



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM GOVERNANÇA LEGISLATIVA**

Natália Cavalheiro Pellicano

**Mapeamento e Modelagem do Processo de Posse Parlamentar na Diretoria-Geral
Projeto de Intervenção**

**Brasília
2015**

Natália Cavalheiro Pellicano

Mapeamento e Modelagem do Processo de Posse Parlamentar na Diretoria-Geral

Projeto de Intervenção

Projeto de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação no MBA em Governança Legislativa, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor.

Orientador: Cristiano Araújo de Sousa

Brasília

2015

PELLICANO, N. **Mapeamento e Modelagem do Processo de Posse Parlamentar na Diretoria-Geral**. [2015]. [37 folhas] f. Projeto de Intervenção (MBA em Governança Legislativa).. Brasília: Câmara dos Deputados, [2015].

Resumo Executivo

O presente projeto busca mapear e melhorar o processo de Posse Parlamentar no âmbito da Diretoria-Geral, fazendo com que todos os envolvidos sintam-se parte da equipe e gerando um atendimento ótimo ao cliente. Trata-se de um tema relevante para a instituição e para o país e pode ser visto como primeiro ponto de contato com o cliente “Deputado”. Assim, respostas em nível de excelência nesta primeira etapa do convívio geram ganhos que perduram por toda a Legislatura.

O projeto apoia a atividade fim da Câmara dos Deputados e torna mais fácil que os representantes concretizem a Missão da Casa. Além disso, atua na diretriz estratégica “Transparência”, na medida em que “facilita o acesso da sociedade às informações” e na diretriz “Gestão” tanto melhorando a gestão e a disseminação de informações internas, quanto melhorando a eficiência administrativa e a utilização dos recursos. O trabalho será desenvolvido na Diretoria-Geral, órgão de fundamental importância à Casa, o que também ajuda a espalhar a cultura de projetos, processos e resultados pela instituição. Para que estes resultados sejam possíveis, serão utilizados principalmente três servidores (sendo um deles da Assessoria de Projetos e Gestão – Aproge, para apoiar metodologicamente os trabalhos), além de participações de toda a equipe envolvida com a Posse, durante dez semanas ao custo estimado de R\$ 123.500,00 (cento e vinte e três mil e quinhentos reais), com entregas principais sendo o diagnóstico do processo atual e as melhorias a serem implementadas.

Podem ser consideradas como principais vantagens deste projeto: o nível de efetividade, por tratar-se de um projeto relativamente simples, mas com ganhos concretos à instituição, o que diminui as chances de um abandono inconclusivo das análises; e o tempo, tendo em vista a proximidade com a última posse, e com as análises de lições aprendidas e a distância ainda existente para o próximo evento de posse. Por fim, espera-se conseguir com este projeto uma melhoria efetiva no processo de posse, gerando responsáveis e atividades previstas em calendário, além da inclusão e motivação dos colaboradores e prestação de um serviço excelente ao Parlamentar.

SUMÁRIO

1	SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
1.1	Conceitos iniciais sobre Processos.....	5
1.1.1	Processos	5
1.1.2	Tipos de Processos	7
1.1.3	Gestão de Processos	9
1.2	Mapeamento, Modelagem e Análise de Processos.....	13
1.3	Metodologia de Elaboração de Processos – Aproge.....	20
1.4	Case da Aproge.....	21
2	BUSINESS CASE.....	22
2.1	Histórico.....	22
2.2	Justificativa	22
2.3	Diagnóstico	24
3	PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO	26
3.1	Escopo.....	26
3.1.1	Objetivo	26
3.1.2	Macroentregas.....	26
3.1.2.1	Entregas.....	27
3.1.3	Estrutura Analítica do Projeto.....	28
3.2	Cronograma	29
3.3	Custos.....	29
3.4	Qualidade	30
3.5	Recursos humanos	31
3.6	Comunicações.....	32
3.7	Riscos.....	32
3.8	Aquisições.....	33

3.9 Partes interessadas	33
3.10 Continuidade das ações implementadas	34
4 CONCLUSÃO	35
5 REFERÊNCIAS	36

1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

Analisaremos aqui a teoria científica sobre Processos e Melhorias para que se possa efetivamente iniciar a proposta de projeto de intervenção.

De acordo com Paim *et al.* (2009), existe uma carência no estudo e uniformização dos termos e teorias que abrangem a disciplina de processos. Segundo os mesmos autores, um dos pontos que explica esse *gap* de material trata da interdisciplinaridade que permeia tal matéria, tendo em vista que estudos da engenharia de produção, tecnologias, administração e outros são empregados na disciplina e estas ciências acabam por não conversar.

Baldam *et al.* (2010) corroboram com a visão de Paim *et al.* (2009) e constata também a falta de entendimento quanto aos termos utilizados nas pesquisas e estudos científicos sobre o tema.

Gonçalves (2000), em seu texto “As empresas são grandes coleções de Processos”, coaduna com tudo que foi dito explicando também que a palavra processo é vista em diversas disciplinas, por exemplo, a Sociologia, Psicologia e Biologia, e por isso gera tantos problemas de uniformização da linguagem.

Assim, contando com as dificuldades apresentadas, buscou-se trazer os estudos e conceitos, apresentados pela ciência.

