respectivo sistema, composta dos seguintes tópicos:

Capítulo 1 – Contextualização do Sistema;

Capítulo 2 – Base Legal;

Seção 1 – Federal;

Seção 2 – Estadual;

Capítulo 3 - Procedimentos;

Seção 2 – Mapa de relacionamento do sistema;

Seção 3 – Macroprocessos e Macrofluxos;

Seção 4 – Processos e Mapas de processos; e

Seção 5 – Detalhamento de Procedimentos;

Tabelas e Formulários;

Glossário;

Lista de Siglas e Abreviaturas;

Referências Bibliográficas.

A alteração dos conteúdos desses tópicos será feita pelos responsáveis designados de cada sistema, conforme descrito anteriormente.

Os Mapas de Processos são paginados na sequência de seus respectivos macroprocessos, quando for o caso. Em outras situações, quando o macroprocesso ou processos exigir detalhamento de mais procedimentos, os mesmos poderão se utilizar de um sumário específico, na Seção 5 - Detalhamento de Procedimentos.

ESTRUTURA DO MANUAL

Seguindo as linhas teóricas e metodológicas mais utilizadas em manuais estudados e analisados, tanto da Administração Pública quanto privada, este documento será composto por três tipos básicos de elementos:

Elementos preliminares ou pré-texto · são aqueles que identificam o manual, introduzem seu conteúdo e explicam sua origem, seu desenvolvimento e a relação com outras técnicas, outros manuais e outras normas;

Elementos textuais · são aqueles que fixam os requisitos a serem satisfeitos, as técnicas a serem adotadas para permitir o bom desempenho dos trabalhos com eficiência e qualidade;

Elementos suplementares ou pós-texto · são aqueles que fornecem informações adicionais para melhor compreensão do texto ou do uso do manual.

TABELA 02 - CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS

PRELIMINARES OU PRÉ-TEXTO	Capa Contra Capa Sumário Apresentação Introdução Objetivo Aplicação Gestão do Manual
TEXTUAIS	Introdução Capítulo 1 - Contextualização sobre o Sistema Capítulo 2 - Base legal Federal Estadual Capítulo 3 - Procedimentos Mapa de relacionamento Macroprocessos e Macrofluxos Processos e Mapas de Processos Detalhamento de Procedimentos
SUPLEMENTARES OU PÓS-TEXTO	Tabelas e Formulários Glossário Lista de Siglas e Abreviaturas Bibliografia

REDAÇÃO

Deve-se dar preferência à redação por tópicos, com frases curtas e objetivas;

Construir preferencialmente frases diretas: sujeito - verbo - complemento;

Empregar palavras de uso corrente e sentido preciso, bem como termos técnicos definidos em terminologias pertinentes;

Deixar claro o que é obrigatório, utilizando-se de termos tais como: "devem", "não podem";

Utilizar "pode/podem" apenas para o caso de prescrições facultativas;

Evitar explicações ou justificativas, pois os documentos devem ser objetivos naquilo que é padronizado;

Outros documentos tais como apostilas, textos técnicos extraídos de livros, podem ser utilizados como referência e detalhes para fins de esclarecimentos, justificativas ou treinamentos;

Nos procedimentos, devem-se destacar as atividades que têm maior influência na qualidade do processo, evitando-se detalhamento excessivo. Atividades essencialmente técnicas, que já são pré-requisitos para a ocupação do(s) cargo(s) ou com descrição de requisitos já incorporados ao conhecimento básico do cargo não necessitam detalhamento.

GRÁFICOS E IMAGENS

Devem ser utilizados elementos gráficos e imagens, se necessários para facilitar o entendimento, tais como: fotos, desenhos, tabelas, fluxogramas, etc;

Em detalhes devem ser indicadas a escala e a legenda, quando necessário;

São admitidos textos curtos e explicativos em detalhes, que possibilitem a compreensão do manual, evitando a necessidade de possível procedimento complementar;

Toda foto, figura ou tabela deve ter um título, denominação, identificação e numeração;

A numeração das fotos, figuras ou tabelas preferencialmente deverá seguir uma ordem numérica única por seção.

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

Os manuais foram elaborados de forma a permitir sua atualização sem a necessidade de fazer a sua edição completa. Será atualizada somente a parte que sofrer alteração, exclusão ou inserção, mantendo o restante de sua estrutura.

A orientação geral é para que as seções sejam elaboradas de forma independente, com cabeçalho, rodapé e numeração de página específica para a cada seção. Com este tipo de paginação permitiu-se a atualização do manual sem a necessidade de sua edição completa, mas, apenas das páginas relativas à seção alterada.

A paginação será feita por seção, mesmo que o conteúdo seja curto e represente menos de uma página.

No entanto, existem casos de manuais de conteúdos mais extensos e que, sendo assim, apresentam um número maior de páginas, superior a 150 (cento e cinquenta), por exemplo. Nesses casos o gestor do sistema poderá fazer a opção de numerar as páginas por item. A impressão deverá ser de todas as páginas que se referem ao item atualizado. Também para este caso, orienta-se que seja feito um sumário específico por seção, para facilitar a leitura e melhorar o controle da paginação.

Os Tópicos - Introdução e Capítulos, entre outros, foram separados por divisórias. As mesmas estão padronizadas para todos os manuais, no que se refere à quantidade à forma de apresentação e ao conteúdo. Divisórias sem abas foram criadas para separar as seções e sua quantidade dependerá do conteúdo de cada manual.

CONTEÚDO DO MANUAL

Capítulo 1 - Contextualização do sistema

Essa seção visa a dar uma visão geral do sistema, enfocando sua estrutura e seu funcionamento, a finalidade do sistema para a gestão pública estadual, a política adotada no Estado, o conteúdo teórico e doutrinário que orienta seus executores, o tipo de informatização utilizada e sua integração com outros sistemas corporativos informatizados, etc.

Capítulo 2 - Base legal

Contém as citações dos atos normativos, federal e estadual, de alcance geral sobre o sistema. Também deve conter referência aos atos normativos revogados, bem como aos atos normativos que os alteram.

A íntegra das leis e demais atos normativos estaduais serão cadastradas, mantidas e controladas no sistema da imprensa oficial (IOMAT-NET) e os atos normativos federais serão localizados no endereço eletrônico disponível no manual. Os responsáveis pelo cadastramento dos atos normativos estaduais no sistema IOMAT-NET são os órgãos centrais responsáveis pelos respectivos sistemas.

Capítulo 3 · Procedimentos

Esta seção deve conter os procedimentos para operacionalização do sistema. Ela é composta dos mapas de relacionamento, fluxos dos macroprocessos, mapas dos processos e, quando necessário, do procedimento operacional relativo às atividades críticas ou mais relevantes para o processo.

Tabelas e Formulários

Este tópico deve conter as tabelas e formulários que são utilizados na execução dos procedimentos desenvolvidos diretamente pelo gestor central e setorial ou por alguém de sua responsabilidade, mas que são executados pelos clientes.

Como dissemos, existem procedimentos executados pelo órgão central e por suas unidades setoriais. No entanto, também existem alguns procedimentos que são executados pelo próprio cliente, como por exemplo, elaboração de: TR – Termo de Referência, Solicitação de fotocópias, Solicitação de Diárias, entre outros. Normalmente para se executar estas atividades os clientes precisam preencher os formulários definidos pelo órgão central do sistema, sejam eles informatizados ou não.

Os tópicos finais serão respectivamente: Glossário, Lista de Siglas e Abreviaturas e Bibliografia, e têm o objetivo de propiciar aos setoriais e clientes um melhor entendimento das especificidades de cada sistema.

ATUALIZAÇÃO DO MANUAL FÍSICO

Como já descrito, os manuais físicos foram editados de forma a permitir a sua atualização, por inclusão, alteração ou exclusão, editando a alteração somente da parte afetada, mantendo a sua estrutura, bem como, os conteúdos não afetados.

A iniciativa para as alterações dos manuais é de competência dos órgãos centrais. Os setoriais, quando houver alguma sugestão de melhoria, podem demandar alterações que, após análise, homologação e aprovação dos gestores dos referidos órgãos centrais, devem demandar aos D.O's setoriais a atualização de todos os exemplares do manual do respectivo sistema.

Os órgãos centrais, responsáveis pelos sistemas, são também responsáveis pela alteração dos conteúdos, seguindo a formatação padrão, conforme especificada abaixo:

Deve ser realizada em papel branco, no formato A4, 90 gramas;

Fonte Avenir LT, preta, tamanho 10 pt;

Margem superior: 2,5 cm, inferior 2,5 cm, esquerda 2,5 cm, e direita 2,0 cm;

Espaçamento entre linhas 1,15;

Espaçamento entre parágrafos 0,2 cm;

Afastamento de primeira linha 0,8 cm;

Recuo do texto para citação 1 cm;

Paginação · Algarismos arábicos (1,2,3...) na parte inferior direita da folha. Inicia-se na primeira página de texto com o número sequencial da seção;

Impressão · Em uma só face;

Títulos Primários · Colocados à margem esquerda, todo maiúsculo, em negrito, com a numeração crescente, dois espaços entre a letra e o número e com espaço de 4 cm do início do texto;

Títulos secundários · Colocados à margem esquerda, todo maiúsculo, em negrito, com a numeração da subdivisão separada por dois espaços;

Títulos terciário, quaternário... · Colocados à margem esquerda, com a primeira letra maiúscula e as demais minúsculas (exceto nomes próprios), com negrito somente na numeração sequencial.

O arquivo atualizado conforme a formatação oficial padrão será utilizado para gerar a impressão das folhas que serão incluídas nos manuais físicos, bem como o manual eletrônico que será disponibilizado na internet.

ATUALIZAÇÃO DO MANUAL ELETRÔNICO

Os arquivos dos manuais eletrônicos foram desenvolvidos em “.pdf” e devem ser atualizados pelos responsáveis dos respectivos sistemas; Após atualização, o arquivo deverá ser encaminhado para a equipe de Desenvolvimento Organizacional setorial para disponibilização no Portal do Estado.

APROVAÇÃO

O manual deve ser aprovado mediante Portaria emitida pelo dirigente do órgão central responsável pelo sistema.

Também, mediante Portaria, devem ser aprovados os conteúdos resultantes de alterações e atualizações. Os gestores desses órgãos deverão aprovar, previamente, as alterações e consequentes atualizações dos manuais, no que diz respeito a contextualização, procedimentos de trabalho, tabelas e formulários, glossário, lista de siglas e abreviaturas.

Quanto a atualização do capítulo 2, que trata da Base Legal, não será necessária a edição de um portaria específica para a alteração desse assunto no manual, visto que toda base legal já é previamente publicada.

Após a aprovação, os arquivos serão encaminhados aos setoriais de Desenvolvimento Organizacional para dar seguimento ao processo.

DISTRIBUIÇÃO

Os órgãos centrais e setoriais de cada sistema, bem como os setoriais de Desenvolvimento Organizacional, devem manter lista nominal de todas as unidades administrativas que possuem cópias físicas dos manuais para facilitar as atualizações e o controle dos mesmos.

Esta lista será elaborada e atualizada por iniciativa do órgão central de cada sistema. Sempre que esta lista for atualizada, deverá ser encaminhada uma cópia para suas unidades setoriais e outra para a unidade de Desenvolvimento Organizacional.

CÓPIAS FÍSICAS DO MANUAL

As unidades administrativas que recebem cópias físicas serão determinadas pelo órgão central do sistema, segundo a orientação geral abaixo descrita:

Unidades administrativas dos núcleos sistêmicos (gabinetes de direção e chefia);

Unidades administrativas dos órgãos centrais responsáveis pelos sistemas;

Gabinetes de direção dos órgãos e das entidades clientes de cada núcleo para conhecimento e utilização em caso de decisões ou orientações estratégicas.

Aos demais servidores e unidades administrativas as cópias serão disponibilizadas, na internet, via manuais eletrônicos.

Na prática:

O órgão central responsável por cada sistema procederá as alterações do conteúdo e o preenchimento de ambos os formulário de controle no arquivo original do manual;

Estando pronto o material, o órgão central envia para o setorial de D.O. o arquivo em PDF para substituir na internet, bem como outro arquivo com as páginas e o formulário de alteração para ser impresso.

D.O setorial irá publicar o PDF no portal, imprimir as cópias e distribuir o conteúdo acompanhado do formulário atualizado. Esse material será entregue com base na lista de onde encontram-se os manuais físicos de cada sistema, mais precisamente, daquele que está sendo alterado.

CÓPIAS ELETRÔNICAS

As cópias dos manuais eletrônicos serão disponibilizadas de forma centralizada no Portal do Estado de Mato Grosso, "em aba específica". Todos os órgãos e entidades vinculados ao Poder Executivo Estadual poderão disponibilizar os manuais em seus sites, mediante *link* com o Portal do Estado. O formato de *link* é mais adequado pois, quando forem alterados os manuais no Portal, automaticamente serão atualizados nos sites.

CONTROLE DAS REVISÕES

O órgão central do sistema de Desenvolvimento Organizacional deve manter um controle das revisões dos manuais físicos e eletrônico.

MANUAL FÍSICO

Todas as páginas devem ter, no rodapé, número da versão sequencial (00, 01, 02, ...0n), data da revisão e o nome da unidade administrativa responsável pela revisão.

Cada manual tem um Controle de Atualização de Versões para facilitar o conhecimento do conteúdo alterado e o controle da versão atual de cada página. Assim, toda vez que o manual sofrer alteração, o Controle de Atualização de Versões deverá ser atualizado.

No Controle deve constar o Tópico, a Seção, o Item, a Página, o número da Versão atual, o tipo de Modificação que a página sofreu (se foi alterada, incluída ou excluída a página), e a Data da Atualização da Versão, conforme exemplo abaixo.

Na versão 00 (original), a numeração das páginas, apresentada no Controle de Atualização de Versões, será a total daquele Tópico, Seção ou Item.

A partir da versão 01 (primeira alteração), as seções ou os itens que sofrerem modificações (por alteração, inclusão ou exclusão) serão apresentados em linha separada dos demais, na linha subsequente, conforme linha em negrito apresentada no exemplo na próxima página.

TABELA 03 · CONTROLE DE ATUALIZAÇÃO DE VERSÕES · EXEMPLO

TÓPICO	ITEM	PÁGINAS	VERSÃO ATUAL	MODIFICAÇÃO	DATA
INTRODUÇÃO	-	1-15	00	-	15/12/2009
Objetivos	-	2	01	Inclusão de texto	25/12/2009
CAPÍTULO 1 · CONTEXTUALIZAÇÃO	1	1-6	00	-	15/12/2009
CAPÍTULO 2 · BASE LEGAL	2	1-8	00	-	15/12/2009
CAPÍTULO 3 · PROCEDIMENTOS	3	1-15	00	-	15/12/2009
TABELAS E FORMULÁRIOS	-	1-2	00	-	15/12/2009
GLOSSÁRIO	-	1-1	00	-	15/12/2009
SIGLAS E ABREVIATURAS	-	1-1	00	-	15/12/2009
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	-	1-1	00	-	15/12/2009

A cada nova versão, e para melhor orientação no momento de se efetuar a atualização do manual, as páginas modificadas e reimpressas para atualização do manual devem ser acompanhadas do "Formulário de Atualização da Versão" em que estarão especificadas as páginas modificadas e quais os tipos de modificação executadas.

Este formulário conterá o Tópico, a Seção, o Item, a página e o tipo de modificação que a respectiva página sofreu (incluir, alterar e excluir) e deverá orientar e facilitar o trabalho das pessoas que farão a troca das folhas novas pelas antigas no manual físico.

FORMULÁRIO DE ATUALIZAÇÃO · EXEMPLO

Versão n.º. /ano
Revisada em dd/mm/ano

Esta atualização decorre de alteração nos Capítulos I e III, em função de ajustes necessários devido à publicação do Ato Normativo n.º referente às mudanças nos procedimentos aplicáveis ao macroprocesso...

TÓPICO	SEÇÃO	ITEM	Nº PÁGINA	INCLUIR	ALTERAR	EXCLUIR
CAPÍTULO 1	SUMÁRIO				X	
CAPÍTULO 1		1.3.3	22		X	
CAPÍTULO 1		1.3.4	23			X
CAPÍTULO 3	3.3.1.2	C.6.1.2	33		X	
CAPÍTULO 3	3.3.1.2	C.6.1.2	33.A	X		
CAPÍTULO 3	3.4.1.3	B.6	18		X	
CAPÍTULO 3	3.4.1.3	B.6	18.A	X		
CAPÍTULO 3	3.4.1.3	C.7	30			X

OBS.: Após efetuar a atualização conforme o detalhamento acima, retornar as páginas substituídas ou excluídas, juntamente com este formulário, ao órgão setorial de "Desenvolvimento Organizacional" para controle.

Data:

Recebido por:

MANUAL ELETRÔNICO

Os manuais eletrônicos deverão manter o mesmo Controle de Atualização de Versões utilizado nos manuais físicos. Os manuais revisados serão republicados na íntegra, no Portal do Estado.

Uma cópia da primeira edição e das versões posteriores dos manuais eletrônicos de cada sistema será cadastrada no Sistema Informatizado de Gestão de Processos (SIGP), no módulo de Gestão de Documentos para manter um histórico das alterações dos mesmos.

Para que seja feito o controle de impressão de páginas do manual eletrônico disponível nos sites do Governo, será inserido um mecanismo de controle demonstrando o caráter não oficial desta cópia impressa, por exemplo: **"CÓPIA NÃO OFICIAL"**.

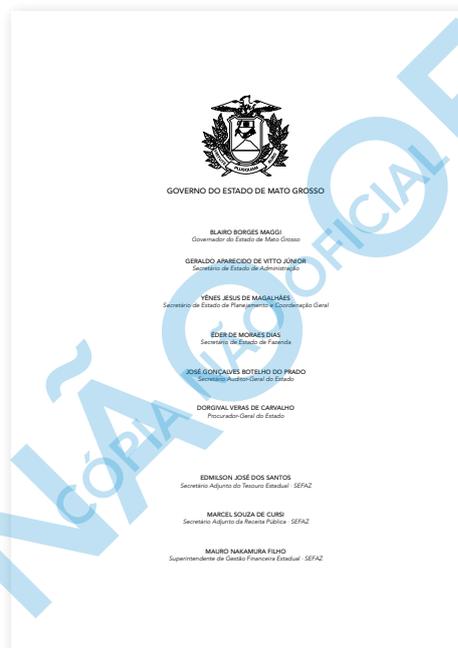


TABELA 04 - CONTROLE DE ATUALIZAÇÃO DE VERSÕES - SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

TÓPICO	ITEM	PÁGINAS	VERSÃO ATUAL	MODIFICAÇÃO	DATA
INTRODUÇÃO	-	1-15	00	-	15/12/2009
CAPÍTULO 1 · CONTEXTUALIZAÇÃO	1	1-45	00	-	15/12/2009
CAPÍTULO 2 · BASE LEGAL	2	1-8	00	-	15/12/2009
CAPÍTULO 3 · PROCEDIMENTOS	3	1-15	00	-	15/12/2009
TABELAS E FORMULÁRIOS	-	1-2	00	-	15/12/2009
GLOSSÁRIO	-	1-1	00	-	15/12/2009
SIGLAS E ABREVIATURAS	-	1-1	00	-	15/12/2009
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	-	1-1	00	-	15/12/2009

SUMÁRIO DO CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

1.1 · Sistema de Desenvolvimento Organizacional	1
1.1.1 · Estrutura e Funcionamento do Sistema	1
1.1.2 · Finalidade do Sistema para o Estado	1
1.1.3 · Identidade Organizacional	1
1.1.4 · Visão Legal	2
1.1.5 · Informatização do Sistema	2
1.1.6 · Relação Órgão Central com o Setorial	4
1.2 · Conceitos	4
1.2.1 · Organizações	5
1.2.2 · Desconcentração	5
1.2.3 · Descentralização	6
1.2.4 · Unidades Administrativas	7
1.3 · Reestruturação	7
1.3.1 · Pré-requisitos para Reestruturação	9
1.3.2 · Estrutura Hierárquica no Poder Executivo Estadual	12
1.3.3 · Cargos em Comissão e Funções de Confiança	13
1.3.4 · Fase de Pré-Reestruturação	14
1.3.5 · Fase de Reestruturação	16
1.4 · Gestão de Processos	25
1.4.1 · Conceitos	25
1.4.2 · Fases e Passos para Gestão de Processos	30
1.4.3 · Instrumentos para Gestão dos Processos	40

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

1.1 · SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

1.1.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NO PODER EXECUTIVO

As atividades de Desenvolvimento Organizacional são desenvolvidas pela superintendência de desenvolvimento organizacional subordinada à Secretaria de Estado de Administração.

Até 20/12/2000 existia a Coordenadoria de Modernização e Desenvolvimento Organizacional e, a partir de 01 de janeiro de 2001, foi criada a superintendência de desenvolvimento organizacional. Com isso, regulamentou-se como função de direção da atividade na Secretaria de Estado de Administração e, assim, a Secretaria passa a estabelecer regulamentações corporativas em relação às atividades de estruturação organizacional e padronização no Poder Executivo.

A Superintendência de Desenvolvimento Organizacional é diretamente subordinada ao Secretário de Estado de Administração.



1.1.2 FINALIDADE DO SISTEMA PARA O ESTADO

A finalidade da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional é a de propor o aperfeiçoamento constante e a racionalização das estruturas organizacionais dos órgãos e das entidades; propor técnicas para a criação, revisão e padronização das estruturas organizacionais, promovendo estudos sistemáticos com vistas à melhoria da efetividade das instituições públicas vinculadas ao Poder Executivo.

Como estabelecido na própria finalidade, o foco da área de Desenvolvimento Organizacional no Poder Executivo é a criação, revisão e padronização das estruturas organizacionais buscando o constante aperfeiçoamento e racionalização.

1.1.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão:

“Prover a Administração Pública Estadual de Novas Tecnologias de Gestão Administrativa e Oportunizar aos Gestores Públicos o suporte necessário ao cumprimento dos Objetivos Organizacionais”.

Valores:

Eficiência, mediante:

- Proposição de metodologias de padronização das estruturas e dos processos organizacionais;
- Adequação das estruturas organizacionais às características dos processos e à demanda de trabalho;
- Dimensionamento adequado da Força de Trabalho.

Eficácia, mediante:

- Orientação para a elaboração e o monitoramento dos indicadores de resultados dos produtos e processos;
- Reciclagem e profissionalização constante de seus servidores;
- Avaliação do desempenho de seus servidores com base nos indicadores de resultado sob sua responsabilidade.

Efetividade, mediante:

- Monitoramento de seus indicadores;
- Avaliação Institucional.

Inovação, mediante:

- Análise e Melhoria contínua dos Processos Organizacionais;
- Adequação contínua das estruturas organizacionais às necessidades organizacionais.

1.1.4 VISÃO LEGAL

A Secretaria de Estado de Administração, por meio da Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, é o órgão competente para propor novos modelos ou técnicas de gestão que possibilitem o aperfeiçoamento e a racionalização das estruturas e dos processos organizacionais.

As disposições legais sobre o assunto estão de acordo com o art. 29 da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, acrescido e alterado pelo art. 10 da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, conforme disposto a seguir:

“Art. 29 Compete à Secretaria de Estado de Administração - SAD, como órgão central dos sistemas de pessoal, aquisições, material e patrimônio, desenvolvimento organizacional, imprensa oficial e gestão de documentos do Estado, a proposição e execução das políticas vinculadas a estas atividades.

§ 1º Compete à unidade de desenvolvimento organizacional, propor novos modelos ou técnicas de gestão que possibilitem o aperfeiçoamento e a racionalização das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, assegurando a padronização das estruturas organizacionais.”

As competências, acima relacionadas, são desenvolvidas em estreito relacionamento entre órgão central, setorial e seus clientes, ou seja, os órgãos e as entidades do Poder Executivo.

O pressuposto básico é que cada gestor de negócio possui profundos conhecimentos e experiência sobre sua área de atuação. Sendo assim, participa ativamente das discussões sobre os melhores métodos, técnicas ou instrumentos a serem utilizados em sua atividade.

Os métodos, técnicas e instrumentos utilizados devem ser suficientes para gerar os resultados esperados de cada negócio. O uso excessivo de técnicas e instrumentos burocratiza demasiadamente a Administração Pública, acarretando um aumento desnecessário no custo da máquina pública.

1.1.5 INFORMATIZAÇÃO DO SISTEMA

A superintendência do sistema de desenvolvimento organizacional começa a implantar este ano o sistema informatizado de gestão de processos – SIGP, com o objetivo de, em médio e longo prazo, reduzir a tramitação física de documentos, reduzir a necessidade de arquivo físico dos documentos, dar mais celeridade ao processo de circulação destes documentos entre os órgãos e as entidades, bem como propiciar mais transparência e fortalecer o processo de comunicação.

O sistema foi adquirido com recursos do PNAFE, reservados para este fim. A solução técnica escolhida foi um sistema denominado Isosystem. Compõe-se do módulo “Administrador” e mais 5 módulos específicos:

1. Gestão de Processos;
2. Workflow (automatização dos processos);

3. *Gestão de Documentos;*
4. *Gestão de Ações;*
5. *Gestão de Desempenho.*

Módulo de Gestão de Processos:

É uma solução para o gerenciamento eficaz dos processos organizacionais, pois automatiza todas as etapas requeridas na implementação dos processos, desde o mapeamento e a documentação, comunicação, medição e análise, até a aplicação da melhoria contínua sobre os processos em operação na empresa.

Benefícios

- *Permite a fluxogramação das atividades de um processo e disponibilização imediata;*
- *Permite o cadastro e a anexação dos documentos, materiais e informações relacionados a cada processo e atividade;*
- *Permite o detalhamento de todas as atividades em procedimentos operacionais;*
- *Permite o controle e monitoramento (gestão) das atualizações/revisões dos processos, possibilitando também a manutenção dos padrões anteriores.*

Recursos Disponíveis

- *Mapeamento dos processos;*
- *Análise e Monitoramento dos processos;*
- *Publicação dos processos.*

Módulo de Gestão de Documentos:

Este módulo automatiza os processos de indexação, armazenamento, publicação e distribuição dos documentos, garantindo alta produtividade e eficácia no seu gerenciamento e na sua operação.

Benefícios

- *Arquivo, controle e disponibilidade dos documentos;*
- *Possibilita a criação/padronização/classificação dos documentos organizacionais;*
- *Possibilita atualizações/revisões dos documentos de forma rápida e com disponibilidade simultânea à homologação.*

Recursos Disponíveis

- *Organização do Acervo;*
- *Publicação dos Documentos;*
- *Gestão do Arquivo Físico e docflow (protocolo).*

Módulo de Gestão de Ações:

Este módulo assegura o controle de não-conformidades e ações preventivas/corretivas com grande agilidade e confiabilidade. Incorpora ferramentas de organização, classificação e pesquisa, que proporcionam um acesso simples e imediato ao acervo de registros existentes.

Benefícios

- *Permite a informatização de todas as etapas da Análise e Melhoria de Processos;*
- *Permite a instalação de sistema de atendimento a clientes internos em todos os órgãos e todas as entidades;*
- *Permite o conhecimento, pela alta Administração, dos principais problemas que ocorrem nos órgãos e nas entidades.*

Recursos Disponíveis

- *Gestão de ocorrências internas ao Poder Executivo: reclamações, sugestões, elogios, denúncias e monitoramento de metas;*
- *Monitoramento de ações preventivas, corretivas e de melhorias;*
- *Acompanhamento de melhorias contínuas.*

Gestão de Indicadores/Desempenho:

Permite o planejamento, o monitoramento, a análise e a melhoria do desempenho estratégico corporativo, baseado na metodologia Balanced Scorecard desenvolvida por Kaplan e Norton. Auxilia as organizações a maximizar os benefícios da implementação dos indicadores de desempenho.

Benefícios

- *Permite a vinculação de indicadores a negócios, macroprocessos, processos, produtos;*
- *Análise e Monitoramento das metas e medições dos indicadores;*
- *Permite dar publicidade simultânea de todos os indicadores aos interessados/responsáveis.*

Recursos Disponíveis

- *Automatiza a solução do Balanced Scorecard;*
- *Apresenta diversos tipos de gráficos de evolução e comparativos;*
- *Utilização do indicador em múltiplos Scorecard.*

1.1.5.1 INTEGRAÇÃO DO SISTEMA INFORMATIZADO COM OUTROS SISTEMAS

O sistema foi desenvolvido em ambiente web e foram adquiridos, mediante licença, 05 módulos operacionais, mais o módulo Administrador.

O sistema possui condições técnicas para integração aos demais sistemas corporativos do Poder Executivo.

1.1.6 RELAÇÃO ÓRGÃO CENTRAL COM O SETORIAL

As competências da área central do sistema, subordinada à Secretaria de Administração, em sua grande maioria são executadas setorialmente, dentro dos núcleos, competindo ao órgão central principalmente a coordenação geral e a definição das políticas, diretrizes e normas gerais, sempre com a participação de seus setoriais.

Tendo em vista algumas especificidades organizacionais, nem todas as técnicas de gestão podem ser aplicadas em todos os órgãos e todas as entidades do Executivo. Desta forma, é importante que o setorial estude, desenvolva e busque inovações que possam melhor se adequar ao perfil de seus clientes e, assim, contribuam com o desenvolvimento contínuo da organização.

1.2 CONCEITOS

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está diretamente relacionado ao conceito de mudança. As atividades de Desenvolvimento Organizacional, quando estruturadas dentro de uma organização, têm a finalidade de auxiliar o gestor na formatação de uma resposta rápida e adequada às mudanças. Em sua grande maioria, as mudanças são decorrentes da necessidade de evolução natural das organizações, necessidade esta que permeia a sociedade e, conseqüentemente, a Administração Pública.

Com isso, o processo de mudanças que ocorre no ambiente externo, na sociedade, vai exigir rápidas adequações das organizações públicas à nova realidade. Estas adaptações, muitas vezes, demandam alterações na estrutura organizacional, o que impacta, de forma direta ou indireta, nas pessoas que compõem a organização.

As mudanças estruturais e comportamentais, por sua vez, poderão promover mudanças na cultura organizacional. Desta forma, aos poucos, a organização vai se adaptando à cultura maior, a que envolve a própria sociedade. Neste contexto, a organização é vista como parte de um sistema maior em que, de forma constante e sistemática, impactos recíprocos acontecem, formando um

ciclo de alimentação e retroalimentação num espiral, em contínuo processo de evolução. O servidor e/ou empregado que atua em Desenvolvimento Organizacional deve desenvolver uma ampla visão do conteúdo referente ao macroambiente onde está inserida a organização e um profundo conhecimento do ambiente institucional, além dos resultados institucionais – diretrizes, objetivos e metas. Com este conhecimento desenvolvido, o servidor melhora as suas competências profissionais, como por exemplo, a habilidade de análise e avaliação que é essencial para a criação de métodos, técnicas e instrumentos de gestão adequados às necessidades organizacionais.

As premissas que orientam as atividades de Desenvolvimento Organizacional nas organizações são as mais variadas possíveis. No entanto, para orientar o trabalho no Poder Executivo estadual, optou-se por algumas premissas que refletem melhor a nossa cultura organizacional:

1. O ambiente externo se encontra em constante processo de mudança;
2. As organizações se adaptam às mudanças do ambiente externo; e
3. As mudanças são feitas pelas pessoas que, por sua vez, são impactadas pelas mesmas.

1.2.1 ORGANIZAÇÕES

“As organizações emergem toda vez que houver um conjunto de crenças compartilhadas a respeito de um estado a ser adquirido que requeira os esforços e relacionamentos padronizados de mais que umas poucas pessoas. Assim, organizações seriam instrumentos sociais orientados para determinados objetivos – dos quais as pessoas fazem parte e reagem – que possuem continuidade através do tempo” - Galbraith, 1977.

Uma Organização pode ser caracterizada por um conjunto de elementos – pessoas, materiais e processos, reunidos de forma planejada para a realização de objetivos comuns a um ou mais grupos humanos. A interação contínua destes elementos com finalidade específica e sistemática caracteriza uma organização formal.

A Administração Pública estadual é composta por um conjunto de organizações formais com a missão de fornecer serviços públicos de interesse e necessidade real, a toda a sociedade mato-grossense.

As organizações públicas reúnem e organizam um conjunto de elementos ou recursos organizacionais que, adequadamente estruturados, cumprem os objetivos esperados pela sociedade. A busca do desenvolvimento nas organizações públicas deve ser constante e sistemática, a estagnação deve ser evitada para garantir sua sobrevivência.

As competências das organizações públicas são estabelecidas no próprio texto constitucional ou mediante lei.

A competência, segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, pode ser conceituada como “o círculo compreensivo de um plexo de deveres públicos a serem satisfeitos mediante o exercício de correlatos e demarcados poderes instrumentais, legalmente conferidos para a satisfação de interesses públicos”.

1.2.2 DESCONCENTRAÇÃO

Assim como a Constituição Federal promove a repartição das competências de seus entes federativos com o objetivo de facilitar a organização de nossa República, os Estados brasileiros, por meio de suas próprias constituições e de suas leis, promovem outra repartição, no nível estadual, das competências que lhes foram constitucionalmente atribuídas.

A primeira forma de repartição se dá mediante a desconcentração – distribuição de poder dentro de uma mesma pessoa jurídica, onde são distribuídas algumas competências do Poder Executivo, por lei, para órgãos classificados como Administração direta, denominados, em sua grande maioria,

no caso do Estado de Mato Grosso, de Secretarias de Estado.

A desconcentração das competências no Poder Executivo estadual deve se orientar segundo critérios objetivos, que sigam disposições constitucionais e legislação infraconstitucional, tal como o disposto na Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992:

“Parágrafo único. A criação, a extinção e a transformação de Secretaria de Estado serão regidas por lei, devendo ser observadas:

I - a existência de necessidade de otimizar a ação administrativa e social do Poder Executivo;

II - a manutenção de integração orgânica de setores e funções administrativas oficiais;

III - a realização de direção unificada para uma mesma política setorial;

IV - a presença dos demais requisitos exigidos pela lei para a sua estruturação.”

A distribuição das competências entre as secretarias, costumeiramente, se faz em razão da matéria (assunto), tratados constitucionalmente, tais como: segurança pública, saúde, educação, agricultura, entre outras.

No entanto, também podem ser criados outros órgãos com prerrogativas próprias de Secretaria de Estado, e esta criação também deve ser objeto de lei. No projeto de lei devem estar presentes as disposições que justificam a criação deste órgão com status de “Secretaria de Estado”. Estes casos advêm de situações específicas, tais como:

- o nível de autoridade e responsabilidade do órgão é estratégico;
- competências extraordinárias, decorrentes dos mais variados fatores, são impostas ao poder público e a garantia da rapidez e qualidade na execução pode depender da criação de uma estrutura diretamente subordinada ao Governador do Estado;
- o órgão desempenha competências de suporte direto ao Governador do Estado.

Nestes casos, o titular da pasta detém prerrogativas legais de um Secretário de Estado, e as competências do órgão e seu grau de autonomia administrativa e financeira devem ser definidos na lei de criação.

A criação de um gabinete de Secretário Especial ou Extraordinário é uma situação especial, normalmente temporária, que ocorre para atender situações conjunturais e específicas.

Para auxiliar a criação de uma Secretaria Especial ou Extraordinária, o profissional de desenvolvimento organizacional deve levantar as informações legais, os pareceres técnicos sobre as situações conjunturais e específicas que possam tecnicamente justificar a criação da estrutura. Estes documentos, acompanhados de um parecer técnico, devem demonstrar que existe uma impossibilidade temporária destes assuntos/situações serem tratados pelas estruturas já existentes, quer sejam órgãos, entidades ou unidades organizacionais.

Nestes casos dá-se a criação, por meio de lei específica, em que devem constar as competências do gabinete e sua composição. Caso necessário, além do cargo de Secretário de Estado, podem ser criados outros cargos em comissão ou funções de confiança. Não se recomenda a criação de cargo de carreira para atuar especificamente neste gabinete, os servidores de carreira podem e devem ser cedidos temporariamente por outros órgãos ou entidades.

Os gabinetes de Secretários Especiais ou Extraordinários estão diretamente subordinados ao Governador do Estado. No entanto, sua estrutura organizacional para fins de suporte administrativo, técnico e operacional, é geralmente vinculada à Casa Civil do Governo.

1.2.3 DESCENTRALIZAÇÃO

Uma segunda forma de delegação de competências se dá quando: *“ora o Estado transfere o*

exercício de atividades que lhe são pertinentes para particulares, ora cria pessoas auxiliares suas, para desempenhar os cometimentos dessarte descentralizados” (Bandeira de Mello – 2006). Nestes casos a atuação do Estado se dá de forma “Indireta ou descentralizada”.

Verifica-se aqui o rompimento parcial da subordinação. No entanto, o órgão central – da Administração direta, permanece com o poder de controle sobre o descentralizado e os limites deste controle devem estar previstos na lei de criação da entidade, assim como o nível de autonomia a ser dado para a entidade.

Na descentralização, o titular da competência continua sendo o órgão central. No entanto, a autoridade e responsabilidade pela execução são da instituição que foi criada para cumprir este objetivo.

A Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992, estabeleceu:

“Art. 15 Todos os órgãos do Poder Executivo ficarão sujeitos à supervisão do Secretário de Estado competente, exceto os submetidos à supervisão direta do Governador do Estado.

§ 1º O Secretário de Estado é responsável perante o Governador pela supervisão dos órgãos enquadrados na respectiva área de competência.

§ 2º A supervisão do Secretário de Estado exercer-se-á, por intermédio de orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ou vinculados à Secretaria.”

1.2.4 UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Podem ser feitas novas distribuições internas de competências, dentro de um mesmo órgão ou uma mesma entidade. Neste caso, “consistem, portanto, em meras distribuições internas de plexos de competências, ou seja, em desconcentrações administrativas” (Bandeira de Mello – 2006). No Poder Executivo estadual as desconcentrações administrativas são denominadas unidades administrativas.

De acordo com a Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, unidade administrativa é uma “estrutura composta de recursos materiais, financeiros e humanos, com competência para desenvolver um ou mais agrupamentos de processos em que são elaborados os produtos ou serviços dos órgãos e entidades públicas”.

A distribuição de competências em unidades administrativas possibilita ao gestor maior mobilidade e flexibilidade. Esta redistribuição de competências pode ser necessária em razão da especificidade da matéria, da necessidade de regionalização do serviço ou mesmo de uma grande demanda de serviços, necessitando assim da criação de centros menores de comando, o que facilita a gestão. Segundo Gulick, “a homogeneidade na organização é obtida quando são reunidos, na mesma unidade, todos os que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar”.

1.3 REESTRUTURAÇÃO

Estrutura é um conjunto formado, natural ou artificialmente, pela reunião de partes ou elementos em determinada ordem ou organização (Aurélio).

Segundo Fritz (1997), o conceito de estrutura tem um significado mais profundo, descrevendo como essas partes relacionam-se entre si e com o todo.

Sendo assim, a estrutura organizacional cria uma forma de divisão do trabalho e garante a coordenação do mesmo, buscando atingir um objetivo determinado.

