

**MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS - CEFOR**  
**FÁBIO DA SILVA ALEXANDRE**

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO – UMA VISÃO SISTÊMICA**  
**PARA A MENSURAÇÃO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA COMISSÃO DE**  
**CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE CIDADANIA**

**BRASÍLIA 2015**

**Fábio da Silva Alexandre**

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO – UMA VISÃO SISTÊMICA  
PARA A MENSURAÇÃO DE PROCESSOS NO ÂMBITO DA COMISSÃO DE  
CONSTITUIÇÃO, JUSTIÇA E CIDADANIA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor como parte da avaliação do Curso de MBA em Governança Legislativa.

Orientador: André Rehbein Sathler Guimarães

**BRASÍLIA 2015**

## **Resumo**

Este trabalho se dedica a fornecer insumos teóricos para a implantação de mecanismos que possam aferir o desempenho organizacional no âmbito da Câmara dos Deputados, tendo como parâmetro a literatura usada pelo Business Process Management (BPM). Com os recursos cada vez mais limitados, as organizações precisam melhor alocar suas forças para que consigam atingir seus objetivos antes estabelecidos, logo, a necessidade de descobrir seus gargalos torna-se de fundamental importância.

**Palavras-Chave:** Indicadores. Desempenho. Processos, Planejamento.

## Sumário

<b>1</b>	<b>– INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1	– Objetivo	7
1.2	– Justificativa	7
<b>2</b>	<b>– REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1	– O que é Processo	8
2.2	– Tipos de Processo	9
2.2.1	Processo Primário	9
2.2.2	Processo de Suporte	10
2.2.3	Processo de Gerenciamento	11
2.3	– Conceito de Gerenciamento de Desempenho de Processo	11
2.4	– O que são Indicadores de Desempenho de Processo	12
2.5	– Tipos de Indicadores de Processo	13
2.6	– Por que medir de Desempenho de Processo?	14
2.6.1	Planeje a Gestão de Desempenho dos seus Processos	15
2.6.2	Execute a Gestão de Desempenho dos seus Processos	15
2.6.3	Monitore a Gestão de Desempenho dos seus Processos	16
2.6.4	Ajuste a Gestão de Desempenho dos seus Processos	16
2.7	– O que medir e o que não medir?	17
2.8	– Como medir?	19
<b>3</b>	<b>BUSINESS CASE</b>	<b>23</b>
3.1	Contextualização	23
3.2	O caso CCJC	28
3.3	Os Processos Mapeados	29
3.4	Aplicação do Referencial Teórico	31
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>40</b>

Agradecimentos:

À **Deus**, pelo dom da Vida, pelas manhãs inspiradoras e noites inquietantes.

À minha **Família**, por suportar a dor das ausências sofridas e pela força que me fez não desistir.

A eterna companheira de trabalho e de vida **Patrícia Medeiros Berto**, que, pacientemente, ouviu-me e comigo debateu horas a fio sobre o tema, além do carinho com que me incentivou.

À amiga e Secretária Executiva **Alexandra Zaban Bitencourt**, que me deu a oportunidade de expandir conhecimentos e o prazer de navegar em mares nunca por mim navegados.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho, em especial à **Débora Capp**, à **Marina Lima** e ao **Lamberto Ricarte Serra Júnior**.

“Que o teu trabalho seja perfeito para que,  
mesmo depois da tua morte, ele permaneça.”  
Leonardo da Vinci.

# 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 – Objetivo

O objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de projeto para que a Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania - CCJC da Câmara dos Deputados - CD meça o desempenho de seus processos e, com isso, consiga explorar os *gaps* encontrados para, então, discutir melhores estratégias que venham dirimir esses *gaps* e fornecer um serviço mais eficiente e eficaz aos seus clientes.

Não faz parte desse trabalho a execução do plano de projeto, o que se abordará aqui serão o conhecimento teórico, as melhores técnicas e práticas para que a CCJC consiga medir todos os processos por ela executados.

## 1.2 - Justificativa

A CCJC, em abril de 2013, passou por mudanças em seu efetivo, incluindo chefias, causando risco de prejuízo à continuidade das atividades, pois grande parte do conhecimento era tácito. A Comissão solicitou consultoria à Coordenação de Gestão de Processos da Assessoria de Projetos e Gestão (COGEPRO/APROGE), a fim de que se mapeassem os fluxos de processo e que, se possível, fossem sugeridas melhorias para a Gestão do Conhecimento e dos Fluxos de Trabalho.

A justificativa desse trabalho visa ao passo posterior ao trabalho realizado pela COGEPRO/APROGE. Com os processos mapeados e percorrendo o seu ciclo de vida rotineiramente, o próximo passo consiste em medir o desempenho desses processos e avaliar se alguma tomada de decisão se faz necessária para que seu fluxo atinja o ponto máximo de eficiência e eficácia, e, com isso, agregar valor para os clientes da Comissão: Deputados, Servidores e Cidadãos.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, será abordado o referencial teórico capaz de fornecer insumos conceituais necessários para que se consiga construir um projeto de gerenciamento de desempenho de processo.

### **2.1 – O que é Processo**

O ponto de partida para compreensão desse trabalho parte do entendimento do que sejam processos, pois esses serão a base para a medição de indicadores, fato que ocorrerá posteriormente, por ocasião da aplicação desse plano de projeto ao caso concreto.

O manual de gerenciamento de Processos de Negócio define processo como sendo “agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (BPM CBOK. V3.0, 2014).

Para o foco dado a este trabalho, precisamos entender o que significa Processo voltado para área Empresarial, Negocial – Processo de Negócio. Logo, antes de conceituar Processo sob essa ótica, faz mister conceituarmos Negócio, que, para o guia de Gerenciamento de Processo de Negócio – Corpo Comum de

Conhecimento (BPM CBOK. V3.0, 2014), “Negócio refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas”. Ainda o BPM CBOK menciona que “Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte ou segmento de negócio”.

Juntando a definição de processo com a definição de negócio, o BPM CBOK define “Processo de Negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes”. Dada a classificação de processo de negócio apresentada, os processos em questão no presente estudo – aqueles mapeados pela COGEPRO/APROGE – serão considerados como processos de negócio.

Definido e compreendido o que seja Processo de Negócio, é importante ressaltar que existem vários tipos de processo que se interagem e se complementam para entregar o produto ao cliente. Esses tipos de processos serão detalhados no item a seguir.

## 2.2– Tipos de Processo

Dentro de uma organização existem tipos diferenciados de processos: processos mais ou menos críticos, processos voltados para dentro da organização, processos mais próximos do cliente. O BPM CBOK classifica processos em três tipos:

### 2.2.1 Processo Primário

“É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. Processos Primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses Processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo de produto ou serviço. Processos Primários podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações e fornecer uma visão completa ponta a ponta de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente e dos momentos de verdade resultantes da experiência de consumo. Somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário; atividades que influenciam e impactam, porém, não imediatamente, podem ser consideradas como parte de processos de suporte” (BPM CBOK).

Podemos resumir um processo Primário como aquele que possui uma interação direta com o cliente final da empresa.

### 2.2.2 Processo de Suporte

“Existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos de primários e os processos de suporte é que os processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Apesar de estarem associados a área de funcionais, frequentemente são interfuncionais. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a

organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários” (BPM CBOK).