1.1 Conceitos iniciais sobre Processos

1.1.1 Processos

A portaria n. 233/2009, que estabelece o Modelo de Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados, define processo como “Conjunto de atividades ordenadas e interativas, realizadas sistematicamente, que fazem uso dos recursos da organização, definindo responsabilidades dos agentes. Os processos são constituídos de entradas, agregam valor na execução de suas atividades e geram, na saída, um resultado concreto (produto ou serviço) para um cliente interno ou externo.”.

Para Baldam *et al.* (2010), podemos entender processo como um encadeamento sequencial de atividades, executadas dentro de uma empresa ou organização que transformam entradas em saídas.

O normativo ISO 9000, por sua vez, conceitua “processo”, na seção 3.4.1, como “[...] conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”. São dignas de nota, também as colocações do normativo que apregoam que normalmente as saídas de um processo são as entradas de outro e que os processos da organização tendem a existir para agregar valor.

No entendimento de Gonçalves (2000), toda atividade relevante elaborada por uma instituição está contida em um processo e da mesma maneira, um processo engloba todas as atividades importantes da empresa. O autor corrobora com os conceitos antes citados dizendo que processo seria uma atividade ou conjunto de atividades que transforma um *input* em *output* com o objetivo de gerar valor ao cliente final. Apesar desse conceito teórico, Gonçalves (2000) chama a atenção para o fato de que nem sempre são estanques e materiais as entradas ou saídas de um processo e que, quanto mais atrelado a serviços, menos tangíveis serão as entradas e saídas desse mesmo processo.

Ainda sobre as saídas, Baldam *et al.*(2010) afirmam que, embora o desejável e mais comum sejam saídas de produtos com valor agregados à empresa, também há dois tipos de saídas, sendo elas: produtos sem valor agregado imediato (por exemplo: resíduos sólidos e gases poluentes, que deverão receber algum tipo de tratamento pela organização) e informações, que retroalimentam o sistema de processos, proporcionando oportunidades de melhoria contínua.

Gonçalves (2000) esclarece que a análise de entradas e saídas não é suficiente para o conceito de processo, conforme citação:

A definição de processo pela descrição da transformação de inputs em outputs de valor não é suficiente para especificar o assunto que interessa. Um processo típico também envolve endpoints, transformações, feedback e repetibilidade (GONÇALVES,2000,p. 5).

O conceito de concatenação do trabalho em processo definido é existente desde a época da revolução industrial, segundo Gonçalves (2000), com foco nas indústrias e fábricas, e as empresas modernas têm revisto estes conceitos e passado a aplicá-los em outros tipos de processos. Na nova visão, de fora da indústria, muitas vezes um processo detém diversas variáveis e nem sempre é possível localizar exatamente as entradas e saídas de um determinado processo. Para o mesmo autor, a tendência é que os processos sejam cada vez menos visíveis,

com o uso de tecnologias e ferramentas, e as empresas devem se preparar para lidar com os mais variados tipos de processos e não só os industriais.

1.1.2 Tipos de Processos

Sobre os tipos possíveis de processos Gonçalves (2000) apregoa:

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (GONÇALVES, 2000, p. 11).

Por isso, apresentamos aqui algumas classificações apresentadas pelos principais estudiosos do assunto.

Baldam *et al.* (2010) informa que os processos podem ser divididos em Processos de Governança: aqueles que envolvem a estratégia, mensuração de riscos e metodologias; Processos de Gerenciamento: os que se referem às atividades do dia a dia de uma empresa, envolvendo gestão financeira e de recursos humanos e, por fim, Processos Operacionais: que são os relacionados à atividade fim da organização. Ainda segundo Baldam *et al.* (2010), os processos podem ser divididos em relação à ocorrência; sendo Intrafuncionais os que ocorrem dentro de um só departamento e Transfuncionais os que ocorrem fora do departamento ou seção.

O CBOK®, principal livro de referência quanto a gestão de processos, também separa os tipos processuais, mas utiliza a classificação de processos Primários, de Suporte e de Gerenciamento. Os processos primários são aqueles que têm como função principal entregar valor direto aos clientes, sendo vistos numa análise total, de ponta a ponta. São muitas vezes comparados aos estudos de Cadeia de Valor de Michael Porter, a principal diferença seria que o valor criado nas análises de Porter se relaciona principalmente com o valor monetário, enquanto que nos processos primários pode ser percebido de outras formas. Já os processos de suporte são os que servem para auxiliar os processos primários ou outros processos de suporte, não encontrando diretamente a criação de valor ao cliente, mas servindo de base para que outros processos encontrem. Por fim, os processos de gerenciamento, na visão do corpo de conhecimentos CBOK®, são os que têm como propósito medir e monitorar as atividades de forma gerencial, pensando no atingimento de estratégias e na missão e visão de uma organização.

Gonçalves (2010) enriquece os trabalhos trazendo, também, algumas segregações. Para o autor, quanto ao objeto dos processos estes podem ser de manufatura ou de serviços. Já quanto à execução, poderiam ser internos, quando ocorrem completamente dentro da empresa ou externos, quando englobam partes externas à empresa. Além disso, poderiam ser Interorganizacionais, quando ocorrem entre organizações diversas e Intraorganizacionais, quando ocorressem dentro de uma mesma empresa.