Sob a perspectiva estrutural, Fritz afirma que, se concluirmos que uma estrutura é inadequada para suas finalidades, ou seja, para o cumprimento da missão da organização, podemos tentar projetar uma nova estrutura que permita alcançar o resultado final desejado. Estamos, portanto, falando de reestruturação.

No caso do Estado de Mato Grosso, o processo de reestruturação organizacional baseia-se, fundamentalmente, no imperativo de readequar a estrutura organizacional do Poder Executivo à perspectiva do cliente-cidadão, principalmente:

- Melhorando e inovando a estrutura organizacional de órgãos e entidades públicas;
- Ampliando a capacidade de realização dos órgãos e das entidades e, com isso,
- Aumentando o nível de satisfação do cidadão.

“Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças”. No entanto, são muitos os motivos que levaram as organizações a se adaptarem à nova realidade:

- Alta velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas;
- Cliente-cidadão com um nível de exigência cada vez mais elevado, uma vez que está consciente de seus direitos;
- Força de trabalho demandando um novo tipo de treinamento;
- Foco cada vez maior nos clientes;
- Mudanças no ambiente tecnológico, etc.

Antigamente, como o ambiente externo era relativamente estável, as estruturas organizacionais se mantinham fixas por grandes períodos. Nos últimos anos, o ambiente das organizações do setor público tem mudado muito, como reflexo do processo de ampla transformação, em escala global, que estamos vivenciando.

Este processo engendra importantes redefinições nos papéis dos tradicionais atores sociais e políticos como o Estado, o mercado e a sociedade civil. Daí resulta a reforma do Estado e de seu aparelho, visando a redirecionar a sua atuação para as atividades consideradas exclusivas ou de suas prerrogativas, transferindo para as empresas e organizações do terceiro setor outras atividades que não são de sua competência.

Atualmente, a instabilidade do ambiente gera a necessidade de adotar estruturas organizacionais mais flexíveis, que deem respostas às demandas do ambiente.

O significado das organizações sofreu grandes mudanças, de tal forma que tornou as mesmas até mais necessárias do que antes. Este novo significado ganha importância no mundo atual exatamente porque existe tanta ambiguidade, flexibilidade e variação ambiental, que os dirigentes e tomadores de decisão necessitam de muito mais clareza tanto nas metas de longo e curto prazo, quanto nos valores e nas estratégias organizacionais considerados no estabelecimento de um equilíbrio nos resultados organizacionais esperados.

Um sistema de processamento (organização) ou se adapta a seu ambiente, especialmente a seu sistema receptor (cliente-cidadão), ou deixa de existir. Uma organização busca o equilíbrio com seu ambiente externo. (Brache e Rummler, 1994).

A constante reavaliação da sua estrutura, seus processos e mecanismos de controle tornam a organização cada vez mais autocrítica e competitiva, características indispensáveis para enfrentar as crescentes complexidades ambientais.

O objetivo da organização é, na maior parte dos casos, resultado da eficiência de seus processos.

Assim sendo, o objetivo da maioria das organizações deveria ser aperfeiçoar a eficácia e a eficiência da organização horizontal. Ou seja, os processos devem guiar a estrutura da organização.

A partir do conhecimento dos sistemas e processos que compõem o órgão e a entidade é possível desenvolver estruturas organizacionais (com quadros de comando e operacionais) mais coerentes com seus objetivos, seus produtos e serviços e a demanda de trabalho.

O estudo dos processos de uma organização, de forma sistematizada, pode abrir a sua porta não apenas para a inovação e mudança, mas para modelos organizacionais mais leves e fluidos, que possam responder pelo desenvolvimento de serviços públicos mais adequados às necessidades da sociedade.

1.3.1 PRÉ-REQUISITOS PARA REESTRUTURAÇÃO

Visando a facilitar o processo de reestruturação, o órgão ou a entidade, preferencialmente, deverá desenvolver seu processo de Formulação Estratégica e, conseqüentemente, dispor da Missão, Visão, Análise do ambiente e os Objetivos estratégicos claramente definidos.

A Formulação Estratégica do Estado é desenvolvida pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral - SEPLAN, que responde pelas políticas, diretrizes, normas e metodologias relativas ao planejamento e orçamento no Estado, além de coordenar o processo de elaboração do Planejamento Plurianual (médio e longo prazo) – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, Planejamento Anual (curto prazo) – PTA e Lei Orçamentária Anual – LOA, monitorar e avaliar a execução dos programas, dos projetos e das atividades.

O Plano Plurianual deve ser considerado como o documento que apresenta a formulação estratégica do Estado e, para garantir a execução de seus objetivos estratégicos, é necessário que seja feito o desdobramento destes objetivos. Portanto, para que isso possa ser feito de forma adequada, recomenda-se desenvolver o planejamento estratégico dos órgãos e das entidades.

Quando ocorre a formulação estratégica, é feita uma análise da situação atual do órgão ou da entidade frente aos objetivos, resultados que devem ser alcançados, bem como uma análise do ambiente interno e externo (pontos fracos e fortes) da instituição. Na oportunidade também é discutida e estabelecida a visão que a alta Administração tem para a instituição, com base na avaliação do ambiente externo ou seja, sociedade, clientes, mudanças econômicas e políticas.

A reestruturação deve ser realizada para adequar a estrutura administrativa às novas necessidades demandadas pelo ambiente externo e verificadas no processo de formulação estratégica.

Nos casos de revisões pontuais da estrutura, nem sempre este pré-requisito se faz necessário. No entanto, deve ser revista ou definida a missão da unidade, trabalho que deve ser desenvolvido pela equipe interna responsável pela revisão da estrutura, coordenada pelos representantes do sistema de Desenvolvimento Organizacional.

A FUNDAP – Fundação de Desenvolvimento Administrativo, vinculada ao governo do Estado de São Paulo, em seu Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais, estabelece que:

“Antes de propor uma reformulação, é preciso saber que duas premissas essenciais devem ser consideradas:

Primeira premissa

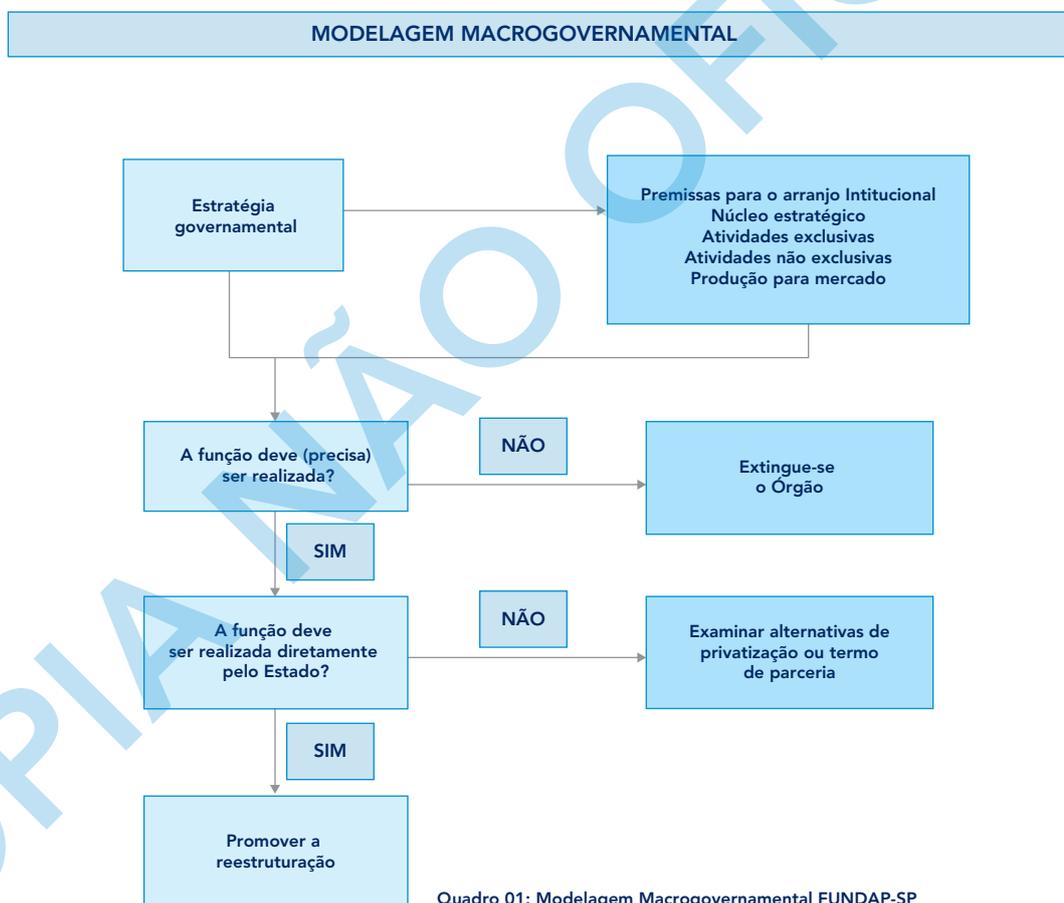
Seja qual for a circunstância, será sempre possível melhorar o grau de racionalidade dos desenhos organizacionais.

É muito comum encontrar na Administração Pública uma espécie de “sentimento renunciador” em relação a qualquer tentativa de conceber um desenho organizacional adequado. Isto acontece por diversas razões. Toda alteração estrutural: (a) depende de um trâmite legal; (b) desperta resistências

internas e externas (as quais refletem os medos e a dinâmica de poder nas organizações); (c) é limitada por padrões preestabelecidos (conforme o tipo e a disponibilidade dos cargos que compõem as estruturas); (d) está sujeita a formalismos (nos casos em que as estruturas reais diferem das estruturas formais). Vale também lembrar que muitas propostas buscam criar novas posições gerenciais apenas para complementar salário e suprir problemas de dimensionamento da força de trabalho. E, não menos relevante, há determinantes políticos decorrentes das mudanças e composições de governo. Todas essas razões podem constituir, em alguns casos, limitações aos projetos de reformulação organizacional. É possível, no entanto, superar tais limitações.

Segunda premissa

A discussão sobre estrutura deve estar embasada nas diretrizes sobre a organização macrogovernamental. Portanto, à modelagem da estrutura devem preceder discussões mais abrangentes sobre o papel e as funções do Poder Executivo e sobre os melhores modelos e arranjos institucionais para desempenhar essas funções. E se o órgão (objeto de redesenho) não tiver mais que existir? Se não tiver mais nenhuma função? Ou se sua função puder ser mais eficientemente desempenhada fora do aparato estatal (via privatização, termo de parceria, etc)?”



As diretrizes macrogovernamentais que orientam os processos de reestruturação organizacional no Poder Executivo estadual estão estabelecidas na Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992, conforme disposto a seguir:

“Art. 12 Os órgãos e entidades que operam na mesma área geográfica deverão atuar de forma coordenada, para assegurar e otimizar a programação e execução dos serviços estaduais.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades estaduais procurarão coordenar-se com organismos federais e municipais, que exerçam atividades similares na mesma área geográfica, para minimizar os efeitos da superposição de esforços de investimentos.”

“**Art. 31** As diretrizes básicas da Administração são:

III - a racionalização da estrutura da Administração Estadual e dos mecanismos da tutela administrativa, especialmente, no que diz respeito:

- a) verificação da superposição de atividades administrativas, para efeito de fusão, transformação ou extinção de órgãos estatais;
- b) instituição de novas espécies de órgãos, dotados de autonomia administrativa e financeira, com adequada flexibilidade de ação gerencial;
- c) desburocratização e racionalização dos serviços e dos procedimentos do setor público;
- d) implantação de mecanismos eficientes de acompanhamento e controle da produtividade das empresas estatais; e
- e) criação de critérios determinantes das lotações nos órgãos de atividade-meio e atividade-fim do Estado.”

A formação da macroestrutura do Poder Executivo estadual – composta pelas instituições pertencentes à Administração direta e indireta, são as estabelecidas nas Leis Complementares nº 14 e nº 264, e nas leis que promoveram alterações posteriores, bem como pelas leis que tratam das instituições públicas relacionadas nos incisos IV, V e IX, do art. 45 da Constituição Estadual.

No que se refere à reestruturação da macroestrutura governamental, esta competência suplanta a área de desenvolvimento organizacional bem como da própria Secretaria de Administração – órgão responsável pelo sistema de desenvolvimento organizacional. Um processo de reestruturação da macroestrutura do Poder Executivo deve ser desenvolvido por um grupo multisetorial, onde estejam representados todos os órgãos e todas as entidades relacionados com as competências objeto de estudo, além de representantes das áreas instrumentais e da Casa Civil.

No caso de reestruturação da macroestrutura governamental, devem ser respeitados os dispositivos constitucionais que tratam das competências entre os Entes (União, Estado e Município) e Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário, além do Ministério Público) bem como, em relação ao ambiente externo – à sociedade. Atente-se para a existência de instituições similares atuando dentro do próprio Estado, pois, em se tratando de setor público, isto pode ocorrer nas áreas de saúde, educação, meio ambiente, agricultura e assistência social. Também deve-se estar atento a instituições vinculadas à União e aos Municípios. As mesmas podem estar prestando serviços iguais ou equivalentes, pelo fato de possuírem competências comuns.

A criação de novas estruturas é uma decisão importante e que impacta na própria organização pública e em seu meio ambiente. É uma atividade quase sempre complexa, que necessita de estudos e levantamentos profundos sobre a(s) competência(s) objeto de análise. Sendo assim, em processos de macrorreestruturação, sugere-se que sejam feitas reflexões sobre algumas possibilidades, tais como:

1. Podemos celebrar convênio com municípios, instituições filantrópicas, organizações não governamentais para a execução destes serviços públicos?
2. Podemos fazer a contratação, permissão ou concessão, entre outros mecanismos de execução de serviços, para fornecedores privados?
3. O serviço/a competência a ser executada é temporária, atende apenas a interesse de conjuntura atual?
4. O serviço/a competência pode ser executada por estrutura já existente em alguma instituição do Poder

Executivo?

5. O serviço/a competência é objeto de delegação, recebido mediante convênio (temporário) de outros entes ou poderes, como por exemplo, a União?

Neste manual, o objetivo é tratar de métodos, técnicas e instrumentos que possam orientar as áreas de desenvolvimento organizacional na reestruturação ou revisão de estruturas no Poder Executivo. O objetivo principal é auxiliar na concepção de novos arranjos estruturais que possam melhorar os resultados organizacionais.

1.3.2 ESTRUTURA HIERÁRQUICA NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL

A Lei complementar nº 266, de 29 de janeiro de 2008, estabeleceu em seu art. 3º, incisos I e II, o padrão de formação da estrutura hierárquica da Administração direta, das autarquias e fundações, conforme disposto a seguir:

“Art. 3º A estrutura hierárquica de cargos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo fica estabelecida de acordo com o seguinte:

I - nos órgãos da Administração Direta, a estrutura hierárquica contará com, no máximo, os seguintes cargos:

- a) Secretário de Estado;
- b) Secretário Adjunto e Secretário Adjunto Executivo;
- c) Superintendente ou Diretor de Unidades Desconcentradas;
- d) Coordenador;
- e) Gerente.

II - nas Entidades Autárquicas e Fundacionais, a estrutura hierárquica contará com, no máximo, os seguintes cargos:

- a) Presidente;
- b) Diretor;
- c) Coordenador;
- d) Gerente.

§ 1º O posicionamento dos cargos em comissão e funções de confiança, em relação a cada nível da organização básica, nos órgãos e entidades do Poder Executivo se dará de acordo com estabelecido no Anexo I desta lei complementar.

§ 2º As unidades administrativas desconcentradas, regionalizadas e/ou escritórios regionais, criados e regulamentados mediante decreto governamental, terão, quando necessário, a seguinte estrutura hierárquica:

- I - Diretor/Diretor Regional;*
- II - Gerente/Gerente Regional.”*

O objetivo deste dispositivo legal foi o de reduzir os níveis hierárquicos que existiam anteriormente, buscando horizontalizar as estruturas organizacionais, possibilitando maior flexibilidade e agilidade, e melhorando o sistema de comunicação interno nos órgãos e nas entidades.

O Manual de Arranjo Institucional do Governo Federal, no que se refere a estrutura hierárquica, orienta para o “princípio da agilidade, entendido como a orientação de gerar respostas rápidas e adequadas, que atendam às demandas dos usuários e dos agentes políticos e sociais, fundamenta os desenhos organizacionais horizontalizados, com número reduzido de níveis hierárquicos e maior amplitude de comando e que contemplem canais de coordenação e integração interna e externa ao órgão. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.”

1.3.3 CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

Os cargos públicos “são as mais simples e indivisíveis unidades de competências a serem expressas por um agente, previstas em número certo, denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de Direito Público e criadas por lei”.

Quando à forma de provimento, na Administração Pública, existem dois tipos de cargos públicos, o cargo de provimento efetivo e o cargo de provimento em comissão.

Os primeiros, disposto no inciso II do art. 37 da Constituição Federal, cargos de provimento efetivo: 1) recebem seus ocupantes em caráter definitivo; 2) após aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos; 3) são cargos estruturados segundo um conjunto de atribuições técnicas que precisam ser desenvolvidas em caráter permanente; 4) podem ser organizados em carreira ou isolados; e 5) são regidos por um estatuto, lei própria, em razão da natureza das atribuições que lhes são afetas.

Já o segundo tipo, disposto no inciso V do art. 37 da Constituição Federal, cargos em comissão: 1) são providos temporariamente; 2) são de livre nomeação e exoneração; 3) são criados para exercício de funções de direção, chefia e assessoramento; 4) não são organizados em carreiras; e 5) são regidos por um regime misto, de caráter precário. No mesmo inciso se orienta para que sejam estabelecidos, por meio de lei, percentuais mínimos de cargos em comissão a serem providos por servidores efetivos. A orientação se deve ao fato de que podem existir determinados cargos de direção, chefia ou assessoramento que exigem conhecimentos técnicos e experiência profissional específica, bem como para assegurar maior participação dos servidores efetivos nas decisões técnico-administrativas.

O inciso V do art. 37 da Constituição Federal também faz referência a funções de confiança, providas necessariamente por servidores do quadro efetivo e que também se destinam ao exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento. Estas funções de confiança compõem-se de atribuições de natureza permanente que se revestem de conteúdos de cunho técnico altamente especializado para as quais não é necessária a criação de cargos de carreira específicos.

Na estrutura prevista pela Lei Complementar nº 266, de 29 de janeiro de 2008, podemos classificar dois tipos básicos de cargos de comando: os cargos de Direção e cargos de Chefia ou gerenciais.

Os cargos de direção são responsáveis pelas atividades de decisão e pela deliberação de assuntos que envolvem as competências ou macroprocessos organizacionais. Para melhor esclarecer, podemos fazer um desdobramento, também de dois níveis, para facilitar o entendimento do tipo de decisão e deliberação a serem distribuídas entre os cargos que denominaríamos de primeiro escalão - composto pelos titulares de pastas, principalmente os secretários de Estado, também denominados de Alta Administração ou Estratégico e, o segundo escalão, composto pelos cargos de direção imediatamente subordinados ao primeiro escalão, e que respondem pelos encargos de Direção Intermediária, ou de nível Tático. Em ambos os casos, o que define de forma mais marcante os cargos de direção são as atribuições de decisão e deliberação. Os detentores destes cargos são responsáveis pelas interfaces organizacionais, ou seja, os relacionamentos entre os órgãos e as entidades, bem como entre a Administração Pública e o ambiente externo.

Os cargos de chefia, linha gerencial, são responsáveis pela gestão direta da linha operacional, bem como pela integração horizontal com os demais processos (unidades) organizacionais. Sendo assim, cabe aos coordenadores e gerentes a gestão das interfaces entre sua área e as áreas-fornecedoras e áreas-cliente. São os responsáveis, internamente, por transmitir as estratégias e diretrizes organizacionais ao nível operacional/execução. Dessa maneira, a forma como a equipe de execução desenvolve os procedimentos de trabalho, o nível de envolvimento e a motivação da equipe com o trabalho, as características dos produtos ou serviços desenvolvidos, em grande parte, são impactadas pelas ações de liderança empreendidas pelas chefias.

Já os cargos de assessoria possuem atribuições relacionadas a conteúdos técnicos ou altamente especializados, pois têm a missão de prover suporte técnico e especializado para a tomada de decisão. Na estrutura hierárquica estabelecida em nossa legislação as funções de assessoria são realizadas de forma rotineira na unidade de assessoramento, pois existe previsão de uma unidade administrativa para cada órgão e entidade. No entanto, também podem ser desenvolvidas por servidores titulares de cargos em comissão de assessoramento que estejam lotados em outras unidades que não seja a unidade de assessoramento, ou mesmo por servidores públicos já investidos em cargos de provimento efetivo, formalmente designados ou nomeados em cargos em comissão. Cabe lembrar que *“tanto as unidades administrativas quanto os ocupantes dos cargos em comissão de assessoramento não são responsáveis por processos finalísticos, embora atuem em processos sob a responsabilidade de uma autoridade pública, ou seja, de um titular de cargo em comissão de chefia ou direção. Sua atribuição é opinar, delinear, avaliar e/ou alterar o andamento do processo, para torná-lo mais eficaz”* - Manual de Arranjo Institucional do Governo Federal.

1.3.4 FASE DE PRÉ-REESTRUTURAÇÃO

Esta fase é caracterizada pelas etapas/ações que devem ser desenvolvidas antes do desencadeamento da fase de reestruturação propriamente dita. Visa assegurar que o processo, uma vez desencadeado, sofrerá o mínimo de interferências possíveis, primando pela continuidade até o êxito final do mesmo.

Devem ser identificadas e levantadas leis e demais atos normativos que tratam das finalidades, dos objetivos ou das competências da(s) unidade(s) ou do sistema a ser reestruturado. Os atos normativos são os instrumentos legais de delegação de competências. Portanto, o que compete a um órgão, a uma entidade ou empresa estatal deve estar claro na lei que o criou ou autorizou sua criação, ou seja, esta lei deve deixar claro o escopo de competências e o âmbito de atuação do órgão ou da entidade.

No caso de reestruturação de unidades administrativas, ou seja, das estruturas internas que compõem o órgão e a entidade, deve ser verificada a existência de decretos governamentais que tratam da institucionalização das competências destas unidades, tais como o decreto que institui o Regimento Interno, que é instrumento legal que trata das competências das unidades que compõem o órgão e suas unidades, bem como das atribuições comuns de seus dirigentes, suas chefias e demais servidores. Além do decreto de Regimento Interno, podem existir outros decretos que eventualmente tenham sido constituídos de forma desalinhada com as estruturas já existentes. Portanto, a busca por estes instrumentos deve ser bastante ampla, podendo ser levantados e analisados os regimentos internos de outros órgãos e outras entidades que tratam de assuntos convergentes.

a) Identificação dos Objetivos da Reestruturação

Para o desenvolvimento desta etapa será necessário o relatório da formulação estratégica do órgão onde normalmente consta a Missão, Visão, Análise do ambiente e Objetivos estratégicos. Caso o trabalho vá ser desenvolvido em unidades administrativas isoladas e não exista a formulação estratégica, os representantes de Desenvolvimento Organizacional, mediante o suporte técnico da equipe da Secretaria de Planejamento ou de suas unidades setoriais de Planejamento, poderão desenvolver a formulação estratégica da unidade. Neste caso, é necessária a participação de um representante do titular da pasta além de outros representantes das unidades participantes.

Cada ponto fraco observado na estrutura atual do negócio deve ser anulado através da formulação de um objetivo de reestruturação. Os objetivos podem gerar indicadores de resultado de tal forma que possa ser feito o acompanhamento de todo o processo de reestruturação. No item Tabelas e Formulários, constante desse manual, se encontra o formulário do quadro de objetivos que deverá estar preenchido ao final desta etapa.

QUADRO DE OBJETIVOS		
Unidade / Sistema:		
PROBLEMA / FRAQUEZA	CAUSAS	OBJETIVOS DA REESTRUTURAÇÃO
<p>Tomadas de decisão extremamente demoradas;</p> <p>Excesso de burocracia;</p> <p>Falta de controle dos resultados das áreas;</p> <p>Muitas mudanças no método de trabalho;</p> <p>Competências concorrentes entre unidades.</p>	<p>Estrutura excessivamente verticalizada;</p> <p>Centralização das atividades-fim na capital do Estado;</p> <p>Poder de decisão centralizada nos cargos de direção;</p> <p>Falta de foco nos resultados.</p>	<p>Aumentar aproximação com os clientes (capacidade de resposta);</p> <p>Descentralização da autoridade;</p> <p>Regionalizar atividades-fim do negócio (de acordo com a demanda).</p>

b) Organização e Capacitação da Equipe de Reestruturação

A formação da equipe de reestruturação é uma fase importante, que exige cuidados. Esta equipe, preferencialmente, deve ser multidisciplinar, com experiência em administração pública e em reestruturação organizacional, buscando com isso evitar duplicidades de estrutura, superposição de atividades, super dimensionamento da estrutura e minimizando fatores que possam gerar conflitos.

A equipe terá a responsabilidade de garantir a efetividade das ações decorrentes do processo de reestruturação. Esta equipe será constituída por um grupo de servidores, designados pela instituição, e será coordenada por técnico da área de Desenvolvimento Organizacional. Sugere-se que sua constituição seja feita da seguinte forma:

1. Ser composta de, pelo menos, 60% de servidores ou empregados de provimento efetivo. Este critério é importante para que o domínio tecnológico da metodologia permaneça na instituição independentemente das alterações no comando;
2. Para os órgãos de grande porte, com estruturas descentralizadas, desconcentradas e/ou regionalizadas, sugere-se a designação de pelo menos 3 (três) pessoas para dedicação exclusiva ao processo de reestruturação administrativa organizacional.

Nesta etapa também é feito o nivelamento dos conhecimentos da equipe interna com os conhecimentos dos representantes de Desenvolvimento Organizacional sobre o órgão ou a unidade a ser reestruturada. Para isto é feita uma reunião onde cada participante apresenta as informações gerais a respeito do órgão ou da entidade, principalmente no que se refere a legislação, histórico, identidade organizacional, competências atuais, objetivos da reestruturação. Também são discutidas informações sobre os indicadores de resultado e/ou outras informações estatísticas.

Uma última atividade desta etapa de organização é o desenvolvimento do cronograma em que são estabelecidos as ações e os prazos para realização dos trabalhos. O cronograma é a ferramenta que será utilizada pelo grupo para monitoramento das ações que serão executadas. Devem estar previstas no cronograma reuniões semanais de acompanhamento. No item Tabelas e Formulários, constante desse manual, apresentamos um exemplo de formulário de cronograma de trabalho que pode ser utilizado pelo grupo.

No Mapa de Processo “Coordenar processo de reestruturação organizacional” estão previstas as atividades: “organizar a equipe de reestruturação” e “capacitar a equipe de reestruturação”.

c) Sensibilização para a Reestruturação

A equipe fará um plano de ação específico para o processo de sensibilização, em que serão definidas as ações necessárias para o atingimento dos objetivos da reestruturação, demonstrando principalmente:

- A) Os objetivos do processo de reestruturação no órgão ou área;
- B) A objetividade do método e a transparência do processo;
- C) O comprometimento da alta administração (Secretário, Presidente ou Diretor);
- D) O entendimento e comprometimento com o processo de reestruturação;
- E) A aceitação e disponibilização para participação no processo;
- F) A participação de todos os servidores diretamente atingidos pela reestruturação.

Nesta etapa, inclui-se o esclarecimento dos objetivos da reestruturação naquele órgão ou unidade. Estes devem servir como justificativa para adequar a estrutura organizacional vigente às novas necessidades impostas pelo cliente-cidadão ou pelos programas, projetos ou medidas estabelecidas no PPA e PTA.

É feita uma descrição da metodologia de reestruturação, reforçando as etapas onde os servidores estarão participando e auxiliando a equipe de trabalho na construção de uma nova estrutura. A equipe de reestruturação deve ser formalmente apresentada aos participantes do evento.

Caso necessário, também podem ser previstas ações de endomarketing como, por exemplo, exposição de cartazes no órgão ou vinculação de notícias sobre o assunto no site do órgão e outras ações que possibilitem o atingimento dos objetivos. Solicita-se a participação da equipe de assessoria de comunicação para orientar o endomarketing.

A participação do dirigente superior do órgão ou da(s) unidade(s) não pode ser dispensada; o dirigente precisa participar e até conduzir as reuniões de sensibilização, e sua presença demonstra comprometimento com o processo.

No Mapa de Processo “Coordenar processo de reestruturação organizacional” está prevista a atividade “sensibilizar para a reestruturação”.

1.3.5. FASE DE REESTRUTURAÇÃO

No processo de reestruturação cada atividade deve ser realizada passo a passo e, sempre que possível, as decisões devem ser objeto de consenso. Com as etapas anteriores realizadas, a equipe já deve ter disponíveis os instrumentos que focalizaram o(s) problema(s) na formulação estratégica – pontos fracos e, já deve estar claro que uma ou mais das causas que geram o problema é a estrutura organizacional, ou seja, a estrutura atual pode estar: pequena, excessiva, inexistente, desorganizada, entre outras causas relacionadas à estrutura.

É importante ressaltar que nem sempre as causas dos problemas de baixo desempenho organizacional estão relacionadas à estrutura organizacional. Na verdade, muitos dos problemas podem estar relacionados a outras causas, tais como: falta de organização e/ou padronização dos processos de trabalhos; falta de capacitação ou responsabilização da equipe pelas atividades cotidianas; falta de comprometimento e responsabilização das chefias pelos resultados, entre outras. Reafirmando o posicionamento já citado no texto da FUNDAP: *“Vale também lembrar que muitas propostas buscam criar novas posições gerenciais apenas para complementar salário e suprir problemas de dimensionamento da força de trabalho. E, não menos relevante, há determinantes políticos decorrentes das mudanças e composições de governo”.*

A composição da fase de reestruturação se dá com base na execução da fase inicial – planejamento

- do gerenciamento de processos, mesclada com algumas outras técnicas e instrumentos. No planejamento dos processos ocorrem as etapas de identificação e mapeamento dos processos, em que se utilizam técnicas e instrumentos tais como a matriz de processos ou mapas de relacionamento e o fluxograma.

A metodologia de gestão de processos pressupõe a execução de um conjunto de etapas que, quando adequadamente executadas, podem assegurar a execução dos processos de trabalho dentro dos padrões/requisitos previamente estabelecidos pelos clientes.

O Manual de Arranjo Institucional do Governo Federal estabeleceu como um de seus fundamentos de arranjo institucional a estruturação com base nos processos, segundo seus autores:

“O centro prático da ação pública é o processo, entendido como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transforma insumos em serviços ou produtos com valor agregado, com o objetivo de alcançar resultados. Sendo assim, a definição do arranjo organizacional de um órgão ou entidade deve, necessariamente, objetivar o alto desempenho dos seus principais processos.”

Segundo o professor da EAESP/FGV, José Ernesto Lima Gonçalves Ernesto, “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (Graham e LeBaron, 1994)”. “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”.

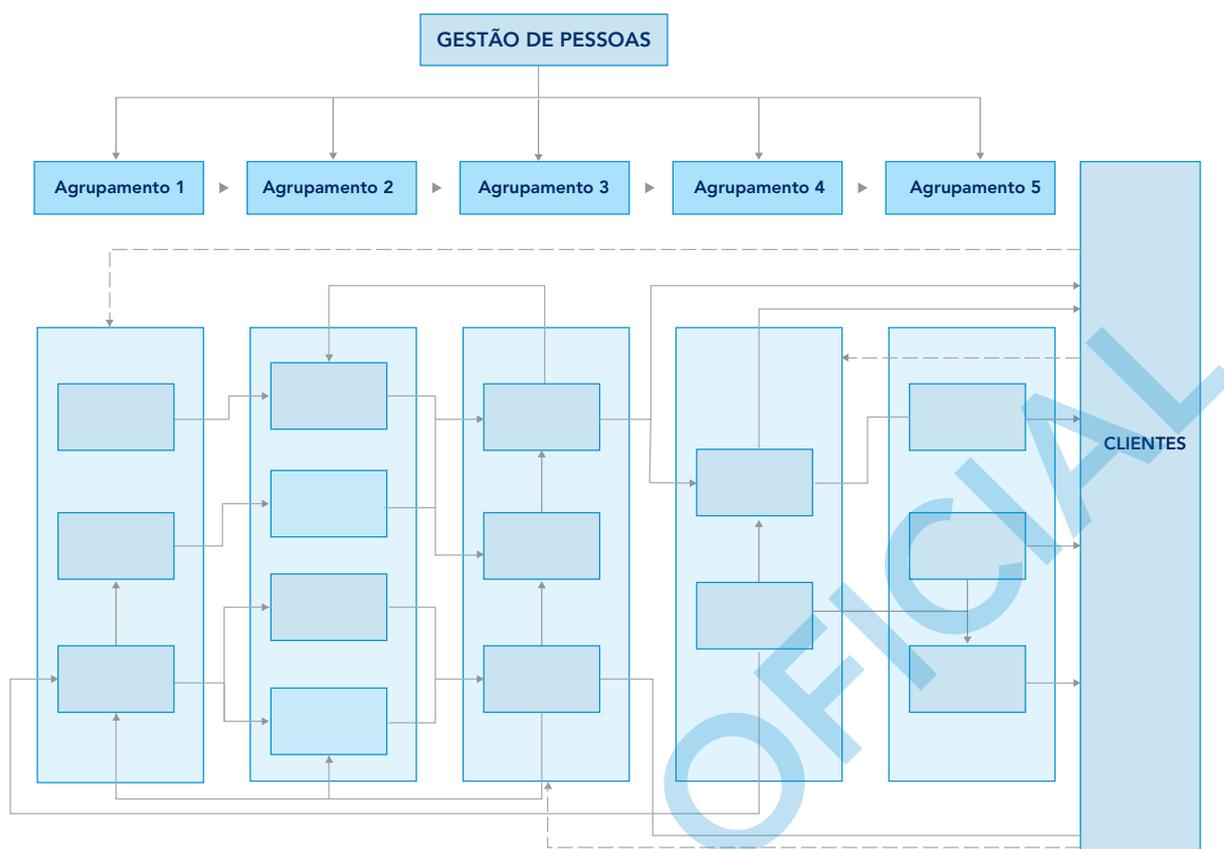
a) Identificação dos Processos

A estrutura organizacional, modelada com o foco nos processos organizacionais, fortalece a visão nos processos – “onde as coisas acontecem”, nos serviços que são desenvolvidos pelo órgão, entidade ou unidade e em seus clientes. Os processos interrelacionados possibilitam uma melhor visualização e um melhor entendimento dos objetivos organizacionais.

Os processos que envolvem as unidades ou o sistema são identificados, analisados e fluxogramados pela equipe de trabalho. Cabe lembrar que as estruturas organizacionais existentes, tanto nos órgãos quanto nas entidades, em sua grande maioria já foram criadas para desenvolver para executar um conjunto de competências que envolvem um conjunto de sistemas, subsistemas e processos. E, independentemente da época em que foram criadas, todas as estruturas já apresentam certo grau de racionalidade e complementariedade em sua formatação. Desta forma, não é um trabalho difícil seguir a metodologia e redesenhar estas estruturas com vista a adequá-las às necessidades atuais, aos novos desafios que a sociedade – os clientes - nos apresentam.

É importante que neste primeiro momento a equipe não se atenha aos paradigmas, modelos de estrutura já existentes, organograma atual. A tendência natural da equipe é se prender à arquitetura já formatada, às unidades administrativas, às estruturas de comando hierárquico existentes. No entanto, o grupo precisa se dedicar ao levantamento dos processos e serviços/produtos desenvolvidos ou, no caso de novos serviços/produtos, aos que deverão ser criados e desenvolvidos, sem se prender à estrutura que os cerca.

Ao final deste trabalho a nova estrutura será naturalmente formatada, de acordo com o fluxo dos processos de trabalho, como podemos ver no quadro abaixo.



Com a elaboração de alguns instrumentos, tais como: a matriz de processos, que registra todos os processos identificados, com suas respectivas entradas/insumos e saídas/serviços/produtos; os mapas de relacionamento; o macrofluxo do sistema ou dos macroprocessos, a equipe terá uma visão geral do conjunto de processos que a(s) unidade(s) representa(m) e, assim, poderá trabalhar as fases seguintes da reestruturação.

Se os instrumentos citados anteriormente não forem suficientes para a equipe ter maior clareza do conteúdo envolvendo cada processo, poderão mapear o processo, técnica que permite um maior grau de conhecimento do processo, pois pressupõe a fluxogramação do mesmo, descrevendo a sequência das atividades que precisam ser executadas para que o serviço/produto seja corretamente elaborado. É comum que na fase de mapeamento a equipe já faça algumas análises e identifique algumas desconexões, gerando a fusão ou extinção de “possíveis processos” anteriormente identificados.

b) Modelagem da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional dos órgãos e das entidades deve ser modelada para atender às necessidades dos processos de trabalho. Os desenhos organizados destes processos vão dar origem às unidades administrativas que comporão a estrutura organizacional do órgão ou da entidade.

“O modelo organizacional é uma representação da estrutura, das atividades, dos processos, das informações, dos recursos, do pessoal, do comportamento, dos objetivos e das restrições das empresas comerciais, governamentais ou de outra natureza. Esse modelo ajuda a compreender as complexas interações entre as organizações e as pessoas”. (Sílvia Inês Dallavalle de Pádua, Edson Walimir Cazarini, Ricardo Yassushi Inamasu – 2004).

No processo de reestruturação nos deparamos com a necessidade de critérios objetivos que nos permitam criar e analisar alternativas de agrupamento, integração ou diferenciação para a estrutura organizacional de modo a organizar da melhor maneira os processos existentes. Os processos

poderão ser redesenhados durante ou após a reestruturação.

O objetivo da mudança na estrutura organizacional é principalmente promover um desenvolvimento ótimo dos processos que geram os produtos/serviços (internos/externos) que serão fornecidos/prestados aos clientes (internos/externos) da organização.

Para que isto aconteça com um mínimo razoável de objetividade propõe-se, neste manual, a execução das atividades abaixo descritas, além da utilização de outros instrumentos complementares que poderão fornecer mais objetividade ao processo de modelagem da nova estrutura.

b.1) Critérios de Agrupamento

Dentre as inúmeras formas de se agrupar processos para modelagem de estrutura, destacamos os critérios abaixo e seus elementos, e ainda, existe a possibilidade de combinar estes critérios para alcançar o resultado almejado (multi focado). A escolha de um ou mais destes critérios de agrupamento deve ser feita em relação aos objetivos propostos para a reestruturação.

Por Atividade: Processo, Conhecimentos/habilidades, Matéria (assunto);

Ex: Processos ou funções similares ou complementares são agrupados independentemente do produto ou serviço que geram ou contribuem para gerar, mas sim, em razão de seu conteúdo.

Por Produto (output): Produto, Serviço, Projeto;

Ex: Todos os processos que geram um produto/serviço ou linha de produto/serviços serão agrupados e terão uma única liderança, unidade de comando, que responderá pelos resultados gerados pelo(s) produto(s) ou serviço(s) sob sua área de autoridade.