São aqueles processos que apoiam os processos primários, ou seja, eles que possibilitam os processos primários a serem realizados, com um detalhe a mais, não interagem diretamente com o cliente final.

### 2.2.3 Processo de Gerenciamento

“Tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais” (BPM CBOK).

Como diz a definição do BPM CBOK, são processos responsáveis por gerir os processos primários e secundários a fim de que eles estejam atendendo o estabelecido.

## 2.3– Conceito de Gerenciamento de Desempenho de Processo

Gerenciamento de Desempenho de Processo atua tanto no âmbito de fluxo de processo, ou seja, interfuncional, como no âmbito de fluxo de trabalho, intrafuncional, no entanto, o foco é diferente, no fluxo de processo a preocupação se prende entre as áreas, o que será entregue para a área seguinte seguindo o fluxo normal do processo; já no fluxo de trabalho, o gerenciamento ocorre dentro de uma mesma área, controlando o que uma

atividade irá impactar na outra (BPM CBOK. V3.0,2014). Segundo ainda o BPM CBOK, o Gerenciamento de Desempenho de Processo indica também que algum grau de controle de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de problemas de qualidade a tempo de corrigí-los. Isso implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho.

Em suma, Gerenciamento de Desempenho de Processo significa saber se o processo que foi mapeado está fazendo o seu devido papel, se as entregas estão acontecendo corretamente, ou seja, se o processo é eficaz.

#### 2.4– O que são Indicadores de Desempenho de Processo

O BPM CBOK define indicadores como sendo uma “representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo” (BPM CBOK, 2013, 211).

Indicadores de Desempenho de Processo estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho qualitativamente e quantitativamente e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esses indicadores devem ser quantificáveis por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte.

Os Indicadores de Desempenho devem possuir uma série de requisitos para que possam atingir seus objetivos, os principais são (INDICADORES DE DESEMPENHO, 2015)

- **Disponibilidade:** facilidade e disponibilidade de acesso para coleta;
- **Simplicidade:** facilidade de ser compreendido;
- **Baixo custo de obtenção:**
- **Adaptabilidade:** capacidade de respostas às mudanças;
- **Estabilidade:** permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica;
- **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem, registro e manutenção dos dados; e
- **Representatividade:** atender às etapas críticas dos processos.

## 2.5– Tipos de Indicadores de Processo

Indicadores, como mencionado no tópico anterior, permitem que uma empresa possa obter informações importantes para a eficiência do processo, no entanto deve-se tomar cuidado quando se tratar de medições estratégicas, uma vez que uma escolha inadequada poderá levar a resultados errôneos.

As seguintes definições são importantes para o correto desdobramento dos indicadores:

- **Indicadores de acompanhamento ou resultantes (Lagging Indicators)** - indicadores de resultado que são as saídas-chaves do processo. Refletem um efeito do processo. Estes indicadores são mais utilizados no âmbito gerencial, uma vez que são ligados diretamente aos objetivos estratégicos e são medidas de desempenho que permitirão verificar a implementação das estratégias.
- **Indicadores de tendência ou direcionadores (Leading Indicators)** - indicadores-chaves de desempenho que mostram um "estado futuro". Estão ligados aos fatores críticos de sucesso e demonstram tendências e causas presumidas do efeito, permitindo ações pró-ativas, além de

subsidiar os indicadores resultantes. Refletem uma ou mais causas do efeito, sendo mais utilizados em nível operacional

Os tipos de Indicadores de Desempenho de Processo são:

- **Indicadores Estratégicos:** informam quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso.
- **Indicadores de Produtividade (Eficiência):** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.
- **Indicadores de Qualidade (Eficácia):** focam as medidas de satisfação dos clientes e as características de produto/serviço.
- **Indicadores de Efetividade (Impacto):** focam as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira certa).
- **Indicadores da Capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

## 2.6— Por que medir de Desempenho de Processo?

O BPM CBOK diz que o “Gerenciamento de desempenho tem um papel fundamental no alinhamento dos objetivos organizacionais ao foco do cliente por meio de processos. O entendimento, gerenciamento e ganhos de controle sobre as variações em processos são chaves para fornecer produtos e serviços de classe mundial nos segmentos de negócio em que estabilidade e previsibilidade são condições fundamentais” (BPM CBOK, 2013, 193).

Com recursos cada vez mais escassos, é necessário ter um controle sobre os processos e principalmente o que vai medir, uma alternativa para obtenção de sucesso no Gerenciamento de Processos é a utilização do PDCA (Plan, Do, Check, Act).



Figura 1 - PDCA

### 2.6.1 Planeje a Gestão de Desempenho dos seus Processos

O BPM CBOK ressalta que, com intuito de o Gerenciamento de Processo não fracassar, que não se meça processo errado, para a pessoa errada e com comparativos errados, “é recomendado começar um workshop para avaliar e definir o que deve ser medido. Primeiro vem a lista de O QUE medir e o POR QUÊ. É importante que os gestores certos participem do workshop. Se não participarem, não irão aderir a ideia. Significa que qualquer medição estará sujeita a questionamentos e os resultados não serão aceitos por alguns”.

Logo, o planejar é fator fundamental para que a organização utilize seus recursos de modo eficiente, atingindo seus objetivos e evitando retrabalhos.

### 2.6.2 Execute a Gestão de Desempenho dos seus Processos

Com as respostas dos questionamentos do item anterior, passa-se para a fase de execução do Gerenciamento de Desempenho de Processo

Segundo o BPM CBOK, “todos os processos podem ter medições associadas ao seu trabalho e aos resultados que produzem. As medições são a base para detecção de desvios de

desempenho de processo e dos resultados. O desempenho de processo pode ser medido pelos atributos do produto ou do serviço que o processo produz, tais como confiabilidade, capacidade, exceção, tempo de resposta e complexidade. O desempenho do processo pode também ser medido pelos atributos do próprio processo, tais como eficácia de remoção de defeitos, esforço e tempo de ciclo. Essas medições podem fazer referência ao desempenho real do processo e predizer o comportamento futuro e as saídas.”

### 2.6.3 Monitore a Gestão de Desempenho dos seus Processos

Com os processos sendo medidos, passa-se a fase de monitoração dos processos, isto é, acompanhar de tal forma que possamos identificar tanto não conformidades reais como potenciais, e ainda, apontarmos pontos de melhoria. Esse monitoramento deve ser evidenciado em cada um dos processos medidos.

O BPM CBOK diz que “o gerenciamento não será funcional se tais medições não forem realizadas de forma contínua. É o monitoramento rigoroso que irá auxiliar no alcance dos resultados desejados pela organização, pois, assim, é possível se realizar ajustes específicos no processo, caso os resultados não estejam em conformidade com o planejado. O objetivo é ganhar controle sobre as variações a partir do entendimento e do gerenciamento do processo. E, apenas com as informações provenientes de um controle constante e bem executado, é que se torna válido a empresa investir tempo e recursos em mudanças organizacionais.”

### 2.6.4 Ajuste a Gestão de Desempenho dos seus Processos

O último passo para uma eficaz Gestão de Desempenho de Processos é a intervenção por meio de ajuste quando um processo

se desvia, para mais ou para menos, do ideal estabelecido no planejamento da organização.