Uma questão na divisão de processos relevante é apontada no CBOK® quanto à necessidade de se separar processos “Intensivos em conhecimentos” dos demais. Este estudo apregoa que tal tipo de processos deverá receber um tratamento especial por parte da empresa. O quadro abaixo traz algumas diferenças relativas a tais processos:

Figura 1 – Características dos Processos Intensivos em Conhecimento

Processos intensivos em conhecimento	Processos não intensivos em conhecimento
Geralmente complexo	Simple ou complexo
Geralmente difícil de automatizar	Geralmente simples de automatizar
Geralmente não repetitivo	Altamente repetitivo
Previsível ou imprevisível	Altamente previsível
Requer muita criatividade	Requer pouca criatividade
Estruturado, semiestruturado ou não estruturado	Estruturado

Fonte: CBOK®, p.64

O CBOK® e Gonçalves (2000) concordam que a tendência é que os processos passem a ser cada vez mais do tipo intensivo em conhecimentos, com etapas não tão facilmente identificadas, com o advento das tecnologias de informação e comunicação. Assim, surge o desafio para as organizações de se adequar à realidade, buscando uma maior flexibilidade e criatividade no trato com os novos processos.

1.1.3 Gestão de Processos

Para falar de gestão de processos, é importante entender o histórico da racionalização do trabalho e seu estudo. Este foco é iniciado com Taylor, buscando uma “gestão científica da produção”. O autor apregoava a padronização das tarefas e o estudo dos tempos e movimentos demandados para cada trabalho. Em seguida, os estudos de Ford complementam o que foi dito por Taylor, incluindo em sua forma de trabalhar a linha de montagem. Para contrapor estes movimentos surge a escola de relações humanas buscando ter como cerne o colaborador e apontando, por meio de pesquisas e experimentos sociais, que os funcionários poderiam render mais se fossem devidamente “notados”. Segundo Baldam *et al.* (2010) estas duas primeiras correntes se complementam e funcionaram muito bem durante um período de estabilidade da indústria, com o mercado consumidor em expansão e o aumento das tecnologias utilizadas.

Entretanto, quando o mundo passa por crises é preciso repensar tais modelos. A linha de montagem já não oferece a rapidez e eficiência necessárias para as mudanças de um mundo novo. Assim, a racionalização do trabalho passa por uma etapa representada primordialmente pelas empresas japonesas quando é importante a busca por uma produção enxuta, que possa ser reprogramada durante o processo e a não existência de estoques. Surgem, na mesma época, as teorias de foco na qualidade total. Ainda de acordo com Baldam *et al.* (2010), essa nova tendência não rompe totalmente com as duas anteriores (Fordismo e Escola das Relações Humanas) mas significa somente um “relaxamento ou recuo parcial”, inclusive se inspirando em partes das antecessoras como a Teoria das Hierarquias de Necessidades. Nessa mesma época aumenta o estudo da disciplina de processos com a utilização de ferramentas como busca do defeito zero, diagrama de Pareto, controle estatístico dos processos e *just in time*. Gonçalves cita, em relação ao Japão e à forma como os processos ajudaram o país, que:

O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização (GONÇALVES, 2000, p.13).

Segundo o CBOOK, o gerenciamento de processos tem fundamental importância no desenvolvimento de empresas, sendo apontado como um fator de auxílio às indústrias do Japão

no pós-guerra. Grande parte dessa importância reside no fato de integrar a estratégia da organização com as expectativas e necessidades dos clientes.

A quarta onda de racionalização do trabalho surge quando é necessário romper com a concepção antiga, buscando uma produção cada vez menos engessada, capaz de responder com rapidez às mudanças do dia a dia. Dentro desta quarta onda, mais duas tendências em relação a processos podem ser identificadas. A primeira surge durante os anos 1980 e agrega a relação com os computadores que começavam a surgir. Num primeiro momento, acreditou-se que o advento da computação resolveria vários problemas enfrentados na gestão. Entretanto, conforme o tempo passava foi identificado que os computadores somente faziam com que os problemas ficassem mais rápidos e gerassem desafios ainda maiores quando automatizados. Outra vertente dentro dessa tendência foi a implantação da Reengenharia, buscando desconstruir as estruturas hierárquicas e simplificar os fluxos dentro de uma empresa. Muitas críticas são feitas à reengenharia, principalmente sobre a maneira como foi elaborada em algumas empresas, simplesmente despedindo parte dos funcionários, o que gerou a alcunha de que a reengenharia seria somente a demissão em massa. Ainda assim, tratava-se de uma forma de repensar e analisar os processos dentro de uma organização.

A outra tendência dentro da quarta onda de racionalização do trabalho é a difusão do gerenciamento de processos de negócio (*Business Process Management – BPM*). Tal disciplina foca principalmente em não repensar os processos de maneira aleatória e sim, buscar um plano estruturado para reorganizar os processos. Trataremos mais a fundo essa corrente, buscando estabelecer uma ponte possível entre o apregoado pelo principal corpo de conhecimento sobre o assunto – CBOK® - e a Câmara dos Deputados no processo da Posse Parlamentar.

Segundo Baldam *et al.* (2010), organizações que utilizam BPM se preocupam com o que deve ser feito, e não com a estrutura funcional. Assim, segundo os mesmos autores, o foco seria em resolver o problema e gerar valor ao cliente final, não se importando com a localização hierárquica da demanda.