Por Cliente: Segmento de mercado, tipo de cliente, Geografia, Regionalização;

Ex: Os agrupamentos dos processos ocorrerão de acordo com o cliente, ou por localização, bastante utilizado no caso de unidades regionalizadas.

Multi Focado: Combinação dos critérios Atividade/processo, Produto e Cliente.

Com estes critérios é possível definir alguns agrupamentos de processos que resultarão em alternativas de estrutura organizacional, que serão avaliadas pela equipe na definição da estrutura.

Os princípios de redesenho apresentados no tópico gestão de processos, deste manual, também podem auxiliar na criação dos agrupamentos. No entanto, como o trabalho é desenvolvido por uma equipe que possui um bom nível de maturidade e experiência nos processos identificados, geralmente essa mesma equipe já detém conhecimento suficiente para promover o agrupamento.

O Manual de Arranjo Institucional do MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (p.26, 2009) recomenda: *"Agrupar não deve ser simplesmente uma conveniência para a criação de mais um nível de autoridade política dentro da estrutura e, conseqüentemente, mais um posto de comando. Deve se nortear pelos princípios da eficácia e eficiência da ação pública e pelos objetivos e estratégias traçados pela organização."*

b.2) Critérios de Desempenho

Estes critérios também são utilizados na etapa de definição da estrutura. São estabelecidos pela

equipe de reestruturação, com base nos objetivos da reestruturação e na análise do ambiente. O objetivo dos critérios de desempenho é auxiliar na escolha das alternativas de estrutura organizacional, caso a equipe opte por elaborar mais de uma proposta de estrutura. Consiste em uma matriz onde se julgarão (com notas variando de -2 a 2) essas alternativas segundo os critérios, que poderão ter pesos diferentes (1, 3, 5) se necessário, conforme a importância de cada critério considerado para o melhor desempenho dos processos envolvidos. Quanto maior o ponto, melhor a alternativa. Embora esta análise seja objetiva, não é inflexível, podendo, portanto, ocorrer uma combinação de mais de uma alternativa, até que se obtenha aquela satisfatória para o alcance dos objetivos.

ANÁLISE DE DESEMPENHO DA NOVA ESTRUTURA				
ALTERNATIVAS		Estrutura Atual	Alternativa A	Alternativa B
CRITÉRIOS DE DESEMPENHO	PESO			
1- Aproximação com o cliente / cidadão	5	-2		
2- Descentralização da autoridade	3	-1		
3- Redução de custos fixos	3	1		
4- Agilização das respostas ao meio ambiente	3	-1		
TOTAL				

b.3) Definição da Nova Estrutura

Para a diagramação da nova estrutura organizacional são analisados: os objetivos da reestruturação, o mapa de relacionamento, a matriz de processos, os agrupamentos, as estratégias de redesenho e outros instrumentos que a equipe elaborar. Se for necessário, podem ser feitos dois agrupamentos, visto que características intrínsecas dos processos podem gerar agrupamentos com características diferentes, permitindo assim, ao final, a análise de mais de uma alternativa de estrutura organizacional, que serão correlacionadas com os critérios de desempenho.

A equipe de reestruturação deverá envolver todas as chefias das unidades administrativas existentes e que representam os processos em estudo.

Deverão ser seguidos alguns passos para a definição das alternativas de estrutura:

1º passo: Agrupar os processos considerando os critérios de agrupamento, bem como os objetivos da reestruturação e as estratégias de redesenho. Também podem ser utilizados como suporte para análise os princípios de redesenho estabelecidos no item Análise e Melhoria dos processos. O grupo deve ter como perspectiva de análise situações futuras, que venham melhorar o atingimento dos objetivos organizacionais e não se prender à estrutura já existente no órgão.

Os processos ou agrupamentos de processos que segundo análise e definição da equipe devem ser regionalizados ou descentralizados precisam ser analisados em separado.

Ao final teremos vários agrupamentos (conjunto) de processo que a princípio serão denominados de: agrupamento A, agrupamento B, agrupamento C, etc. Estes agrupamentos poderão ser colocados em folhas de flip chart e fixados nas paredes da sala de reuniões para facilitar a visualização.

2º passo: A equipe de reestruturação, juntamente com o titular do órgão ou da entidade, estabelecerão os critérios de posicionamento e, em seguida, desenvolverão a tabela para análise destes critérios. Os critérios deverão ser considerados segundo o seu grau de importância e objetivos da reestruturação, e podem também ser priorizados através de pesos.

Abaixo apresentamos o exemplo da tabela de análise dos critérios de posicionamento. Estes podem ser criados de acordo com o perfil de cada sistema, analisando as especificidades de seus macroprocessos e processos. Os seus pesos podem variar (1, 2 ou 3), sempre em dependência dos interesses da Administração. Este formulário se encontra no item Tabelas e Formulários, constante desse manual.

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA				
CRITÉRIOS DE POSICIONAMENTO	PESO	Agrupamento A	Agrupamento B	Agrupamento C
1. Recursos financeiros administrados pelo(s) processo(s);	1			
2. Número de servidores envolvidos;	2			
3. Nível de formação da equipe;	2			
4. Complexidade tecnológica envolvida no(s) processo(s);	2			
5. Impacto do(s) processo(s) na satisfação do cliente.	3			
TOTAL				

PONTOS	CARACTERÍSTICAS
1	O agrupamento segundo o critério analisado tem pouca representação , tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.
2	O agrupamento segundo o critério analisado tem média representação , tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.
3	O agrupamento segundo o critério analisado tem muita representação , tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.

3º passo: Com a definição dos critérios de análise e pesos, a equipe estabelecerá as pontuações mínimas e máximas (intervalos) que definirão a posição hierárquica que o "agrupamento de processo" poderá assumir na organização da estrutura em dependência de sua representação em relação a cada um dos demais agrupamentos.

Após analisado o primeiro agrupamento de processos, podem ser feitas mais rodadas de análises, e para tanto devem ser feitos novos agrupamentos. Estes novos agrupamentos ocorrem se a equipe verificar a necessidade de subdivisão de comando em um conjunto já posicionado. É exemplo de necessidade de quebras de comando. A demanda de trabalho, eventualmente uma alta demanda, exige uma grande equipe de trabalho, que pode gerar a necessidade de uma unidade de comando própria. No entanto, nem sempre se faz necessário dividir o comando, mas apenas criar lideranças para os processos/equipe que auxiliarão o gestor.

A equipe deve ter cuidado no excesso de quebras de comando. Isto pode gerar uma verticalização desnecessária, influenciando o processo de comunicação – tornando-o mais complexo e mais sensível a erros e conflitos interpessoais. O excesso de cargos de comando pode diminuir o ritmo de trabalho e influenciar o tempo de processamento/execução do serviço ou produto final.

Segundo Sara Fichman Raskin, "O número adequado de gerentes e níveis hierárquicos influi diretamente na efetividade, comunicação e motivação organizacional. Problemas de comunicação se agravam com o aumento do número de níveis hierárquicos. Esse aumento de níveis também provoca a diminuição da diferença relativa de autoridade de um gerente em cada nível, assim como sua área de responsabilidade. Os gerentes de uma organização plana, comparados com os de uma organização alta, possuem relativamente mais autoridade e responsabilidade, e a motivação é maior. Quanto maior o número de níveis hierárquicos maiores os custos associados à operação da empresa. Em períodos de recessão, é comum que empresas reduzam os níveis hierárquicos e demitam empregados excedentes para diminuir o custo burocrático. Algumas vezes as demissões causadas por uma inovação tecnológica ou crise econômica são inevitáveis, mas na maioria grandes alterações de estrutura e empregados acontecem em virtude de falha de administração".

b.4) Diagramação da Estrutura

Um primeiro diagrama a ser esboçado pela equipe deve, preferencialmente, demonstrar o relacionamento entre as diversas unidades, nos moldes da figura apresentada na introdução da "Fase de reestruturação", exemplo do sistema de gestão de pessoas, detalhando-se os processos, suas entradas e saídas.

Neste momento será elaborado organograma, que é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional, indicando os arranjos e as interrelações de suas unidades constitutivas (áreas, departamentos, setores, etc) e o limite das competências de cada uma delas.

b.5) Lotacionograma

Antes da conclusão da estrutura de comando é importante que seja feito o dimensionamento do quadro de pessoal, de acordo com os procedimentos descritos no processo "Dimensionar quadro de pessoal". Eventualmente não se faz necessário executar todas as atividades do processo, mas apenas as atividades relacionadas à demanda de trabalho e à capacidade produção.

Sugere-se que a equipe elabore um lotacionograma que demonstre o acréscimo ou a redução de cargos na nova estrutura. Com este instrumento a equipe poderá desenvolver um plano de ação para o provimento de novas vagas ou redistribuição de pessoal caso a nova estrutura reduza o número de vagas.

LOTACIONOGRAMA				
Unidade:				
TÍTULO DO CARGO	QUANTIDADE DE VAGAS			AUMENTO / REDUÇÃO (R\$)*/MÊS
	Atual	Proposta	Diferença	
Coordenador	0	1	+1	+ 2.200,00
Gerente	1	2	+1	+ 1.400,00
Assessor Técnico III	0	1	+1	+ 2.200,00
Assessor Especial II	1	0	-1	- 4.000,00
TOTAL	2	4	2	+ 1.800,00

NOTA: * Salários + Encargos/ Mês

c) Instrumentos Complementares

c.1) Matriz de correlação

Instrumento que tem o objetivo de demonstrar a relação entre dois ou mais fatores. No caso do exemplo abaixo, na primeira coluna estão listados os produtos elaborados e, nas demais colunas, as unidades administrativas. Com a utilização da matriz de correlação, podemos gerar uma pontuação que definirá, por exemplo, o grau de representação de cada unidade administrativa proposta em relação aos produtos e serviços relacionados na Matriz de Processos. Nas situações onde não for possível a criação de todas as estruturas requeridas, a matriz de correlação poderá auxiliar na decisão das estruturas essenciais. Com este instrumento podemos fazer outras correlações. O exemplo apresentado orienta a equipe de reestruturação na análise de posicionamento.

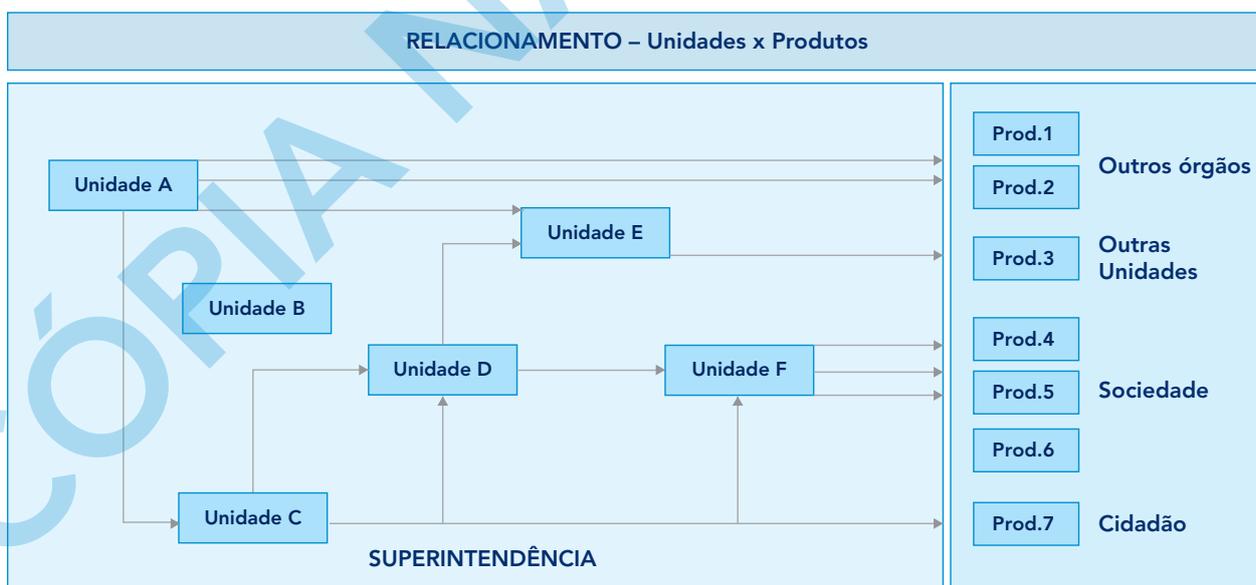
MATRIZ DE CORRELAÇÃO						
SERVIÇOS/ PRODUTOS	ESTRUTURA PROPOSTA / UNIDADES					
	Sup. A	Coord. A	Ger. A	Ger. A	Coord. B	TOTAL
Prod. 1	0	2	3	2	2	9
Prod. 2	1	3	2	2	1	9
Prod. 3	2	3	2	2	1	10
TOTAL	3	8	7	6	4	28
PERCENTUAL						

PONTOS	CARACTERÍSTICAS
0	Quando a área não contribui direta ou indiretamente na agregação de valor ao produto (até 10%).
1	Quando a área contribui muito pouco na agregação de valor ao produto final (11 a 30%).
2	Quando a área contribui consideravelmente na agregação de valor ao produto final (31 a 60%).
3	Quando a área contribui muito (essencial) na agregação de valor ao produto final (mais de 61%).

c.2) Mapa de relacionamento

Um ponto importante a ser observado pelos membros da equipe de reestruturação são as desconexões que podem surgir entre as unidades administrativas, seus produtos e clientes. Com este instrumento podem ser verificadas as principais desconexões entre os insumos que entram no processo e os produtos/serviços gerados pelo mesmo. Estas reflexões ajudarão quando da seleção da nova estrutura e também no redesenho dos processos.

O mapa de relacionamento é uma ferramenta importante para o diagnóstico da situação atual, pois ajuda a visualizar a cadeia de geração de valor para o cliente, podendo relacionar unidades, macroprocessos, processos e clientes. Também pode auxiliar na validação da estrutura proposta. No exemplo abaixo pode ser observado que construímos um mapa de relacionamento demonstrando as unidades que contribuem (com seus produtos internos) para a elaboração dos produtos externos. Podemos observar que a Unidade B não agrega, pelo menos diretamente, nenhum valor aos produtos externos. Quais são os processos e produtos desta unidade?



1.4. GESTÃO DE PROCESSOS

1.4.1. CONCEITOS

a) Processos

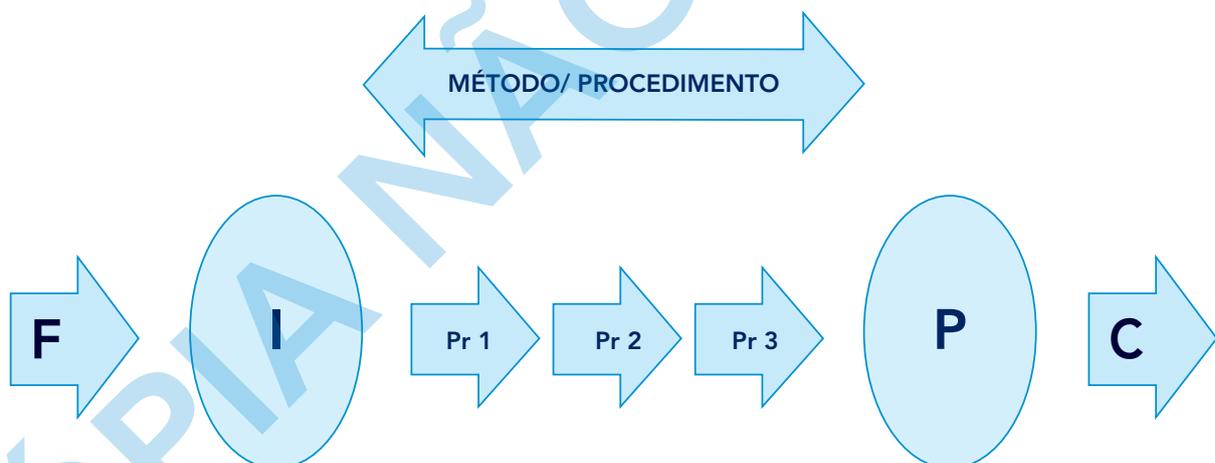
O processo pode ser definido como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (Hammer e Champy, 1994).

Tudo que fazemos dentro das organizações é feito dentro dos processos. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991). Os recursos são obtidos por meio da relação entre organização e seus fornecedores. Os fornecedores pertencem ao meio externo, isto é, a outras organizações, ou ao meio interno, representado por outros processos dentro de uma mesma organização.

Os processos podem ser entendidos como a “forma pela qual as coisas são feitas na empresa” (Lipnack e Stamps, 1997). Tudo que é feito dentro da empresa passa por um “processamento”, ou seja, situação na qual os insumos, a matéria-prima, os procedimentos de trabalho, as máquinas, os equipamentos e as pessoas interagem e sofrem transformações tangíveis e intangíveis.

De uma forma geral, podem ser percebidos pontos em comum em todas as definições, tais como: inputs (entradas de matéria-prima, informações, insumos), fluxos de trabalho (atividades sequenciais de agregação de valor), outputs (saídas de serviços/ produtos).

a.1) Elementos do Processo



F= FORNECEDORES
 I= INSUMOS
 Pr 1, Pr 2, Pr 3= ÁREA DE PROCESSAMENTO/ AGREGAÇÃO DE VALOR
 P= PRODUTOS
 C= CLIENTE, USUÁRIO, CIDADÃO

Cliente: Pessoas, grupos ou organizações para os quais os bens, os serviços ou as saídas são destinados. É importante identificar os clientes como pessoas e não apenas como organizações. O cliente é a razão de ser do processo. O processo é concebido e executado para satisfazer as

necessidades e expectativas do cliente

Produtos (saídas): Bens ou serviços produzidos pelo processo, visando a satisfazer um cliente (o cliente pode utilizar o produto ou transformá-lo em outro produto).

Procedimento: As atividades, as tarefas e os procedimentos executados dentro do processo adicionam valor às entradas, transformando-as em algo que possui mais valor para o cliente. As transformações podem ser físicas, de local, de propriedade ou de informações.

Entradas ou Insumos: São os bens ou serviços provenientes dos fornecedores, necessários para produzir os bens e serviços para os clientes.

Operadores ou pessoas: Pessoas que trabalham para a execução de um processo, também são chamadas de colaboradores ou participantes.

Fornecedores: Pessoas e organizações que oferecem as entradas.

Outros conceitos relacionados a processos:

Requisitos: Características dos produtos que os clientes desejam e esperam receber. Existem também requisitos para as entradas do processo. A conformidade aos requisitos constitui a qualidade.

Realimentação ("feedback"): Informações sobre a satisfação ou insatisfação dos clientes com os produtos, que servem para melhorar o processo e o produto.

Fronteiras: As fronteiras delimitam as tarefas, as atividades e os procedimentos que integram o processo. As fronteiras a montante separam o processo dos fornecedores. As fronteiras a jusante separam o processo de seus clientes.

Gerente (líder) do processo: É uma pessoa que possui responsabilidade e autoridade pela operação e melhoria do processo como um todo. O dono do processo deve sempre ser uma pessoa, e não um grupo ou uma organização.

b) Gestão de Processos

O gerenciamento de processos compõe-se de um conjunto de técnicas voltadas para a organização interna dos processos com foco na eficiência, na eficácia e na efetividade de seus resultados, ou seja, de seus produtos ou serviços, ou mesmo, de um conjunto de ações sistemáticas, racionalmente organizadas, baseadas em fatos e dados (geralmente traduzidos por indicadores), que permite manter estável a rotina e implementar melhorias.

A atividade de Desenvolvimento Organizacional orienta para a utilização de metodologia de gestão de processos para gestão interna dos órgãos e das entidades, bem como para subsidiar o processo de revisão e de reestruturação institucional. A gerência por processos foi qualificada por Deming, W. Edwards, como um dos 10 princípios da Qualidade por trazer o conceito da cadeia Fornecedor – Processo – Cliente. Esse conceito é fundamental para desenvolvimento da visão sistêmica nos gestores em relação ao conteúdo (processos) sob sua área de autoridade, bem como dos serviços e produtos sob sua responsabilidade (O que faz? Para quem?).

A gestão de processos possibilita uma visão horizontal das organizações (a visão sistêmica), que

integra as diferentes funções existentes nas instituições. Quando os processos organizacionais se encontram claramente identificados e organizados, “as funções passam a ser vistas como elos de uma corrente e não como departamentos isolados. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical criada pela cadeia de comando” (Maximiano – 2000).

Os diversos modelos de gestão de processos apresentados pelos mais diversos autores se diferenciam muito mais em relação aos seus instrumentos ou suas ferramentas do que em relação ao método. De forma geral, segue uma linha teórica já conhecida pelos administradores como o ciclo de gestão.

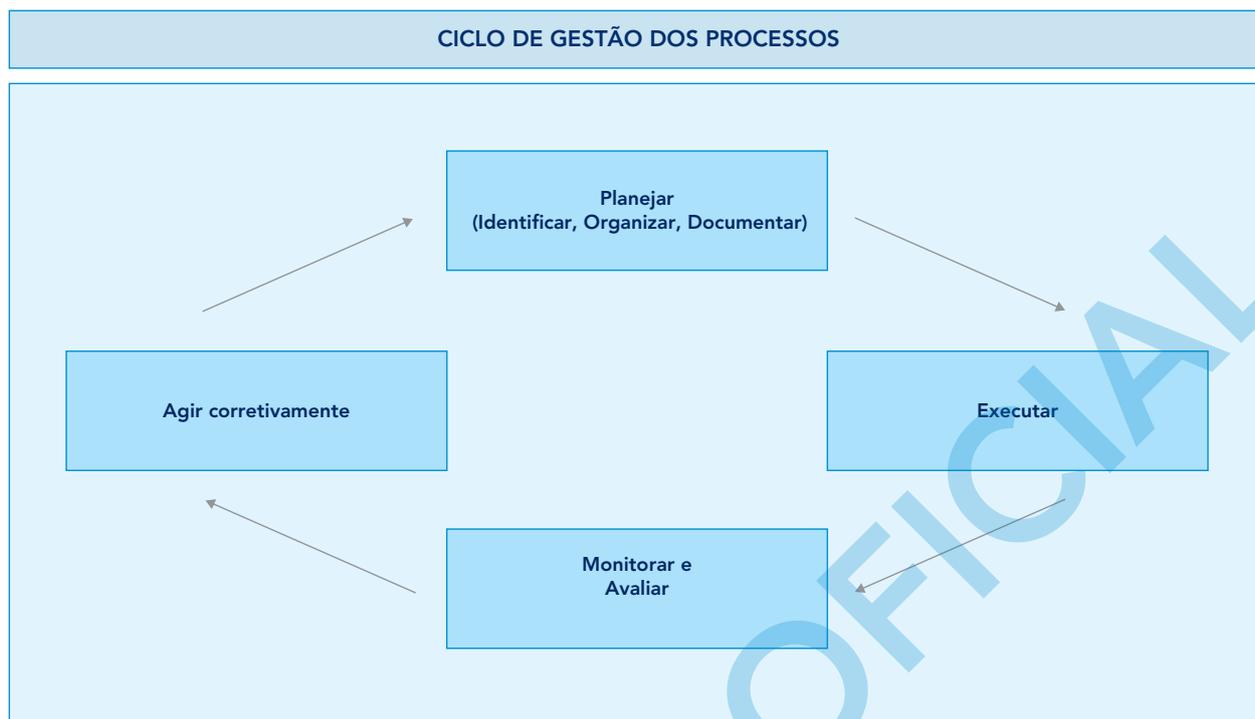
Essencialmente não se difere do ciclo PDCA, método criado pelo matemático e estatístico norte americano Edward Deming na década de 40. O ciclo estabelece que a gestão se desenvolva segundo estas quatro etapas: P (*Plan*) - Planejar; D (*do*) Execução; C (*check*) Checar/Monitorar e A (*action*) - Agir corretivamente. Deming orientou que a organização, para garantir sua sobrevivência, precisa seguir os quatro passos deste ciclo de gestão, também chamado de ciclo da qualidade.

Para gerenciar um processo é preciso organizá-lo (planejar) por meio: da identificação correta de seu âmbito de ação (onde começa e onde termina); da identificação dos procedimentos de trabalho; da documentação correta dos registros/diagramas elaborados (mapas de relacionamento, mapas de processo, fluxogramas), com o objetivo de se constituir um arcabouço da tecnologia (métodos e técnica) que envolve a execução dos processos e procedimentos de trabalho no poder Executivo. Ainda nesta fase, verifica-se o nível de capacitação da equipe em relação aos procedimentos de trabalho e que todos os envolvidos/executores sejam habilitados nos procedimentos. Com isso, será possível mantê-los dentro dos requisitos determinados pelas normas (leis, decretos e outros) assim como assegurar que seus resultados, produtos/serviços estejam dentro dos níveis de qualidade desejados pelos clientes.

“Gerenciar é atingir metas” - Vicente Falconi. Metas são resultados planejados referentes a produtos, que são resultados de processos. Gerenciar processo, portanto, significa atuar no controle dos meios (causas), de forma que se obtenha o fim (efeito) desejado. Para gerenciar processo é preciso que se saiba, com clareza, qual meta se quer atingir, de forma a organizar os meios necessários e adequados para atingir este fim.

O método de gestão de processo está sendo construído e tem se apresentado como um instrumento que visa a identificar, documentar, padronizar, racionalizar e aperfeiçoar os processos de trabalho no Poder Executivo. A metodologia esta inserida num contexto de contínuo aperfeiçoamento. Buscou-se não focar exageradamente os instrumentos, mas sim o conceito e o desenvolvimento no médio e longo prazo de uma cultura organizacional voltada para a Gestão de Processos.

Ciclo de Gestão dos Processos



c) Tipos de Processos

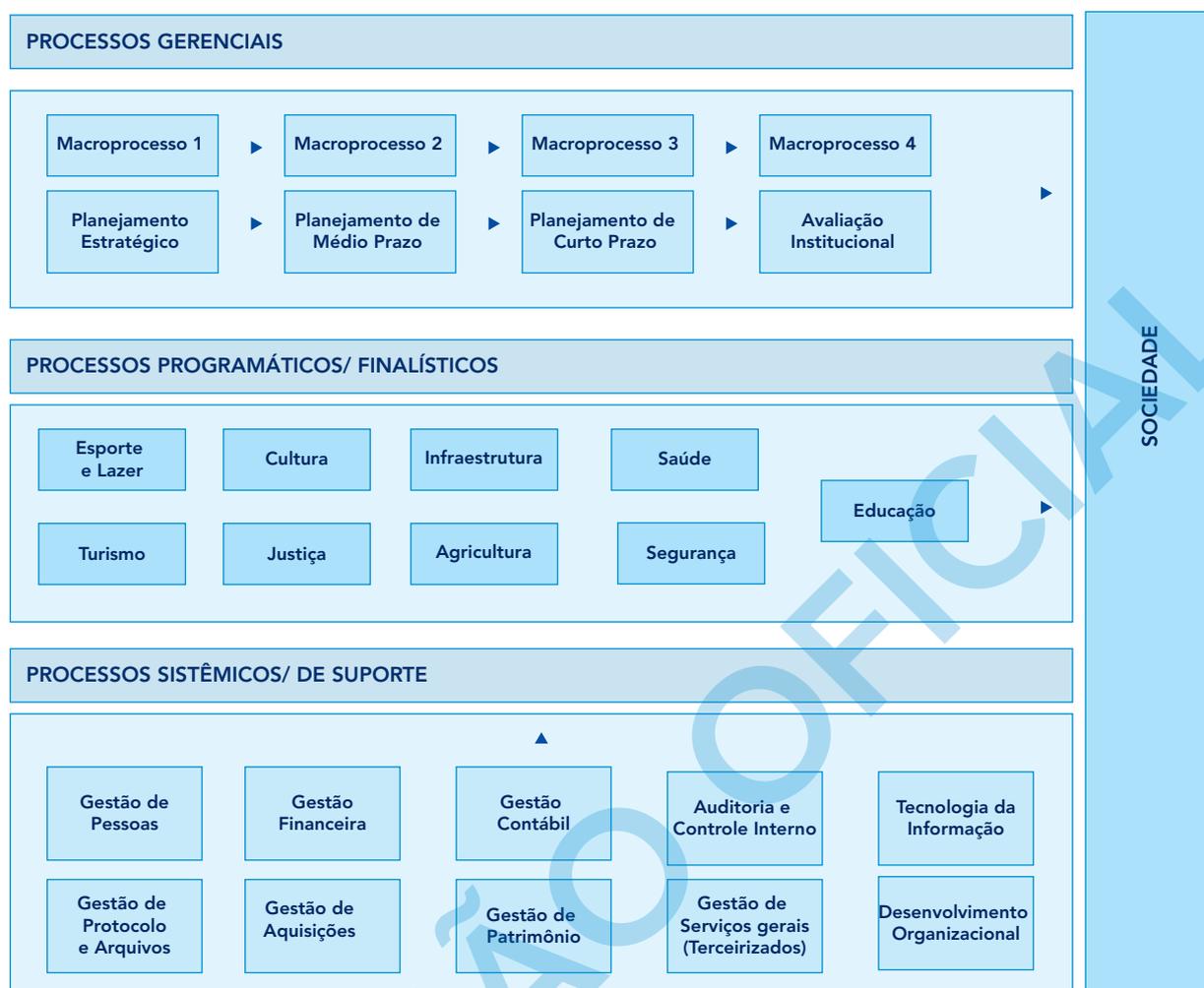
Alguns autores consideram a existência de três tipos básicos de processos: os processos diretamente voltados para a produção – finalísticos; os processos de gestão – gerenciais; e os processos de apoio - meio/suporte, (Harrington, 1991).

Diferindo na forma de expressão, ou seja, em como chamar estes processos, outro autor os nomeou de: processos de negócio – finalísticos; processos gerenciais; e processos organizacionais ou de integração organizacional - apoio/suporte, (Garvin, 1998).

Os processos podem ser primários ou de suporte, (Martin, 1996). Em relação aos tipos anteriormente relacionados, os processos primários seriam os processos de negócio ou finalísticos e os processos de suporte envolvem tanto os de gestão ou gerenciais quanto os de apoio ou organizacionais.

Os processos finalísticos são essenciais para a organização, representam a justificativa da existência da organização. Os processos de suporte ou de apoio são importantes para a organização, mas não produzem impacto direto no produto, ou seja, o cliente externo nem sempre percebe a contribuição destes para o produto ou serviço e os participantes dos processos de finalísticos tendem a achar que os mesmos agregam apenas custos. No entanto, terceirizados ou não, os processos de suporte ou de apoio são essenciais para a vida das organizações.

No diagrama abaixo apresentamos um mapa de relacionamento que procura sintetizar os três tipos mais comuns de classificação de processo, similar aos tipos encontrados na Administração Pública:



d) Hierarquia de Processos

Para facilitar o entendimento das teorias que envolvem o assunto é importante saber que os processos de trabalho ocorrem em vários níveis. Com isso, os autores costumam criar determinados níveis hierárquicos com o objetivo de demonstrar de forma mais didática a execução do trabalho.

“Antes de identificar as características comuns dos processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional através de uma hierarquia, onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Esta hierarquia é assim apresentada” (Harrington, 1993, 1997; Davis e Weckler, 1997):

- 1. Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona;
- 2. Processo** – é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor;
- 3. Subprocesso** – é a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- 4. Atividades** – são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente

desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;

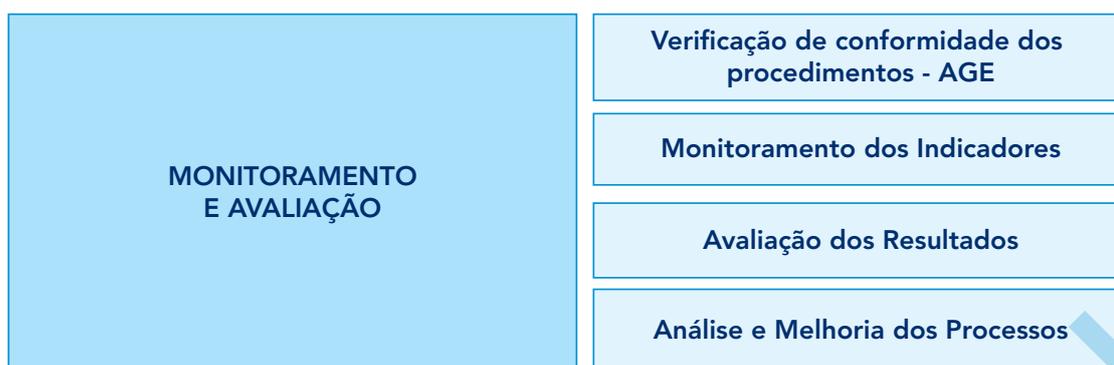
- 5. Tarefa** – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada ao desempenho de uma incumbência específica por parte de um item”.

Com o objetivo de facilitar os trabalhos e diminuir a burocracia, a sugestão é que seja adotado no Poder Executivo um modelo de hierarquia mais simples, de menor complexidade. Modelo de hierarquia sugerido pela área de Desenvolvimento Organizacional:

- 1. Macroprocesso** – é um processo (macro) que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona – formado por um conjunto de processos;
- 2. Processo** – é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output (produto/serviço) para um consumidor;
- 3. Atividades/tarefas** – são ações que ocorrem dentro do processo - menor microenfoque do processo. São geralmente desempenhadas por uma pessoa para produzir um resultado particular que necessariamente agrega valor para o produto/serviço.

1.4.2. FASES E PASSOS PARA GESTÃO DOS PROCESSOS

GESTÃO DOS PROCESSOS	
FASE	PASSOS
PLANEJAMENTO	Identificação e definição da missão e escopo de competências do Sistema
	Mapeamento e Padronização dos processos
	Identificação e validação dos indicadores de processo e produto
EXECUÇÃO	Adequar quadro de servidores
	Adequar estrutura e processos
	Capacitar servidores e distribuir atribuições
	Capacitar responsável pelas medições dos indicadores



a) Identificação do(s) sistema(s) e dos processos

Nesta etapa o objetivo é identificar o(s) sistema(s), macroprocessos e processos que compõem o órgão, a entidade ou unidade. “Um sistema é um conjunto de procedimentos ou de práticas organizadas, relacionadas entre si de modo coerente, destinadas a cumprir uma missão organizacional definida”. Representa o desenvolvimento das macrofunções ou competências organizacionais. É responsável pela produção de um ou mais serviços externos, ou seja, serviços que são fornecidos à sociedade, ao cidadão.

Na Administração Pública os sistemas geralmente estão diretamente relacionados às competências legais do órgão e da entidade, pois, quase sempre, os mesmos são criados para executar as competências do Poder Executivo Estadual, estabelecidas constitucionalmente. Portanto, se um sistema busca cumprir uma “missão organizacional definida”, pode-se concluir que um conjunto de procedimentos, adequadamente selecionados e organizados, que contribuem para o desenvolvimento da missão do órgão ou da entidade, podem se constituir como um sistema.

Para a correta identificação do(s) sistema(s) é de fundamental importância a participação nesta etapa, além da equipe interna de reestruturação, dos cargos de chefia e representantes de cargos de direção.

No início da reunião a equipe interna orientará os participantes sobre o sistema que será trabalhado na reunião. Identificar o(s) sistema(s)? Missão do sistema? Principais serviços/produtos? Principais resultados esperados pelo cliente?

Exemplo:

Sistema: Gestão de Pessoas

Missão: Formalizar e consolidar as políticas de gestão de pessoas, no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, garantindo mecanismos de execução, monitoramento e avaliação, visando à eficiência, eficácia e efetividade

Principais Resultados:

- Servidores e empregados públicos providos de acordo com a legislação;
- Servidores e empregados públicos remunerados de acordo com expectativa remuneratória do mercado de trabalho, considerando a categoria profissional e a natureza do trabalho;
- Servidores e empregados públicos motivados e com alto desempenho;
- Despesas com salários e encargos no Poder Executivo dentro dos limites legais e dos limites orçamentários pré-estabelecidos.

SERVIÇOS:	CLIENTES:
Concurso público	Sociedade/Cidadão
Servidores e empregados nomeados	Sociedade/Cidadão
Subsídios pagos	Servidores/Empregados
Servidor e empregado competente	Servidores/Empregados; Sociedade/Cidadão
Servidores e empregados satisfeitos/motivados	Servidores/Empregados; Sociedade/Cidadão
Férias gozadas	Servidores/Empregados
Licenças concedidas	Servidores/Empregados
Informações funcionais fornecidas	Servidores/Empregados; Sociedade/Cidadão
Aposentadoria concedida	Servidores/Empregados
Exoneração realizada	Servidores/Empregados; Sociedade/Cidadão

b) Identificação e Organização dos Processos

O objetivo inicial é identificar os processos organizacionais, ou seja, os que compõem o(s) sistema(s). Com a identificação dos processos organizacionais é possível conhecer e, com isso, desenvolver um melhor entendimento do conteúdo que envolve cada sistema e, por conseguinte, o conteúdo das unidades organizacionais, pois as mesmas são criadas para desenvolver uma ou mais competências ou processos organizacionais.

Atualmente, com a identificação dos processos nas unidades, tem sido mais fácil revisar as estruturas organizacionais, pois já existe o entendimento de que não pode haver uma unidade administrativa/negócio sem processos de trabalho, ou seja, sem competências, sem conteúdo que justifique a sua existência.

c) Mapeamento e Padronização dos Processos

Os processos podem ser desdobrados em subprocessos ou processos menores. Os instrumentos a serem utilizados para descrever os macroprocessos e processos são, respectivamente, o macrofluxo de sistema e intersetorial e o mapa de processo, apresentados no capítulo "Procedimentos", deste manual.

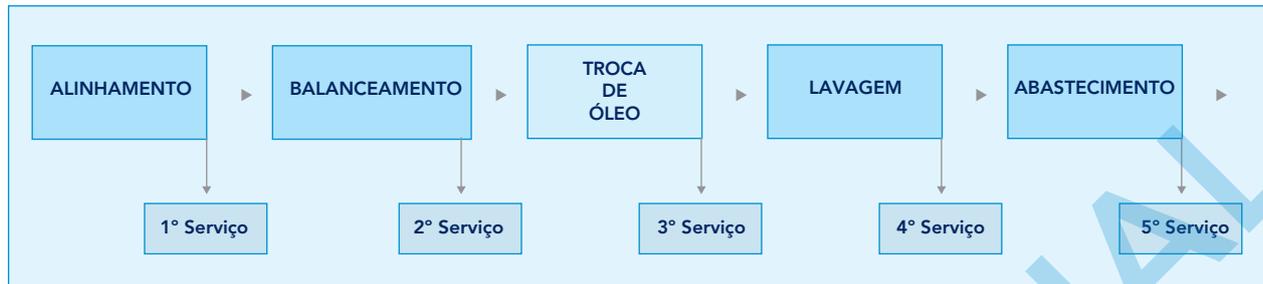
O mapeamento de um processo fornece uma representação gráfica das ações executadas, evidenciando a sequência de atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo de entradas e saídas, informações e documentos em uma organização ou unidade.

Processos adequadamente mapeados possibilitam que se estenda o limite de seu conhecimento do plano individual para o geral, possibilitando o engajamento de um maior número de servidores.