Para isso, o BPM CBOK ensina que “gestores de desempenho devem encontrar equilíbrio certo para indicadores de desempenho contribuindo para o plano estratégico de negócios de longo prazo da organização. Indicadores de desempenho de processos, da mesma forma que satisfação de cliente, rotatividade de pessoal, custos, podem ser monitorados por meio de comparação de valores correntes com valores-alvos. Isso acontece mais frequentemente nas organizações que colocam importância nos processos e métricas associadas de desempenho de processos em vez de somente métricas financeiras isoladas”

## 2.7 – O que medir e o que não medir?

O primeiro grande desafio no gerenciamento de desempenho é a definição de quais mensurações realizar. Ao se conhecer os objetivos traçados pela organização, é possível determinar com maior precisão quais medições proporcionarão as informações necessárias para se atingir bons resultados.

Além disso, três dimensões de desempenho devem ser observadas para que as medições coadunem com os objetivos estratégicos da organização: eficiência, eficácia e efetividade do processo, logo:

- Quais são os indicadores que permitem avaliar a eficiência do processo?  
A resposta será uma lista de indicadores que contemplem informações relativas a tempo, recursos, etc.
- Quais são os indicadores que permitem avaliar a eficácia do processo?

A lista de indicadores deverá ser composta por itens que apresentem informações que relacionem ao “contrato” firmado entre o cliente e a sua organização, isto é, o que foi prometido e o que foi entregue pelo processo.

- Quais são os indicadores que permitem avaliar a efetividade do processo?

Estes indicadores deverão relacionar as entregas do processo com as reais necessidades dos clientes (Luciano Gomes, 2014).

O que preconiza o BPM CBOK é que “a melhor maneira de entender o que medir em um processo é compreender primeiro o resultado desejado”.

Ainda segundo o BPM CBOK, a medição de processos deve ter como foco a satisfação do cliente e “medir a satisfação do cliente é difícil, porém essencial. Na era atual de comunicações instantânea, as experiências positivas e negativas são rapidamente difundidas ao redor do mundo. A satisfação de um cliente não atendida pode gerar danos trágicos e irreversíveis para a organização, pois a replicação desse fato para outros clientes será de forma rápida e encadeada. Ainda segundo o BPM CBOK, “as organizações estão mapeando os pontos de interação como cliente e encontrando formas de antecipar suas interações e direcionar a experiência durante a interação.”

Em adição, tudo que não puder ser medido, logo não gerenciável, deve ser excluído do monitoramento das organizações. Um exemplo disso são os fatores advindos de ambientes externos, todavia, as organizações devem tentar controlar a influência desses fatores - mitigar seus efeitos para preservar os processos.

## 2.8– Como medir?

Nas literaturas disponíveis, encontramos várias maneiras de como podemos avaliar o gerenciamento de desempenho dos processos selecionados, para este trabalho, das abordagens pesquisadas, a que melhor se justifica em razão do modelo de administração adotado na Câmara dos Deputados é a que o BPM CBOK chama de Controle Estatístico de Processos (SPC – *Statistical Process Control*).

O cerne dessa abordagem, em uma linguagem simples e objetiva, nada mais é do que estabelecer uma meta para que determinado processo persiga e, caso necessário, ações sejam tomadas pelo gestor responsável para que isso aconteça e o processo tenha sua eficiência e eficácia atingida.

O BPM CBOK diz que “todo negócio ocorre em um sistema de processos interconectados e variações existem em todos os processos. Variação pode ocorrer como uma variável natural devido à natureza do processo ou devido a alguma variação de padrão de negócio ou técnico. O controle estatístico de processos é usado para entender, reduzir ou eliminar variabilidade em processos que são instáveis devido a taxas de erros e/ou ineficiência. Essa redução na instabilidade do processo melhorará o processo em si. O Controle estatístico de processos foca e incide nas entradas que conduzem às saídas, determinando quais processos são primariamente responsáveis por conduzir as saídas. Foca processos que podem trazer melhorias, portanto, recomendado para uso quando altas taxas de erros ou inconsistências de saídas são verificadas.”

Ainda segundo o que preconiza o CBOK, para que um processo seja mantido sobre controle estatístico há de se aplicar uma “técnica analítica para entender e controlar variações do processo”.

Assim como existem diversas abordagens para gerenciar desempenho de processos, existem diversas técnicas analíticas para controlar as variações do processo. Neste trabalho, a técnica utilizada será a técnica de Gráficos de Controle.

Gráficos de Controle determinam estatisticamente uma faixa denominada limites de controle que é limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle), além de uma linha média.

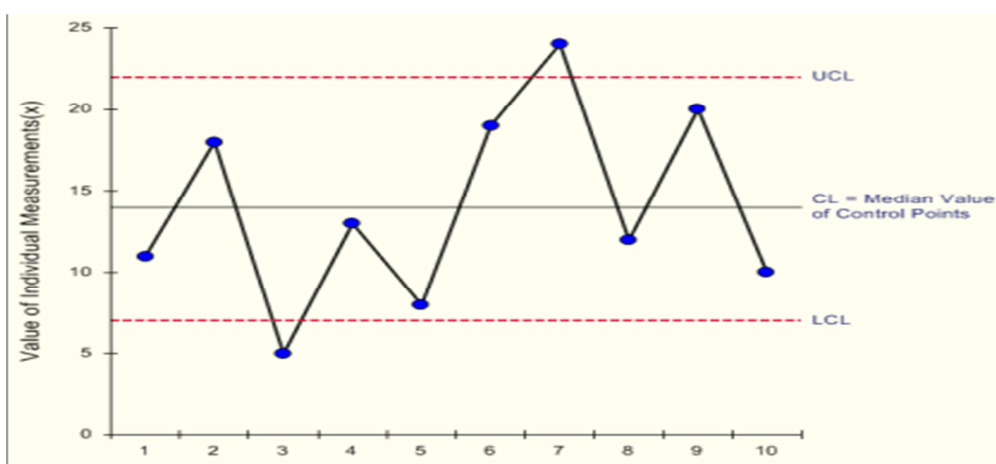


Figura 2: Gráfico de Controle

O Gráfico acima apresenta um exemplo de como podemos controlar nossos processos estatisticamente, definindo limites Superior (UCL), Inferior (LCL) e a média que se deseja atingir e por onde o processo deva permear para que se possa afirmar que ele está sendo eficaz e eficiente (CL), salientando que tanto esses limites quanto essa média devem ser estabelecidos por gestores juntamente com a equipe responsável pelo processo.

O BPM CBOK (apud Walter A. Shewhart, 1931) indica dois motivos responsáveis pelas as variações dos processos, são eles:

- Variação de causa comum: variações que ocorrem devido a características naturais e inerentes ao

processo. Ocorre aleatoriamente em torno da média. Diz a literatura que essa variação é sinônimo de causa comum; e

- Variação de causa assinalável: deve-se a fatores inesperados ou ocorrências que dificultam o desempenho do processo afetando seu resultado. Uma variação ocorre a partir da média ou persistentemente em um lado da média. Caso represente um problema, deve ser tratado e eliminado. Causa especial ou padrões não naturais são sinônimos de causa assinalável.