Podemos citar algumas diferenças das organizações baseadas em processos em relação às aquelas ditas tradicionais. Nas empresas orientadas por processos o gerenciamento de processos faz parte da estratégia, há uma clara visão de todos os processos desempenhados e como estes se relacionam e há o estabelecimento de prêmios e metas em relação ao desempenho nos processos.

Segundo o CBOOK®, trata-se de uma disciplina que busca pensar e organizar a estratégia de uma organização com base nos processos de negócio e, utilizando destes processos para alcançar valor ao cliente. O gerenciamento de processos teria então fundamental importância no desenvolvimento de empresas, grande parte dessa importância reside na integração da estratégia da organização com as expectativas e necessidades dos clientes.

São algumas das características importantes do BPM, citadas pelo CBOOK®:

- Foco na necessidade do cliente: a empresa passa a funcionar para prestar serviço e agregar valor ao cliente;
- Processo de ponta a ponta: a análise funcional dá lugar à uma análise mais completa do processo, não importando a temática específica a que se relaciona mas sim a entrega final;
- BPM não é prescrição: o gerenciamento de processos não busca doutrinar as empresas e sim promover uma maneira diferenciada de pensamento;
- Gerenciamento de processos permite uma análise profunda da realidade não só verificando o que é feito como também quando, por que, por quem, onde entre outros;
- A capacidade de agregação de valor de uma companhia não vem de um único processo, e esse conjunto de processos deverá ser mapeado e analisado;
- BPM requer papéis que antes não existiam na empresa: tais como donos de processos e gerentes de processos, que deverão ser desenvolvidos, e
- A tecnologia não é o BPM em si, mas pode ser utilizada para auxiliar a automatização dos processos.

Após entendermos o conceito de gerenciamento de processos de negócio e suas características, passamos a buscar entender quais seriam os benefícios do uso de processos bem definidos para uma organização.

Empresas baseadas em processos têm um cerne mais sólido, e desempenham seu papel de maneira mais eficaz e eficiente, também, de forma mais ágil, segundo Baldam *et al.* (2010)

O CBOOK® divide as vantagens em relação ao ator beneficiado. Para a organização podemos citamos a redução de custos, o aumento da agilidade, o monitoramento das informações e possibilidades de medição de desempenho.

Já para o cliente final cita-se que os colaboradores conseguem atingir as expectativas da melhor maneira possível e também conseguem controlar os compromissos marcados.

Por sua vez, os atores do processo são beneficiados quando são identificadas as ferramentas apropriadas para o desempenho da função e, também, os treinamentos e capacitações possíveis, ainda, tais atores passam a ter uma compreensão maior do que estão fazendo. Além disso, o processo devidamente modelado e analisado gera uma visibilidade maior do trabalho desempenhado, podendo gerar reconhecimento por parte da organização.

Por fim, para a gerência, são criadas melhorias no planejamento, superam-se abismos entre os departamentos funcionais, facilita-se o benchmarking e a adoção das práticas identificadas como melhores, interna e externamente, e acaba melhorando o desempenho geral do processo.

Já de acordo com Paim *et al.* (2009) podemos citar como ganhos do gerenciamento de processos, entre outros, a uniformização de entendimentos sobre o trabalho, a melhoria no fluxo das informações, a redução do tempo e dos custos, o aumento da satisfação dos clientes e da produtividade dos funcionários e a redução do erro. Os autores ainda afirmam que, quando temos um processo devidamente mapeado e modelado, diminuimos o tempo entre a identificação de um problema e sua solução.

Por outro lado, segundo esses autores, empresas sem gerenciamento de processos tendem a ter dificuldades quanto a melhorar seus processos, executar mudanças na gestão, incorporar tecnologias e adequar o papel de seus recursos humanos ao trabalho desejado.

Ainda que sejam verificadas tantas vantagens nas organizações que se estruturam por processos, Baldam *et al.* (2010) chama a atenção para o fato de que uma empresa baseada puramente em processos é somente uma construção teórica, não totalmente aplicável à realidade. Gonçalves (2000) também afirma que o fato de uma empresa se esforçar em relação a processos não quer dizer que necessariamente ela precise se organizar por processos. Ainda na mesma toada, Paim *et al.* (2009) indicam que as organizações funcionais também podem conter em suas estruturas iniciativas de gestão de processos e, que o maior ganho percebido seria a integração entre as áreas em função dos processos.

Entendendo-se a Câmara dos Deputados como uma organização cuja hierarquia é extremamente rígida pode parecer uma utopia falar em organização estruturada por processos. Entretanto, de

acordo com a literatura, é possível buscar a análise e melhoria de processos dentro da estrutura funcional apresentada, buscando mais rapidez e flexibilidade dentro da realidade vivida.

Tal argumento vai ao encontro do que entendemos em relação à Câmara dos Deputados. Apesar de ser feito um esforço para mapear e melhorar o processo de posse da Diretoria-Geral, não se pretende que toda a Câmara dos Deputados passe a se organizar em função dos processos.

Entendidos os conceitos que permeiam a disciplina e sua importância para as organizações, passamos a estudar as possibilidades de mapeamento, modelagem e melhoria de processos em si, buscando encontrar a maneira mais adequada de trabalhar com o processo de Posse Parlamentar, na Diretoria-Geral.