O macroprocesso/processo (macro) geralmente envolve mais que uma função na estrutura

organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona, ele agrupa um conjunto sequencial de processos com características complementares e similares.

Exemplo: Manutenção Periódica e Preventiva de Automóvel



Exemplo: Detalhamento do Processo de Troca de Óleo



c.1) Fluxograma

O fluxograma serve para registrar as sequências das atividades e decisões, de tal maneira que possam ser facilmente compreendidas e comunicadas a todos.

A descrição das atividades que compõem o fluxo do trabalho deve ser precisa, clara e concisa.

É uma ferramenta de gestão de baixo custo e de alto impacto, utilizada para analisar fluxos de trabalho de maneira mais objetiva.

A utilização desta ferramenta para descrever os procedimentos do processo permite uma ampla visualização do processo, bem como facilita a participação de todos os envolvidos na execução.

Com a utilização de fluxogramas podemos documentar os envolvidos em cada etapa do macro-processo ou processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo.

A padronização posterior dos processos validados pela equipe pressupõe basicamente a adoção do procedimento como o "oficial" a ser adotado pela unidade, negócio, de tal forma que sua revisão posterior deve ser feita de forma participativa, sempre validada com a equipe. Faz-se necessário ressaltar que "o Ser Humano convive com a padronização há milhares de anos e dela depende para sua sobrevivência, mesmo que disso não tenha consciência". "Uma empresa que

se propõe ser útil à sociedade deve ter seus trabalhos desenvolvidos sob a ótica da organização”
– Campos, Vicente Falconi.

A padronização organizacional significa que cada um e todos devem ter uma visão sistêmica de todos os sistemas e processos, bem como das normas que subsidiam a criação, revisão e melhorias nestes sistemas e processos.

Padronizar sistemas, processos e atividades que envolvem diferentes unidades organizacionais pressupõe um trabalho participativo em que as pessoas envolvidas discutem a “melhor forma para se fazer algo”, um produto ou serviço. Não se concebem ações tipo Top Down (de cima para baixo), de forma isolada e pouco participativa, para o exercício da padronização.

Só mediante a organização (identificação e documentação) e padronização dos procedimentos de trabalho no serviço público será possível a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado, bem como a transparência constitucional exigida para os atos da Administração Pública. Com a padronização e publicidade dos procedimentos de trabalho, os órgãos vinculados ao Poder Executivo e a sociedade de forma geral poderão visualizar de forma clara e objetiva a estrutura organizacional dos processos desenvolvidos pelo Poder Público e opinar sobre a objetividade, racionalidade e necessidade dos mesmos.

d) Identificação e Validação dos Indicadores

A expressão origina-se do latim *indicare*, que significa: indicar, revelar, propor, expor, mencionar, direcionar. Ela nos leva a perceber que indicadores são unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas.

De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Um indicador pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto; direto ou indireto em relação à característica medida; específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo); e direcionadores (indicam que algo pode ocorrer) ou resultantes (indicam o que aconteceu).

Também possibilitam conhecer melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos. Um indicador é, portanto, primordialmente, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão.

Algumas classificações de indicadores:

1. Indicadores quantitativos e indicadores qualitativos. Por indicadores quantitativos os autores entendem aqueles que podem ser definidos por uma unidade de contagem. Já os indicadores qualitativos são os que se referem à preocupação com a avaliação e a pesquisa de qualidade. *Briand et al (2002)*;
2. Moore (1989), um dos primeiros estudiosos a se aprofundar em medidas de desempenho para bibliotecas, subdivide os indicadores em de recursos – uma vez que o volume de recursos de uma biblioteca determina o limite de sua capacidade – e indicadores de produtos, que irão medir os produtos gerados pelos recursos utilizados;
3. Para Sutter (2002), múltiplos indicadores podem ser utilizados por uma organização: uns para resolver problemas conjunturais, outros para assegurar que os procedimentos internos sejam aplicados; outros, ainda, para levantar aspectos econômicos da organização, qualidade de

seus produtos, satisfação de sua clientela. Com relação à satisfação de usuários e qualidade de serviços e produtos, o autor os subdivide em dois outros tipos: os indicadores de satisfação e os indicadores de desempenho.

Indicadores de Processo

Representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos. Podemos relacionar os seguintes indicadores de processo: 1) indicadores da qualidade; 2) indicadores de produtividade; e 3) indicadores de capacidade.

A escolha dos elementos que se pretende medir deve ser feita em cima do que é prioridade para a organização e seus clientes. Na Administração Pública precisamos atentar para indicadores que realmente possibilitem ao gerente do processo uma visão da conformidade de seus processos e de seus serviços. Sendo assim, os indicadores podem ser definidos tanto para os processos quanto para os produtos ou serviços.

Recomenda-se que cada área ou processo elabore uma Matriz de Indicadores. Este instrumento tem o objetivo de consolidar num único documento os indicadores da área ou do processo.

MATRIZ DE INDICADORES - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL			
MACROPROCESSO	PROCESSOS	DESCRIÇÃO	
		INDICADOR DE PROCESSO	INDICADOR DE PRODUTO
GESTÃO DE PROCESSOS	Capacitar em análise e melhoria de processos	Percentual de servidores de acordo com o perfil	Percentual de servidores capacitados em análise e melhoria de processos
	Orientar a aplicação da metodologia de gestão de processos	Percentual de mapas de processos de acordo com o padrão	Percentual de sistemas com metodologia de gestão de processos implantada
	Orientar a elaboração de indicadores de processo	Percentual de processos com indicadores formulados	Percentual de processos com indicadores validados
GESTÃO DE ESTRUTURA	Coordenar a elaboração do regimento interno	Percentual de D.O's setoriais capacitados para coordenar a elaboração do R.L.	Percentual de "regimentos internos" elaborados e atualizados no Poder Executivo estadual
	Elaborar e atualizar organogramas	Percentual de organogramas de acordo com o padrão de formatação	Percentual de organogramas atualizados
	Organizar e controlar legislação de estrutura	Percentual de legislação identificada	Percentual de legislação de estrutura organizacional disponibilizada

e) Execução

De forma geral, a experiência tem nos demonstrado que é na fase de execução que encontramos a maioria das causas dos problemas relativos aos processos e seus produtos.

Após a fase de identificação e documentação, nem sempre é feita a adequação quantitativa do quadro de pessoal, isto é, mantém-se um quadro de pessoal subdimensionado, impossibilitando uma distribuição equilibrada das atividades/atribuições.

É importante que na execução se assegure que os processos de trabalho estarão adequadamente distribuídos na estrutura, pois é comum, na fase de identificação, ser feita a redistribuição dos processos buscando desenvolver fluxos mais racionais sem grandes desconexões. Após este trabalho, os gestores das áreas envolvidas devem redistribuir os processos entre as unidades, sendo necessária, às vezes, uma redistribuição da equipe entre as várias unidades envolvidas.

As atividades/atribuições devem ser formalmente distribuídas entre a equipe de trabalho, pois é importante que a equipe desenvolva a consciência de que existe para gerar os serviços decorrentes dos processos que executam. Além disso, na Administração Pública ainda é comum encontrar servidores que não possuem suas atividades rotineiras objetivamente definidas, o que gera desmotivação aos servidores, pois os mesmos não têm clareza de seu papel organizacional.

A capacitação do servidor responsável pelas medições e pelo acompanhamento dos indicadores também deve ser feita na fase de execução. Nem sempre o gerente do processo terá disponibilidade para medir, cobrar medições ou mesmo elaborar relatórios e estatísticas dos sistemas informatizados para acompanhar os indicadores. Portanto, é importante que esta atribuição seja designada a um membro da equipe.

f) Monitoramento e avaliação

O desempenho dos processos é monitorado pelos gerentes dos processos ou, em outras palavras, pelas chefias responsáveis pelo conjunto de processos sob sua área de competência.

Uma das ações de monitoramento se dá pelo acompanhamento dos procedimentos de trabalho já padronizados. É necessário proceder à sua avaliação constante, ou seja, verificar se o procedimento está sendo executado pela equipe de trabalho, e o monitoramento do procedimento é uma função da chefia. Os procedimentos devem ser revisados conforme a necessidade de cada sistema. Esta também é uma atribuição do gestor de cada unidade administrativa. No caso de unidades setoriais, os procedimentos problemáticos devem ser apresentados e discutidos com os representantes do órgão central para que possa ser modificado, revisado.

O gerenciamento dos processos apoia-se em indicadores de desempenho/resultados dos processos e de seus serviços ou produtos com o objetivo de verificar o atendimento dos requisitos estabelecidos pelos clientes ou para demonstrar a situação atual de seus resultados em relação às metas estabelecidas para a alta administração.

Os principais indicadores são criados na fase de construção do mapa de processo, quando também são levantados os requisitos ou as expectativas dos clientes em relação ao produto ou serviço fornecido pelo processo.

f.1) Análise e Melhoria dos Processos

Melhorar um processo deve ser uma busca constante do gestor. O indicador do processo ou do produto apresenta apenas o resultado atual, no entanto, isto não é suficiente. Quando a medida demonstra um resultado não esperado, o gestor age corretivamente e coloca o processo no lugar, mas não houve melhoria, apenas adequação do processo, solução do problema.

Segundo Edward Deming, *“Apagar incêndios não é melhorar. Achar um ponto fora de controle, descobrir causa especial e removê-la é apenas fazer com que o processo volte para onde estava antes. Não é melhorar o processo”*.

As técnicas de análise e melhoria dos processos visam a manter os processos em constante evolução e inovação. Todas as melhorias ou inovações devem ser implantadas com a participação da equipe de servidores da unidade. Desta forma é possível contar com o apoio e comprometimento de todos com as mudanças desenvolvidas.

Ainda não existe uma metodologia padrão de análise e melhoria de processos estabelecida para o Poder Executivo. No entanto, a ENAP - Escola Nacional de Administração Pública desenvolveu uma metodologia e, inclusive, já foram realizadas inúmeras capacitações de pessoal.

1) REDESENHO DE PROCESSOS

Quando se faz o redesenho busca-se alterar a estrutura do processo para alcançar melhorias. São analisadas e projetadas novas formas de execução do processo para que se possa chegar a um novo desenho do processo, mais simples, mais rápido, ou que resulte num serviço ou produto melhor que o atual.

No início deste trabalho é importante que se estabeleçam as estratégias de redesenho. Deve ser feito um levantamento (*benchmarking*) para verificar em outras organizações quais são as experiências de trabalho relacionadas com o que é feito no órgão ou unidade e, principalmente, quais são os melhores dentro daquele segmento. O objetivo é nos posicionarmos frente aos demais, melhorando sempre, independentemente de estarmos com problemas ou não em relação ao processo a ser redesenhado. Podemos ser melhores? O que e como faremos para nos tornarmos melhores? Quais são os índices que devemos alcançar para que isto ocorra?

A seguir começa a seguinte estrutura de análise de cada um dos processos:

1. **Objetivos:** Definir o objetivo que se pretende atingir com o processo;
2. **Restrições:** Levantar o que este processo precisa atender – leis e/ou outras normas internas ou externas e que devem ser consideradas na definição das estratégias.
3. **Visão de Futuro:** Deve ser feita a pergunta: Como vocês veem este processo no futuro? Precisa ser automatizado para reduzir tempo de processamento? É realmente necessário e possui alta agregação de valor ao produto final, da unidade, da organização?
4. **Estratégias:** Aqui a pergunta deverá ser: Como faremos para atender esta visão? Quais são as ações necessárias? Na definição das estratégias devem ser levantadas ações relacionadas com diversas situações, com relação: às regras (mudanças em normas, leis), aos recursos de TI, ao *layout* (infraestrutura) do meio ambiente onde se processa e, também, em relação aos procedimentos, ao fluxo de trabalho.

ESTRATÉGIAS DE REDESENHO			
PROCESSO	RESTRICÇÕES	VISÃO	ESTRATÉGIAS
Suprimento de materiais de consumo	<p>Cumprimento da Lei nº 8.666.</p> <p>Adequação ao orçamento.</p> <p>Aprovação de acordo com os níveis correspondentes a cada fase.</p>	<p>Descentralização/ autonomia às unidades, dentro do planejamento orçamentário.</p> <p>Redução de capital imobilizado em estoques.</p> <p>Redução da infraestrutura de suprimentos.</p> <p>Agilidade no processo de compras.</p> <p>Redução de custos na compra de materiais estratégicos mediante a centralização da compra.</p>	<p>Classificar materiais segundo de acordo com a curva ABC por usuário (unidades).</p> <p>Centralização da compra de materiais de alto custo total e utilizado por vários órgãos.</p> <p>Contratos de fornecimento de longo prazo.</p> <p>Estoque de grandes volumes no fornecedor.</p> <p>Entrega direta às unidades.</p> <p>Requisição e aprovação através de sistema informatizado.</p>

As estratégias devem atender às restrições estabelecidas e às necessidades de mudança explicitadas na visão. Ao final, cada processo poderá ter a sua planilha de definição das estratégias de redesenho concluída de acordo com o formulário exemplificado.

2) PRINCÍPIOS DE REDESENHO

São princípios que balizarão a definição e análise da Visão de Futuro dos Processos e das Estratégias traçadas para o redesenho. Em conjunto com as demais ferramentas, indicará possibilidades de caminhos a serem considerados, corrigirá as desconexões e os desvios dos novos processos e dos redesenhados.

PRINCÍPIOS DE REDESENHO		
PRINCÍPIO	COMO IMPLANTAR	VANTAGENS
Combinar várias atividades em uma	Várias atividades executadas por pessoas ou órgãos distintos são alocadas a uma única pessoa (trabalhador de caso) ou equipe (equipe de caso).	Aumento de velocidade, redução de erros e do retrabalho, maior satisfação da pessoa que passa a executar uma atividade completa, maior controle de resultados, maior delegação e menor necessidade de supervisão.
Delegar as decisões a quem executa o trabalho	Aumentar a alçada do executante das tarefas, transferindo as decisões que afetam o dia a dia.	Maior velocidade, maior satisfação da pessoa que passa a ter autonomia para tomar decisões, menor necessidade de supervisão/gerência.

PRINCÍPIOS DE REDESENHO		
PRINCÍPIO	COMO IMPLANTAR	VANTAGENS
Organizar as etapas do processo em uma ordem natural	Organizar por complementariedade os processos e as atividades. Analisar as relações de precedência entre atividades e trabalhar atividades independentes em paralelo.	Redução do tempo para execução de um projeto.
Criar versões alternativas de processos	Analisar os tipos de demanda que dão início ao processo e desenhar versões distintas do processo, adequadas a cada tipo de demanda. Por exemplo: demandas triviais têm uma sequência de processamento mais simples e rápida, demandas mais complexa têm uma sequência com mais níveis de análise e decisão.	Agiliza o atendimento a demandas simples, elimina filas de espera.
Transferir o trabalho para onde é mais natural	Avaliar a possibilidade de que o próprio cliente interno execute a atividade (por exemplo: transferindo alguns tipos de compras e pequenas reformas para os setores requisitantes). Avaliar a possibilidade de que trabalhos executados dentro da organização sejam transferidos para os fornecedores ou clientes, com conseqüente redução de custos.	Redução de custos de atividades de suporte, maior agilidade, garantia de conformidade com a demanda do setor.
Reduzir verificações e controles	Substituir controles rotineiros de itens ou atividades de baixa importância por controles agregados. Por exemplo: eliminar a conferência de cada pedido de compra de material e passar a avaliar se a compra efetuada pela unidade está dentro do orçamento previsto.	Redução de custos de administração (em muitos casos, a execução do controle é mais cara do que o resultado de possíveis falhas), maior velocidade.
Minimizar a reconciliação	Concentrar o recebimento de informações em um único ponto do processo e em uma única área, eliminando a necessidade de se conciliar os dados.	Eliminação de retrabalho, maior velocidade.
Criar um único ponto de contato com o ambiente externo	Quando o processo é muito complexo para ser executado por uma única pessoa, mas exija uma interação adequada com o cliente/fornecedor, deve-se delegar todo o contato com o cliente/fornecedor a uma única pessoa ou unidade.	Satisfação do cliente/fornecedor com o atendimento, menos informações desencontradas, maior agilidade para solução de problemas.
Criar organizações híbridas - centralizadas e descentralizadas	Utilizando a tecnologia de informação (bancos de dados corporativos, redes e computação móvel), é possível descentralizar a execução de algumas atividades dos processos, garantindo o controle. Criando equipes de apoio (descentralizadas).	Maior velocidade e autonomia de decisão, garantia de controle via informatização.

3) SCAMPER

O SCAMPER é um roteiro de análise de processos, cujo principal objetivo consiste em facilitar a geração de ideias. Cada uma de suas letras representa um questionamento que será feito durante as etapas de definição da visão de futuro dos processos e redesenho dos processos.

Está organizado de modo a orientar a sequência dos processos/atividades que estão sendo analisados.

- S** - Substituir
- C** - Combinar
- A** - Adaptar
- M** – Modificar/Magnificar (agregar valor)
- P** – Pôr em uso para outros fins
- E** – Eliminar (reduzir)
- R** - Reorganizar

1.4.3 INSTRUMENTOS PARA GESTÃO DOS PROCESSOS

Os instrumentos devem ser construídos de acordo com as necessidades da organização, de seus sistemas e de seus processos. Precisam existir instrumentos que demonstrem a interrelação dos processos organizacionais, o que pode ser obtido com a elaboração dos mapas de relacionamento, dos macrofluxos e fluxogramas; instrumentos que demonstrem ao gestor imediato do processo a sequência de atividades ou tarefas necessárias para a execução do serviço, bem como instrumentos que possam orientar os servidores, que são os executores das atividades/tarefas, a executar o procedimento da forma prevista ou padronizada pela organização.

A elaboração de todos os instrumentos apresentados na estrutura de padrões nem sempre é necessária. Existem processos de trabalho simples ou independentes, por exemplo, que não compõem ou fazem parte de um macroprocesso. No entanto, existem processos macro, compostos por processos menores, e, neste caso, é importante a elaboração de macrofluxo para que todo o macroprocesso possa ser mapeado e entendido.

A recomendação é que o gestor não se prenda à criação/elaboração de instrumentos ou formulários, mas sim ao entendimento de como estão formatados e organizados os seus processos.

Também existem outros instrumentos, relacionados no tópico Tabelas e Formulários, que foram criados para auxiliar os gestores de unidades e processos no desenvolvimento das atividades de gestão.

a) Mapa de relacionamento

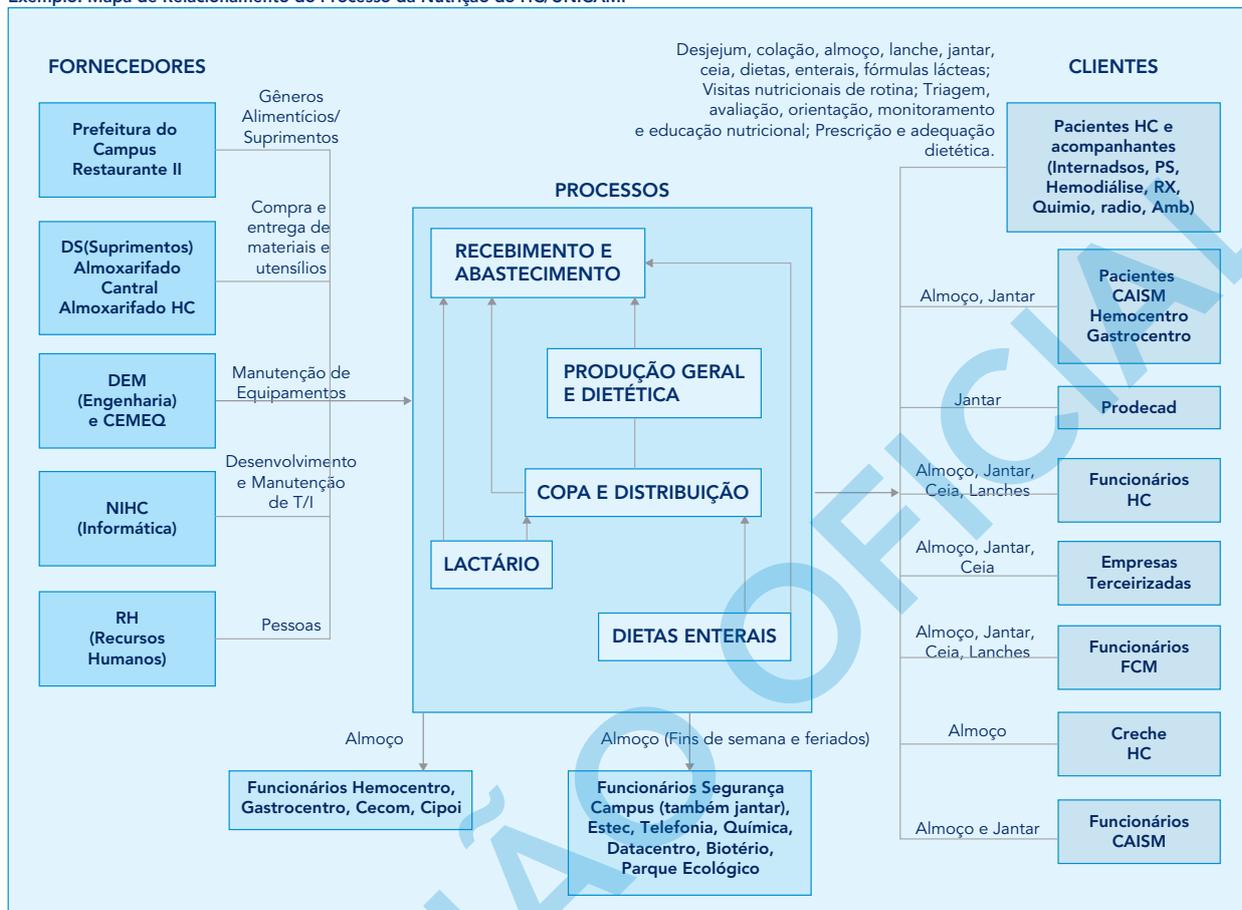
O mapa de relacionamento é um instrumento de gestão que possibilita uma macrovisualização dos relacionamentos entre os processos de um determinado sistema ou de uma estrutura com os demais sistemas ou estruturas organizacionais.

O que vai definir os elementos (fornecedores, entradas/insumos, processos, produtos/serviços, clientes, entre outros) que comporão o mapa de relacionamento a ser elaborado é a necessidade do gestor.

Este instrumento possibilita ao gestor o entendimento das relações existentes ou conexões que

se estabelecem entre sistemas ou estruturas, facilitando o relacionamento entre o sistema e seus clientes, bem como entre o sistema e seus fornecedores, melhorando o processo de comunicação.

Exemplo: Mapa de Relacionamento do Processo da Nutrição do HC/UNICAMP



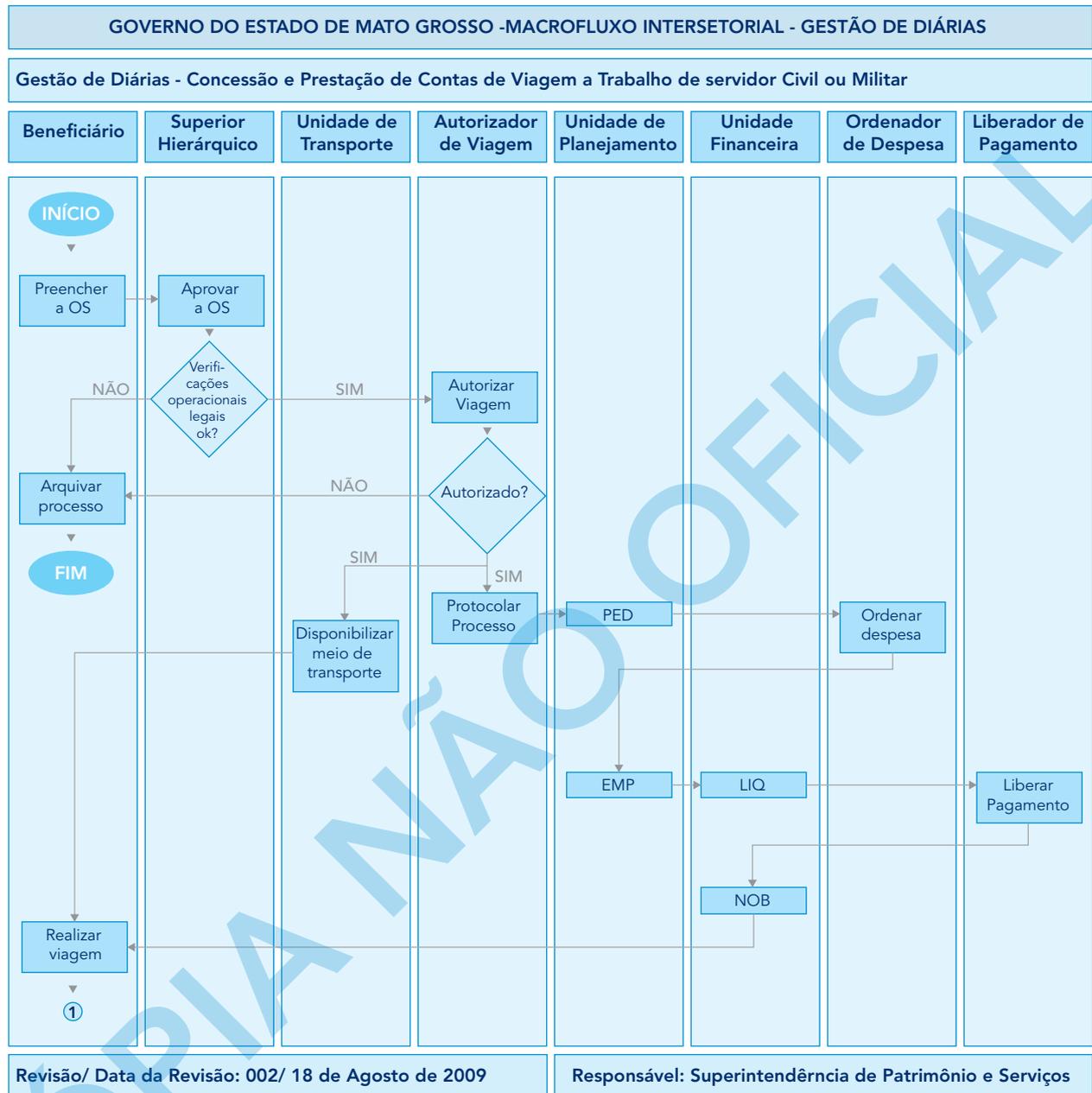
Fonte: Metodologia de Gestão por processos – UNICAMP - 2003

b) Macrofluxo

O macrofluxo é uma ferramenta que demonstra a forma de organização sequencial que foi dada a um conjunto de processos de responsabilidade de um determinado órgão ou uma unidade organizacional.

O macrofluxo de um sistema traduz a “maneira de trabalhar”, a forma de executar determinado procedimento de trabalho dentro do “Sistema”. Os processos de trabalho de um determinado sistema são criados em decorrência da “determinação” ou “disposição” anterior estabelecida por meio de padrões normativos, tais como as leis, os decretos e outros atos normativos.

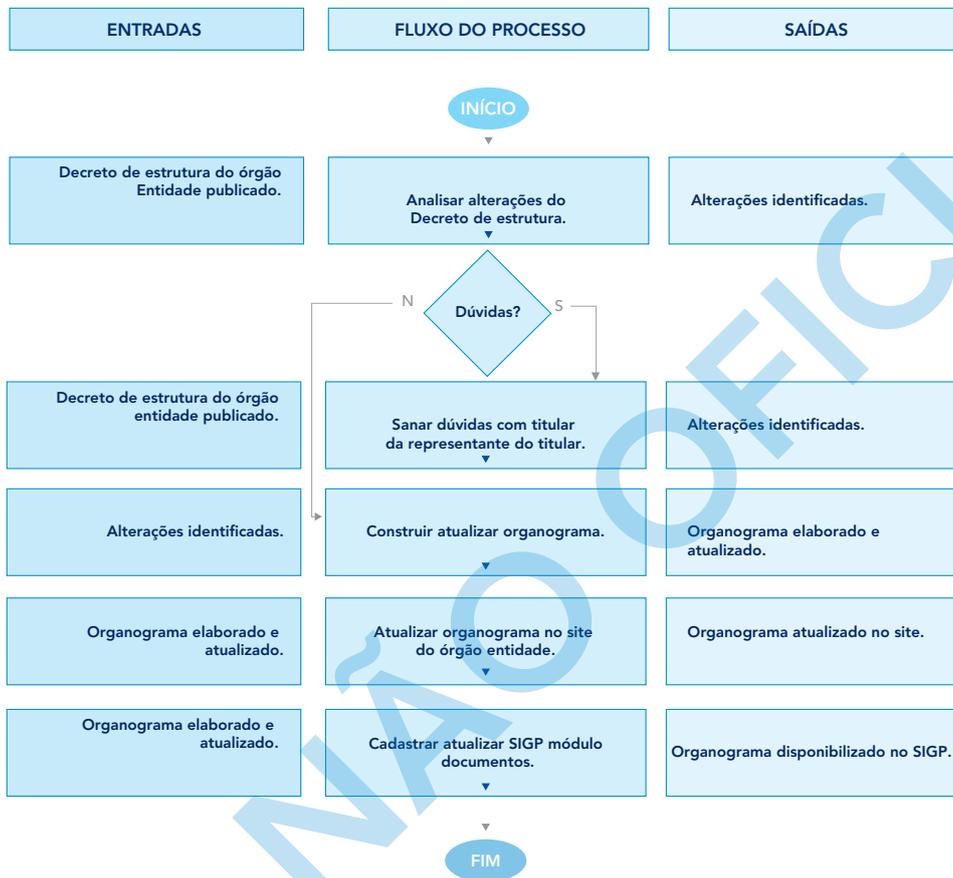
O macrofluxo Intersetorial, por sua vez, traduz a “maneira de trabalhar” em situações interorganizacionais, interfuncionais ou intersetoriais. São compromissos documentados, que descrevem procedimentos utilizados em comum e repetidas vezes por órgãos, entidades, unidades e pessoas dentro da organização.



c) Mapa de processo

O mapa de processo é um documento formal que apresenta o processo mapeado, ou seja, registrado de uma forma compacta mediante a utilização de um fluxograma e alguns outros campos padronizados pela organização. O mapa de processo pode apresentar elementos variados, e a decisão quanto a isso vai depender dos propósitos ou objetivos envolvidos no mapeamento.

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e setorial
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Elaborar e atualizar organograma		
PRODUTO / SERVIÇO	Organograma atualizado (poder executivo, órgãos e entidades)		
REQUISITOS DO CLIENTE	Organograma dos órgãos / entidades elaborados e atualizados		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Lei de Criação do Órgão; Lei Complementar N° 14 de 16/01/1992; Lei Complementar N° 266 de 29/12/2006 e Decreto de Estrutura.		
INDICADOR	PROCESSO	Organograma dos órgãos / entidades de acordo com decreto de estrutura em vigor.	
	PRODUTO / SERVIÇO	Organogramas elaborados e atualizados.	

d) Estrutura de Padrões

Uma estrutura de padrões propicia um conjunto de instrumentos de identificação e documentação comum dos procedimentos de trabalho por toda a organização, facilitando com isso a comunicação interna.

Uma estrutura padronizada visa a harmonizar, uniformizar, racionalizar e otimizar as relações de trabalho entre os seus diferentes órgãos e entidades, garantindo-lhes também autonomia no que diz respeito a processos e procedimentos internos. Assim como os atos normativos, ou seja, leis, decretos, portarias, entre outros instrumentos normativos, são formatados segundo um conjunto de regras dispostas na Lei Complementar nº 06, de 27 de dezembro de 1990.

ESTRUTURA DE PADRÕES			
TIPO DE PADRÃO	INSTRUMENTO	INICIATIVA	APROVAÇÃO
NORMAS GERAIS E ESPECÍFICAS	LEIS	GOVERNADOR	
	DECRETOS	TITULAR DA PASTA	GOVERNADOR
	PORTARIAS E INSTRUÇÕES NORMATIVAS	TITULAR DA PASTA / DA COMPETÊNCIA	TITULAR DA PASTA
	RESOLUÇÕES	MEMBROS DO COLEGIADO	
PROCEDIMENTOS	MAPAS DE RELACIONAMENTO	CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA	TITULAR DA PASTA
	MATRIZ DE PROCESSO	CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA	TITULAR DA PASTA
	MACROFLUXOS	CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA	TITULAR DA PASTA
	MAPA DE PROCESSO	CARGOS DE CHEFIA	TITULAR DA PASTA
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	CARGOS DE CHEFIA	TITULAR DA PASTA
MANUAL TÉCNICO		CARGOS DE DIREÇÃO, CHEFIA E TÉCNICOS.	TITULAR DA PASTA / DA COMPETÊNCIA

CÓPIA NÃO OFICIAL

SUMÁRIO DO CAPÍTULO 2 **BASE LEGAL DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

2.1 LEGISLAÇÃO FEDERAL 2

2.2 LEGISLAÇÃO ESTADUAL 3

2.2.1 · Relação da Legislação Estadual relacionada ao Sistema Organizacional 4

2.2.1.1 · Lei Complementar 4

2.2.1.2 · Decreto 6

CAPÍTULO 2

BASE LEGAL DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece que a Administração Pública, no exercício de suas atividades cotidianas, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Neste capítulo está a indicação dos mandamentos legais que regem o assunto desenvolvimento organizacional – gestão de estrutura organizacional e processos, bem como são citadas as legislações federal e estadual que dão suporte ao tema com suas respectivas ementas.

Fazendo-se necessário, para consultas e execução das suas atividades, a consulta ao texto integral das normas aqui mencionadas se encontram disponíveis no site do IOMAT, endereço: <http://www.iomat.mt.gov.br>, link "Legislação Sistêmica".

CÓPIA NÃO OFICIAL

2.1 · LEGISLAÇÃO FEDERAL

A Constituição Federal, no que se refere à organização e ao funcionamento da Administração Pública, estabelece, em seu art. 84, inciso VI, alíneas "a" e "b", como competência privativa do Presidente da República a edição de decretos que versem sobre a organização e o funcionamento da Administração Pública federal, nos casos em que não houver aumento de despesas, nem criação ou extinção de órgãos públicos, ou de funções e cargos públicos, quando vagos.

Apesar de a Constituição da República referir-se expressamente ao Presidente da República, a competência prevista nesse dispositivo é extensiva aos Chefes do Poder Executivo dos demais entes da Federação.

Sendo assim, por simetria, o Governador detém competência privativa para editar decretos que disponham sobre a organização e o funcionamento da Administração estadual, desde que versem sobre a extinção de funções e cargos públicos vagos, não resultem em aumento de despesas ou em criação e extinção de órgãos públicos.

De acordo com este entendimento doutrinário, o Estado de Mato Grosso adota o Decreto Governamental para dispor sobre a estrutura organizacional interna de seus órgãos e suas entidades. No entanto, quando se trata de criação, extinção ou alteração de competências de órgãos e entidades estaduais, o assunto é tratado por meio de lei.

O inciso V do art 37 da Constituição Federal também estabeleceu as disposições sobre cargos em comissão e funções de confiança, de acordo com os seguintes termos:

*"As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de **direção, chefia e assessoramento.**"*
Grifo nosso.

Sendo assim, por simetria, as constituições estaduais devem, no mínimo, estabelecer o mesmo regramento em relação a cargos e funções de livre nomeação e exoneração.

2.2 · LEGISLAÇÃO ESTADUAL

Nos termos da Constituição do Estado de Mato Grosso, algumas organizações públicas componentes do Poder Executivo serão reguladas mediante lei complementar, nos seguintes termos:

“Art.45.....

Parágrafo único. Serão regulados por lei complementar, entre outros casos previstos nesta Constituição:

.....

IV - Organização da Procuradoria Geral do Estado;

V - Organização da Defensoria Pública do Estado;

.....

IX - Organização da Polícia Judiciária Civil do Estado;

.....

XII - Organização das entidades da Administração Pública Indireta;

.....

XV - Outras leis de caráter estrutural referidas nesta Constituição ou incluídas nesta categoria pelo voto prévio da maioria absoluta dos membros da Assembleia Legislativa;

.....”

A Constituição estabelece que seja de competência privativa do Governador do Estado de Mato Grosso, o seguinte:

“Art. 66 - Compete privativamente ao Governador do Estado:

I - nomear e exonerar os Secretários de Estado;

.....

V - dispor sobre a organização e funcionamento da Administração do Estado, na forma da lei;

.....

XI - prover os cargos públicos estaduais, na forma da lei;

.....

Parágrafo único. O Governador poderá delegar as atribuições mencionadas nos incisos V e XI aos Secretários de Estado, ao Procurador-Geral de Justiça ou ao Procurador-Geral do Estado, que observarão os limites traçados nas respectivas delegações.”

De acordo com o Artigo 69 da Constituição Estadual, a administração superior do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso é exercida pelo gabinete do Governador e, quando formalmente delegado, por meio de decreto governamental, poderão os Secretários de Estado auxiliar o Governador na administração dos órgãos públicos:

“Art. 69 - A direção superior da Administração do Estado é exercida pelo Gabinete do Governador, e auxiliado pelos Secretários de Estado.

Parágrafo único. A criação, a extinção e a transformação de Secretaria de Estado serão regidas por lei, devendo ser observadas:

I - a existência de necessidade de otimizar a ação administrativa e social do Poder Executivo;

II - a manutenção de integração orgânica de setores e funções administrativas oficiais;

III - a realização de direção unificada para uma mesma política setorial;

IV - a presença dos demais requisitos exigidos pela lei para a sua estruturação.”

Os órgãos da Administração direta e indireta serão criados ou terão autorizada a sua criação - no caso de fundações e estatais. A criação e extinção de órgãos da Administração direta e indireta será objeto de lei de iniciativa privativa do Governador do Estado.

A estrutura organizacional atual do Estado de Mato Grosso está regulamentada na Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, e nas demais alterações posteriores.

A LC nº 14/1992 dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Administração Estadual e dá outras providências. Sendo assim, sempre que se criar determinado órgão ou entidade deverá ser feita alteração do dispositivo que trata do assunto, na LC nº 14/1992.

As diretrizes que devem ser respeitadas quando da criação, extinção e transformações de órgãos estaduais estão claramente estabelecidas pela Constituição do Estado, conforme dispôs o art. 69, acima citado.

Sendo assim, as normas infraconstitucionais editadas pelo Poder Executivo devem seguir as diretrizes expressas na incisa do parágrafo único, do artigo 69 da Constituição Estadual.

Além das disposições previstas na LC nº 14/1992 e suas alterações, também devem ser respeitadas as diretrizes estabelecidas pela Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992, que dispôs sobre os princípios e as diretrizes da Administração Pública Estadual, na esfera do Poder Executivo

2.2.1 - RELAÇÃO DA LEGISLAÇÃO ESTADUAL RELACIONADA AO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

2.2.1.1 LEI COMPLEMENTAR

Lei Complementar nº 06, de 27 de Dezembro de 1990

Dispõe sobre o processo legislativo, a elaboração, a redação e a consolidação das leis e dá outras providências.