Para aferição das variações totais sofridas pelo processo, aplica-se a seguinte fórmula:

**Variação Total = Variação causa comum + Variação de causa assinalável** (BPM CBOK, 2013, pag 227).

As variações de causa assinalável devem ser tratadas para que o processo se torne eficiente e eficaz. O BPM CBOK diz que essas variações podem ser de causas transitórias ou persistentes. As transitórias “podem ser tratadas como um risco ao processo e ações devem ser tomadas para mitigar esse risco”. A persistente “é algo que não foi tratado pelo processo como uma parte inerente e que se transforma em um problema freqüente e altamente esperado”

Após o tratamento e aplicação das ações corretivas para que variações de causa assinalável não ocorram mais, a variação total de um processo pode ser medida da seguinte forma:

**Varição Total = Variação causa comum** (BPM CBOK, 2013, pag 227).

Quando isso ocorrer, podemos dizer que o processo está dentro do aceitável e que ele é processo estável.

Com isso, visto o referencial teórico acima, acredita-se que o próximo passo pode ser dado e aplicado ao caso concreto da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados, onde seus processos podem ser medidos e controlados.

### 3 BUSINESS CASE

#### 3.1 Contextualização

A Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados exerce papel fundamental no processo legislativo federal brasileiro. É ela que, por meio de seus integrantes, 132 (cento e trinta e dois) Deputados de diversos partidos políticos, opina acerca da Constitucionalidade, Juridicidade e Técnica Legislativa da maioria das proposições que tramitam na Casa, e, ainda, oferece parecer quanto à Admissibilidade das Propostas que tendem a emendar a Constituição do Brasil.

As atribuições da Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania estão elencadas no artigo 32, inciso III, do Regimento Interno da Câmara dos Deputados (Câmara dos Deputados, 2015):

“a) aspectos constitucional, legal, jurídico, regimental e de técnica legislativa de projetos, emendas ou substitutivos sujeitos à apreciação da Câmara ou de suas Comissões;

b) admissibilidade de proposta de emenda à Constituição;

c) assunto de natureza jurídica ou constitucional que lhe seja submetido, em consulta, pelo Presidente da Câmara, pelo Plenário ou por outra Comissão, ou em razão de recurso previsto neste Regimento;

d) assuntos atinentes aos direitos e garantias fundamentais, à organização do Estado, à organização dos Poderes e às funções essenciais da Justiça;

e) matérias relativas a direito constitucional, eleitoral, civil, penal, penitenciário, processual, notarial;

f) Partidos Políticos, mandato e representação política, sistemas eleitorais e eleições;

g) registros públicos;

h) desapropriações;

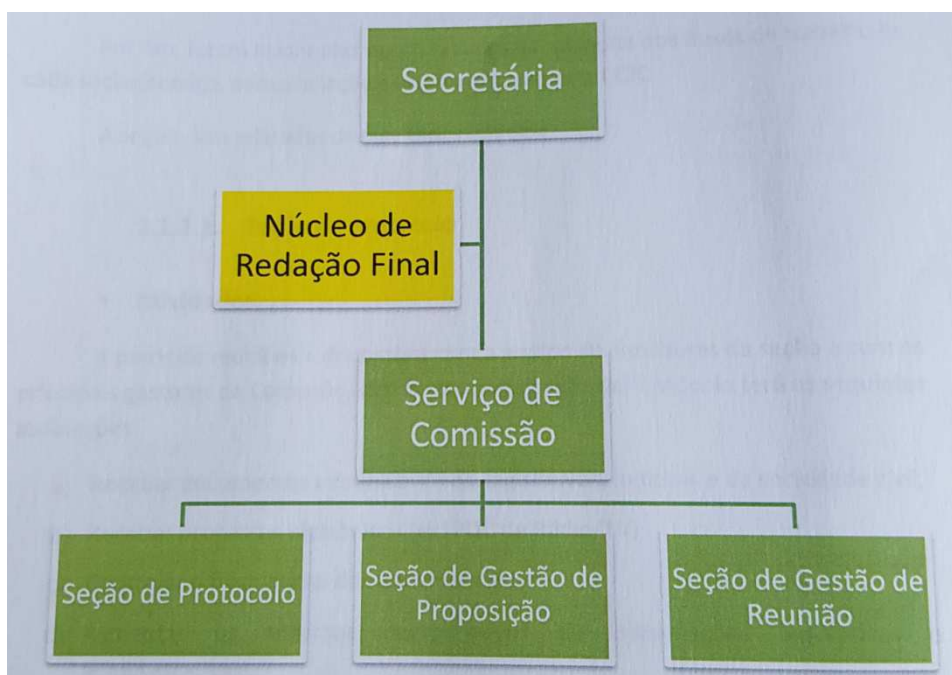
- i) nacionalidade, cidadania, naturalização, regime jurídico dos estrangeiros; emigração e imigração;
- j) intervenção federal;
- l) uso dos símbolos nacionais;
- m) criação de novos Estados e Territórios; incorporação, subdivisão ou desmembramento de áreas de Estados ou de Territórios;
- n) transferência temporária da sede do Governo;
- o) anistia;
- p) direitos e deveres do mandato; perda de mandato de Deputado, nas hipóteses dos incisos I, II e VI do art. 55 da Constituição Federal; pedidos de licença para incorporação de Deputados às Forças Armadas;
- q) redação do vencido em Plenário e redação final das proposições em geral”.

Hoje, a estrutura da Comissão está dividida em:

- Presidência e Vice-Presidência;  
01 Deputado Presidente e 03 Deputados Vice-Presidentes
- Secretaria-Executiva;  
01 Servidor do Quadro Efetivo
- Serviço de Comissão;  
01 Servidor do Quadro Efetivo
- Seção de Gestão de Reunião;  
04 Servidores do Quadro Efetivo e 02 Servidores Cargo de Natureza Especial (CNE)
- Seção de Gestão de Proposição;

### 03 Servidores do Quadro Efetivo

- Seção de Protocolo; e  
05 Servidores do Quadro Efetivo; 04 Estagiários e  
04 Pró-Adolescentes
- Redação Final.  
04 Servidores do Quadro Efetivo