1.2 Mapeamento, Modelagem e Análise de Processos

Segundo Paim *et al.* (2009) o entendimento das estruturas organizacionais formais ou informais é o primeiro passo para o estudo de processos e a atuação em uma organização. Para esses autores, estruturas organizacionais estão ligadas à maneira com que uma instituição se organiza, com maior ou menor grau de flexibilidade em relação à hierarquia.

Gonçalves (2000) concorda com a análise de Paim *et al.* (2009) e informa que é necessário entender a realidade da empresa, compreendendo que não será possível mudar completamente a estrutura de funcional para alinhada aos processos do dia para a noite.

A literatura abrange muitas técnicas e metodologias para mapear e modelar processos. Devemos nos focar, de acordo com Baldam *et al.* (2010) principalmente no tipo de processo, se de suporte, produtivo ou estratégico. Além disso, os autores acreditam também que a escolha do ferramental adequado deve estar conectada ao modelo de negócio utilizado por uma organização, se funcional ou comportamental.

De acordo com a literatura inicial de tipos de processos entende-se o processo da Posse como sendo de Suporte às atividades da Câmara dos Deputados. A Casa Legislativa seria estruturada em uma hierarquia extremamente funcional, fato que deverá ser observado no início do mapeamento dos processos.

Paim *et al.* (2009) apresentam algumas ferramentas possível de serem utilizadas neste contexto: Gestão mais mensuração de processos, Redesenho de cargos, Automação por ERP ou Workflow, Seis sigma, Simplificação e Modelagem de processos.

Harmon, influenciado por Hammler e Brache, traz ao tema duas contribuições importantes. A primeira seriam os objetos a serem observados para gerir um processo: Organização e seu ambiente, Cadeia de Valor, processo e subprocesso e, por fim, atividades e desempenho. A segunda contribuição seria o foco na atividade gerencial, dividida pelo autor em: Identificar as metas, Organizar atividades para alcançar as metas, Monitoramento constante e Diagnóstico de problemas com correções necessárias, que se assemelha muito a definição de ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) conhecido também como ciclo de Deming.

Harmon vai além e propõe mudanças nas estruturas das organizações em função dos processos, por exemplo, a criação de um departamento de processos. Entende-se que em relação à Câmara dos Deputados, estas ideias não seriam plenamente aplicáveis, principalmente devido à falta de maturidade em processos da organização.

Apesar de citadas algumas teorias, os principais autores concordam com a divisão em duas grandes etapas sendo a primeira mapear os processos da maneira como se desenvolvem no presente (*as is*) e a segunda analisar o estado desejável (*to be*) em relação a um determinado processo.

O CBOK® explica que o entendimento do estado atual, teria como função criar uma consistência de resultados, ou seja, garantir que uma ação seja feita sempre da mesma – e melhor - forma. A mesma literatura também demonstra fatos que podem ensejar uma análise mais aprofundada sobre a situação atual. São as hipóteses de: Adequação à estratégia – quando por alguma razão entende-se que os processos de uma empresa já não se adequam a estratégia pretendida; Identificação de problemas – quando se verifica que durante a ação da empresa ocorrem muitos erros e insatisfações e Mudanças na Tecnologia– quando o processo deve ser revisto para englobar a nova forma de trabalhar. Além disso, fusões e novos reguladores também ensejam análises da situação atual real.

O mapeamento inicial, também chamado de *as is* busca, segundo Baldam *et al.* (2010), não cometer os mesmos erros do passado; evitar que os colaboradores se sintam assustados e

boicotem o novo; conhecer melhor e a fundo os pontos de melhoria e ter em mãos métricas para medir o novo.

Nesta seara, Baldam *et al.* (2010) chamam atenção para a diferença entre a análise do *as is* e uma corrente da Administração chamada Reengenharia. Tal corrente foi muito famosa na década de 80 e apregoava uma redução dos níveis hierárquicos, implodindo estruturas com o objetivo de simplificar as organizações. Um dos grandes efeitos colaterais dessa corrente seriam as demissões em massa para simplificar as estruturas, sem análise correta da real situação dos processos. Assim, muitos funcionários foram demitidos, fazendo com que o conhecimento acerca do assunto fosse perdido. Baldam *et al.* (2010) concluem que a análise da situação atual deve ser vista da maneira mais realista possível, num primeiro momento sem analisar o que pode ser feito como melhoria, simplesmente relatando os processos, e principalmente sem pensar em diminuir níveis hierárquicos a qualquer custo, sem analisar os impactos futuros.

Por fim, Paim *et at.* (2009) chamam atenção para as diferenças entre os conceitos de Reengenharia, Melhoria e Redesenho. Reengenharia, quando pensada de uma maneira correta e sem pressa, seria adequada em instituições maiores e mais instáveis, já a Melhoria seria o ideal quanto menor e menos instável um *locus* de estudo. Por fim, o redesenho seria o adequado para um caminho intermediário entre o tamanho e a estabilidade de dada instituição. No caso da Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados, segundo Paim *et at.* (2009) trata-se de um caso de melhoria de processos, por ser o processo de Posse menor e relativamente estável, previsível, vez que ocorre de quatro em quatro anos.