Alterada pelas Leis Complementares nº 67/2000; 68/2000; 142/2003

Lei Complementar nº 13, de 16 de Janeiro de 1992

Estabelece os princípios e as diretrizes da Administração Pública Estadual, na esfera do Poder Executivo, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 14, de 16 de Janeiro de 1992

Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Administração Estadual e dá outras providências.

Alterada pelas Leis Complementares nº 21/1992; nº 36/1995; nº 37/1995;

nº 53/1998; nº 64/1999; nº 69/2000; nº 156/2004; nº 163/2004; nº

216/2005; nº 238/2005; nº 264/2006.

Lei Complementar nº 21, de 16 de outubro de 1992

Altera a redação do item 5.6, inciso I, 1.5 e 3.4, inciso II, do artigo 10 e do artigo 27 da Lei Complementar nº 14, de 16.01.92, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 36, de 11 de outubro de 1995

Cria as Secretarias de Estado de Cultura e de Desenvolvimento do Turismo, a Diretoria de Assentamento do INTERMAT, e altera dispositivo da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Administração Pública Estadual, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 37, de 17 de novembro de 1995

Altera dispositivos da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, remaneja e cria cargos, compõe estrutura organizacional de Secretarias de Estado e dá outras providências.

Lei Complementar nº 53, de 23 de dezembro de 1998

Altera disposições da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 64, de 8 de outubro de 1999

Acrescenta item e subitem ao artigo 10, II, da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992.

Lei Complementar nº 69, de 15 de setembro de 2000

Altera disposições da Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 142, de 16 de dezembro de 2003

Revoga a Lei Complementar nº 67, de 07 de janeiro de 2000, e dá nova redação aos incisos II e III do art. 6º da Lei Complementar nº 06, de 27 de dezembro de 1990.

Lei Complementar nº 156, de 19 de janeiro de 2004

Institui a Escola de Governo para os servidores públicos civis e militares do Estado de Mato Grosso e dá outras providências.

Lei Complementar nº 163, de 29 de março de 2004

Dispõe sobre a vinculação da Fundação de Promoção Social do Estado de Mato Grosso – PROSOL e altera dispositivos da lei complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992.

Lei Complementar nº 216, de 04 de julho de 2005

Altera a redação de dispositivos da Lei Complementar nº 214, de 23 de junho de 2005, que cria a Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 238, de 28 de dezembro de 2005

Altera a Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Administração Estadual. Revoga a Lei Complementar nº 163, de 29 de março de 2004.

Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006

Dispõe sobre a organização e o funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual e dá outras providências.

Alterada pelas LC nº 292/2007; nº 304/2008

Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006

Dispõe sobre diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Revogam-se as disposições em contrário, em especial os arts. 45, 54 e 55 da Lei Complementar nº 04, de 15 de outubro de 1990, e o art. 28 da Lei Complementar nº 13, de 16 de janeiro de 1992.

Alterada pelas Leis Complementares nº 280/2007; 304/2008; 332/2008; 341/2008

Lei Complementar nº 280, de 11 de setembro de 2007

Prorroga o prazo para revisão dos decretos de estrutura dos órgãos e das entidades, estabelecido pela Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, introduz alterações nos anexos da mesma lei e dá outras providências.

Lei Complementar nº 292, de 26 de dezembro de 2007

Altera a Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 304, de 16 de janeiro de 2008

Revoga o inciso XII do art. 5º da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, e o inciso VIII do § 1º do art. 32 da Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006.

Lei Complementar nº 332, de 10 de outubro de 2008

Altera dispositivos da Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 341, de 17 de dezembro de 2008

Exclui dispositivos da Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, que dispõe sobre diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 354, de 07 de maio de 2009

Altera dispositivos da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, Lei Complementar nº 266, de 29 de dezembro de 2006, e Lei Complementar nº 304, de 16 de janeiro de 2008, dispõe sobre o quantitativo de cargos em comissão de Chefe de CIRETRAN, do Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN/MT, e dá outras providências.

Lei Complementar nº 365, de 11 de novembro de 2009

Dispõe sobre a criação da Agência Estadual de Execução dos Projetos da Copa do Mundo do Pantanal - FIFA 2014 - AGECOPA e dá outras providências.

Alterada pela Lei Complementar nº 370/2009.

Lei Complementar nº 370, de 11 de novembro de 2009

Altera e acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 365, de 25 de setembro de 2009, que dispõe sobre a criação da Agência Estadual de Execução dos Projetos da Copa do Mundo do Pantanal - FIFA 2014 - AGECOPA.

2.2.1.2 – DECRETO**Decreto nº 5.599, de 02 de dezembro de 2002**

Dispõe sobre a padronização e instrução do procedimento para elaboração de Regimento Interno no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

Revogado pelo Decreto nº 1.627, de 15.10.08

Decreto nº 5.600, de 02 de dezembro de 2002

Estabelece procedimentos a serem observados no processo de sucessão de ocupantes de cargo em comissão no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Decreto nº 187, de 02 de dezembro de 2007

Dispõe sobre as diretrizes para regulamentação da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, e dá outras providências.

Decreto nº 796, de 05 de outubro de 2007

Dispõe sobre as diretrizes para regulamentação da Lei Complementar nº 264, de 28 de dezembro de 2006, e dá outras providências.

Decreto nº 1.060, de 02 de dezembro de 2007

Dispõe sobre as despesas de implantação e manutenção das Secretarias Executivas dos Núcleos de Administração Sistêmica.

Decreto nº 1.627, de 15 de outubro de 2008

Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos para elaboração de Regimento Interno no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

Decreto nº 1.806, de 30 de janeiro de 2009

Dispõe sobre a delimitação das atribuições e das responsabilidades sobre as atividades sistêmicas dos Secretários Executivos dos Núcleos Sistêmicos e dos titulares dos órgãos e das entidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

SUMÁRIO DO CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 · ORIENTAÇÕES GERAIS	
Metodologia de Demonstração dos Procedimentos de Operação dos Sistemas	1
3.2 · MAPA DE RELACIONAMENTO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
Mapa de Relacionamento	5
3.3 · MACROPROCESSO DE GESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
3.3.1 · Macrofluxo de Gestão de Estrutura Organizacional	6
3.3.1.1 · Mapa de Processo · Regulamentar Estrutura Organizacional	7
3.3.1.2 · Mapa de Processo · Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança	9
3.3.1.3 · Mapa de Processo · Elaborar e Atualizar Organograma	11
3.3.1.4 · Mapa de Processo · Coordenar a Elaboração e Atualização do Regimento Interno	12
3.3.1.5 · Mapa de Processo · Gerir Unidades Administrativas	14
3.3.1.6 · Mapa de Processo · Organizar e Controlar a Legislação sobre Estrutura Organizacional	16
3.4 · MACROPROCESSOS DE GESTÃO DE PROCESSOS	
3.4.1 · Macrofluxo de Gestão de Processos	17
3.4.1.1 · Mapa de Processo · Capacitar em Análise e Melhoria de Processos	18
3.4.1.2 · Mapa de Processo · Orientar a Aplicação da Metodologia de Gestão de Processos	20
3.4.1.3 · Mapa de Processo · Dimensionar Força de trabalho	22
3.4.1.4 · Mapa de Processo · Orientar a Elaboração dos Indicadores de Processo	24
3.4.1.5 · Mapa de Processo · Acompanhar a Gestão de Indicadores de Processos	25
3.4.1.6 · Mapa de Processo · Orientar e Acompanhar a Aplicação da Análise e Melhoria de Processos	26

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 - INTERPRETAÇÃO DOS MACROPROCESSOS E PROCESSOS

Os conceitos necessários ao entendimento de um sistema, macroprocesso e processo no Poder Executivo Estadual serão apresentados dentro deste item. De início convém orientar que cada órgão e entidade da Administração Pública compreende um ou mais sistemas organizacionais.

Estes sistemas são organizados de modo a assegurar a organização pública o cumprimento de sua missão institucional. Para tanto, desenvolvem um ou mais serviços públicos, destinados direta ou indiretamente a atender às necessidades dos cidadãos.

A missão representa a razão da existência de uma organização, o motivo pelo qual foi criada. Sendo assim, se considerarmos que os órgãos e entidades públicos são criados para desenvolver um conjunto de competências em prol da sociedade, a razão de sua existência é a realização destas competências.

Logo, se considerarmos o conceito de competência do Prof. Celso A. Bandeira de Mello, como sendo *“um plexo de deveres públicos exercidos para a satisfação do interesse público”*, podemos concluir que competências se resumem no conjunto de ações desencadeadas pela Administração Pública com o objetivo de garantir o fornecimento dos serviços públicos à sociedade.

A organização é percebida como um grande sistema em constante processamento, ou seja, que converte inúmeras entradas de recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, em um conjunto de saídas denominadas de produtos ou serviços. Internamente, estes sistemas podem ser subdivididos em sistemas menores, de acordo com critérios ou classificações criadas pela própria organização, tais como: tipo de serviços, assunto / matéria, complementariedade técnica, similaridade, etc.

“Um sistema é um conjunto de procedimentos ou de práticas organizadas, relacionadas entre si de modo coerente, destinadas a cumprir uma missão organizacional definida”, representa o desenvolvimento das macrofunções ou macrocompetências organizacionais.

No Poder Executivo Estadual, um sistema pode ser composto de um ou mais subsistemas ou macroprocessos. Estes, por sua vez, compõem-se de um conjunto de processos menores. Os conjuntos de processos distintos e interdependentes funcionam de forma integrada e coordenada, buscando desenvolver a macrofunção organizacional, a missão do sistema.

Um subsistema ou macroprocesso compõe-se de um conjunto de processos, complementares e sequenciais, que contribuem diretamente para execução de um ou mais serviços.

Para que se tenha melhor visualização e entendimento do método utilizado para se executar determinado serviço, os procedimentos de trabalho podem ser organizados em dois tipos básicos de fluxos: o macrofluxo - encadeamento entre os processos - e o fluxograma - encadeamento entre as atividades.

O macrofluxo é uma ferramenta que demonstra a forma de organização sequencial que foi dada a um conjunto de processos de responsabilidade de um determinado órgão ou uma unidade organizacional. Um macrofluxo também pode representar um conjunto de processos intersetoriais, que contribuem para a elaboração de um serviço intersetorial, de um serviço que, para ser elaborado e concluído, perpassa por diversas unidades organizacionais, órgãos ou entidades. O macrofluxo dá uma visão geral do relacionamento e do encadeamento entre os processos, bem como oportuniza

a condição para avaliar a suficiência e pertinência dos processos para o cumprimento das macrofunções organizacionais.

FIGURA 01 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM MACROPROCESSO

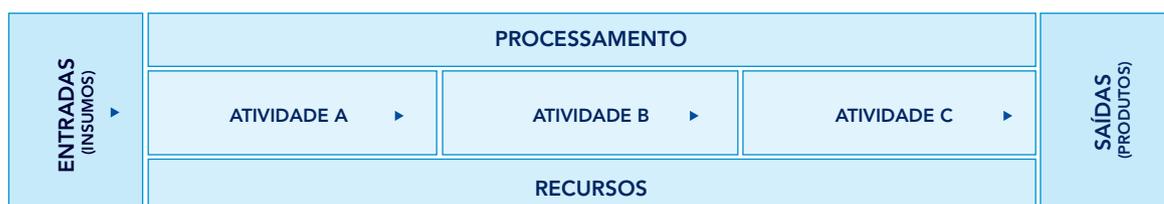


Os processos, por sua vez, são instrumentos organizacionais que materializam os resultados para o cumprimento da missão da Unidade Administrativa.

O processo compõe-se de um conjunto de operações ou atividades distintas e interdependentes que, funcionando de forma integrada e coordenada, em ciclo repetitivo de trabalho, com variabilidade mínima, tem por objetivo transformar insumos (entradas), em produtos (bens ou serviços) claramente identificáveis, que serão entregues ao processo seguinte e que devem atender às necessidades dos clientes.

As atividades representam o último procedimento desdobrável, e representam o conjunto de procedimentos executados pelo operador ou executor. Toda atividade é executada por um servidor ou empregado público. Um conjunto de procedimentos operacionais ou atividades, executados por um ou mais agentes públicos, contribui para a elaboração de um produto ou serviço.

FIGURA 02 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM PROCESSO



O processo e seus elementos são identificados, demonstrados e documentados por meio de um documento que se denominou de mapa de processo. Neste documento consta o nome do sistema e do macroprocesso dos quais o processo faz parte, além de outros elementos necessários ao processo.

Também compõem o mapa de processo os seguintes elementos: o produto ou serviço; os insumos - entradas; os resultados/produtos intermediários - saídas; os documentos (informações) que normatizam e orientam sua execução; os requisitos dos clientes; os indicadores que medem a eficiência do processo; indicadores que medem o resultado final, produto ou serviço elaborado.

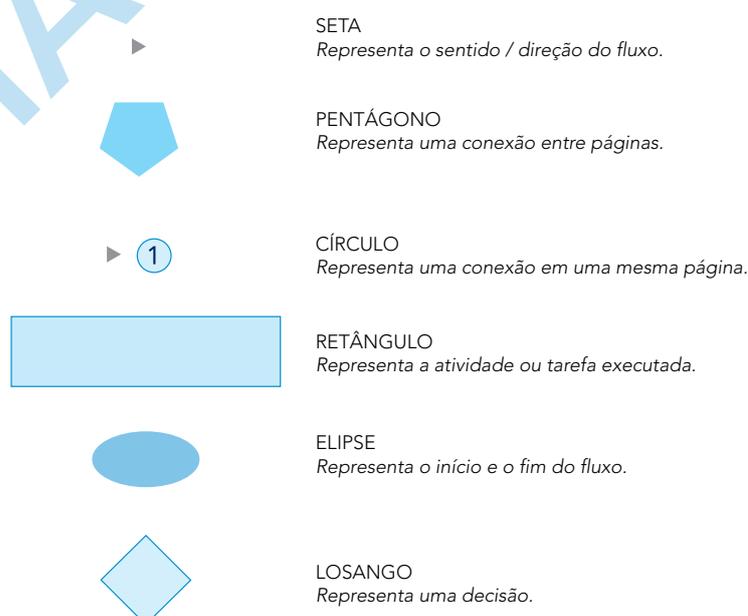
As entradas podem ser documentos, atos normativos, informações, pareceres, autorizações, relatórios, comunicados, manuais, análises, capacitações, ou mesmo, produtos ou serviços de outros processos que servirão para realizar o processamento e a agregação de valores, gerando produtos intermediários - saídas até a finalização do produto do processo.

O Mapa de Processo, segundo Barnes (1982), é uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria. (Pinho et al 2007).

Pinho (2007) destaca que *"o estudo minucioso desse mapa, fornecendo a representação gráfica de cada passo do processo, certamente sugerirá melhorias. Após a análise do mapa de processo, é comum concluir que certas operações podem ser inteiramente ou em parte eliminadas. [...] O mapa de processo ajuda a demonstrar que efeitos as mudanças, em uma parte do processo, terão em outras fases ou elementos. Além disso, o mapa de processo poderá auxiliar na descoberta de operações particulares do processo produtivo que devam ser submetida a uma análise mais cuidadosa"*.

O fluxo de um processo é uma representação gráfica, de modo analítico, da sequência das atividades/tarefas e decisões, delimitando as operações que compõem o processo, de tal maneira que estas relações sequenciais de trabalho possam ser facilmente compreendidas e comunicadas a todos.

FIGURA 03 - SIMBOLOGIAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXO:



Como elementos de um processo, os procedimentos operacionais, ou atividades, são ações sequenciais e/ou simultâneas que agregam valor aos insumos (entradas) e desenvolvem resultados parciais específicos que contribuem para a formação do resultado do processo.

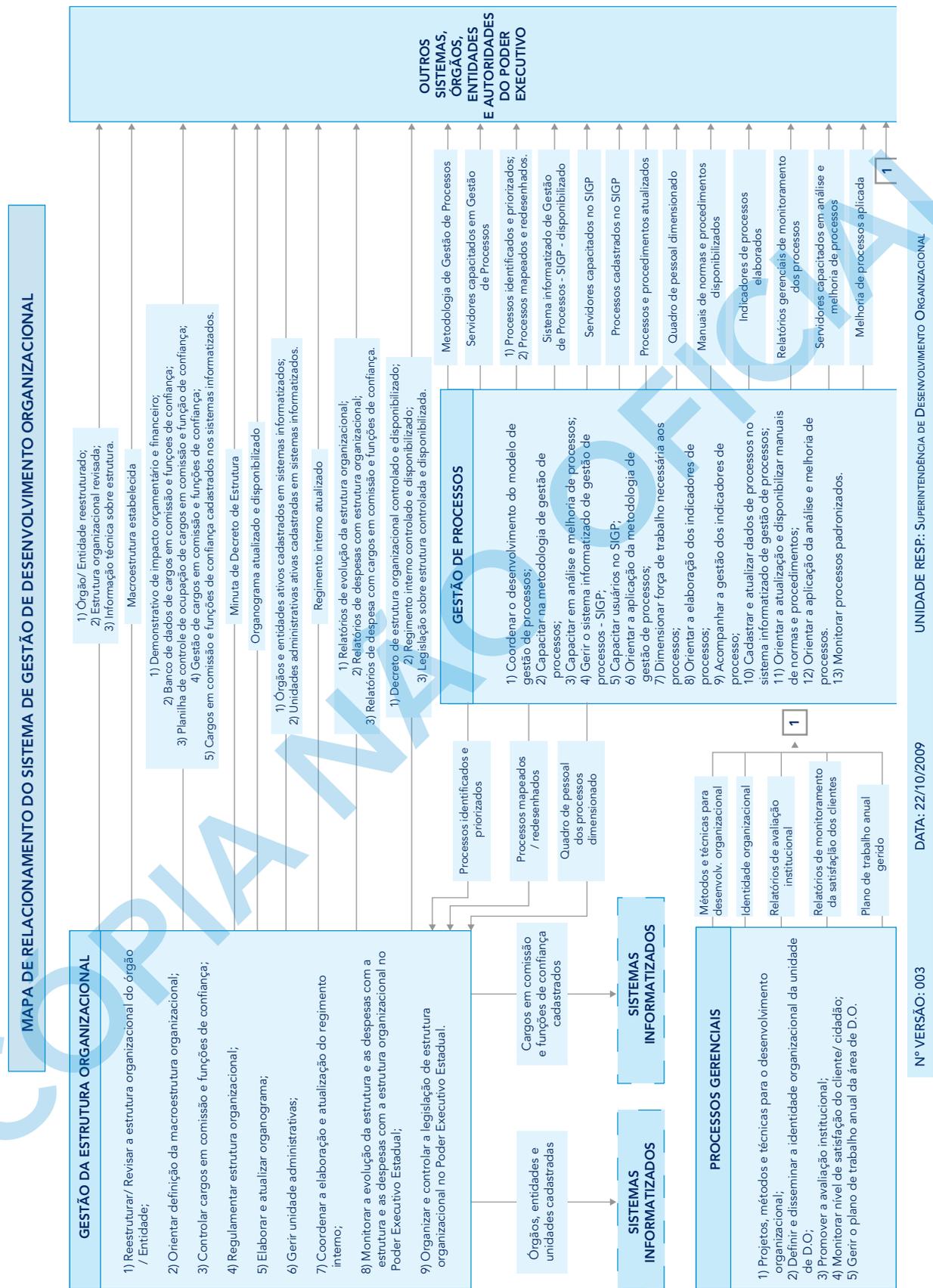
Os documentos que normatizam (atos normativos e administrativos) a execução do processo, por sua vez, podem ser leis, decretos, instruções normativas, portarias, resoluções de conselhos, entre outros.

Na Administração Pública é de suma importância que nossas ações cotidianas estejam respaldadas por atos normativos de caráter geral. O que fazemos, na Administração Pública, deve seguir um conjunto de normatizações cuja gênese se dá na própria Constituição.

Outro elemento que deve constar no mapa de processo são os requisitos do cliente, isto é, das pessoas internas ou externas à Administração Pública que necessitam do serviço produzido pelo processo. Estas pessoas, cidadãos em sua grande maioria e, portanto, contribuintes, são os acionistas das organizações públicas. Sendo assim, possuem expectativas em relação ao serviço que desejam receber, e estas expectativas normalmente estão relacionadas com: a qualidade intrínseca do próprio serviço, o tempo necessário para sua prestação ou mesmo o custo envolvido com o processamento do mesmo, quanto a sociedade gasta para prover os serviços de educação, saúde, segurança e infra-estrutura, por exemplo.

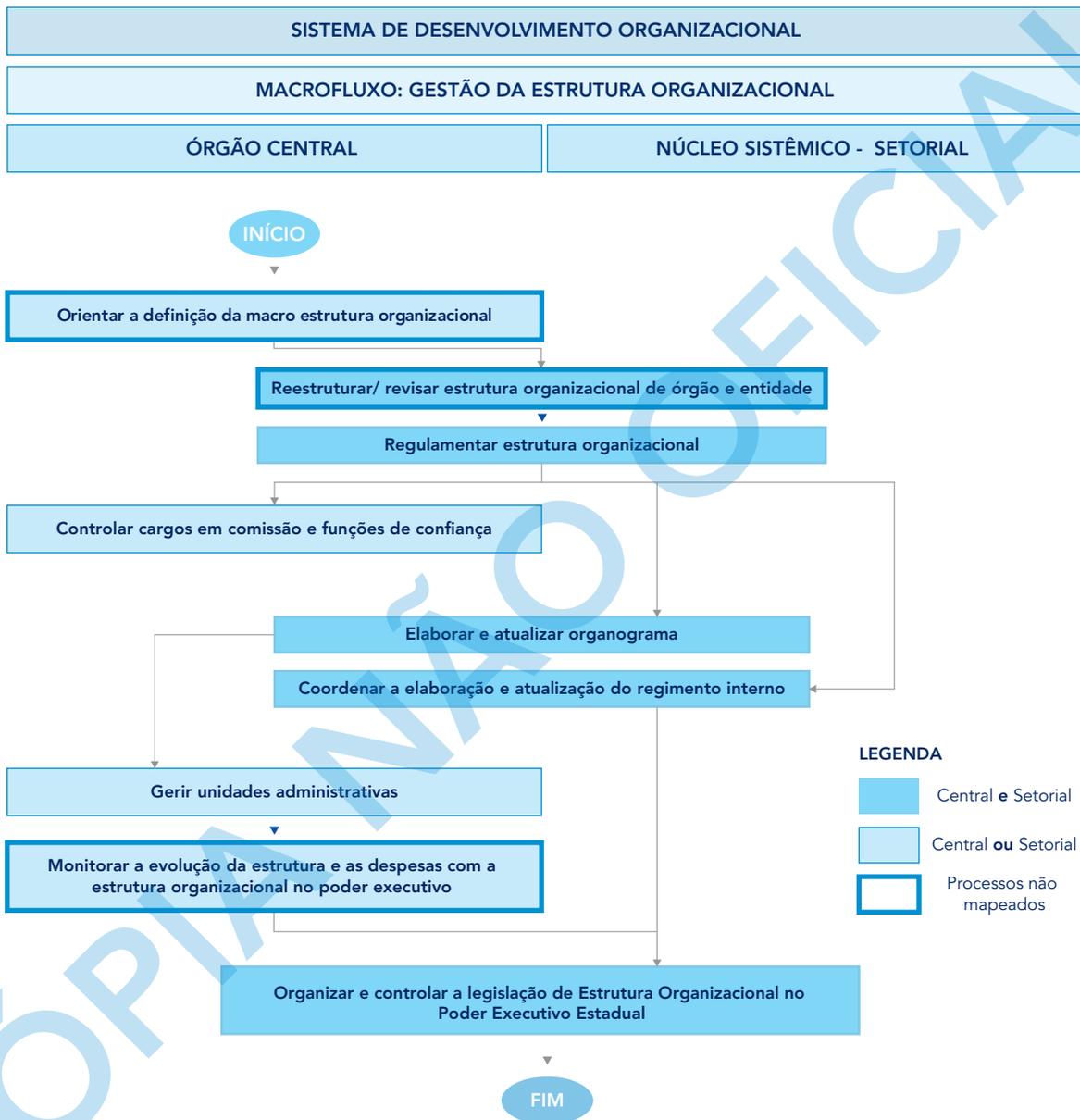
Por fim, um mapa de processo fará referência expressa aos indicadores, de processo e de produto/serviço, que poderão ser monitorados tanto pelo gestor da unidade administrativa, diretamente responsável pelo processo e pelo serviço, quanto pela chefia mediata. Os indicadores têm o objetivo de fornecer ao gestor público informações que possibilitem o acompanhamento e a avaliação da qualidade do produto ou serviço sob sua responsabilidade.

3.2 · MAPA DE RELACIONAMENTO DO SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



3.3 · MACROPROCESSOS DE GESTÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1 · MACROFLUXO DE GESTÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



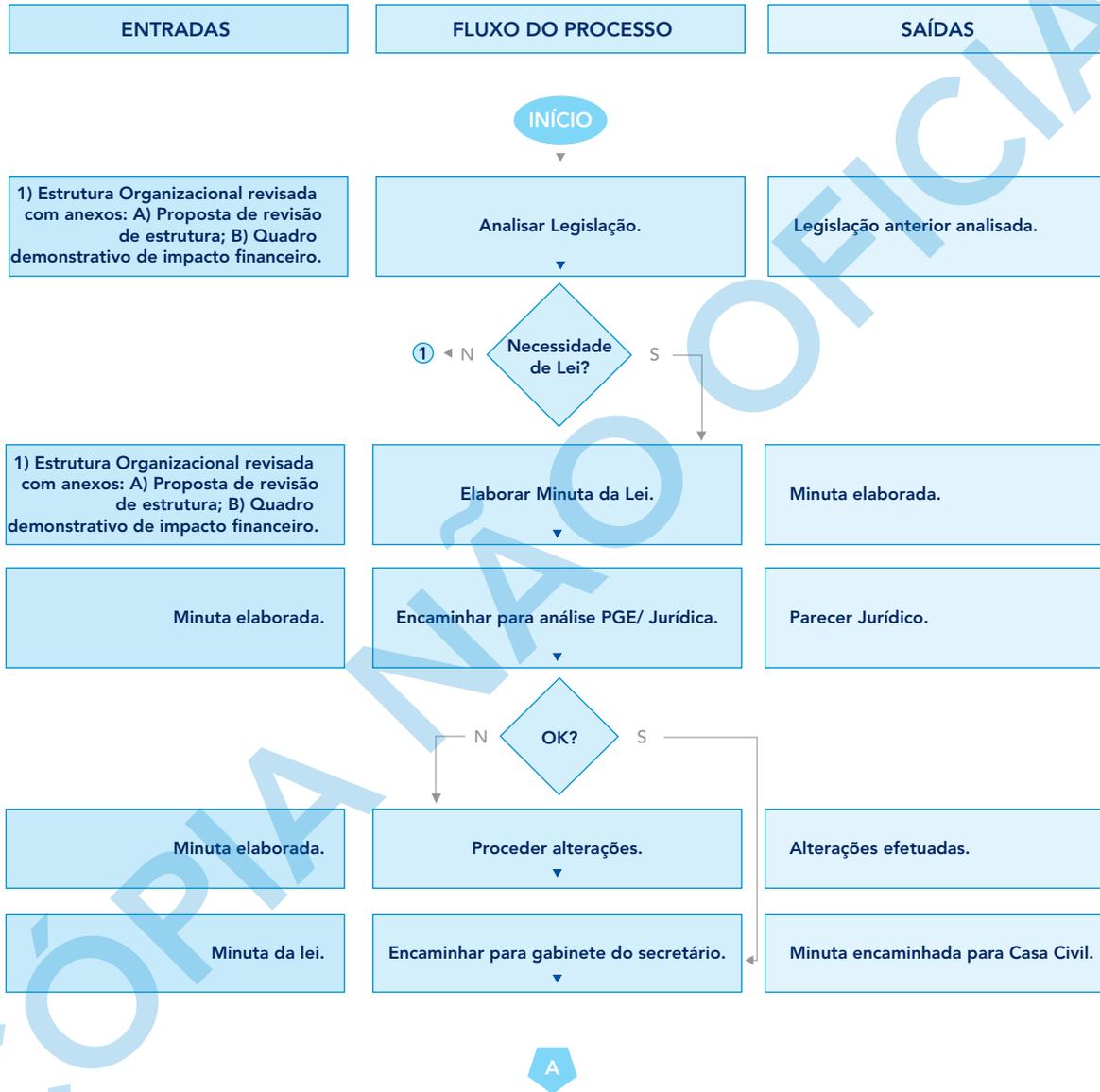
Nº VERSÃO: 002

DATA: 26/10/2009

UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

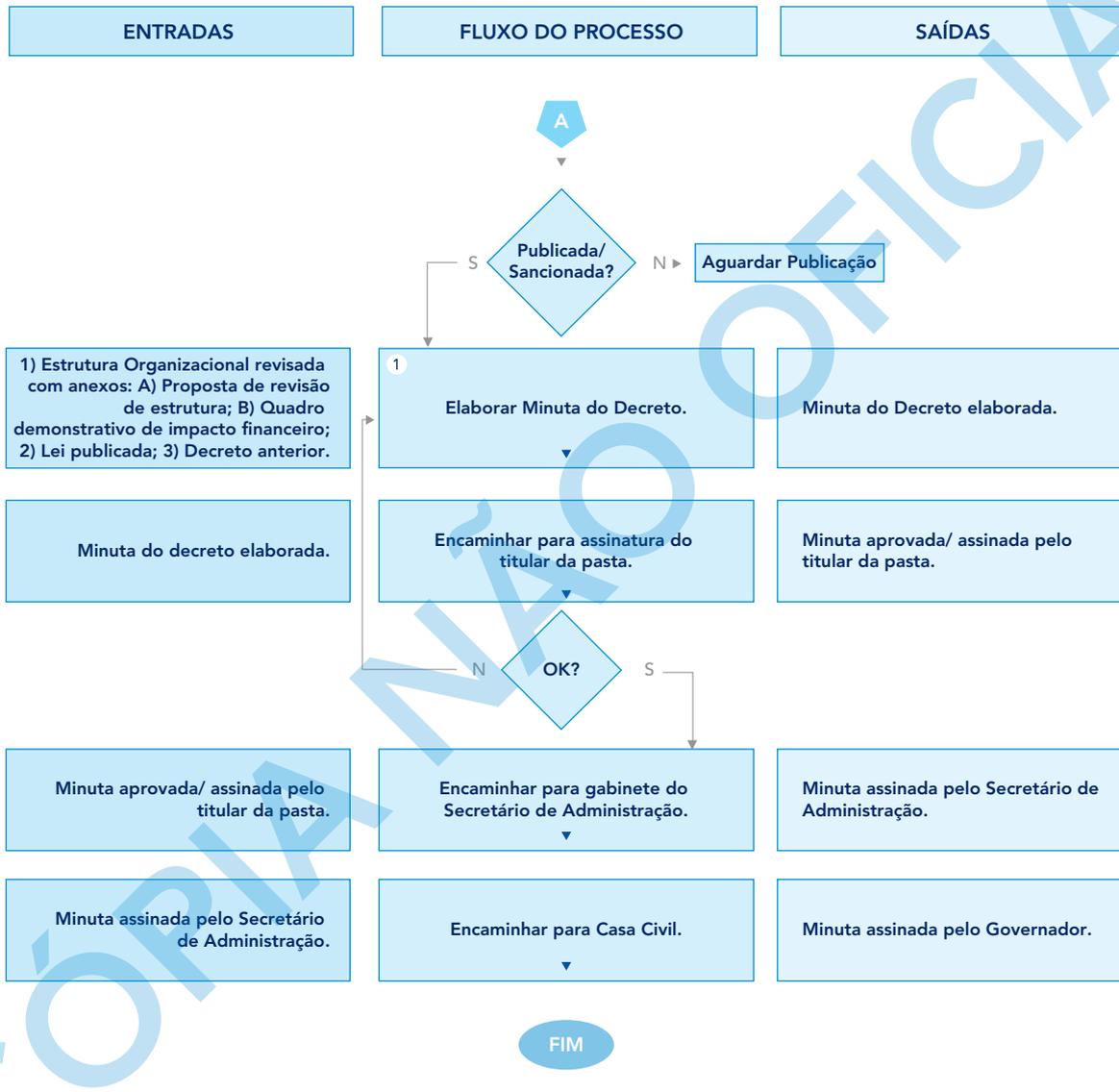
3.3.1.1 · MAPA DE PROCESSO · REGULAMENTAR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e Setoriais de DO
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Regulamentar Estrutura Organizacional		
PRODUTO / SERVIÇO	Decreto de Estrutura Organizacional Publicado		
REQUISITOS DO CLIENTE	Governador do Estado; Titular dos órgãos / entidades; Servidores Públicos; Sociedade (Cidadãos).		



3.3.1.1 · MAPA DE PROCESSO · REGULAMENTAR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUAÇÃO)

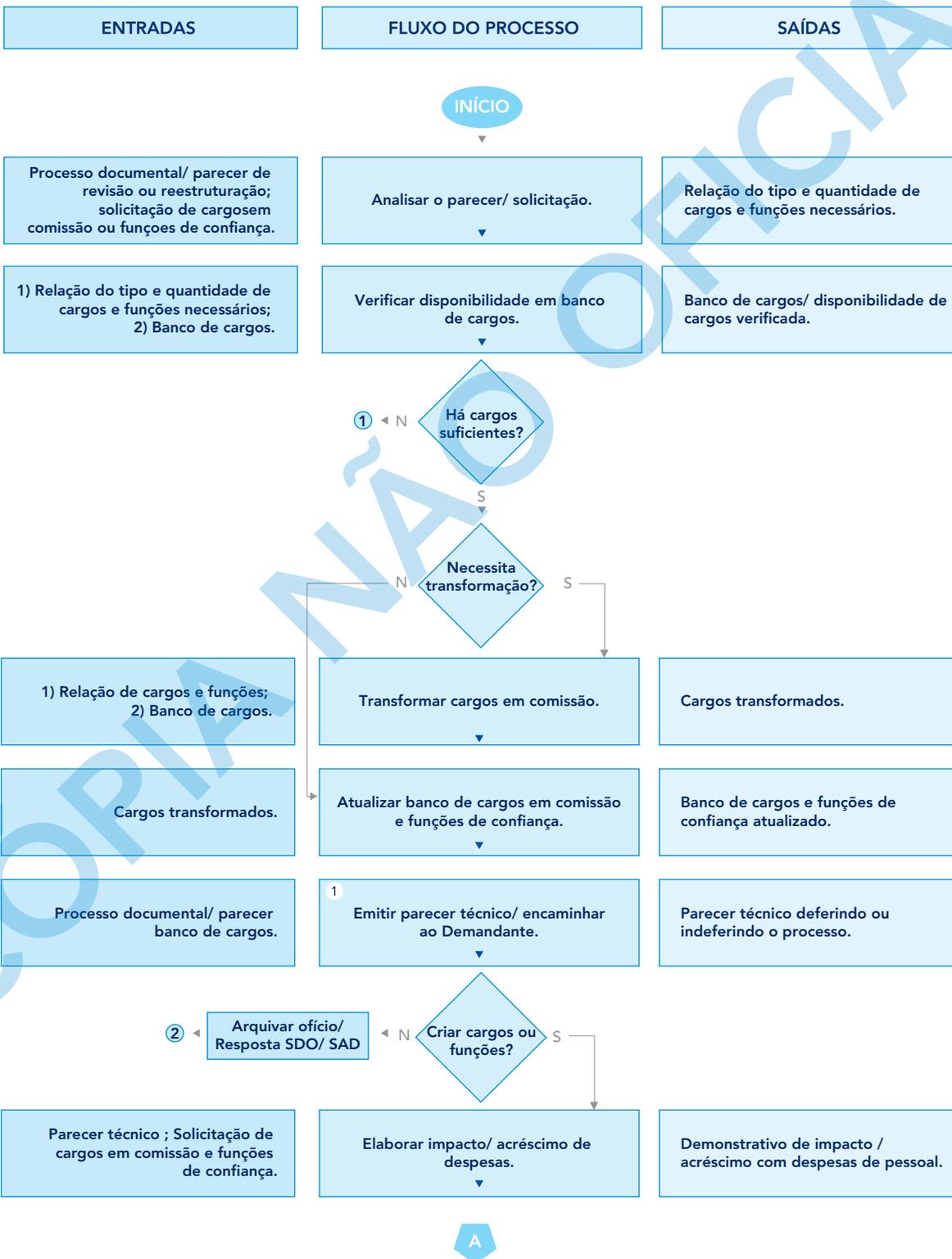
FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e Setoriais de DO
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Regulamentar Estrutura Organizacional		
PRODUTO / SERVIÇO	Decreto de Estrutura Organizacional Publicado		
REQUISITOS DO CLIENTE	Governador do Estado; Titular dos órgãos / entidades; Servidores Públicos; Sociedade (Cidadãos).		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Lei Complementar N°06/1990, 13/1992, 14/1992, 264/2006, 266/2006, 280/2007 e 332/2008.		
INDICADOR	PROCESSO	1) Decreto adequado à estrutura hierárquica definida; 2) Tempo entre o pedido de regulamentação e o encaminhamento para publicação.	
	PRODUTO / SERVIÇO	1) N° de decretos republicados por erro de regulamentação.	
N° VERSÃO: 002	DATA: 24/11/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	