**Figura 3 – Organograma CCJC – Aproge**

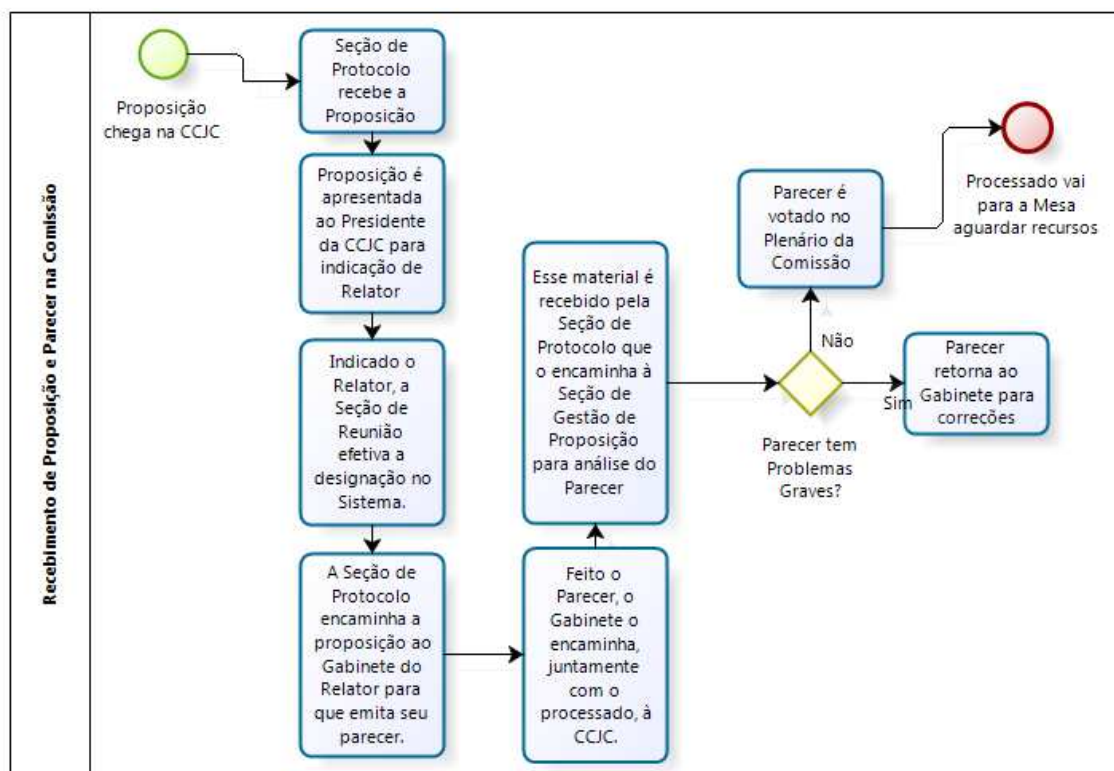
Para o desenvolvimento desse *case* não cabe esmiuçar as atividades que estão sob a responsabilidade de cada setor da CCJC, não será proveitoso e estará fora do escopo, que é aplicar o que fora estudado no referencial teórico sob um determinado processo. No entanto, apenas para situar o leitor como o processo flui no Órgão, o “caminho feliz” de uma proposição ao chegar à Comissão passa pelo seu recebimento na Seção de Protocolo, a proposição é apresentada ao Presidente da Comissão para que ele indique um Relator para opinar, em forma de Parecer, sobre aquela matéria, indicado o Relator a proposição segue para a Seção de Reunião para que se faça a designação e a proposição volta para a

Seção de Protocolo para que se remeta o processado (o inteiro teor) ao Gabinete do Relator designado. O Relator elabora o seu Parecer sobre a matéria, onde ele deve opinar quanto a Constitucionalidade, Juridicidade e Técnica Legislativa, e, ainda, caso seja, opinar quanto ao mérito da matéria. Nas Propostas de Emendas à Constituição, o Relator opina quanto a sua Admissibilidade. A Proposição retorna para CCJC junto com o Parecer, é recebida pela Seção de Protocolo que encaminha para a Seção de Gestão de Proposição analisar o Parecer. A Seção de Gestão de Proposição avalia se o Parecer do Relator está conforme preconiza a legislação vigente. Nesse momento, duas ações podem ser tomadas:

1. Se o Parecer não tiver problemas, ele estará pronto para ser votado no Plenário da Comissão; e
2. Se o Parecer tiver problemas, ele retorna para o Gabinete do Relator para que se proceda a correção.

Pronto, dessa forma, tem-se uma visão macro de como a CCJC funciona ao receber uma proposição. Cabe ainda ressaltar que a CCJC é o último órgão a apreciar a proposição, é ela que diz se a proposição vai para análise do Plenário da Câmara dos Deputados, vai para análise Senado Federal ou se será arquivada.

Abaixo, para melhor visualização de como esse processo ocorre na Comissão, segue um gráfico mostrando desde a chegada da Proposição até a votação de seu Parecer.



**Figura 4 – Recebimento de Proposição e Parecer na CCJC**

Embora não esteja inserido no fluxo normal da Comissão, cabe ressaltar que o Núcleo de Redação Final participa na compilação do texto final da proposição, o texto que seguirá para o Senado Federal ou, caso a Câmara dos Deputados esteja atuando como Casa revisora, para a sanção Presidencial. A proposição, ao longo de seu trâmite na Casa, passa por diversas Comissões, a depender de sua matéria, e as Comissões elaboram pareceres que são votados pelos seus Plenários e após passar pela CCJC, segue para o Núcleo de Redação Final para que se elabore um texto final, retirando as partes rejeitadas e inserindo as aprovadas, formando um mosaico lógico e que possa entrar no ordenamento jurídico brasileiro.

### 3.2O caso CCJC

Como mencionado no início do trabalho, em 2013 a Comissão passou por grande reestruturação, e precisou mapear todos os seus processos que, até aquele momento, eram de conhecimento tácito. A Coordenação de Gestão e Processos da Assessoria de Projetos de Gestão (COGEPRO/APROGE) foi acionada para essa atividade e várias reuniões foram realizadas a fim de que se pudesse extrair o conhecimento de todos os envolvidos.

A APROGE utilizou Diagramas de Escopo para se descobrir o fluxo de todos os processos, conforme figura abaixo.

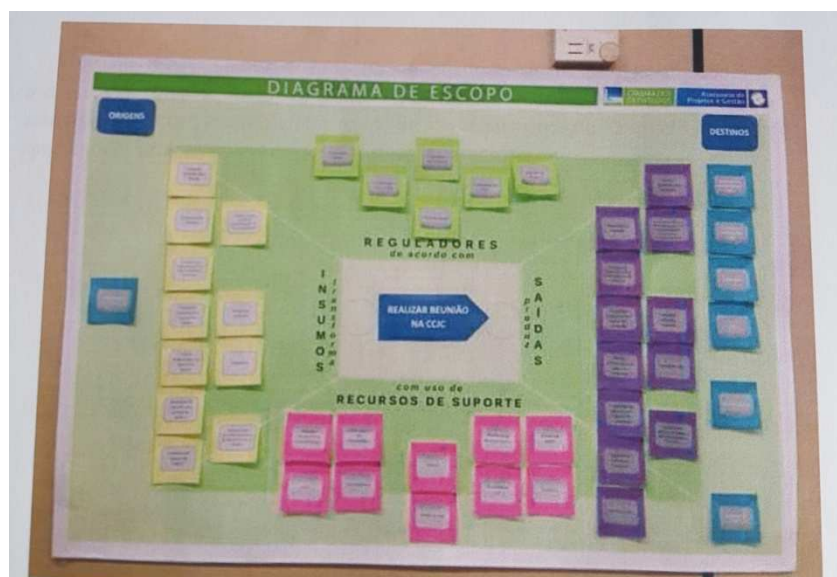


Figura 5 – Diagrama de Escopo - APROGE

Ao fim do trabalho da APROGE, a Comissão passou a ter uma visão de todos os processos para atender sua clientela, e com isso, o conhecimento que, antes era tácito, passou a ser explícito, de domínio comum.

No próximo item, veremos uma relação de todos os processos mapeados pela APROGE.