O CBOOK® apresenta alguns passos possíveis para se mapear o *as is*, mas também indica que eles não são estanques, e podem variar de acordo com a atividade e características da empresa. O primeiro passo para definir a estratégia de mapeamento seria analisar o ambiente de negócios, podendo utilizar ferramentas de *Benchmarking* (buscando no mercado ou dentro da empresa as melhores práticas aplicadas sobre processos semelhantes) ou Matriz *SWOT* (onde são mapeadas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa e do processo de negócio). Após esta apreciação seria ideal identificar o escopo da análise atual, buscando entender o que será explorado e em qual profundidade, mapeando desde cedo os resultados e expectativas da equipe. A seguir, identificam-se quais serão as estruturas analíticas utilizadas e como será feito o trabalho, se forem utilizados métodos mais formais será necessário capacitar os servidores nesta

metodologia. Também, verifica-se como serão aceitas as informações, estabelecendo um conhecimento comum e padronizado entre os membros da equipe. Por fim, é importante decidir qual será a equipe do mapeamento do *as is*, envolvendo todos os que de alguma forma se relacionam com o processo.

Assim, segundo o CBOK®, é possível começar a definir o *as is*. São pontos relevantes: coletar o máximo de informações possíveis sobre o processo, sendo meios válidos de coleta destas informações: pesquisa, entrevistas, observação direta, dentre outros, cada um sendo mais adequado em relação ao tipo de empresa estudada e a profundidade da análise pretendida. Também, é importante entender todos os pontos de contato com os clientes, buscando localizar críticas, sugestões e oportunidades de melhoria. Outra análise feita para embasar o *as is* é do desempenho, sendo importante entender onde e como é possível melhorar o processo. Além dessas, são feitas análises especiais sobre *hand-offs* (momentos de troca de responsável durante o processo), sistemas de informação, recursos humanos, ou seja, tudo aquilo que impacte o processo atual deve ser objeto de análise na definição do *as is*.

Após esse mapeamento passa-se à análise do processo, sendo importante não relevar nenhuma informação, focando em custos, layout, necessidade de tecnologia da informação, recursos humanos e capacitações. Durante a análise são definidas melhorias, que podem ser divididas em ganhos rápidos; aqueles que com baixo custo e esforço e que conseguem gerar resultados, e melhorias mais invasivas, que demandam maior tempo, custo e esforço para acontecerem. Também, são esquematizados problemas e oportunidades analisadas.

A literatura dominante, aqui representada por Baldam *et al.* (2010) e passa, agora sim, para o segundo passo, que seria desenhar o processo com as modificações previstas no *as is*. O processo novo, com as modificações propostas é chamado de *to be*.

Nessa fase pretende-se criar um ambiente de discussão entre partes envolvidas de forma a melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele se faz necessário e se de fato agrega valor necessário à organização (BALDAM, 2009, p. 82).

É necessário estudar todo o fluxo, principalmente os pontos de contato - entre áreas, pessoas e com o cliente final - para entender o que é realmente necessário e o que pode ser alterado. Este

processo deve envolver todas as pessoas relacionadas ao caso e pode contar com diversas técnicas de desenho de processos.

Para o CBOOK®, estabelecer um novo desenho de processo deve ser visto com foco na geração de valor ao cliente e na adequação à estratégia e não simplesmente em algum modismo ou comodidade da área funcional. Esse novo desenho, ainda segundo o mesmo autor, pode estar atrelado à criação de um novo processo ou implementação das melhorias identificadas no *as is*.

Para Pavani e Scucuglia (2011), o redesenho pode ser pensando com foco nos seguintes tópicos: Pensamento *lean*: buscando deixar a cadeia de valor o mais fluida possível, Investimento Inicial: minimizando os custos de retrabalho; Padronização dos Processos: buscando uma maior estabilidade; Automatização: utilizando ferramentas tecnológicas para tornar o processo automático; Minimização de Gargalos: focando nos pontos analisados como problemáticos; Redução nos *hand-offs*: diminuindo as oportunidades em que o processo troca de equipe funcional; Adequação da equipe envolvida: o ideal seria focar em entender qual o papel de cada servidor em dado processo, evitando colaboradores em excesso. Cada pessoa deve ter uma função relevante o suficiente para se sentir parte do processo e, por fim, Ponto único de contato: o autor explica que o cliente deseja ser atendido em um único local, sem maiores transferências dos contatos e diferentes atores envolvidos. O autor chama especial atenção para o foco na automatização, que embora possa existir não deve tomar conta de todas as outras frentes e não deve ser visto como panaceia de todos os problemas administrativos sob pena de simplesmente se automatizar os erros, gerando problemas maiores, mais rápidos e mais visíveis.

Para Baldam *et al.* (2010), trata-se de uma fase de análise do que pode ser melhorado no processo, podendo ser feita de diversas maneiras. Uma maneira demonstrada seria a análise do processo, evitando ferramentas mais complexas e simplesmente debruçando-se sobre o *as is* e pensando as melhorias que poderiam ser implantadas. Outra maneira, bastante utilizada na década de 1980 seria o método criado na IBM chamado FAST, que busca resolver os problemas e aperfeiçoar os processos da forma mais rápida possível. Também é possível repensar o processo atual como foco no Benchmarking, ou seja, buscando as melhores práticas apresentadas no mercado ou mesmo dentro da empresa, em processos semelhantes.