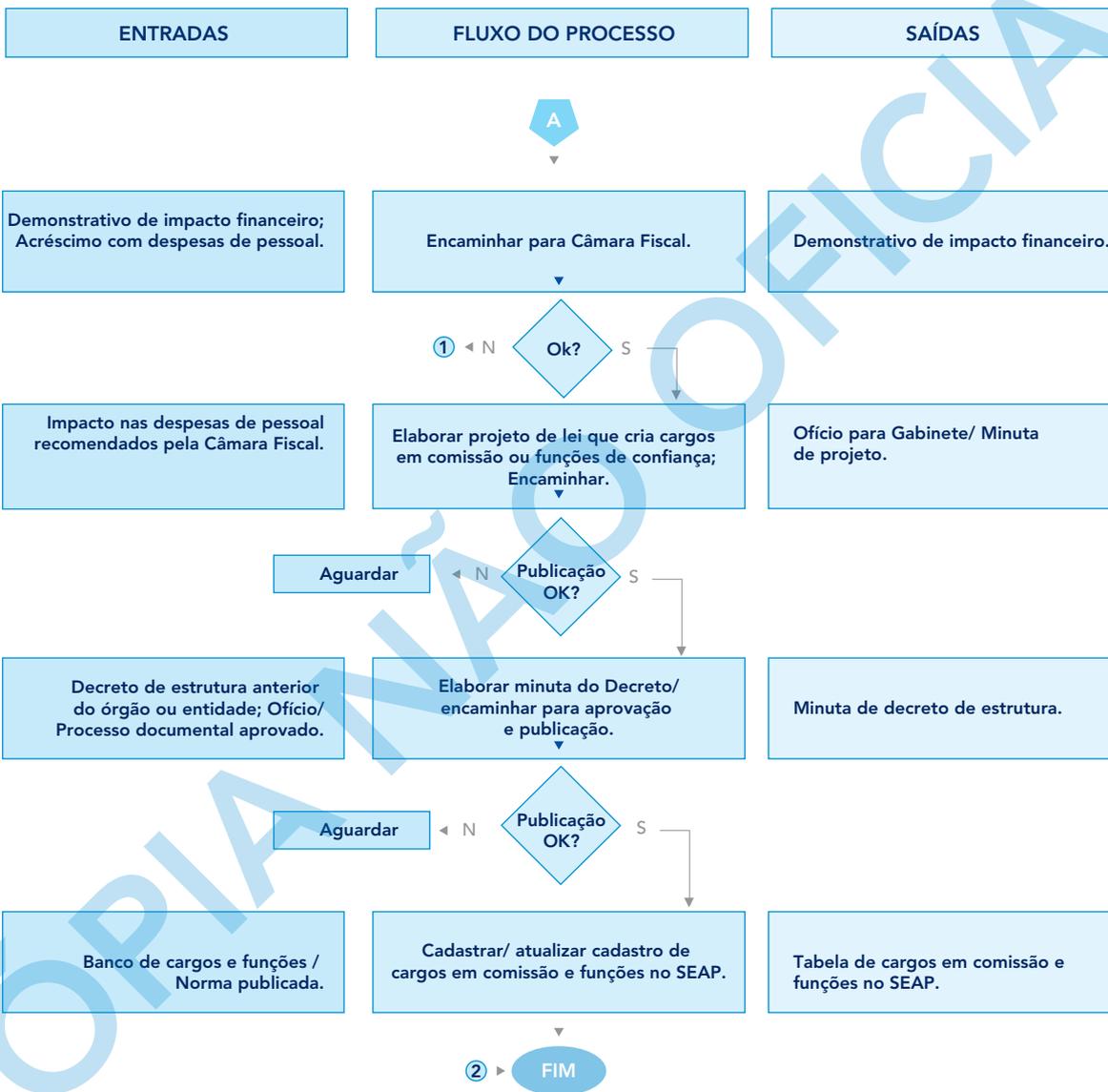
3.3.1.2 - MAPA DE PROCESSO - CONTROLAR CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central de DO
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Controlar Cargos em Comissão e funções de confiança		
PRODUTO / SERVIÇO	Banco de Cargos em Comissão e Funções de Confiança; Cargos e Funções Cadastrados no SEAP		
REQUISITOS DO CLIENTE	1) Cargos em Comissão e Funções de Confiança controlados; 2) Banco de Cargos e Funções atualizado e disponível; 3) Cargos e Funções cadastrados no SEAP		



3.3.1.2 · MAPA DE PROCESSO · CONTROLAR CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA (CONTINUAÇÃO)

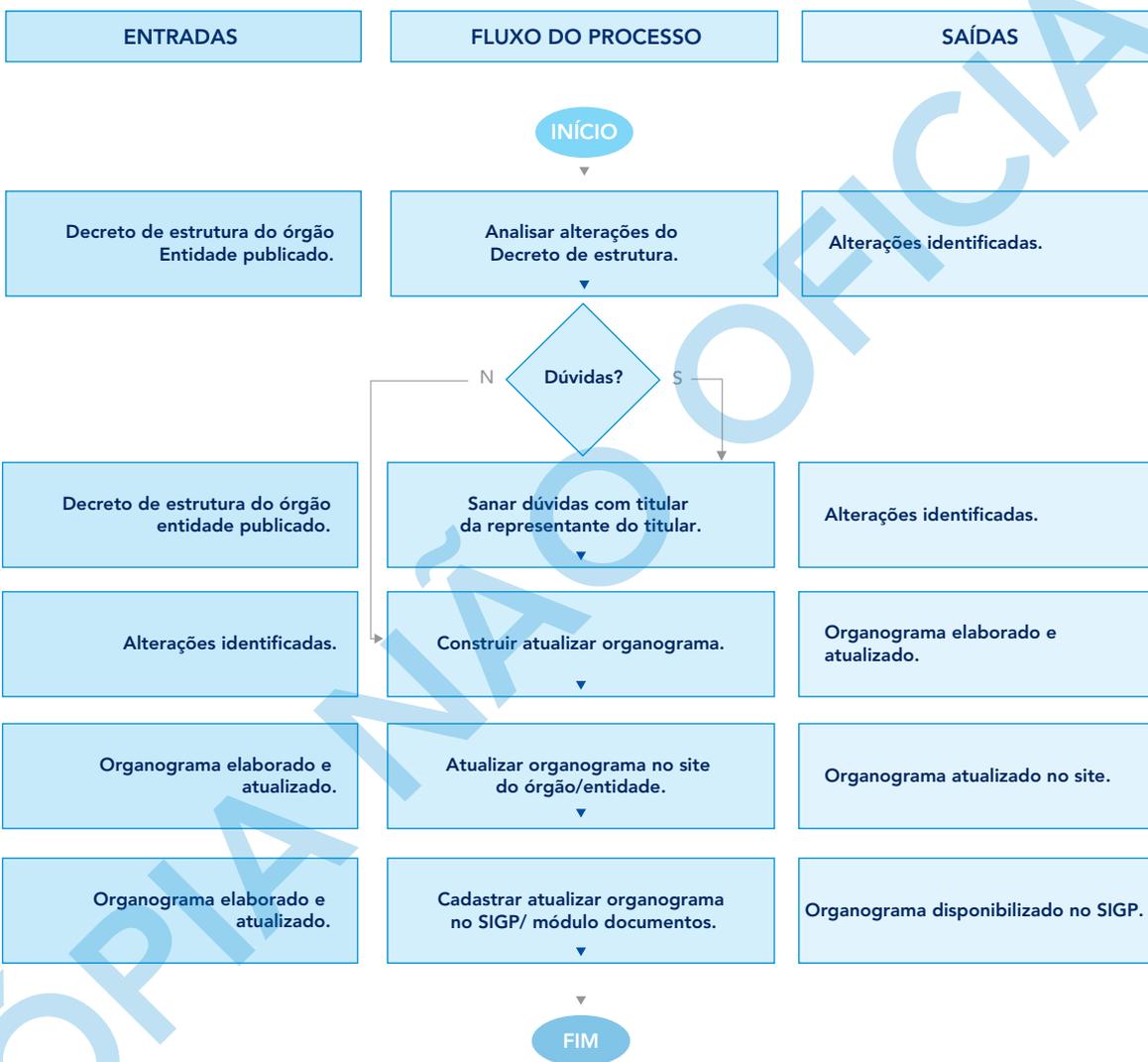
FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central de DO
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Controlar Cargos em Comissão e funções de confiança		
PRODUTO / SERVIÇO	Banco de Cargos em Comissão e Funções de Confiança; Cargos e Funções Cadastrados no SEAP		
REQUISITOS DO CLIENTE	1) Cargos em Comissão e Funções de Confiança controlados; 2) Banco de Cargos e Funções atualizado e disponível; 3) Cargos e Funções cadastrados no SEAP		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	1) Lei Complementar N°266 de 29/12/2006; 2) Lei de criação dos cargos em comissão e das funções de confiança.		
INDICADOR	PROCESSO	1) Percentual de publicações conferidas diariamente no Diário Oficial e lançados no SEAP;	
	PRODUTO / SERVIÇO	1) Percentual de cargos e funções cadastrados no SEAP; 2) Banco de cargos atualizado	
N° VERSÃO: 002	DATA: 07/11/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	

3.3.1.3 · MAPA DE PROCESSO · ELABORAR E ATUALIZAR ORGANOGRAMA

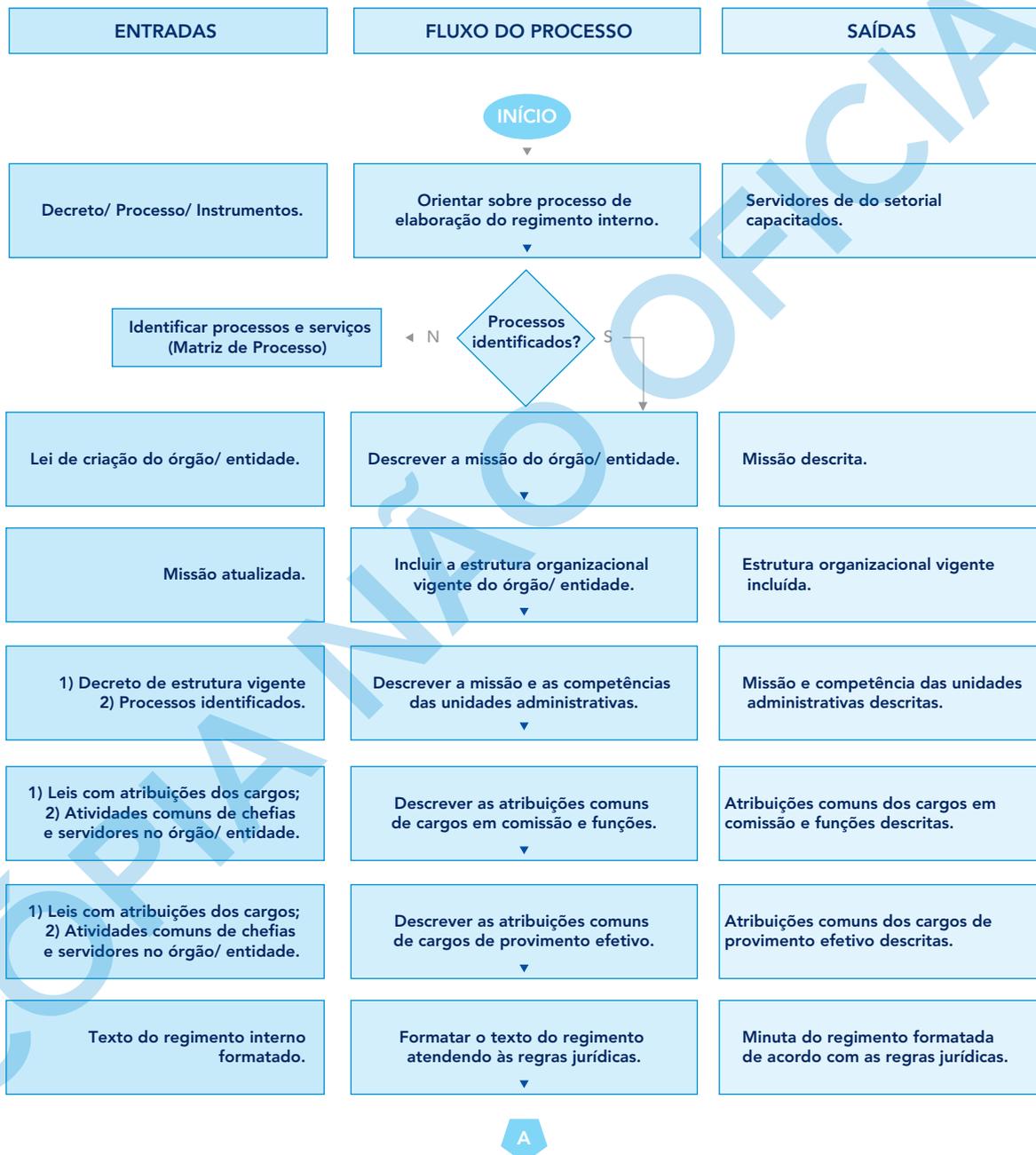
FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e setorial
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Elaborar e atualizar organograma		
PRODUTO / SERVIÇO	Organograma atualizado (Poder Executivo, órgãos e entidades)		
REQUISITOS DO CLIENTE	Organograma dos órgãos / entidades elaborados e atualizados		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Lei de Criação do Órgão; Lei Complementar N° 14 de 16/01/1992; Lei Complementar N° 266 de 29/12/2006 e Decreto de Estrutura.		
INDICADOR	PROCESSO	Organograma dos órgãos / entidades de acordo com decreto de estrutura em vigor.	
	PRODUTO / SERVIÇO	Organogramas elaborados e atualizados.	
N° VERSÃO: 002	DATA: 10/08/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	

3.3.1.4 · MAPA DE PROCESSO · COORDENAR A ELABORAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO

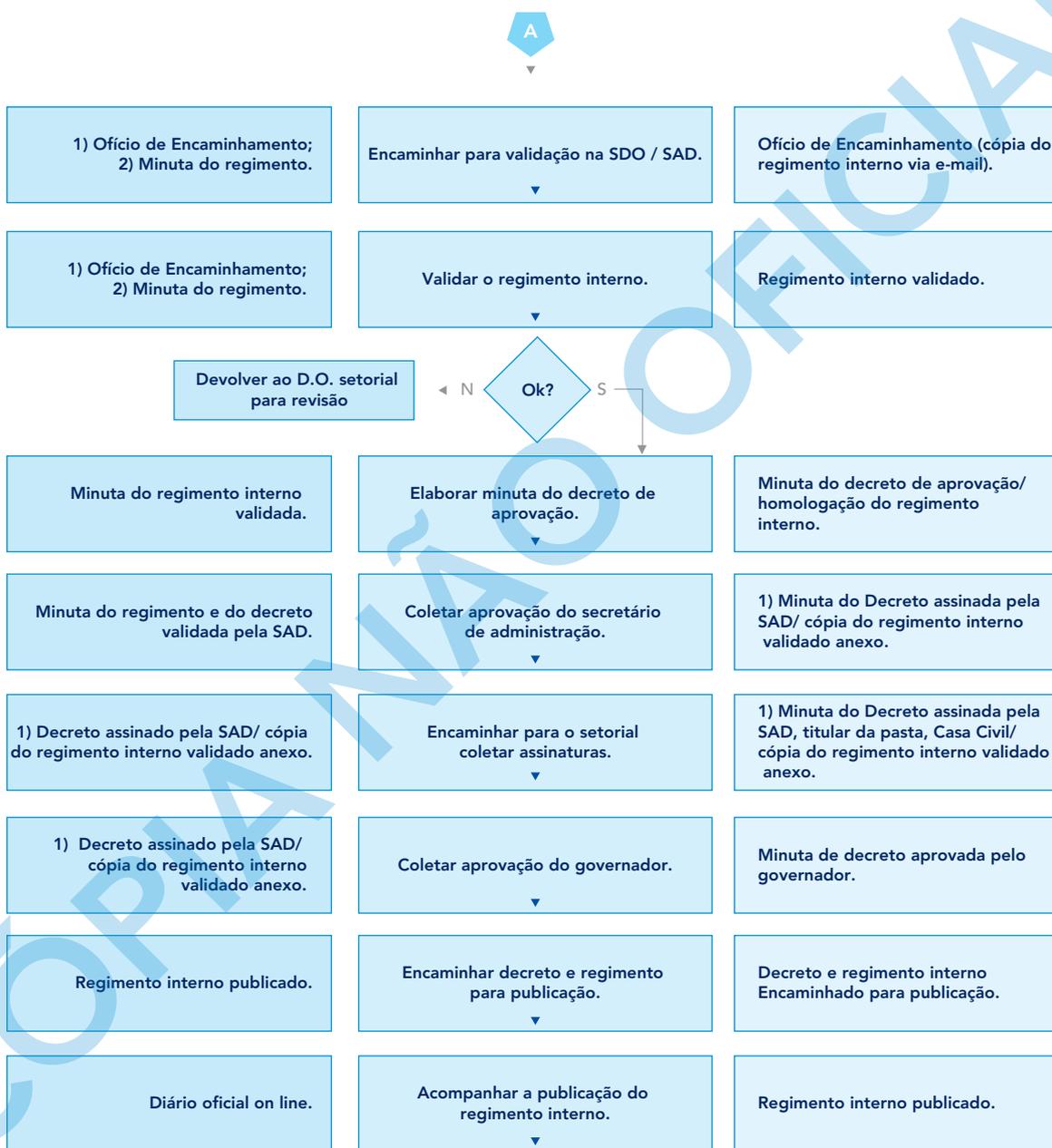
FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e setorial
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Coordenar a elaboração e atualização do regimento interno		
PRODUTO / SERVIÇO	Regimento interno atualizado		
REQUISITOS DO CLIENTE	Regimento interno elaborado e atualizado		



3.3.1.4 · MAPA DE PROCESSO · COORDENAR A ELABORAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO (CONTINUAÇÃO)

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e setorial
MACROPROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Coordenar a elaboração e atualização do regimento interno		
PRODUTO / SERVIÇO	Regimento interno atualizado		
REQUISITOS DO CLIENTE	Regimento interno elaborado e atualizado		

ENTRADAS	FLUXO DO PROCESSO	SAÍDAS
----------	-------------------	--------



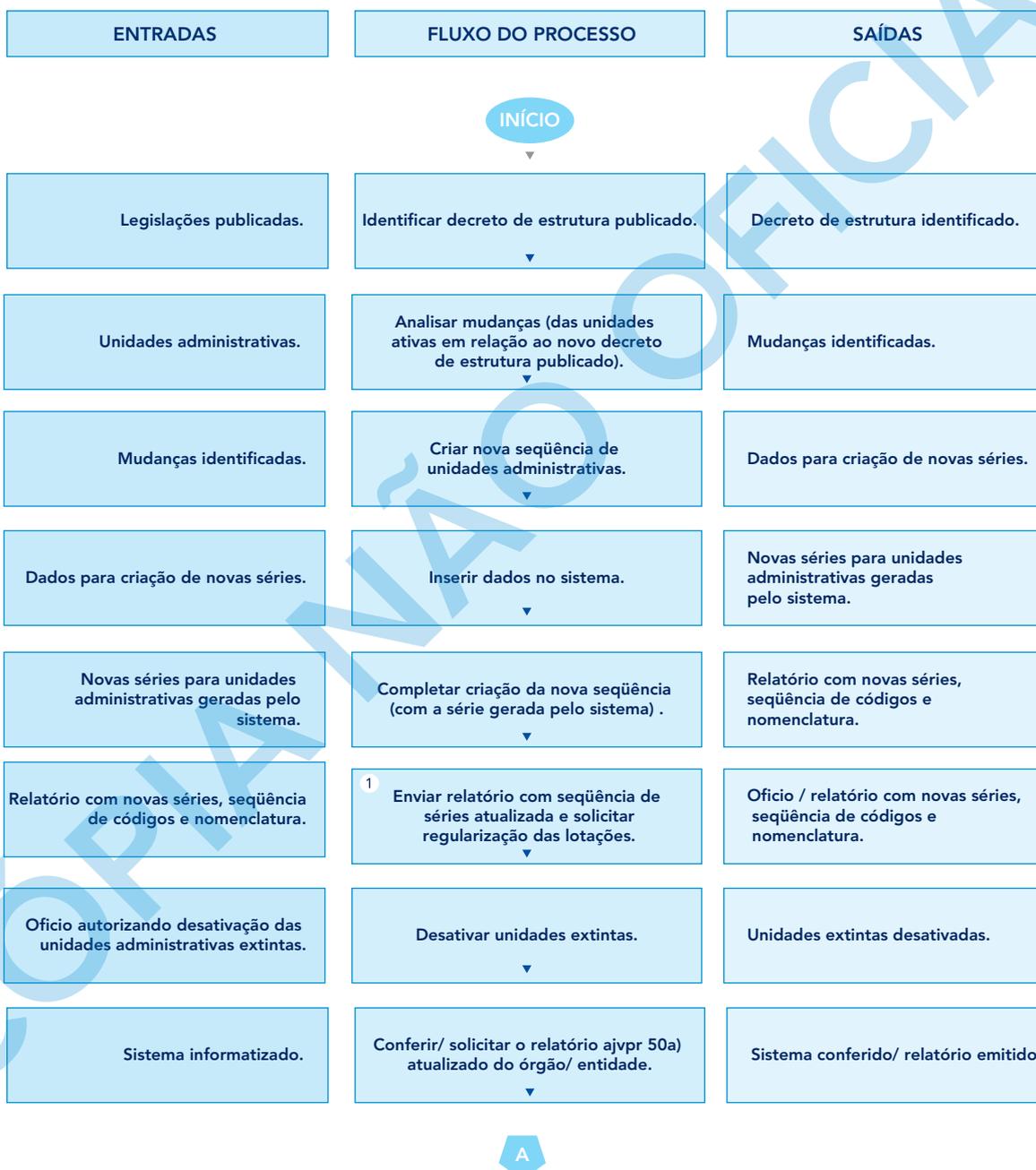
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	1) Decreto N° 1.627, de 15 de outubro de 2008.
--------------------------	--

INDICADOR	PROCESSO	1) Percentual de servidores de DO setoriais capacitados na elaboração do Regimento Interno.
	PRODUTO / SERVIÇO	Regimentos Internos elaborados e atualizados.

N° VERSÃO: 002	DATA: 10/11/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

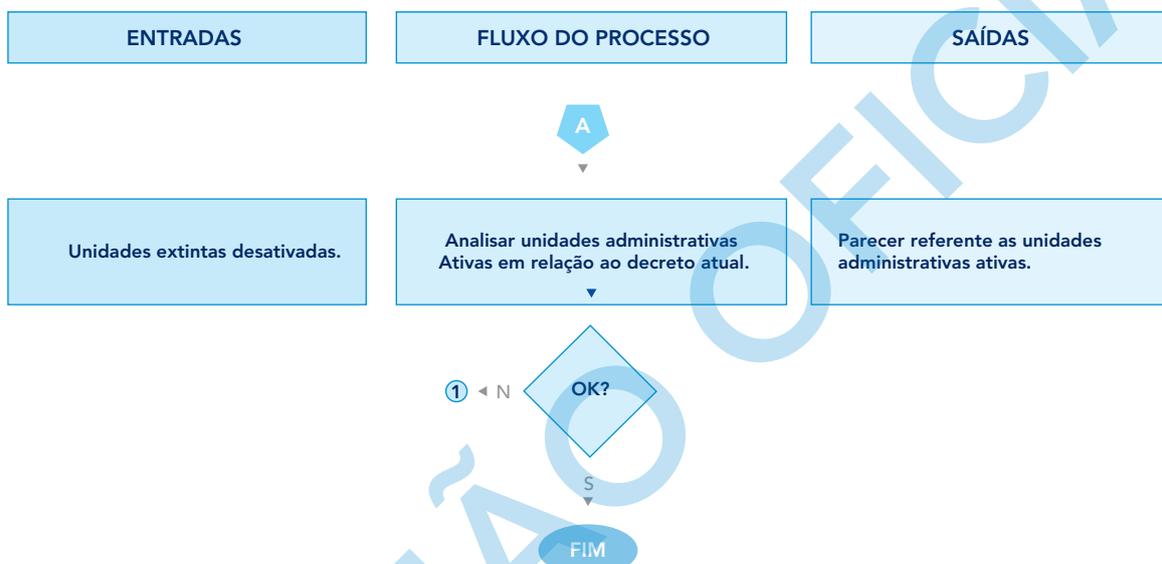
3.3.1.5 · MAPA DE PROCESSO · GERIR UNIDADES ADMINISTRATIVAS

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central de DO
MACRO PROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Gerir unidades administrativas		
PRODUTO / SERVIÇO	Unidades administrativas		
REQUISITOS DO CLIENTE	1) Unidades criadas logo após publicação do decreto de estrutura; 2) Unidades extintas desativadas no SEAP.		



3.3.1.5 · MAPA DE PROCESSO · GERIR UNIDADES ADMINISTRATIVAS (CONTINUAÇÃO)

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central de DO
MACRO PROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Gerir unidades administrativas		
PRODUTO / SERVIÇO	Unidades administrativas		
REQUISITOS DO CLIENTE	1) Unidades criadas logo após publicação do decreto de estrutura; 2) Unidades extintas desativadas no SEAP.		

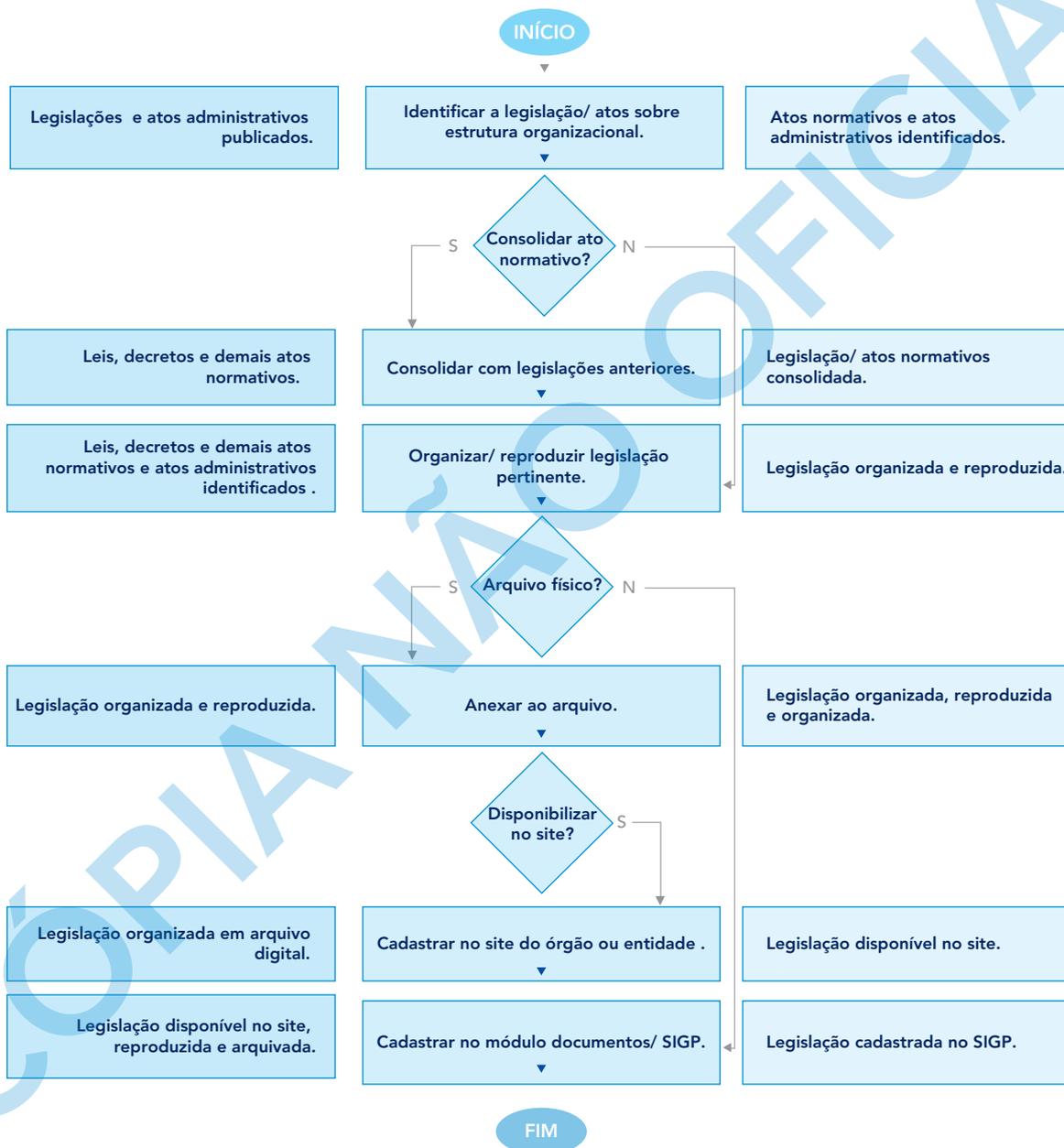


DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	1) Decretos de Estrutura Organizacional	
INDICADOR	PROCESSO	1) Verificação diária dos Decretos de Estrutura publicados.
	PRODUTO / SERVIÇO	2) Unidades administrativas "Ativas" em conformidade com o Decreto de Estrutura Vigente.
Nº VERSÃO: 002	DATA: 07/11/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

3.3.1.6 · MAPA DE PROCESSO · ORGANIZAR E CONTROLAR A LEGISLAÇÃO SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Órgão central e setorial de DO
MACRO PROCESSO	Estrutura organizacional		
PROCESSO	Organizar e controlar a legislação sobre estrutura organizacional.		
PRODUTO / SERVIÇO	Legislação sobre estrutura organizacional consolidada, organizada, controlada e disponibilizada.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Atos normativos (leis, decretos, portarias, entre outros) organizados, consolidados controlados e disponibilizados (fácil acesso).		

ENTRADAS	FLUXO DO PROCESSO	SAÍDAS
----------	-------------------	--------



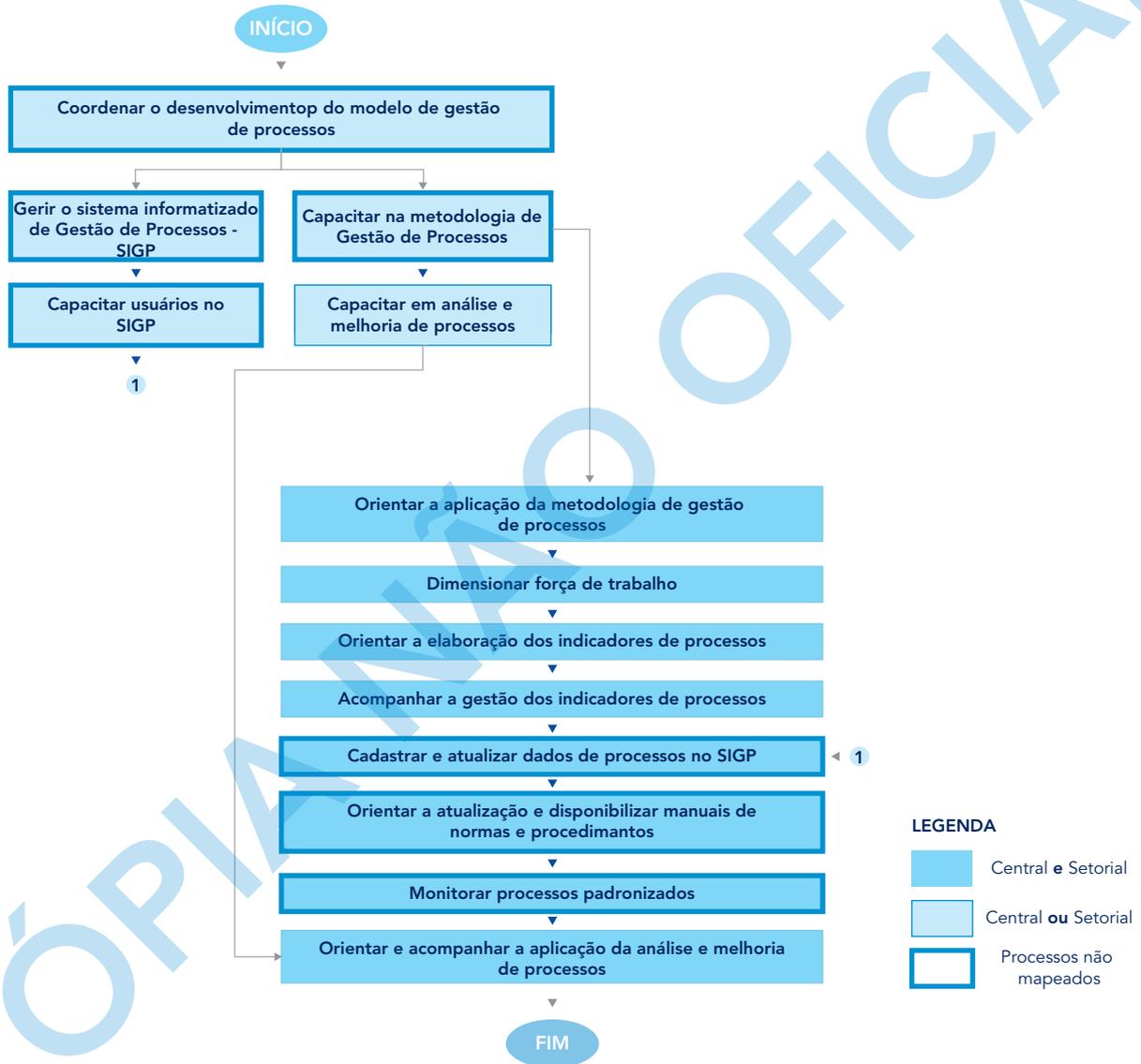
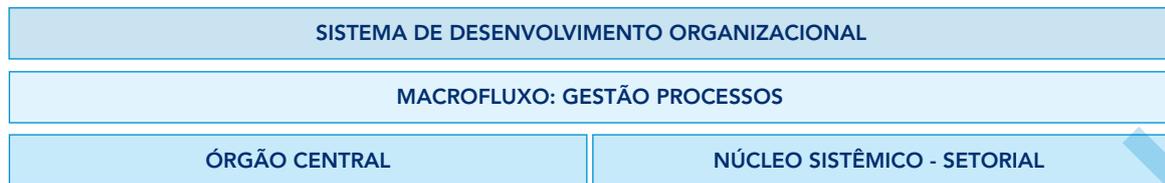
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Lei Complementar nº 06/1990; Manual do módulo de Gestão de documentos /SIGP
--------------------------	---

INDICADOR	PROCESSO	1) Percentual de leis e atos normativos identificados.
	PRODUTO / SERVIÇO	1) Percentual de leis e atos normativos disponibilizados.

Nº VERSÃO: 002	DATA: 10/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

3.4 · MACROPROCESSOS DE GESTÃO DE PROCESSOS

3.4.1 · MACROFLUXO DE GESTÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



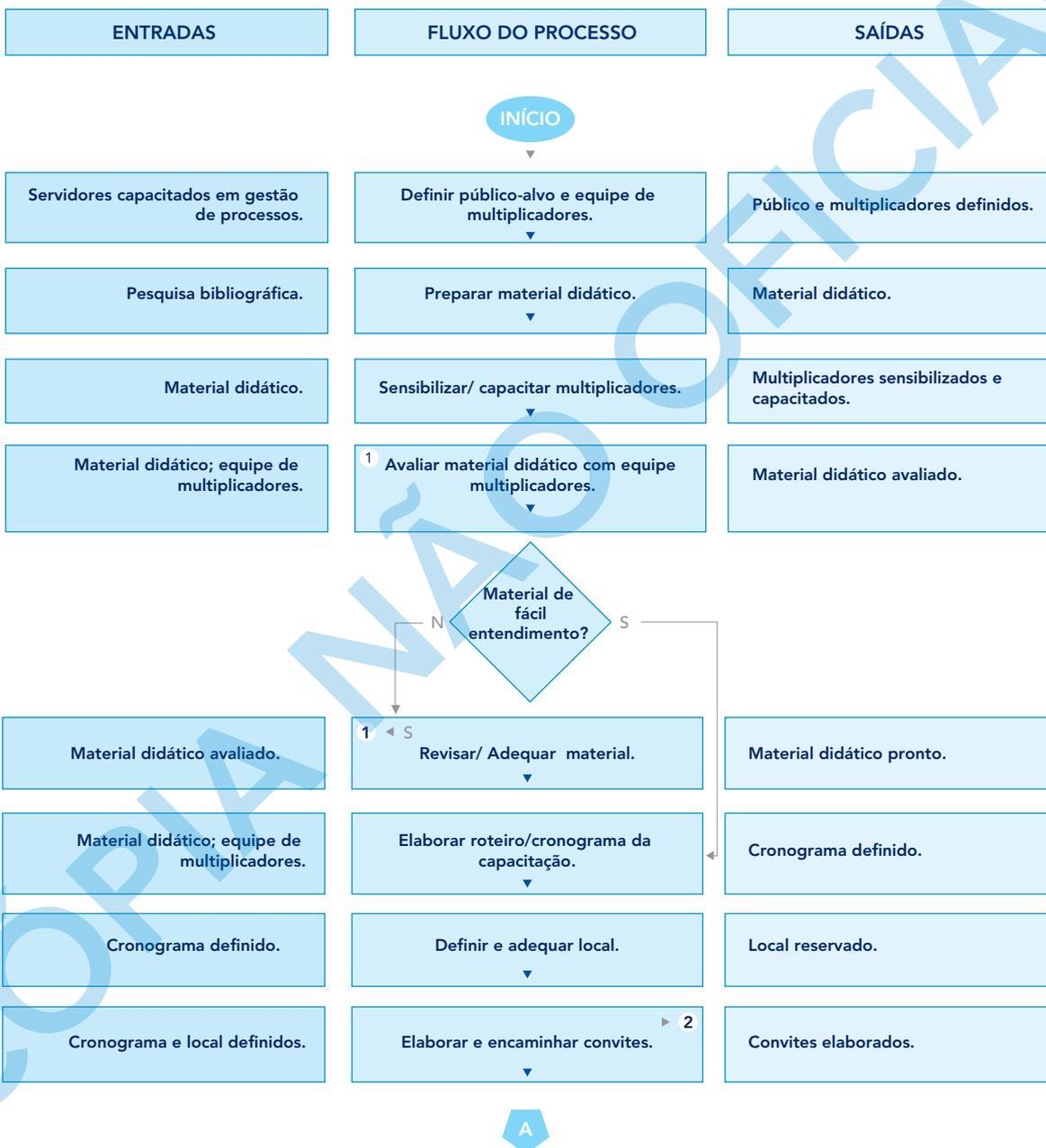
Nº VERSÃO: 002

DATA: 23/10/2008

UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

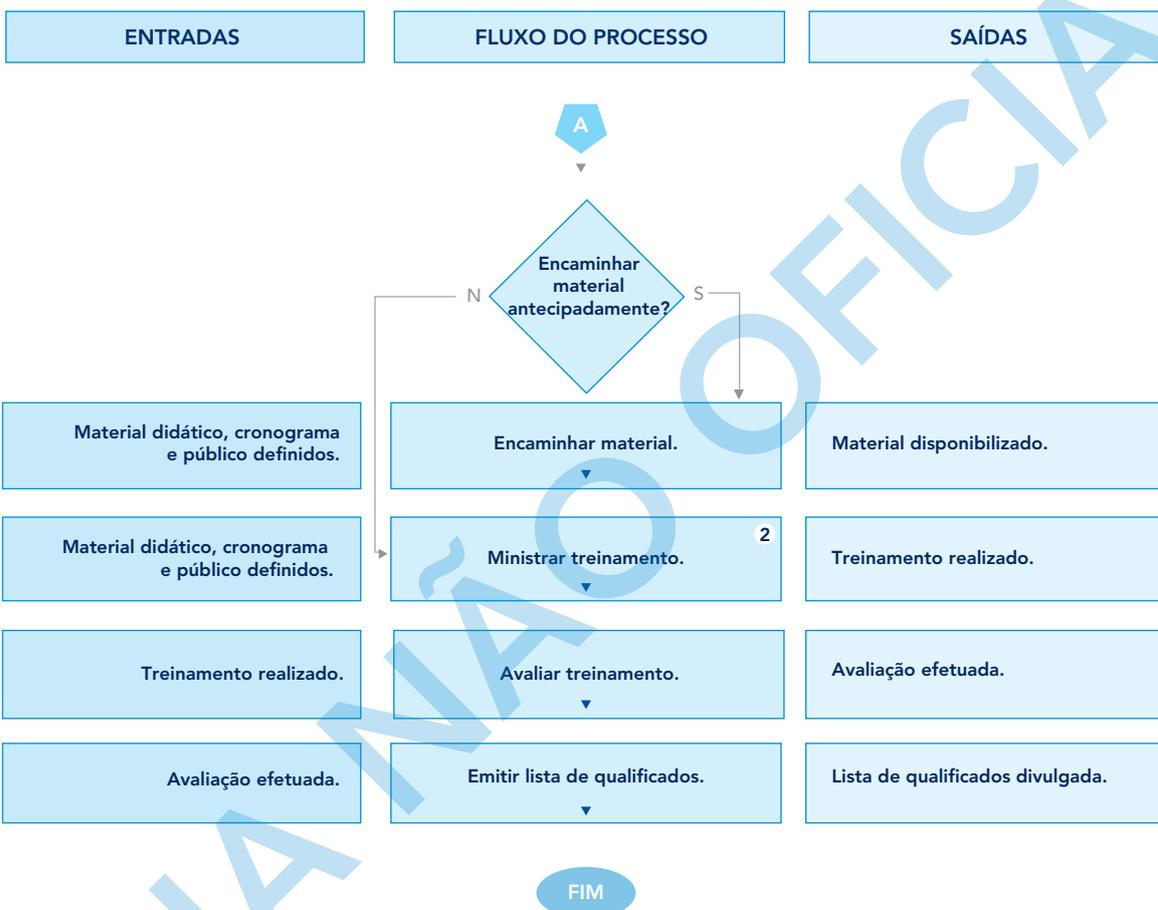
3.4.1.1 · CAPACITAR EM ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Capacitar em análise e melhoria de processos		
PRODUTO / SERVIÇO	Servidores capacitados		
REQUISITOS DO CLIENTE	Cumprimento dos horários; Ambiente Agradável e Aprendizado compatível com a expectativa do treinando e proposto pelo treinamento.		