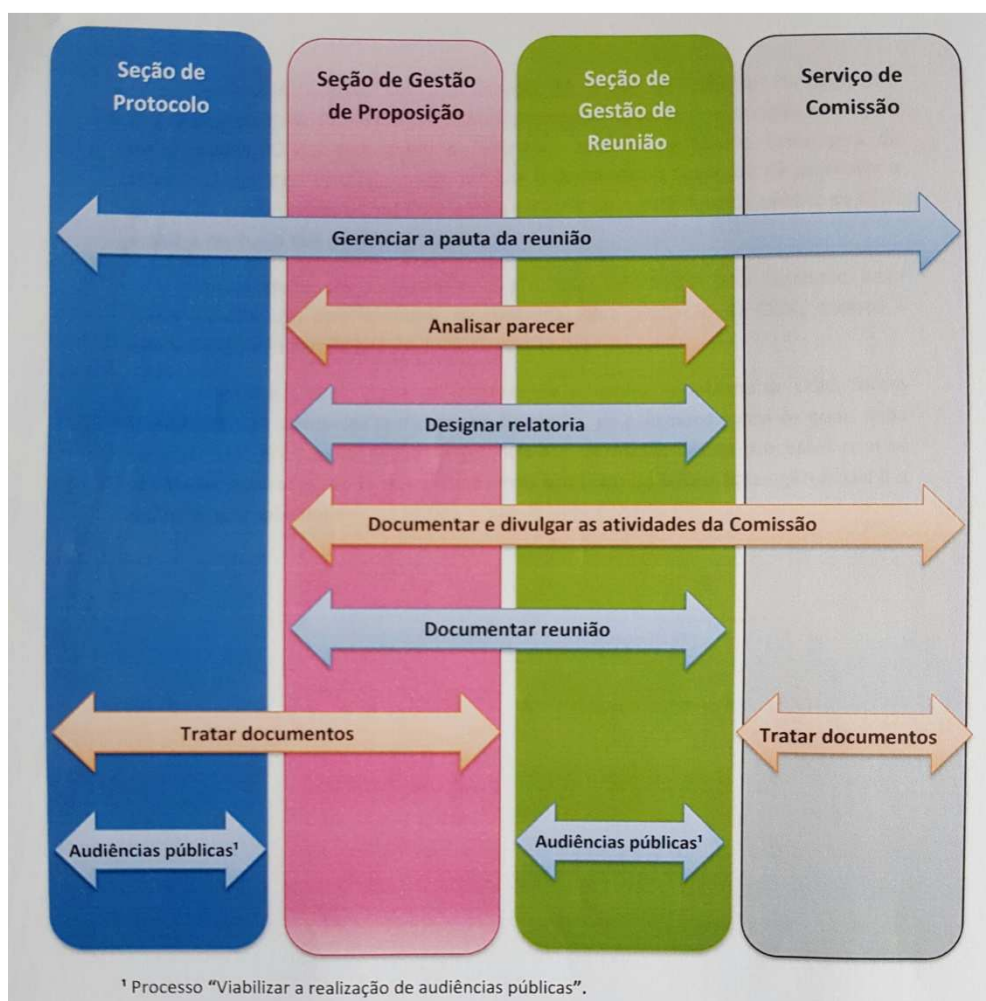
### 3.3 Os Processos Mapeados

Para cumprir sua missão no contexto da necessidade da Câmara dos Deputados, a APROGE identificou os seguintes processos de responsabilidade da CCJC:

- Seção de Protocolo
  - Tratar Documentos;
  - Gerenciar Pauta da Reunião;
  - Viabilizar a realização de Audiências Públicas;
  - Realizar e Gerenciar Atividades Administrativas; e
  - Atender Clientes.
- Seção de Gestão de Proposições
  - Designar Relatoria;
  - **Analisar Parecer;**
  - Controlar Fluxo de Emendas;
  - Tratar Emendas da Comissão ao Orçamento;
  - Tratar Requerimento;
  - Solicitar Manifestação da Consultoria Legislativa (CONLE)
  - Documentar Reunião;
  - Tratar Documentos; e

- Documentar e Divulgar as Atividades da Comissão.
- Seção de Gestão de Reunião
  - Designar Relatoria;
  - Gerenciar Pauta da Reunião;
  - Assessorar o Plenário da Comissão;
  - Viabilizar os Trabalhos de Subcomissões; e
  - Viabilizar a realização de Audiências Públicas.
- Serviço de Comissão
  - Gerenciar e Preparar a Reunião;
  - Gerenciar a Pauta da Reunião;
  - Assessorar a Mesa da Comissão;
  - Documentar e Divulgar as Atividades da Comissão;
  - Tratar Documentos; e
  - Gerenciar o Planejamento Setorial.

Como se pode observar, alguns processos são de responsabilidade de mais de um setor, conforme a figura a seguir:



**Figura 6 – Processos transversais- APROGE**

Conhecidos os Processos da CCJC, passemos para a parte final do trabalho, que consiste na medição do Desempenho de um deles.

### 3.4 Aplicação do Referencial Teórico.

Para desenvolvimento deste tópico, várias reuniões foram realizadas com o propósito de selecionar o melhor processo que se adequasse ao referencial teórico estudado. Além da Secretária-Executiva da Comissão, participaram destas reuniões as três seções que compõem a CCJC e mais o Serviço de Comissão. Como mencionado em tópico anterior, a escolha do processo a ser gerenciado deve ser de pleno conhecimento da equipe e que esteja

alinhado com os objetivos estratégicos da Organização e que possa ser fator determinante na qualidade do atendimento ao cliente.

Com essa visão e esse pensamento alinhado em toda a equipe, identificou-se que o processo que melhor atenderia ao projeto e que serviria de um bom exemplo para que este plano de projeto fosse aplicado em todos os processos da Comissão foi “**Analisar Parecer**”, de responsabilidade da Seção de Gestão de Proposição.

O processo Analisar Parecer possui as seguintes atividades:

- Revisar Parecer e Emendas;
- Revisar Votos em Separado e Complementação de Voto recebidos pela Comissão; e
- Realizar contato com os Gabinetes Parlamentares e com a CONLE para ajustes em Pareceres, Votos em Separado e Complementações de Voto, bem como gerenciar as respectivas demandas e pendências.

É com esta última atividade que iremos trabalhar. Ocorre que os Pareces podem ter como origem tanto os Gabinetes dos Deputados, onde sua assessoria parlamentar os confeccionam, ou podem ter como origem a Consultoria Legislativa. Esses Pareceres são analisados e, caso estejam em desacordo com a já citada Lei Complementar, eles são devolvidos à sua origem para que se procedam aos devidos acertos. E essa devolução compromete o processo com um todo, pois as proposições ficam impedidas de serem votadas em Plenário.

Ao longo do ano de 2015, identificamos um percentual de devolução de pareceres na ordem de 20% (vinte por cento). As análises são inseridas no Sistema de Controle de Proposição - SisProp, ferramenta de uso exclusivo da Comissão onde são extraídos seus dados estatísticos.