O CBOOK® informa que o desenho do processo futuro deve ser feito pensando no processo atual, e verificando os problemas existentes e as oportunidades de melhorias. Também, deverão ser

analisadas a cultura da organização, as regras de negócio e a carga horária dos membros da equipe, evitando desbalanceamentos na força de trabalho.

Um conceito relevante explicado pelo CBOK® é o de modelagem que é a representação gráfica de um processo, podendo ser existente ou futuro, e o grau de detalhamento da modelagem deverá estar de acordo com as modificações pretendidas, podendo ser utilizado em diversas perspectivas e para diversos fins. Cita-se como finalidades possíveis da modelagem: a organização, o ensino e o controle de um determinado processo. Um modelo é feito utilizando ícones que representam atores, atividades e relacionamentos entre os ícones. Quanto ao nível de detalhamento de um fluxo ele pode ser elaborado em Diagrama, Mapa ou Modelo, sendo que no diagrama é apresentado o fluxo de maneira genérica, no mapa esse fluxo é mais destrinchado e no modelo todas as relações entre pessoas, informações, insumos, saídas e reguladores podem ser observados.

Existem diversas metodologias para se modelar um processo, são as chamadas notações. Pavani e Scucuglia (2011) apresentam as seguintes notações: Business Process Management Notation (BPMN), Fluxogramas, Raias, Business Process Execution Language (BPEL), Event Process Chain (EPC), Unifield Modeling Languages (UML), IDEF-0, Line of Visibility Engineering Method – Enhanced (LOVEM-E), sendo que o uso delas depende do objeto estudado, algumas são específicas da área de sistema de informação, por exemplo, também da profundidade em que se deseja analisar o objeto. O autor chama atenção para o fato de que a BPMN seria a notação mais moderna e aceita nas empresas atualmente.

O CBOK® também apresenta algumas formas de modelagem de processos apresentadas na figura 2:

Figura 2 - Notações de Modelagem de Processos

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Fonte: CBOOK® p. 79.

A mesma fonte também indica que a notação utilizada deverá ser estudada de acordo com o tipo de processo, a abordagem pretendida, a cultura empresarial, e o tamanho do processo e da empresa, podendo inclusive ser utilizada mais de uma notação para o caso.

Após a análise dos conceitos e de sua importância, buscamos verificar como são aplicados estes conceitos na prática da Câmara dos Deputados.

1.3 Metodologia de Gestão de Processos – Aproge

Ciente da necessidade de se pensar processos de forma customizada a cada organização, a Câmara dos Deputados adota uma metodologia própria, com base na literatura vigente, mas que se enquadra na realidade de um órgão tão complexo e sem muitas semelhanças com outras instituições.

No “Guia de Análise e Melhoria de Processos” elaborado pela Assessoria de Projetos e Gestão, são destrinchadas cinco fases para melhorias de processos. São elas: Compreender o processo atual (*as is*), Analisar o processo, Projetar o futuro (*to be*), Coordenar a implementação do Processo *To be* e Implantar o processo *To be*.

Na primeira fase, Compreender o processo atual, segundo a Aproge, é importante ter um entendimento inicial do processo, passando por respostas sobre o que é, como funciona, quais áreas integra etc. Muito relevante é entender quem é o cliente do processo e como ele se porta diante dessa análise, quais suas insatisfações e demandas. Com a ajuda de apoio, a equipe do processo deve ser capaz de definir em relação ao processo: seu nome, propósito, visão, eventos de início e fim, resultados, insumos, reguladores, entradas, saídas, recursos de suporte e a definição do escopo da análise, fazendo assim um grande resumo de como acontece o processo. A Aproge chama atenção para o fato de que muitas vezes os envolvidos têm visões diferentes sobre o processo, e seria relevante mostrar todo o processo, e suas peculiaridades, as áreas demandadas. Uma ferramenta utilizada para análise de processos é o diagrama de escopo que engloba: Reguladores (políticas, regras, arcabouço legal), Insumos (tudo aquilo que é transformado), Recursos de Suporte (o que não é transformado, mas apoia a transformação, pessoas e tecnologias, por exemplo) e Saídas (as entregas do processo em si), sendo elaborado por todos os membros da equipe e facilitando a visualização do processo.

A segunda fase seria analisar o processo, que se inicia com o desenho da situação atual (*as is*) com a modelagem do processo. O notação escolhida pela Aproge foi o Business Process Modeling Notation (BPMN) que é um padrão aberto, utilizado internacionalmente.

Já a terceira fase consiste em definir como será o processo no futuro. Trata-se da fase onde deveria ser colocada a maior energia do trabalho. É importante garantir que todos da equipe se sintam incluídos e ouvidos nessa fase. Também, é relevante pensar no processo futuro já com as métricas e ferramentas que serão utilizadas na medição dos resultados.

Há, ainda, a fase de Coordenar a implantar do *To Be* que deverá ser validada pelo gestor, sendo ele o responsável pela implantação das mudanças necessárias. Nesta fase são preparadas mudanças em TI, em treinamento e em infraestrutura, entre outras.