3.4.1.1 · CAPACITAR EM ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS (CONTINUAÇÃO)

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Capacitar em análise e melhoria de processos		
PRODUTO / SERVIÇO	Servidores capacitados		
REQUISITOS DO CLIENTE	Cumprimento dos horários; Ambiente Agradável e Aprendizado compatível com a expectativa do treinando e proposto pelo treinamento.		



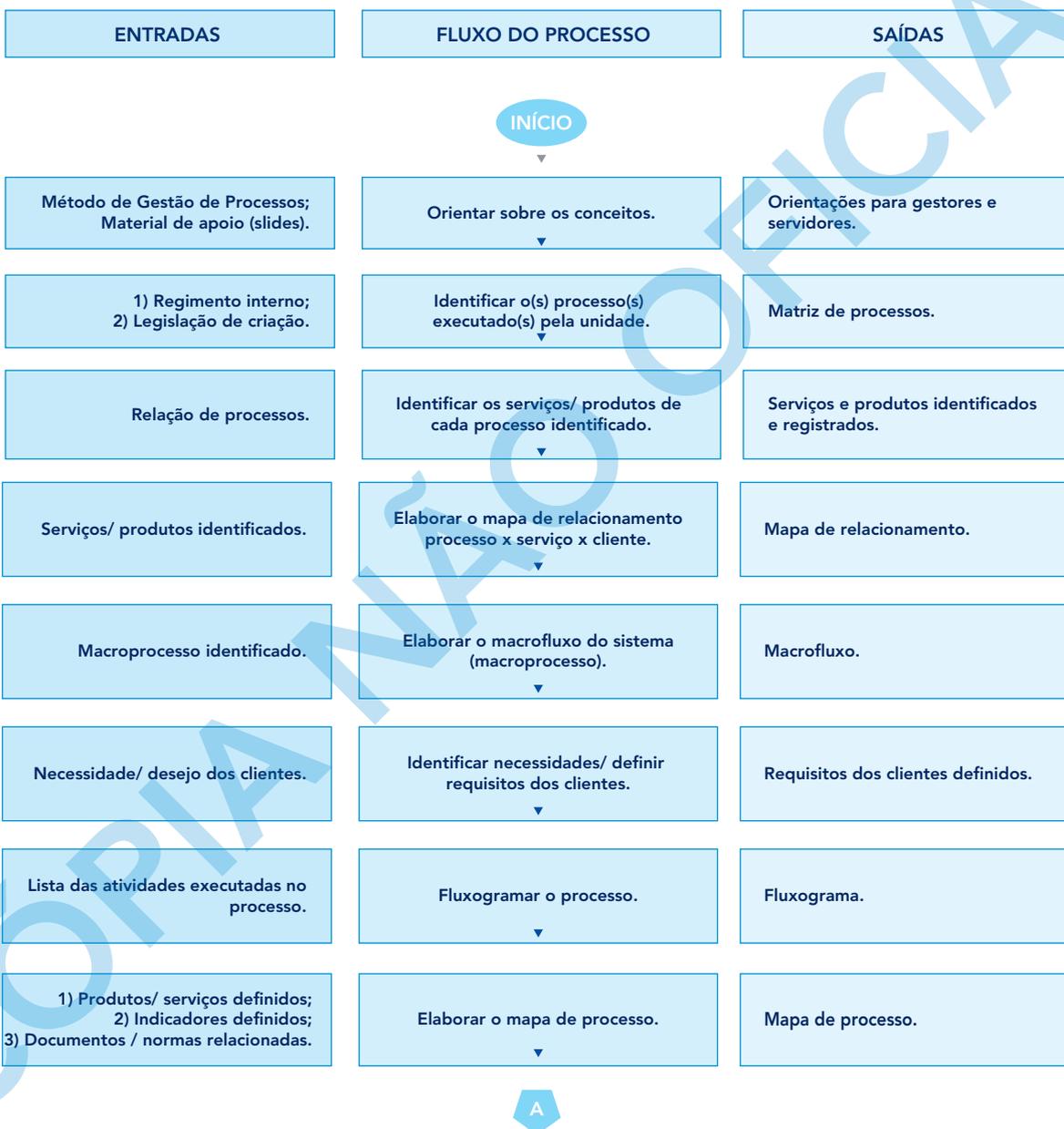
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Apostilas, Slides, listas de presença; coffee break; materiais de suporte para as dinâmicas / exercícios.		
--------------------------	---	--	--

INDICADOR	PROCESSO	1) Percentual de faltas e ausências ao treinamento; 2) Números de Problemas Ocorridos / Treinamento.
	PRODUTO / SERVIÇO	1) Percentual de Servidores das áreas sistêmicas Capacitados; 2) Percentual de Servidores das Áreas Finalísticas Capacitados

Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

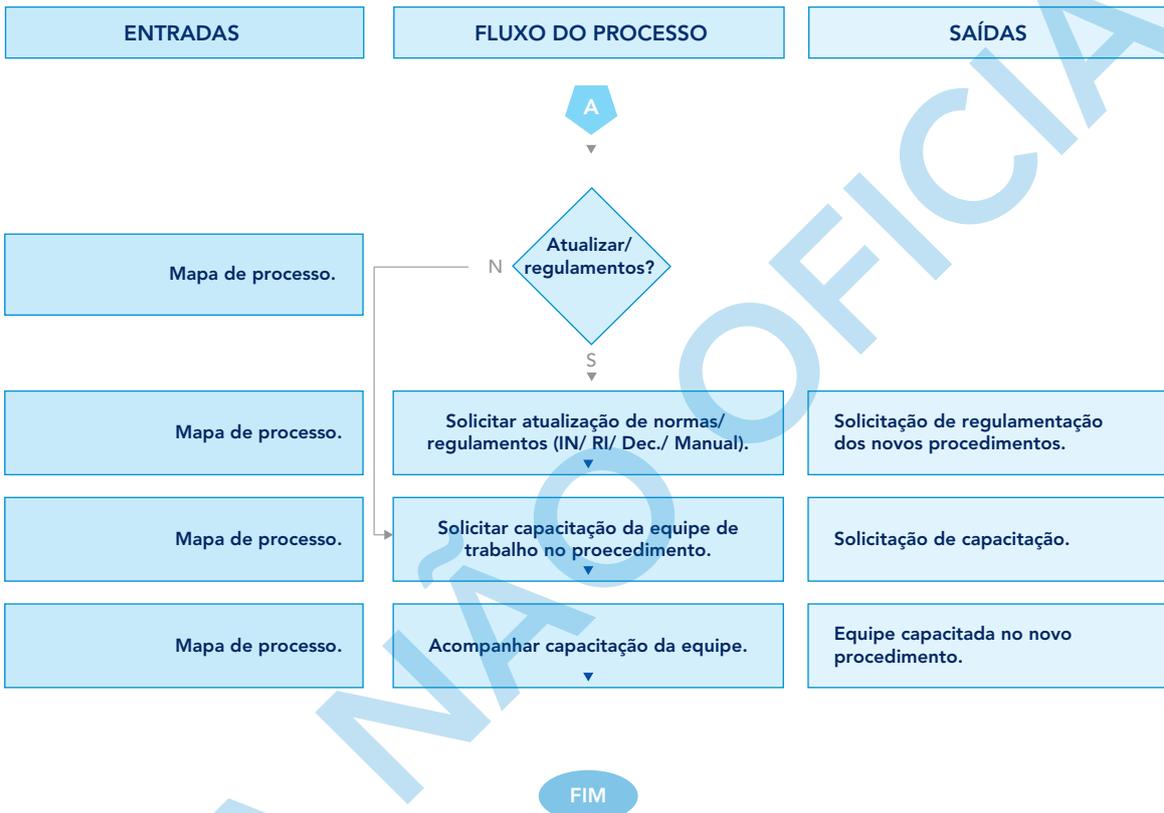
3.4.1.2 · ORIENTAR A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACRO PROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Orientar a Aplicação da Metodologia de Gestão de Processos.		
PRODUTO / SERVIÇO	Processos identificados/ Matriz de processos; mapas de relacionamento(subsistemas/ macroprocesso); Macrofluxo de sistema; Macrofluxos intersetoriais; Mapa do processo.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Processos identificados e padronizados, processos com produtos e serviços identificados.		



3.4.1.2 · ORIENTAR A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS (CONTINUAÇÃO)

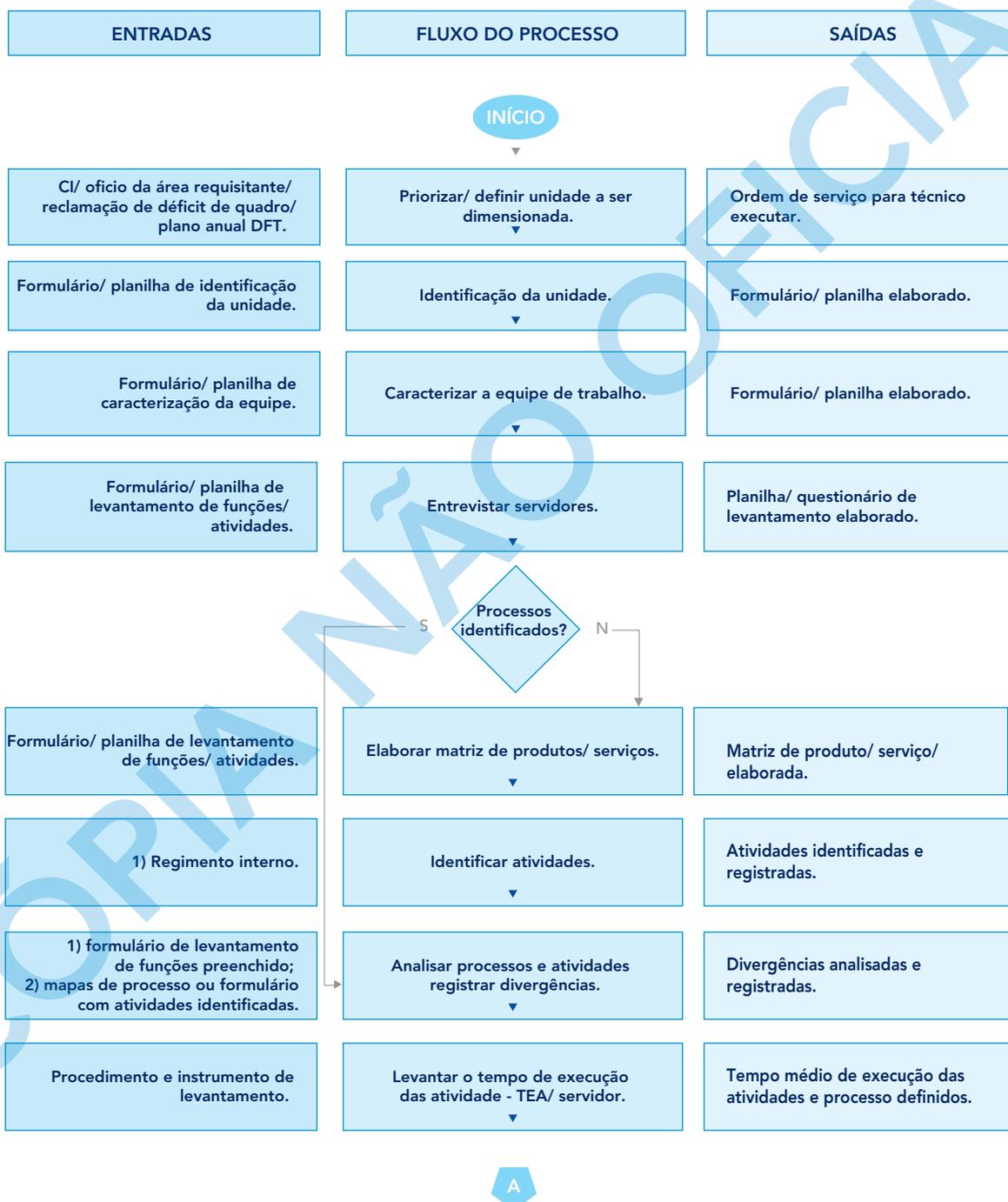
FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACRO PROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Orientar a Aplicação da Metodologia de Gestão de Processos.		
PRODUTO / SERVIÇO	Processos identificados/ Matriz de processos; mapas de relacionamento(subsistemas/ macroprocesso); Macrofluxo de sistema; Macrofluxos intersetoriais; Mapa do processo.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Processos identificados e padronizados, processos com produtos e serviços identificados.		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	L.C. 264 art. 4º §1º, III, L.C. 264 art. 4º §2º de 28/12/2006;	
INDICADOR	PROCESSO	Percentual de produtos (serviços) identificados; percentual processos identificados e mapeados; percentual de processos com indicadores definidos.
	PRODUTO / SERVIÇO	Percentual de processos com metodologia aplicada.
Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

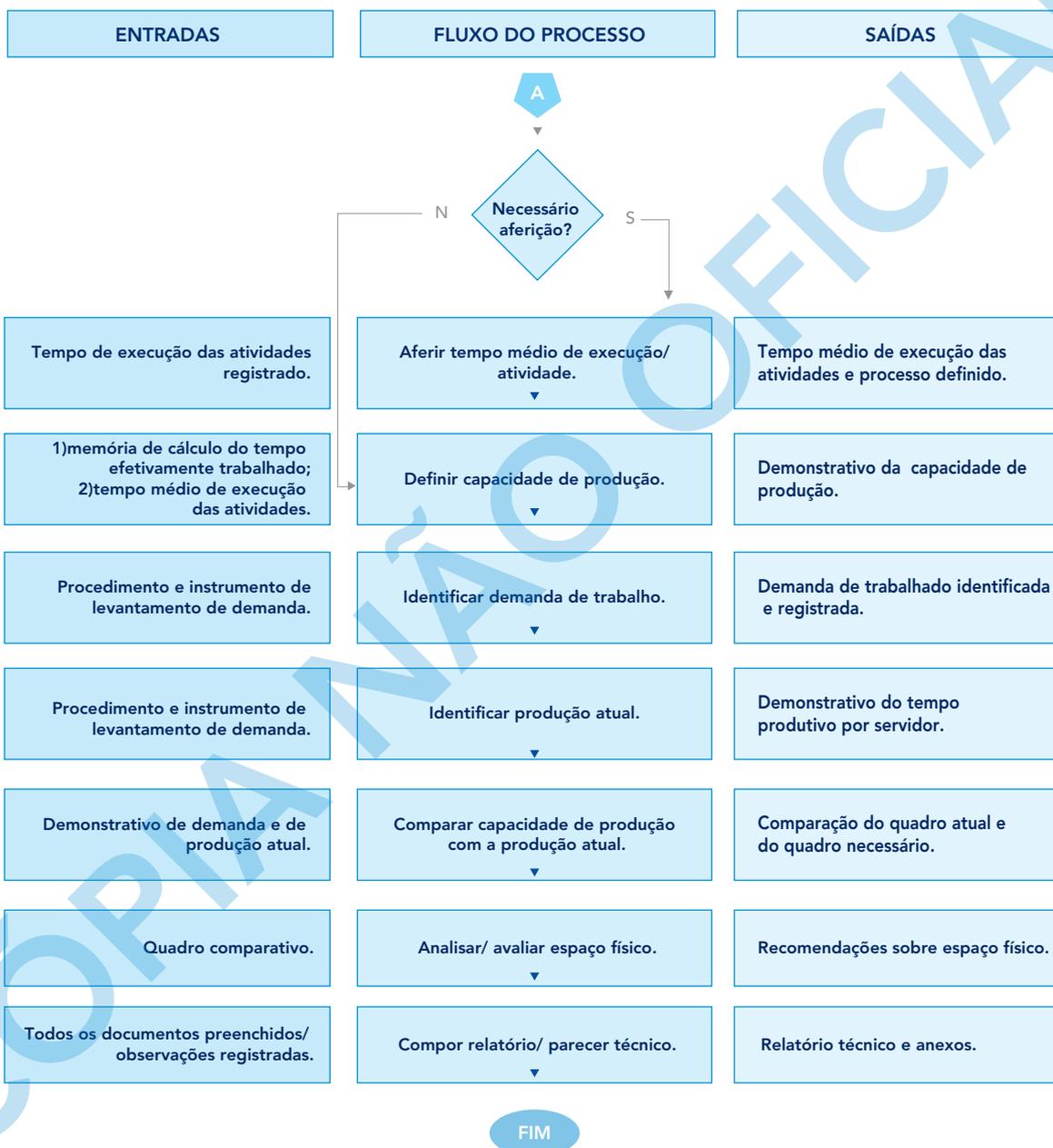
3.4.1.3 · DIMENSIONAR FORÇA DE TRABALHO

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Dimensionar força de trabalho.		
PRODUTO / SERVIÇO	Força de trabalho dimensionada.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Força de trabalho adequada aos processos e às demandas de trabalho da unidade administrativa.		



3.4.1.3 · DIMENSIONAR FORÇA DE TRABALHO (CONTINUAÇÃO)

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACRO PROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Dimensionar força de trabalho.		
PRODUTO / SERVIÇO	Força de trabalho dimensionada.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Força de trabalho adequada aos processos e às demandas de trabalho da unidade administrativa.		



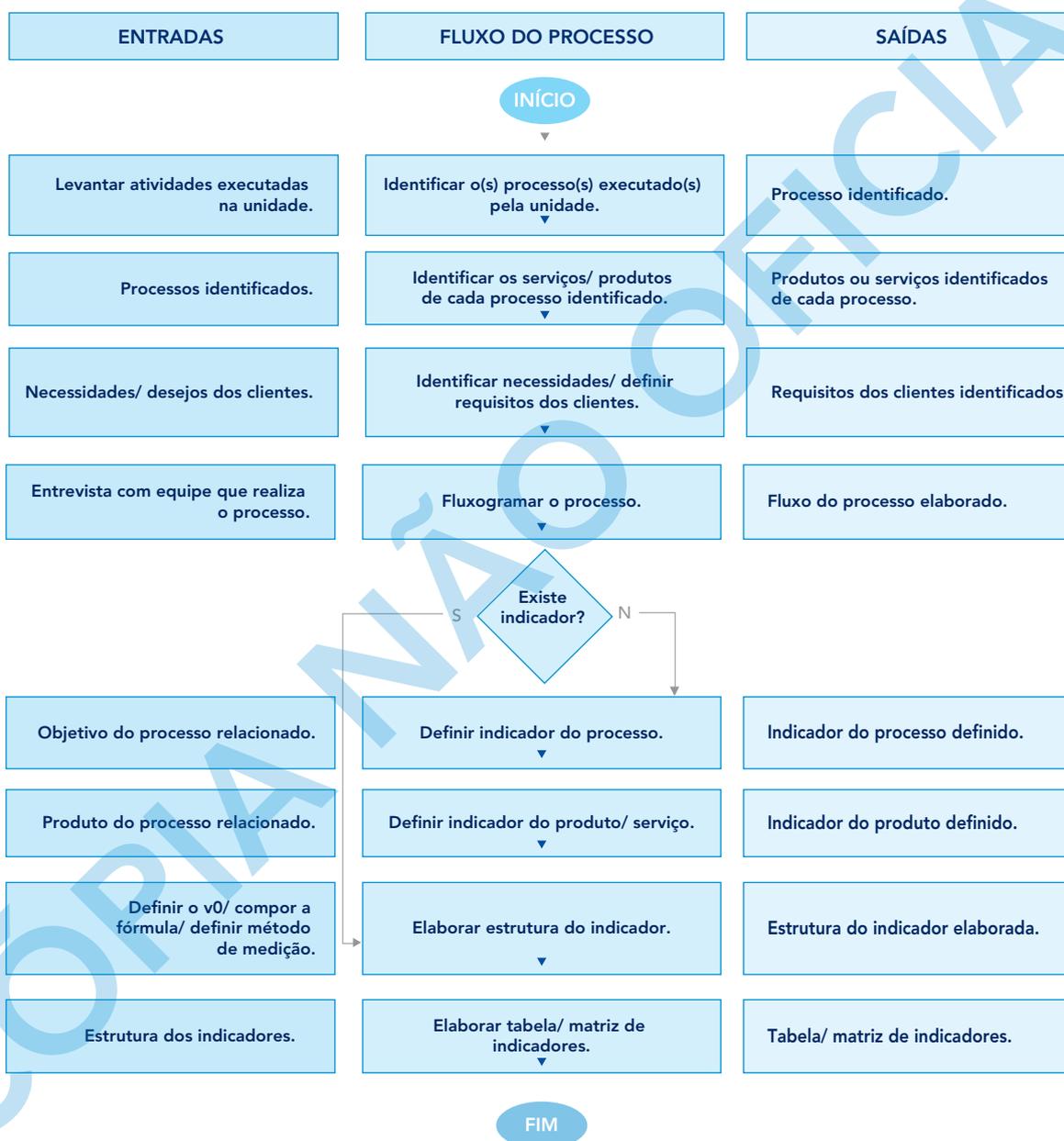
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	1) Mapas de Processo; 2) Lotacionograma.
--------------------------	---

INDICADOR	PROCESSO	1) Demanda de trabalhos de todos os processos levantada.
	PRODUTO / SERVIÇO	1) Força de trabalho adequada à demanda.

Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

3.4.1.4 · ORIENTAR A ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE PROCESSO

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Orientar a elaboração dos indicadores de processo.		
PRODUTO / SERVIÇO	Indicadores de processo definidos e formulados..		
REQUISITOS DO CLIENTE	Tabela de indicadores para todos os processos Sintética e Analítica.		



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Metodologia de formulação de indicadores - SEPLAN
--------------------------	---

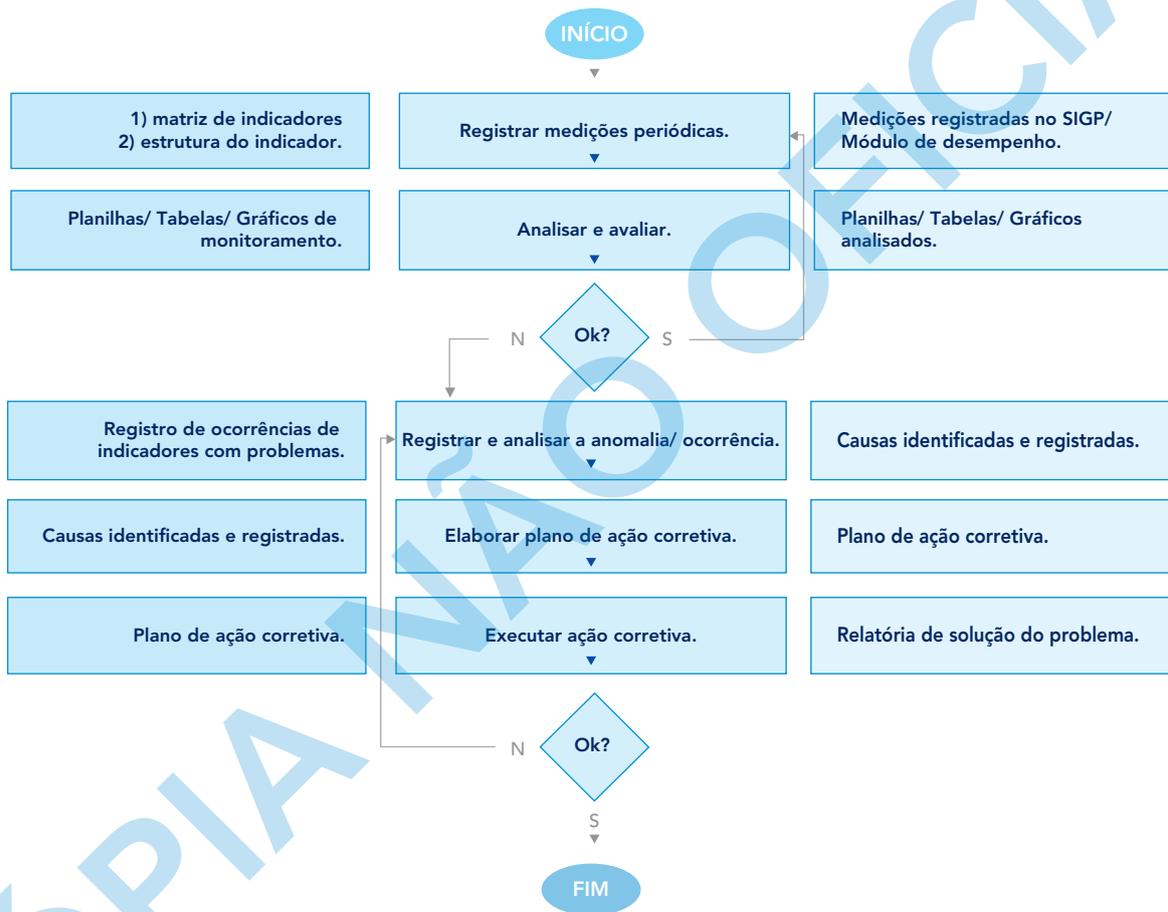
INDICADOR	PROCESSO	Percentual de processos com indicadores formulados.
	PRODUTO / SERVIÇO	Percentual de processos com indicadores definidos.

Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

3.4.1.5 · ACOMPANHAR A GESTÃO DE INDICADORES DE PROCESSOS

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Acompanhar a gestão de indicadores de processos.		
PRODUTO / SERVIÇO	Indicadores de processos avaliados.		
REQUISITOS DO CLIENTE	Processos de trabalho monitorados por meio de indicadores.		

ENTRADAS	FLUXO DO PROCESSO	SAÍDAS
----------	-------------------	--------



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Metologia de formulação de indicadores - SEPLAN
--------------------------	---

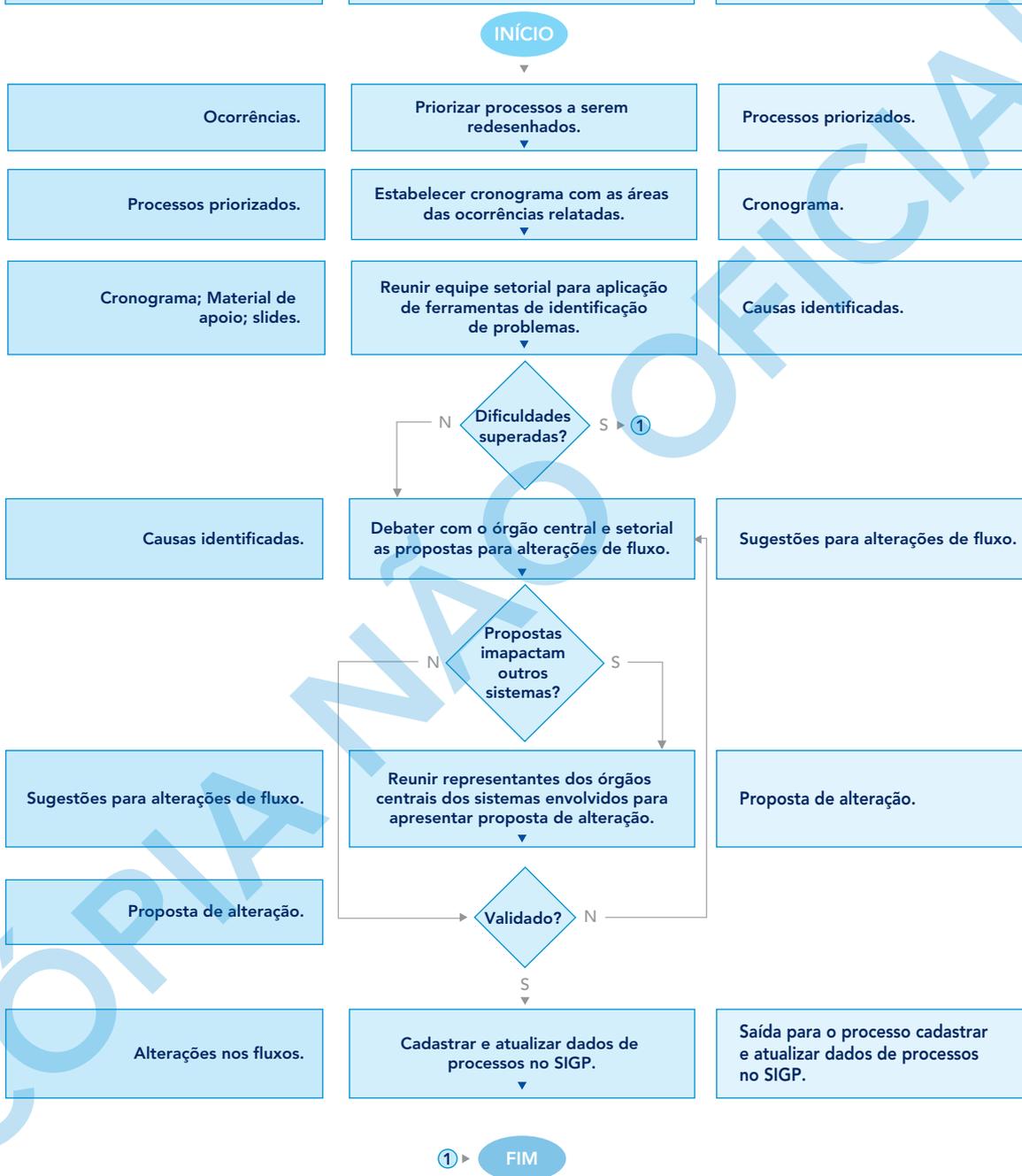
INDICADOR	PROCESSO	Percentual de medições de indicadores realizados.
	PRODUTO / SERVIÇO	Percentual de processos com indicadores monitorados.

Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP.: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	---

3.4.1.6 · ORIENTAR E ACOMPANHAR A APLICAÇÃO DA ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

FUNÇÃO / SISTEMA	Desenvolvimento organizacional	EXECUÇÃO	Central e Setorial
MACROPROCESSO	Gestão de processos		
PROCESSO	Orientar e acompanhar a aplicação da análise e melhoria de processo.		
PRODUTO / SERVIÇO	Processos redesenhados		
REQUISITOS DO CLIENTE	Suporte prestado pela área de D.O.		

ENTRADAS	FLUXO DO PROCESSO	SAÍDAS
----------	-------------------	--------



DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	Documentos da SDO/SAD manual de padronização, manual de reestruturação organizacional, SIGP.
--------------------------	--

INDICADOR	PROCESSO	Nº de qualificados em gestão de processos/ Nº de integrantes da equipe setorial de D.O.
	PRODUTO / SERVIÇO	1) % dos participantes do treinamento capacitados em gestão de processos; 2) % equipe de desenvolvimento organizacional setorial qualificada em análise e melhoria de processos.

Nº VERSÃO: 002	DATA: 29/10/2008	UNIDADE RESP: SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
----------------	------------------	--

RELAÇÃO DE TABELAS E FORMULÁRIOS

1. *Formulário “Lotação de Cargos em Comissão e Funções”. Utilizado no Processo de “Regulamentar Estrutura Organizacional” - Anexo I do decreto de estrutura organizacional*

Lotação de Cargos em Comissão e Funções por Unidade			
UNIDADE	SIMB	QUANTIDADE	
		CARGO	FUNÇÃO
NÍVEL DE DECISÃO COLEGIADA			
1. Conselho			
Coordenador da secretaria do conselho	DGA-6	--	1
Assessor Técnico II	DGA-5	1	--
NÍVEL DE DIREÇÃO SUPERIOR			
1. Gabinete do Secretário de Estado			
Secretário	DGA-1	1	--
2. Gabinete do Secretário Adjunto			
Secretário Adjunto	DGA-2	1	--
NÍVEL DE APOIO ESTRATÉGICO E ESPECIALIZADO			
1. Ouvidoria Setorial			
Ouvidor Setorial	DGA-7	--	1
Assistente Técnico II	DGA-9	1	--
NÍVEL DE ACESSORAMENTO SUPERIOR			
1. Gabinete de Direção			
Chefe de Gabinete	DGA-4	1	--
2. Unidade de Assessoria			
Assessor Especial II	DGA-4	6	--
Assessor Técnico I	DGA-4	1	--
Assistente Técnico II	DGA-9	5	--
NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA			
1. Superintendência			
Superintendente	DGA-4	1	--
Assessor Técnico III	DGA-6	--	1

RELAÇÃO DE TABELAS E FORMULÁRIOS

1. *Formulário “Lotação de Cargos em Comissão e Funções”*. Utilizado no Processo de “Regulamentar Estrutura Organizacional” - Anexo I do decreto de estrutura organizacional (CONTINUAÇÃO)

1.1 Coordenadoria			
Coordenador	DGA-6	1	--
1.1.1 Gerência			
Gerente	DGA-9	1	--
2. Coordenadoria			
Coordenador	DGA-6	1	--
Assistente Técnico I	DGA-8	2	--
NÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO REGIONALIZADA E DESCONCENTRADA			
1. Centro de Ensino Profissional			
Superintendente	DGA-4	1	--
1.1. Coordenadoria			
Coordenador	DGA-6	1	--

2. *Formulário* "Quadro de Objetivos". Ferramenta utilizada nos Processos de "Revisar Estrutura Organizacional" e "Reestruturação". (Exemplo de preenchimento)

QUADRO DE OBJETIVOS		
PROBLEMA / FRAQUEZA	CAUSAS	OBJETIVOS DA REESTRUTURAÇÃO
<p>Tomadas de decisão extremamente demoradas;</p> <p>Excesso de burocracia;</p> <p>Falta de controle dos resultados das áreas;</p> <p>Muitas mudanças no método de trabalho;</p> <p>Competências concorrentes entre unidades.</p>	<p>Estrutura excessivamente verticalizada;</p> <p>Centralização das atividades-fim na capital do Estado;</p> <p>Poder de decisão centralizada nos cargos de direção;</p> <p>Falta de foco nos resultados.</p>	<p>Aumentar aproximação com os clientes (capacidade de resposta);</p> <p>Descentralização da autoridade;</p> <p>Reduzir de custos fixos de R\$ 500.000 para R\$ 450.000;</p> <p>Regionalizar atividades-fim do negócio (de acordo com a demanda).</p>

3. Formulário “Análise dos Critérios de Posicionamento na Estrutura”. Ferramenta utilizada no Processo de “Reestruturação”.

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA						
CRITÉRIOS DE POSICIONAMENTO	PESO	AGRUPAM. A	AGRUPAM. B	AGRUPAM. C	AGRUPAM. D	AGRUPAM. E
TOTAL:						

CARACTERÍSTICAS	
PONTOS	
1	O agrupamento segundo o critério analisado tem pouca representação, tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.
2	O agrupamento segundo o critério analisado tem média representação, tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.
3	O agrupamento segundo o critério analisado tem muita representação, tanto qualitativa quanto quantitativa em relação aos demais agrupamentos.

4. Formulário “Tempo de Execução da Atividade”. Ferramenta utilizada no Processo de “Dimensionar Força de Trabalho”.

TEMPO DE EXECUÇÃO DA ATIVIDADE						
ATIVIDADES	SERVIDORES			TEMPO		TOTAL PROCESSO
	NOME	QUANTIDADE	MÉDIO POR SERVIDOR			
PROCESSO 1						
1.						
2.						
N.						
PROCESSO 2						
1.						
2.						
N.						
OUTRAS ATIVIDADES						
1.						
2.						
N.						

5. Formulário da "Capacidade de Produção Mensal". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO MENSAL ¹									
(CITAR SE É GRUPO DE ATIVIDADES OU PROCESSOS)	PERIODICIDADE	TEMPO DE EXECUÇÃO DA ATIVIDADE		CARGA HORÁRIA MENSAL/PESSOA ³	PRODUÇÃO POR PESSOA			CAPACIDADE DE PRODUÇÃO NO MÊS ²	
		HORAS	MINUTOS		PERÍODO (E/D)	PERÍODO -15% ⁴	QUANT. PESSOAS		
1									
2									
3									
4									

- 1 Este cálculo da capacidade se aplica à análise de processos, bem como para análise de grupo de atividades.
- 2 Considerando carga horária de 08:00 h diárias.
- 3 160 horas de trabalho ao mês.
- 4 Desconto de 15% = Considerando pessoal de férias e licenças.

6. *Formulário* "Demonstrativo do Tempo Produtivo". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

DEMONSTRATIVO DO TEMPO PRODUTIVO POR SERVIDOR						
(CITAR SE É GRUPO DE ATIVIDADES OU PROCESSOS)	PERIODICIDADE	TEMPO DE EXECUÇÃO DA ATIVIDADE (EM HORAS)	QTDE PRODUZIDA NA UNIDADE	PESSOAS	PRODUÇÃO PESSOA/ PERÍODO	MÉDIA DE HORAS TRABALHADAS POR PESSOA NA ATIVIDADE
1						
2						
3						
4						

7. Formulário "Matriz de Produtos". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho" e "Aplicar Metodologia de Gestão de Processos".

MATRIZ DE PRODUTOS	CLIENTES	
	PRODUTOS/SERVIÇOS	
	PROCESSOS	

CÓPIA NÃO OFICIAL

8. *Formulário "Relatório Final de Dimensionamento de Força de Trabalho". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".*

RELATÓRIO DE DIMENSIONAMENTO DE FORÇA DE TRABALHO		PÁG 1/2
UNIDADE ADMINISTRATIVA:	CHEFIA:	
DATA:	RESPONSÁVEIS TÉCNICOS:	

1. IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Foi realizado o levantamento de funções na (citar unidade administrativa), integrante da estrutura publicada no Decreto nº 000 da Secretaria de Administração.

2. JUSTIFICATIVA

2.1 CONCEITO E OBJETIVO

Dimensionar significa calcular, ou pré-estabelecer as dimensões ou proporções de algo. Tarefa bastante complexa quando se trata de força de trabalho, onde o desafio é transformar subjetividades em algo passível de mensuração.