**Sistema de Controle de Proposição**  
Atualizado em : 07/12/2015 11:49:36

Brasília, segunda-feira, 7 de dezembro de 2015

Usuário: Fabio Alexandre

**Gestão de Reunião**

Quantidade pedidos de pauta em 2015	Quantidade pedidos de relatoria em 2015	Quantidade de Reuniões Realizadas	120	Quantidade de Matérias Pautadas	927
Pedidos: 574	2168	Matérias Prontas para pauta	643	Redações Finais Aprovadas em 2015	485
Atendidos: 518		Matérias Aguardando Designação	1467	PDC's Aprovados em 2015	340
Proposições: 308		Matérias Designadas em 2015	1275	Pareceres Aprovados em 2015	366
Deliberadas: 259		Matérias Aguardando Parecer	721		

**Gestão de Análise**

Quantidade de Proposições Analisadas	1354
Quantidade de Análises Realizadas	2716
Análise x Servidor	Quantidade x Devolução
Quantidade Enunciado	Devoluções: 143
Proposição x Enunciado	Total de Análises: 797
Análises Período	Relatores Devolvidos
	Data Inicio Data Fim (+1)
	01/01/2015 07/12/2015

Figura 7 – Tela SisProp

Essas devoluções são causadas por fatores assinaláveis, e por isso, devem ser monitoradas e tratadas. Quando ocorre uma devolução de Parecer, ela recebe um motivo, o que a Comissão convencionou de Enunciados, conforme tabela anexa.

Pode-se constatar, olhando a tabela anexa citada no parágrafo anterior, que há Enunciados que motivam devoluções, ou seja, os Pareceres possuem problemas graves e que precisam ser reparados, são os do tipo “Com Defeito”; e, Enunciados que não

motivam devoluções, os Pareceres possuem problemas, mas eles podem ser sanáveis sem que tenham interferência de seus elaboradores, como por exemplo, problemas que podem ser sanáveis na confecção da Redação Final. Outra observação importante sobre a aplicação dos Enunciados sobre os Pareceres é que um Parecer pode receber mais de um Enunciado, logo, um Parecer pode receber tanto Enunciados que ensejam devolução, tanto que não ensejam devolução.

No período monitorado, ano de 2015, constatou-se que o maior número de Enunciado aplicado aos Pareceres e que ensejaram devolução foi o de Técnica, com 168 (cento e sessenta e oito) aplicações, como pode ser verificado no relatório de enunciados aplicados constante do anexo.

O Enunciado “Técnica” prevê que o Relator deverá corrigir os defeitos de técnica legislativa de todas as proposições válidas por meio de emendas, subemendas ou substitutivo. Colocando de uma forma mais simples, indica que proposição é válida, porém, foi redigida em desacordo com a Lei Complementar nº 95, de 1998, e não foi corrigida por meio do Parecer do Relator, logo, o Parecer foi devolvido para que o Relator apresente, em seu Parecer, emendas, subemendas ou substitutivo que faça a proposição se coadunar com citada Lei Complementar.

Após reuniões com a Comissão, foi identificado que, para uma maior eficiência e eficácia do Processo, o número de devoluções de pareceres deveria ficar na casa dos 5% (cinco por cento), uma vez que a perfeição, com as constantes alterações de assessorias, seria impraticável.

Aplicando o Gráfico de Controle mencionado no referencial teórico, teremos algo assim:

2015	Total Analisados	Devoluções Encontradas (Percentual)	Devoluções Aceitáveis (Percentual) Limite Superior	Diferença (Percentual)
Pareceres Analisados	797	18	5	13

Tabela 1 – Devoluções Encontradas x Devoluções Aceitáveis

A tabela acima foi compilada, mostrando os números totais dentro de um ano, no entanto, para que se verifique em qual período do ano ocorre o maior número de devoluções, a tabela poderia ser feita mensalmente.

E o que poderia ser feito para que essa redução fosse alcançada? Como a Comissão poderia intervir junto às Assessorias Parlamentares e Consultorias para que a quantidade de devoluções estivesse dentro do que foi estabelecido por ela?

Um curso de confecção de pareceres poderia ser disponibilizado para as Assessorias Parlamentares, muitos dos Assessores chegam à Câmara dos Deputados com pouco ou nenhum conhecimento do Processo Legislativo, muito menos sobre confecção de Pareceres. Já para a Consultoria Legislativa, um bom resultado seria alcançado com reuniões para debater o tema e afinar o entendimento sobre o que deve ou não conter nos Pareceres.

Assim, entendemos que aplicando esse conhecimento em todos os processos que se deseja monitorar e controlar, a CCJC poderá aprimorar seus produtos ofertados aos clientes.



## 4 CONCLUSÃO

De acordo com objetivo deste trabalho, que era o de se desenvolver um plano de projeto para que a Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania - CCJC da Câmara dos Deputados - CD meça o desempenho de seus processos e, com isso, consiga explorar os *gaps* encontrados para, então, discutir melhores estratégias que venham dirimir esses *gaps* e fornecer um serviço mais eficiente e eficaz aos seus clientes, conclui-se que o monitoramento dos processos deve ser feito continuamente, sempre tendo como foco os objetivos estratégicos da organização, bem como os clientes, a fim de que se possa obter sua eficiência e eficácia.

Conclui-se, também, que é de suma importância que todos os gestores e operadores envolvidos no processo façam parte da equipe que irá escolher o que será monitorado, pois, é vital que os parâmetros a se atingir sejam parâmetros reais, ou seja, não adianta estabelecer medidas inatingíveis ou fictícias. Como exemplo, para o caso estudado neste trabalho, definiu-se um taxa percentual de 5%, e não 0%, pois se sabe que sempre teremos devoluções por um ou outro Enunciado. Tão importante quanto os parâmetros, são os processos que serão monitorados, sugere-se que sejam processos críticos e que venham a contribuir para que a organização persiga seus objetivos estratégicos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, Gestão de Desempenho de Processo é perene, processos devem ser medidos e monitorados enquanto a organização “viver”. Espera-se que o próximo passo do trabalho seja realizado e que a Comissão de Constituição e Justiça consiga ter todos os seus processos vitais voltados para os objetivos estratégicos estabelecidos pela Câmara dos Deputados de forma a se extrair sua máxima eficiência e eficácia.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- 1) BPM CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOK V3.0, 2014;
- 2) CÂMARA DOS DEPUTADOS, atribuições da CCJC Disponível em [www.camara.com.br/ccjc/](http://www.camara.com.br/ccjc/) Acessado em 02 de dezembro de 2015
- 3) GOMES, Luciano. GERENCIANDO O DESEMPENHO DE PROCESSOS.. Disponível em <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/gerenciando-o-desempenho-de-processos/>>:. Acesso em: 31 de outubro de 2015.
- 4) INDICADORES DE DESEMPENHO Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/indicadores-de-desempenho/>> Acesso em: 18 de maio de 2015.

## 7 ANEXOS

### CÂMARA DOS DEPUTADOS Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania Enunciados CCJC

Enunciado	Tipo	Descrição
inadequado-P	Com Defeito	O Relator deve examinar, nos limites do despacho de distribuição, todas as proposições, emendas, subemendas e substitutivos, ainda que declarados inadequados financeiramente pela CFT.
dependência-P	Com Defeito	Como o acessório depende do principal, o texto do Substitutivo, ainda que constitucional e jurídico, não pode seguir se o projeto a que se refere for inconstitucional ou injurídico.
dispositivo incoerente-P	Com Defeito	Se o Relator corrigir algum defeito da proposição ou seu acessório por meio de emenda ou subemenda, deverá, na conclusão, considerar sanado o problema.
técnica-P	Com Defeito	O Relator deverá corrigir os defeitos de técnica legislativa de todas as proposições válidas por meio de emendas, subemendas ou substitutivo.
na forma-P	Com Defeito	Caso a tramitação seja conclusiva, permite-se que o Relator apresente parecer pela admissibilidade (CJT) de uma proposição “na forma” de emendas, subemendas ou substitutivo de outra Comissão que corrijam o(s) defeito(s) apontado(s) pelo Relator.
dispositivo-P	Com Defeito	
principal-P	Com Defeito	O Relator deve examinar, nos limites do despacho de distribuição, a proposição principal.
apensado-P	Com Defeito	O Relator deve examinar, nos limites do despacho de distribuição, as proposições apensadas.
acessório-emc rejeitada-P	Com Defeito	O Relator deve examinar, nos limites do despacho de distribuição, as emendas ao projeto (EMC) apresentadas em qualquer Comissão, ainda que tenham sido rejeitadas.
mérito-P	Com Defeito	O Relator deverá contemplar o mérito da matéria quando o despacho inicial da Mesa o exigir.
divisão-P	Com Defeito	O Relator deverá apresentar parecer com duas divisões apenas: relatório e voto do Relator.
texto-P	Com Defeito	O Relator deve corrigir defeitos textuais.

Enunciado	Tipo	Descrição
incoerência-P	Com Defeito	O voto pela inconstitucionalidade pressupõe injuridicidade.
acessório-P	Com Defeito	O Relator deve examinar, nos limites do despacho de distribuição, as emendas (EMC e EMR), subemendas (SBR) e substitutivos (SBT) aprovados por cada uma das Comissões de mérito.
senado-P	Com Defeito	No parecer a Emendas ou Substitutivo do Senado Federal, o Relator poderá: (a) resgatar qualquer parte do texto da Câmara que não estiver no texto do Senado; (b) manter qualquer dos dispositivos do Senado que não estiver no texto da Câmara; (c) rejeitar te
mérito-invasão-P	Com Defeito	O Relator não poderá contemplar o mérito se a referência do despacho for apenas o art. 54 do RICD. Neste caso, a análise deve restringir-se obrigatoriamente à constitucionalidade, juridicidade e técnica legislativa. O Relator não poderá consolidar textos
numeração-P	Com Defeito	O Relator deverá observar a correta numeração das proposições.
nomenclatura-sbr sbt-P	Com Defeito	O Relator deverá apresentar subemenda substitutiva caso queira alterar, formal ou substancialmente, em seu conjunto, o substitutivo de outra Comissão.
nomenclatura-P	Com Defeito	O Relator deverá diferenciar emendas, subemendas e substitutivos e utilizar a correta nomenclatura ao sugerir-los ou adotá-los.
pec-P	Com Defeito	As emendas de Relator apresentadas a Propostas de Emenda à Constituição devem ser supressivas e saneadoras de vício de admissibilidade (ou inconstitucionalidade).
justificativa-P	Com Defeito	O Relator deve explicar os motivos do voto pela inconstitucionalidade ou injuridicidade.
facultativo-N	Sem Defeito	O parecer do Relator pela inconstitucionalidade ou injuridicidade torna facultativo o exame dos demais requisitos.
inconstitucionalidade-N	Sem Defeito	Identificado na análise de parecer algum vício (inconstitucionalidade ou injuridicidade) não apontado pelo Relator, subentende-se sua discordância.

Enunciado	Tipo	Descrição
instrutória-N	Sem Defeito	O Relator não precisa examinar emendas de Relator anterior, nem emendas apresentadas a substitutivo de Relator anterior, porque constituem matéria meramente instrutória.
instrutória-esb sbt rejeitado-N	Sem Defeito	O Relator não precisa examinar emendas apresentadas a substitutivo (ESB) rejeitado na Comissão de mérito.
instrutória-esb rejeitada-N	Sem Defeito	O Relator não precisa examinar emendas apresentadas a substitutivo de relator (ESB) que foram rejeitadas pela Comissão e, portanto, não incluídas no parecer como parte do substitutivo adotado (SBT-A).
posição-N	Sem Defeito	Nas proposições despachadas à CCJC baseadas exclusivamente no art. 54, ou apenas para exame de admissibilidade, o Relator poderá marcar sua posição, sem que a conclusão de seu parecer contemple o mérito da matéria.
vts referência-N	Sem Defeito	Voto em Separado de Deputado que deixou de ser membro permanece como matéria instrutória e poderá servir de referência para os membros da Comissão.
prejudicialidade-N	Sem Defeito	O Relator poderá, em seu parecer ou por requerimento, sugerir que o Presidente da CCJC declare a prejudicialidade da proposição em análise.
divergência-N	Sem Defeito	Caso a Comissão de mérito aprove a matéria na forma de substitutivo ou na forma de emendas, e essas alterações recebam posteriormente parecer terminativo (inconstitucionalidade/injuridicidade), cabe a provocação de divergência pela CCJC, pois a proposição
sileg-N	Sem Defeito	A documentação que compõe o processado deve corresponder à cadastrada no Sileg, mas na "árvore" não podem constar itens meramente instrutórios, exceto votos em separado.
emc art. 54-N	Sem Defeito	O Relator, quando houver despacho de distribuição baseado apenas no art. 54, deve se manifestar sobre as emendas ao projeto apresentadas na Comissão apenas nos limites do referido despacho. Poderá, ainda, optar por uma ("aprovar") quando existirem várias

Enunciado	Tipo	Descrição
emendamento-N	Sem Defeito	É possível que não seja aberto prazo para emendas ao Substitutivo do Relator quando o texto apresentar apenas correções técnico-redacionais.
técnica-N	Sem Defeito	O Relator deverá corrigir os defeitos de técnica legislativa de todas as proposições válidas por meio de emendas, subemendas ou substitutivo.
texto-N	Sem Defeito	O Relator deve corrigir defeitos textuais.
prc-N	Sem Defeito	É sempre possível ao relator examinar o mérito de Projetos de Resolução.
tramitação-N	Sem Defeito	A tramitação das proposições deve seguir os ditames regimentais.
37		

CÂMARA DOS DEPUTADOS  
Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania  
Sistema de Controle de Proposições - SisProp  
Quantidade Enunciados Aplicados

Enunciado	Quantidade
técnica-P	168
silleg-N	124
técnica-N	106
mérito-invasão-P	43
na forma-P	42
inconstitucionalidade-N	35
acessório-P	32
texto-P	26
numeração-P	21
apensado-P	13
nomenclatura-P	13
principal-P	9
facultativo-N	9
acessório-emc rejeitada-P	8
mérito-P	7
dispositivo incoerente-P	7
pec-P	5
prc-N	5
incoerência-P	5
texto-N	4
instrutória-N	3
nomenclatura-sbr sbt-P	2
dependência-P	2
prejudicialidade-N	1
posição-N	1
instrutória-esb rejeitada-N	1
justificativa-P	1
tramitação-N	0
senado-P	0
divergência-N	0

Enunciado	Quantidade
divisão-P	<input type="text" value="0"/>
emc art. 54-N	<input type="text" value="0"/>
inadequado-P	<input type="text" value="0"/>
instrutória-esb sbt rejeitado-N	<input type="text" value="0"/>
vts referência-N	<input type="text" value="0"/>
emendamento-N	<input type="text" value="0"/>