É a etapa posterior ao Levantamento das Funções, portanto, requer que seja feito em unidades onde os processos já estejam mapeados.

O objetivo deste trabalho é estabelecer um quadro de pessoal adequado ao atendimento das ações realizadas pela unidade, servindo como base para o desenvolvimento de outros estudos relacionados ao planejamento e à gestão da força de trabalho.

2.2 METODOLOGIA

A metodologia adotada relaciona o tempo de execução das atividades, carga horária e o quantitativo de servidores necessários ao adequado atendimento das demandas.

O trabalho iniciou-se com a reunião de apresentação da equipe técnica de Desenvolvimento Organizacional para elucidar aos participantes os propósitos do dimensionamento.

Em seguida, os servidores foram perguntados individualmente sobre o tempo de execução de cada atividade descrita no Levantamento de Funções. Em caso de disparidade muito elevada do tempo relatado pelo servidor, e dificuldades de calcular o tempo médio, fez-se necessária a mensuração efetiva do tempo de execução, seguida do cálculo final da capacidade de produção (anexo 00).

Após análise da demanda de trabalho e do tempo médio de execução, é feita a identificação do tempo produtivo de cada servidor. Em seguida, é feita a comparação da capacidade de produção versus o tempo produtivo de cada servidor.

É identificado se o lay-out e o espaço físico são adequados para o encadeamento dos processos dentro da unidade. Ao final, a equipe técnica de D.O. compõe o presente relatório e seus anexos.

Este trabalho foi realizado no período de (citar a data), (citar se foi mediante solicitação ou uma atuação do setorial de Desenvolvimento Organizacional).

3. PARECER TÉCNICO / DIAGNÓSTICO

3.1 PESSOAL

3.2 AMBIENTE FÍSICO / LAY-OUT

3.3 EQUIPAMENTOS / MOBILIÁRIO

4. RECOMENDAÇÕES

4.1 PESSOAL

4.2 AMBIENTE FÍSICO / LAY-OUT

4.3 EQUIPAMENTOS / MOBILIÁRIO

4.4 OUTRAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NA PRODUÇÃO DA EQUIPE

5. ANEXOS

5.1 MAPAS DE PROCESSOS.

5.2 MATRIZ DE PRODUTO.

5.3 MAPA DE RELACIONAMENTO.

5.4 LEVANTAMENTO DE TEMPO DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES.

5.5 CÁLCULO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO.

5.6 IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA DE TRABALHO.

5.7 COMPARAÇÃO DOS QUADROS DE PESSOAL ATUAL E NECESSÁRIO.

5.8 IDENTIFICAÇÃO DO TEMPO PRODUTIVO DOS SERVIDORES.

5.9 SUGESTÕES (LAY-OUT, MAPAS DE PROCESSOS).

9. Formulário "Demanda de Trabalho". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

DEMANDA DE TRABALHO (informada pela unidade)								
(CITAR SE É PROCESSO OU ATIVIDADE)	período 1	período 2	período 3	período 4	período 5	período 6	TOTAL	Média por período
							0	0
							0	0
							0	0
							0	0

1 - Período pode ser: semanal, quinzenal, mensal, trimestral, semestral, anual.

10. Formulário "Demonstrativo do nível de capacitação da equipe". Ferramenta utilizada nos Processos de capacitação da equipe de D.O.

DEMONSTRATIVO DO NÍVEL DE CAPACITAÇÃO NOS PROCESSOS DA EQUIPE					
UNIDADE: Superintendência de...					
PROCESSOS	PESO	Servidor está habilitado no processo?			
		A	B	C	D

ÍNDICE DE HABILITAÇÃO DE SERVIDOR NOS PROCESSOS¹

LEGENDA:

Quanto à habilitação:

SIM= 10

PARCIAL= 5

NÃO= 0

Quanto ao peso/complexidade do processo:

Peso 3: Alta complexidade

Peso 2: Média complexidade

Peso 1: Baixa complexidade

Notas:

11. Formulário "Levantamento da Demanda de Trabalho – Consolidado". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".(Exemplo de preenchimento)

LEVANTAMENTO DA DEMANDA DE TRABALHO - CONSOLIDADO									
SECRETARIA: Secretaria de Administração									
FUNÇÃO/SISTEMA: Desenvolvimento Organizacional									
UNIDADE DIREÇÃO: Superintendência de Desenvolvimento Organizacional									
PROCESSOS: Revisão de Estrutura Organizacional									
PROCESSO	DEMANDA ¹ /PERÍODO	HORAS TRABALHADAS (A)			CARGA HORÁRIA/ SERVIDOR NO PERÍODO(B)	SALDO DE HORAS/ PERÍODOS (B-A)	Nº DE SERVIDORES NECESSÁRIOS		
		DIÁRIA	SEMANAL	MENSAL					
REVISÃO DE ESTRUTURA	2 / MÊS		40		36	4	2,5		
REGULAMENTAR ESTRUTURA	3 / MÊS		40		30	10	2		
ELABORAR E ATUALIZAR O REGIMENTO INTERNO	2 / MÊS		40		36	4	2		
Notas: ¹ - Quantas vezes o processo foi desenvolvido no período;									

12. Formulário "Identificação da Unidade". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE	
UNIDADE ADMINISTRATIVA:	ENTREVISTADO/CHEFIA:
DATA:	RESPONSÁVEL TÉCNICO:
ORGANOGRAMA	
<pre> graph TD C[COORDENADORIA] --> G1[GERÊNCIA] C --> G2[GERÊNCIA] C --> G3[GERÊNCIA] C --> G4[GERÊNCIA] </pre>	
SISTEMAS INFORMATIZADOS (Geridos e/ou utilizados)	Ex. SEAP, QWS, PROTOCOLO, CONTROLE DE ARQUIVO
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	Digitação, Recepção.

13. *Formulário* "Caracterização da Equipe de Trabalho". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO					
Nº	NOME	CARGA HORÁRIA DIÁRIA (HORAS)	CARGO	ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO	TIPO DE VÍNCULO

14. Formulário "Levantamento de Funções". Ferramenta utilizada no Processo de "Dimensionar Força de Trabalho".

LEVANTAMENTO DE FUNÇÕES						
NOME	CARGO (LEGAL/NOMEAÇÃO)	FUNÇÃO/ ATIVIDADE	TEMPO NA FUNÇÃO	ATIVIDADE INFORMATIZADA?	TIPO DE VÍNCULO	

15. *Formulário* "Demonstrativo de Lotação em Cargos em Comissão e Funções". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

DEMONSTRATIVO DE LOTAÇÃO EM CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES						
ÓRGÃO/ENTIDADE:						
DECRETO N° _____, (Data da Vigência do Decreto e Data da Publicação)						
CARGO	NÍVEL	NOME	D. OFICIAL	A PARTIR	Nº DO ATO	
	NÍVEL DE DIREÇÃO SUPERIOR					
	NÍVEL DE ASSESSORAMENTO					
	NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA					
	NÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO REGIONALIZADA					

16. Tabela "Evolução da Macroestrutura Organizacional do PEE/MT". Ferramenta utilizada no Processo de "Monitorar a Evolução da Estrutura Organizacional e Despesas com Estrutura".

EVOLUÇÃO DA MACROESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PEE / MT								
ÓRGÃOS E ENTIDADES	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
Secretarias e Órgãos Similares	19	19	20	20	20	20		
Autarquias	8	10	11	10	10	8		
Fundações	4	4	2	2	2	3		
Empresas Públicas	1	1	1	1	1	1		
Sociedades de Economia Mista	4	4	4	4	4	4		
Órgãos Desconcentrados	3	3	3	3	3	3		
Órgãos Autônomos	2	2	2	2	2	1		
TOTAL	41	43	43	42	42	40		
Data: 21/03/2009 Fontes: LEI COMPLEMENTAR N° 14/92 E ALTERAÇÕES POSTERIORES								

17. Tabela "Evolução de Alguns Indicadores que Monitoram a Gestão das Áreas Sistêmicas - PEE/ MT". Ferramenta utilizada no Processo de "Monitorar a Evolução de Indicadores de Gestão das Áreas Sistêmicas".

EVOLUÇÃO DE ALGUNS INDICADORES QUE MONITORAM A GESTÃO DAS ÁREAS SISTÊMICAS - PEE / MT				
ITEM / ANO	2006	2007	2008	
1. Quantidade de Unidades Administrativas Sistêmicas - PEE ¹	409	359	384	
2. Quantidade de Servidores nas Áreas Sistêmicas - PEE ²	2.840	2.519	2.446	
Notas: ¹ Fonte: Decretos de Estrutura publicados no Diário Oficial do Estado. ² Servidores e empregados de carreira, servidores temporários e exclusivamente comissionados.				

18. Tabela "Identificação e Mapeamento de Processos". Ferramenta utilizada no Processo de "Orientar a Aplicação da Metodologia de Gestão de Processos".

NÚCLEOS DE ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA - IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS												
PLANILHA DE MONITORAMENTO - 23/03/2009												
SISTEMAS	PROCESSOS IDENTIFICADOS			PROCESSOS MAPEADOS			% PROCESSOS MAPEADOS/ TOTAL	Nº PROCESSOS PRIORITÁRIOS MAPEADOS	% PROCESSOS PRIORITÁRIOS MAPEADOS			
	CENTRAL	SETORIAL	TOTAL	CENTRAL	SETORIAL	TOTAL						
1) PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	17	6	20	43	22	17	6	20	43	100%	22	100%
2) GESTÃO DE PESSOAS	89	4	48	141	44	34	3	38	75	53,19%	32	73%
3) GESTÃO PATRIMONIAL E SERVIÇOS	33	10	23	66	26	13	6	20	39	59,09%	26	100%
4) AQUISIÇÕES GOVERNAMENTAIS	9	0	9	18	7	9	0	9	18	100%	7	100%
5) FINANCEIRO	3	9	6	18	8	0	7	5	12	66,67%	7	88%
6) CONTÁBIL	6	1	11	18	5	0	0	2	2	11,11%	2	40%
7) AUDITORIA E CONTROLE INTERNO	17	0	7	24	7	10	0	7	17	70,83%	7	100%
8) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	14	1	13	28	13	14	1	13	28	100%	13	100%
9) DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	9	14	6	29	12	8	9	6	23	79,31%	11	92%
10) ARQUIVO E PROTOCOLO	13	0	6	19	6	0	0	6	6	31,58%	6	100%
TOTAL	210	45	149	404	150	105	32	126	263	65,10%	133	89%

19. Tabela "Classificar os Cargos em Comissão e Funções de Confiança de acordo com sua Tipologia". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA DE ACORDO COM SUA TIPOLOGIA	
TIPO DE CARGO	CARGOS E FUNÇÕES
	ADMINISTRAÇÃO DIRETA AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES PÚBLICAS
DIREÇÃO	Secretário de Estado, Secretário-Auditor Geral do Estado, Secretário Chefe da Casa Civil, Secretário Chefe da Casa Militar, Secretário Especial, Secretário Extraordinário, Procurador-Geral do Estado.
	Diretor Geral de Polícia Civil, Comandante-Geral da Polícia Militar, Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros, Ouvidor-Geral, Reitor.
	Secretário Adjunto, Secretário Executivo, Subprocurador Adjunto, Pró-Reitor.
	Superintendente, Diretor de Unidade Desconcentrada, Diretor Regional.
CHEFIA	Coordenada
	Gerente
ASSESSORAMENTO	Assessor
	Assistente
Fonte: Redação dada pela Lei Complementar nº 354, de 07 de maio de 2009.	

20. Tabela “Estrutura Organizacional Básica do PEE/MT e Estrutura de Cargos”. Ferramenta utilizada no Processo de “Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança”.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DO PEE/MT E ESTRUTURA DE CARGOS	
ORGANIZAÇÃO BÁSICA	CARGOS E FUNÇÕES
I - Nível de Decisão Colegiada	a) Presidente e Membros de Conselhos; b) Secretário Executivo de Conselho/ Coordenador Executivo de Conselho.
II - Nível de Direção Superior	a) Secretário de Estado e demais cargos compatíveis; b) Presidente e demais titulares de Autarquias ou Fundações; c) Titulares de Órgãos desconcentrados; d) Secretário Adjunto; e) Diretor de Autarquias e Fundações; f) Vice-Presidente da JUCEMAT; g) Secretário Executivo.
III - Nível de Apoio Estratégico e Especializado	a) Corregedor; b) Ouvidor; c) Membros de Câmaras ou Comissões Executivas e Técnicas de caráter permanente;
IV - Nível de Assessoramento Superior	a) Chefe de Gabinete das Secretarias; b) Chefe de Gabinete das Autarquias/Fundações e Órgãos desconcentrados; c) Assessores; d) Assistentes.
V - Nível de Administração Sistêmica	a) Superintendente (Administração Direta); b) Coordenador; c) Gerente.
VI - Nível de Execução Programática	a) Superintendente (Administração Direta); b) Coordenador; c) Gerente.
VII - Nível de Administração Regionalizada e Desconcentrada (e Unidade Administrativa Desconcentrada)	a) Diretor / Diretor regional; b) Gerente / Gerente regional.

Fonte: Redação dada pela Lei Complementar nº 354, de 07 de maio de 2009.

21. Tabela "Relação de Cargos em Comissão, Funções de Confiança e Simbologias Remuneratórias". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

CARGOS EM COMISSÃO, FUNÇÕES DE CONFIANÇA E RESPECTIVAS SIMBOLOGIAS REMUNERATÓRIAS	
CARGO / FUNÇÃO	SÍMBOLO
Governador do Estado, Vice Governador do Estado, Secretário de Estado, Secretário Auditor-Geral do Estado, Secretário Chefe da Casa Civil, Secretário Chefe da Casa Militar, Secretário Extraordinário, Procurador Geral do Estado.	DGA-1
Presidente de Fundação e Autarquia, Diretor Geral da Polícia Civil, Comandante-Geral da Polícia Militar, Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros, Ouvidor-Geral, Reitor, Superintendente Metrológico, Secretário Adjunto, Secretário Adjunto Executivo, Subprocurador Adjunto, Subprocurador-Geral, Subprocurador-Geral Adjunto, Procurador Corregedor-Geral, Coordenador do Centro de Estudos da PGE e Assessor Especial I.	DGA-2
Diretor de Fundações e Autarquias, Vice-Presidente da JUCEMAT, Chefe de Gabinete do Governador, Vice-Reitor, Pró-Reitor, Julgador Presidente do Conselho de Contribuintes, Corregedor do DETRAN, Corregedor Fazendário.	DGA-3
Diretor Adjunto da Polícia Civil, Superintendente, Chefe de Gabinete de Secretaria, Chefe de Gabinete da Procuradoria Geral, Secretário Geral da JUCEMAT, Procurador Regional da JUCEMAT, Assessor Especial II, Assessor Técnico I, Diretor de Hospital Regional, Diretor de Unidades Desconcentradas, Diretor de Penitenciária I, Chefe de CIRETRAN Categoria A, Médico Auditor, Médico Supervisor, Médico Regulador.	DGA-4
Diretor de Penitenciária II, Diretor de Cadeia IV, Chefe de Gabinete de fundações, autarquias e órgãos desconcentrados, Diretor Regional I, Assessor Técnico II, Chefe de CIRETRAN Categoria B.	DGA-5
Diretor de Cadeia III, Diretor Regional II, Assessor Técnico III, Assessor Especial III, Chefe de CIRETRAN Categoria C, Subdiretor de Penitenciária I, Coordenador, Pregoeiro.	DGA-6
Diretor de Cadeia II, Subdiretor de Penitenciária II, Gerente Regional I, Julgador Vice-Presidente do Conselho de Contribuintes, Ajudante de Ordens.	DGA-7
Diretor de Cadeia I, Julgador Administrativo das Câmaras, Gerente Regional II, Gerente, Assistente Técnico I.	DGA-8
Função de Confiança Metrológica, Assistente Técnico II.	DGA-9
Líder de Equipe, Assistente de Direção, Assistente de Gabinete, Agente Ambiental, Agente de Defesa Civil.	DGA-10

Fonte: Redação dada pela Lei Complementar n° 354, de 07 de maio de 2009.

22. Tabela "Classificação dos Cargos de Assessoramento". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS DE ASSESSORAMENTO		
CARGO	NOMENCLATURA / NÍVEL	SÍMBOLO
ASSESSOR	Assessor Especial I	DGA-2
	Assessor Especial II	DGA-4
	Assessor Especial III	DGA-6
	Assessor Técnico I	DGA-4
	Assessor Técnico II	DGA-5
	Assessor Técnico III	DGA-6
ASSISTENTE	Assistente Técnico I	DGA-8
	Assistente Técnico II	DGA-9
	Assistente de Gabinete	DGA-10
	Assistente de Direção	
Fonte: Redação dada pela Lei Complementar nº 280, de 11 de setembro de 2007.		

23. Tabela "Subsídio dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança no PEE/MT". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

SUBSÍDIO DOS CARGOS EM COMISSÃO E PERCENTUAIS DE GRATIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES DE CONFIANÇA		
SÍMBOLO	SUBSÍDIO (R\$) (EXCLUSIVAMENTE COMISSIONADO)	PERCENTUAL (COMISSIONAMENTO PARA SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS)
DGA-1	12.294,32	35%
DGA-2	7.500,00	40%
DGA-3	4.500,00	45%
DGA-4	4.000,00	45%
DGA-5	2.800,00	50%
DGA-6	2.200,00	50%
DGA-7	1.600,00	55%
DGA-8	1.400,00	55%
DGA-9	900,00	60%
DGA-10	500,00	70%

Fonte: Redação dada pela Lei Complementar nº 280, de 11 de setembro de 2007 e pela Lei nº 9.068, de 23 de dezembro de 2008.

24. Tabela "Quantitativo de Cargos em Comissão e Funções de Confiança por Órgão e Entidade". Ferramenta utilizada no Processo de "Controlar Cargos em Comissão e Funções de Confiança".

QUANTITATIVO DE CARGOS EM COMISSÃO E DE FUNÇÕES DE CONFIANÇA POR ÓRGÃO E ENTIDADE			
DENOMINAÇÃO GENÉRICA	SIMBOLOGIA REMUNER.	QUANTIDADE	
		CARGO	FUNÇÃO
I ÓRGÃO / ENTIDADE:			
Secretário de Estado	DGA-1		
Secretário Adjunto	DGA-2		
Assessor Especial I	DGA-3		
Chefe de Gabinete	DGA-2		
Assessor Especial II	DGA-4		
Assessor Técnico I	DGA-4		
Assessor Técnico II	DGA-5		
Assessor Técnico III	DGA-6		
Assistente Técnico I	DGA-8		
Assistente Técnico II	DGA-9		
Superintendente	DGA-4		
Coordenador	DGA-6		
Gerente	DGA-8		
Líder de Equipe	DGA-10		
Assistente de Gabinete	DGA-10		
Assistente de Direção	DGA-10		
TOTAL			

GLOSSÁRIO

A **ADMINISTRAÇÃO DIRETA:** Constitui-se dos serviços integrados na estrutura administrativa do Governo do Estado e das Secretarias.

ADMINISTRAÇÃO INDIRETA: Compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas; sociedades de economia mista; fundações.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Objetivamente é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos compreendendo fomento, polícia administrativa, serviço público e intervenção. Subjetivamente é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas (entidades) aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

ADMINISTRAR: Gerir; governar; reger. (Michaelis)

AGENTE PÚBLICO: Toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração indireta. Os atos dos agentes públicos auferem seu fundamento de validade na norma.

APENSAR: Ato de colocar um processo junto a outro, sem que forme parte integrante do mesmo.

APENSO: Documento ou processo que está junto a outro por apensamento, não formando, assim, parte integrante das folhas do mesmo.

ATIVIDADE: Conjunto de procedimentos distintos e interligados que produz um resultado específico num tempo determinado.

ATRIBUIÇÃO: Determinados deveres estabelecidos para um cargo. São as atividades solicitadas pela área demandante ou pela área de exercício. Compete a alguém, detentor de um cargo público, de carreira ou não.

AUTARQUIA: Serviço autônomo criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da Administração Pública que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

C **CARGO:** É um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização.

CARGO PÚBLICO: É o conjunto de atribuições e responsabilidades, criado por lei em número determinado, com nome certo e remuneração especificada.

CARGO DE PROVIMENTO EM COMISSÃO: Conjunto de atribuições correspondentes a encargos de direção, chefia ou assessoramento, criados por lei, de livre nomeação e exoneração, cujo provimento se faz em caráter temporário por meio de ato governamental.

CARGO DE PROVIMENTO EFETIVO: Cargos de provimento efetivo têm natureza técnica e são predispostos a receber ocupantes em caráter definitivo, por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. A cada cargo efetivo corresponde um posto de trabalho na estrutura das organizações públicas.

CLIENTE: É o receptor do produto da organização (a pessoa física/jurídica externa afetada pelo que é

produzido na organização). Os clientes podem ser internos e externos.

COMPETÊNCIA: Atribuição jurídica ou legal de desempenhar certos encargos, ou de apreciar ou julgar determinados assuntos (dicionário). "Círculo compreensivo de um plexo de deveres públicos a serem satisfeitos mediante o exercício de correlatos e demarcados poderes instrumentais, legalmente conferidos para a satisfação de interesses públicos." (Bandeira de Mello – 2006).

COMPETÊNCIA EXCLUSIVA: Não pode ser delegada.

COMPETÊNCIA PRIVATIVA: É a competência suscetível de delegação.

CONSTITUIÇÃO: Lei fundamental e suprema de um país, contendo normas em relação à formação dos poderes públicos, a formas de governo aos direitos e deveres dos cidadãos. Carta Constitucional.

D **DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA:** É a cadeia de valor da organização, ou seja, o conjunto de macroprocessos e processos, definidos com base nas macro-orientações de governo, das políticas setoriais, e das competências da organização, organizados e classificados de forma a manter e/ou agregar valor aos serviços e/ou produtos do órgão ou da entidade. (Manual de Arranjo Institucional do MPOG)

DECRETO: Ato emanado do Chefe de Estado ou de órgão do Poder Público, executivo, com força obrigatória, destinado a assegurar ou normalizar situações políticas, sociais, jurídicas ou administrativas ou a reconhecer, proclamar, atribuir, extinguir ou modificar um direito, uma obrigação ou responsabilidade.

DELEGAÇÃO ADMINISTRATIVA: Compreende o ato administrativo que transfere direitos e deveres da autoridade delegante à autoridade delegada.

DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA: Compreende a delegação entre níveis hierárquicos da mesma entidade ou mesmo órgão público, e deve ser utilizada como instrumento de descentralização administrativa. (Lei Complementar nº13, de 16 de janeiro de 1992)

DESCENTRALIZAR: Separar, conceder autonomia.

DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: A delegação de atividades públicas ou de utilidade pública para uma pessoa distinta do Estado, a qual, investida dos necessários poderes de administração, age por outorga do serviço ou atividade ou por delegação de sua execução, mas sempre em nome próprio Estado.

DESCONCENTRAÇÃO: Distribuição interna, dentro de um mesmo órgão, de partes de competências, que por sua vez serão agrupadas em unidades individualizadas.

DESCONEXÕES: São etapas do processo não realizadas, ou realizadas de forma incorreta, travando o fluxo de atividades ao desconectar processos que deveriam estar ligados.

DOCUMENTO: Qualquer base de conhecimento, fixada materialmente (escrito ou objeto) e disposta de maneira que se possa utilizar para consulta, estudos ou prova. Constitui fonte de informação. Informação registrada, independentemente de forma ou suporte, produzida, recebida e mantida por uma instituição ou pessoa no decurso de suas atividades.

E **EMPRESA PÚBLICA:** Instituição dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo do Estado, criada por lei para exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

ESTRATÉGIA: São os caminhos escolhidos para alcançar os objetivos da organização. (Glossário ENAP)

ESTRUTURA: É a disposição ou parte de um todo. A forma com que os elementos ou partes de um todo se relacionam é que determina a natureza, as características ou funcionamento do todo. Organização das partes de um conjunto.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Representação gráfica ou descritiva das grandes áreas ou macrofunções que compõem a Administração direta e indireta do Poder Executivo distribuída de forma hierárquica.

ESTRUTURA POR PROCESSO: É uma forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem e não à tradicional divisão hierárquica da organização (“por caixinhas”). Uma estrutura de processos bem definida possibilita à organização operar como uma rede de serviços, com poucos níveis hierárquicos agregando valor ao cliente. (Glossário ENAP)

ESTRUTURAÇÃO: Ato ou efeito de estruturar.

F **FINALIDADE:** Compreende os objetivos ou propósitos para os quais se direcionam as atividades do órgão ou da entidade, previstos na norma legal. A finalidade terá sempre um objetivo certo e inafastável de qualquer ato administrativo: o interesse público. (Manual de Arranjo Institucional do MPOG)

FLUXOGRAMA: Representação gráfica da sequência de um trabalho de modo analítico. Pode delimitar as operações, os responsáveis/ cargos e/ou unidades administrativas envolvidos nos processos. Utiliza uma simbologia própria internacionalmente reconhecida.

FORNECEDORES: Organizações externas que ofertam o insumo (que propiciam a elaboração dos produtos da organização) ou unidades internas responsáveis pelo fornecimento dos insumos necessários ao processo.

FORMULÁRIO: Impresso padronizado de uso geral.

FUNÇÃO DE CONFIANÇA: Conjunto de atribuições correspondentes a encargos de direção, chefia e assessoramento, criada por lei, exercida por titular de cargo efetivo do Poder Executivo estadual.

FUNÇÃO (ATRIBUIÇÕES): Atividades desempenhadas por cada pessoa, dentro da organização. As funções do cargo são definitivas; as funções autônomas são, por índole, provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visam a atender. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo.

G **GERENCIAR:** Gerir. (Michaelis)

GERIR: Ter gerência sobre; administrar; dirigir; gerenciar; governar; regular. (Michaelis)

GERENCIAR PROCESSOS: Conjunto de ações sistemáticas que permite manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos. (Glossário ENAP)

GESTÃO PELA QUALIDADE: Ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação do cliente. (Glossário ENAP)

I **INSTITUIÇÃO:** Relativo à organização formalmente estabelecida.

IMPLANTAR: Estabelecer, introduzir. (Michaelis)

IMPLEMENTAR: Levar a prática por meio de providências concretas; prover de implementos. (Michaelis)

INSTRUMENTO: O que é empregado para se conseguir um resultado. Serve para auxiliar ou levar a efeito o processo de documentação. Exemplo: formulários, tabelas, relatórios.

INSUMOS: Toda informação específica ou matéria-prima que, ao ser processada pela organização, transforma-se em um de seus produtos, após a agregação de valor no processo.

J **JUNTADA:** Ato de unir ao processo um documento que lhe era estranho, que passa a fazer parte dele, integrando-se em seus autos; anexação.

L **LAYOUT:** Representação gráfica que propõe distribuição racional do espaço físico.

LATO SENSU: Em sentido amplo; em sentido geral.

LOTACIONOGRAMA: Documento que apresenta os tipos de cargos existentes na organização, a quantidade de vagas legalmente disponíveis e a quantidade de vagas efetivamente ocupadas em cada tipo de cargo. O nível de desdobramento a ser demonstrado no lotacionograma depende da necessidade do gestor.

M **MACROFLUXO DE SISTEMA:** Estes padrões traduzem a “maneira de trabalhar”, a forma de executar determinado procedimento de trabalho dentro do “Sistema”. Os processos/procedimentos de trabalho são criados em decorrência dos padrões normativos: Constituição, Leis e outros Atos Normativos.

MACROFLUXO INTERSETORIAL: Traduzem a “maneira de trabalhar” em situações interorganizacionais, intersetoriais ou interfuncionais. São compromissos documentados, descrevem procedimentos utilizados em comum e repetidas vezes por órgãos, entidades, unidades e pessoas dentro da organização.

MAPA DE PROCESSO: Documento formal que apresenta o processo mapeado e demais elementos. A decisão sobre sua composição depende dos propósitos e objetivos envolvidos no mapeamento. É uma ferramenta para documentar o processo de trabalho.

MAPA DE RELACIONAMENTO: Demonstra a relação insumo/fornecedor e produto/cliente entre diversas unidades administrativas ou sistemas em uma organização. Apresenta a relação entre as unidades bem como a relação entre os processos executados pela organização. Pode incluir a relação com organizações externas e também entre os subsistemas/unidades da própria organização (coordenadorias, superintendências).

MAPEAMENTO DE PROCESSO: É um método gerencial analítico e de comunicação que tem a intenção de documentar e melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos de trabalho.

MATRIZ DE CORRELAÇÃO: É um instrumento que possibilita a visualização dos desdobramentos dos produtos ou processos da instituição em suas diversas áreas ou unidades. Auxilia na percepção dos produtos e processos prioritários, produtos ou processos que tenham um maior grau de correlação com as diversas áreas/unidades da instituição. Tendem a ser prioritários.

MATRIZ DE PROCESSO: Instrumento que relaciona todos os processos que compõem um determinado sistema, registrando também suas entradas e saídas.

MISSÃO: Expressa a razão de ser da organização (motivo principal que justifica a sua existência).

N **NEGÓCIO:** É a definição do espaço que a organização ou unidade ocupa ou pretende ocupar em relação às demandas de seu ambiente, sempre articulada com os propósitos da alta administração.

NORMA: É um documento estabelecido por um organismo reconhecido, que fornece para uso comum e repetitivo, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados. Por exemplo, o Regimento Interno.

NORMALIZAR: Regularizar; voltar ao normal; pôr em ordem.

NORMATIZAR: Formular regras ou preceitos; expedir normas; disciplinar.

O **ÓRGÃO PÚBLICO:** Centro de competência instituído para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. São unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal. Cada órgão, como centro de competência governamental ou administrativa, tem necessariamente funções, cargos e agentes.

ORGANIZAÇÃO: Ato ou efeito de organizar. Forma pela qual as partes (elementos, recursos) que integra um todo (conjunto) são dispostas para cumprir seus objetivos.

ORGANOGRAMA: Representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Indica os arranjos e as interrelações de suas unidades constitutivas (áreas, depts, setores, etc), o limite das competências de cada uma delas.

P **PADRÃO:** Refere-se a tudo que unifica e simplifica para o benefício das pessoas. Nisto se incluem procedimentos, conceitos e métodos de medida. Um padrão é objeto de consenso e pode ser alterado sempre que necessário.

PADRONIZAÇÃO: Conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer e utilizar padrões, avaliar seu cumprimento e resultados decorrentes de sua aplicação.

PADRÃO EXTERNO NORMATIVO: Padrões obrigatórios, usualmente decorrem de leis, normas superiores ou mesmo padrões nacionais ou internacionais que estabelecem regras, princípios, preceitos, indicadores mínimos e máximos relativos a produtos, serviços ou mesmo comportamentos esperados. Estes padrões orientarão a elaboração dos Padrões Internos da organização.

PADRÃO INTERNO NORMATIVO: Padrões também obrigatórios, usualmente decorrem de leis estaduais, normas superiores (Decretos, Instruções Normativas, entre outras) que estabelecem regras, princípios, preceitos, para o desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pelo Estado. Estabelecem direitos e deveres e as formas de se trabalhar em diversos órgãos e entidades ligados ao Estado. Estes padrões orientarão a elaboração dos procedimentos de trabalho, mapas de relacionamento, macrofluxos (de sistema e intersetorial) e mapas de processo.

PARECER: Exame apurado manifestado por órgãos, unidades técnicas ou agente público qualificado sobre assunto submetido à sua apreciação. Seu objetivo é fornecer subsídios à tomada de decisão.

PRINCÍPIOS: São normas com um grau de abstração relativamente elevado; de modo diverso, as regras possuem um grau de abstração relativamente reduzida. Os princípios incidem diretamente sobre a esfera do bem jurídico, permitindo a integração da regra, aclarando o seu significado linguístico e delimitando o seu objeto. Além dessa função normativa, a concreção da regra, delineada e limitada pelos princípios, terminará por indicar a otimização, e conseqüente correção, do comportamento do agente público. Em uma palavra, sua probidade.

PROBLEMA: É a diferença entre o previsto (planejado/esperado) e o realizado, ou seja, é um resultado indesejado. Sistemas, processos e tarefas com problemas crônicos podem ser decorrentes de padronizações incorretas ou deficientes.

PROCEDIMENTO: Ato ou efeito de proceder. Sucessão de operações a serem realizadas para executar um determinada tarefa/atividade.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO: Documento que contém o detalhamento de uma atividade/tarefa, desenvolvida por executores previamente habilitados, e que apresenta todas as ações necessárias ao seu adequado desenvolvimento.

PROCESSO: É o conjunto de ações interligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). A transformação que ocorre deve adicionar valor e criar um produto (resultado) que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

PROCESSO DOCUMENTAL: Unidade documental em que se reúnem oficialmente documentos de natureza diversa, no decurso de uma ação administrativa ou judiciária, formando um conjunto materialmente indivisível e que termina após decisão final da autoridade competente.

PRODUTO/SERVIÇO: Tudo aquilo que resulta do trabalho humano e ultrapassa as fronteiras da organização, podendo assumir a forma de um bem ou serviço.

PROJETO DE LEI: Proposta de texto legal apresentada à Assembleia pelo Poder Executivo ou por membro do Poder Legislativo.

R **REDESENHO DE PROCESSO:** Revisão do mapeamento do processo buscando adequá-lo a novos objetivos organizacionais.

REESTRUTURAÇÃO: Estudo metodologicamente organizado de determinada organização com objetivo de readequá-la para o alcance dos objetivos organizacionais.

REGIMENTO INTERNO: Norma interna onde se encontram estabelecidas as competências do órgão ou da entidade e, também, das unidades que compõem a organização. Ato administrativo-normativo que encerra normas de caráter geral, visando à correta aplicação da lei, destinado a reger o funcionamento interno de órgãos, entidades e unidades organizacionais.

RELATÓRIO: Documento em que se expõe à autoridade superior o desenvolvimento de trabalhos relativos a certos serviços ou a execução de serviços inerentes ao exercício do cargo em determinado período.

ROTINA: Procedimento regular que se repete por hábito.

S **SERVIÇO PÚBLICO:** "Toda atividade cujo cumprimento é assegurado, regulado e controlado pelos governantes, por ser indispensável à realização da interdependência social, e da natureza que não pode ser

assumida senão pela intervenção da força governante” – Duguit, 1923.

SISTEMA: Conjunto de processos distintos e interdependentes que, funcionando de forma integrada e coordenada, busca atingir objetivo(s) comum(s), ou seja, gerar produtos/serviços de acordo com as necessidades de seus clientes.

T TAREFA/ATIVIDADE: Conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. É a atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo.

TERCEIRIZAÇÃO (OUTSOURCING): Transferência de atividades de apoio (staff) como limpeza, segurança, telefonia, processamento de dados, entre outros, da organização para terceiros.

TRÂMITE: Andamento regular, pelas vias legais, de um processo.

V VINCULAÇÃO: Ato ou efeito de vincular. (Michaelis)

VISÃO: Demonstra a utopia da organização, ou seja, o seu horizonte de atuação no médio e longo prazo. Expressa uma situação futura desejável, relacionada ao cliente e melhor do que a atual.

SIGLAS E ABREVIATURAS

AGE: Auditoria Geral do Estado

AGECOPA: Agência Estadual de Execução dos Projetos da Copa do Mundo do Pantanal FIFA 2014

AGER: Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso

CBM: Corpo de Bombeiros Militar

CC: Casa Civil

CE: Constituição Estadual

CEPROMAT: Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso

CF: Constituição Federal

CI: Comunicação Interna

CM: Casa Militar

DEC: Decreto

DETRAN: Departamento Estadual de Trânsito de Mato Grosso

DO: Desenvolvimento Organizacional

EMPAER: Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural

FAPEMAT: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso

FEEP: Fundo Estadual de Educação Profissional

FUNAC: Fundação Nova Chance

IMEQ: Instituto de Metrologia e Qualidade de Mato Grosso

IN: Instrução Normativa

INDEA: Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso

INTERMAT: Instituto de Terras do Estado de Mato Grosso

JUCEMAT: Junta Comercial do Estado de Mato Grosso

LC: Lei Complementar

LO: Lei Ordinária

METAMAT: Companhia Mato-grossense de Mineração

MT- FOMENTO: Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso S/A

MT-GÁS: Companhia Mato-grossense de Gás

MT-SAÚDE: Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Estado

OF: Ofício

PGE: Procuradoria Geral do Estado

PJC: Polícia Judiciária Civil

PM: Polícia Militar

SAD: Secretaria de Estado de Administração

SDO: Superintendência de Desenvolvimento Organizacional

SEC: Secretaria de Estado de Cultura

SECITEC: Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia

SECOM: Secretaria de Estado de Comunicação Social

SEDER: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural

SEDTUR: Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo

SEDUC: Secretaria de Estado de Educação

SEEL: Secretaria de Estado de Esportes e Lazer

SEFAZ: Secretaria de Estado de Fazenda

SEJUSP: Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

SEMA: Secretaria de Estado do Meio Ambiente

SEPLAN: Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral

SES: Secretaria de Estado de Saúde

SETECS: Secretaria de Estado de Trabalho, Emprego, Cidadania e Assistência Social

SICME: Secretaria de Estado de Indústria, Comércio, Minas e Energia

SINFRA: Secretaria de Estado de Infraestrutura

UNEMAT: Universidade do Estado de Mato Grosso

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, Charlene B., MURRAY Bruce A.; REVOLUÇÃO TOTAL DOS PROCESSOS. São Paulo; Nobel, 1996, p.35.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio, Curso de direito administrativo. Malheiros Editores, 21ª edição, 2006.
- CAMPOS, Vicente Falconi, Qualidade total. Padronização de empresas. Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi, TQC - Controle da Qualidade Total. Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CRUZ, Tadeu. Sistemas, Métodos & Processos. Administrando organizações por meio de processos de negócios.
- FRITZ, R.. Estrutura e comportamento organizacional. Pioneira, São Paulo: 1997.
- Fundação de Administração Pública do Estado de São Paulo – FUNDAP – Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais.
- GULICK, Luther, Papers on the Science of Administration, Cit. pág.15.
- HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron, 1993.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengenharia: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LEVERING, Robert, Um excelente lugar para se trabalhar. Qualitymark, 1997.
- LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. Virtual teams. New York: Wiley, 1997.
- Manual de Padronização, Governo do Estado de Mato Grosso, 2002.
- Manual de Reestruturação Organizacional, Governo do Estado de Mato Grosso, 2002.
- Manual de Orientação para Arranjo Institucional dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal. Brasília, 2008.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Atlas, 1996.
- MORAES, Alexandre de, Direito Constitucional Administrativo, Editora Atlas, 3ª edição, 2006.
- NADLER, D. Arquitetura Organizacional. A chave para a Mudança Empresarial Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PINHO, Alexandre Ferreira de; LEAL, F.; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. *Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo.* In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu. Anais do XXVII Enegep, 2007.
- RUMMLER, Geary A., BRANCHE, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. Makron Books, 1994.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WALTON, Mary. O método Deming de administrar. Ed. Marques – Saraiva, 1986.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado. Dissertação de mestrado defendida no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistema, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CÓPIA NÃO OFICIAL