Por fim, esta é a fase onde se realmente coloca em prática o que foi pensado e validado em todo o processo de mudança. Verifica-se como sequenciar as atividades pensadas, colocando em um cronograma de ação, analisam-se os riscos que serão enfrentados e como lidar com eles, são acordados prazos das entregas e elaborada a documentação referente ao processo. A Aproge chama atenção para o fato de que um processo deverá ser continuamente analisado e melhorado, e uma melhoria de processo não é um fim em si mesma, devendo ser sempre revisada.

1.4 Case da Aproge

Para aprofundar os estudos, analisamos o caso da Melhoria de Processos na Comissão de Constituição e Justiça e Cidadania, elaborado pela Aproge em 2013.

Em Abril de 2013, o secretário da citada Comissão foi substituído. Além disso, ocorreram diversas aposentadorias e algumas migrações de servidores para outras lotações. Esses servidores saíram levando grande parte do conhecimento acumulado por anos, além de desfaltar significativamente a equipe. A Assessoria, então, elaborou um projeto de mapeamento e melhoria dos processos.

Foram entregadas do projeto:

- Problemas e gargalos identificados;
- Priorização e mapeamento de alguns processos;
- Diagrama de escopo de parte dos processos identificados;
- Proposição de Soluções (Problema, Situação Atual, Solução Proposta, Vantagens e Desvantagens)
- Estruturação Interna;
- Vários processos modelados, como: Receber proposição, Prazo de Emendas e Procedimentos de Apensação.

Com esse case, podemos validar a viabilidade deste tipo de projeto, buscando melhorar as diversas áreas da Casa. Também, identifica-se a existência de expertise e know-how por parte de Aproge que será utilizada no projeto para apoiar metodologicamente os trabalhos.

2 BUSINESS CASE

2.1 Histórico

A posse dos Deputados é um dos eventos mais relevantes para o Legislativo e, mesmo, para o país. Trata-se de uma solenidade tratada pela Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 57 § 4º. A posse também encontra fundamento legal no Regimento Interno da Câmara dos Deputados, aprovado pela Resolução nº17 de 1989, e alterações posteriores.

No contexto da Câmara a posse é uma cerimônia que integra as áreas administrativas e legislativas, também por isso sendo vista como de grande complexidade.

Em 2014 foi feito um projeto setorial para organizar a posse – o que também denota sua importância e o grau de envolvimento da instituição. Foram definidos gerentes do projeto de posse com a intenção de “profissionalizar” a demanda e tornar replicável o trabalho feito para as próximas legislaturas. Os gerentes, a partir do momento que começaram a ser escolhidos, têm sido oriundos da Diretoria-Geral, principalmente por se demandar a união, já mencionada, das áreas meio e fim. Apesar de o gerente ser sempre da Diretoria-geral o projeto engloba inúmeras áreas da Casa e envolve muitos servidores das mais diversas lotações.

Dentro da Diretoria-Geral, existem diversos trabalhos entregues dentro do projeto macro posse. Podemos citar a coleta e disponibilização de informações parlamentares, a elaboração das carteiras parlamentares, a contratação da hospedagem para os deputados e familiares, a prestação de informações gerais, a distribuição de bottons parlamentares, atualização e edição de diversas publicações para facilitar o ingresso dos Deputados na Câmara (“Informações Gerais aos Deputados” e “Manual do Gabinete Parlamentar” são exemplos).

2.2 Justificativa

Embora exista o projeto de posse, este plano de intervenção busca aprofundar seus estudos especificamente nas atividades prestadas no âmbito da Diretoria-Geral. Esta escolha justifica-se, pois, apesar do projeto de posse ser relativamente organizado e institucionalizado, a parte do

projeto inerente às atividades da Diretoria-geral poderia ser otimizada se tivesse um tratamento adequado.

Além disso, a força de trabalho não é devidamente equacionada para as novas demandas, o que pode acabar gerando conflitos e desmotivação por parte dos servidores envolvidos na parte do projeto de posse relativa à Diretoria-Geral.

Escolheu-se trabalhar a parte da Diretoria-Geral como um processo. Tal escolha justifica-se pela literatura e diferenciação entre projetos e processos. Projetos são esforços empreendidos para gerar inovação, de maneira temporária, e que são elaborados progressivamente. Podemos perceber que o projeto da posse, de 2014, foi proposto seguindo estas características. Já o processo sugerido aqui, será elaborado desta maneira por se entender que se trata de um esforço recorrente – ocorre em toda legislatura de maneira semelhante, podendo gerar demandas semelhantes em todos os anos e ser fortemente definido, além de ter um resultado final padronizado.

Assim, este plano de intervenção busca apresentar uma possibilidade de se mapear e melhorar o processo de trabalho existente dentro da Diretoria-Geral, durante o período de posse, buscando aproximar os resultados obtidos das expectativas geradas pelos clientes do mencionado processo. Também, busca-se gerar a documentação desse procedimento, sendo possível replicar, com as devidas correções e lições aprendidas, para outras legislaturas.

Trata-se de um tópico de fundamental importância, atrelado diretamente às diretrizes estratégicas na medida em que apoia diretamente a atividade fim do Legislativo e ajuda a “Representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social”.

O momento para analisar a questão da posse parlamentar é um dos maiores benefícios encontrados para a elaboração do projeto, sendo que há ainda cerca de três anos e meio para a próxima posse, o que disponibiliza tempo o suficiente para a execução do projeto com todas as suas entregas, além de possíveis correções de rumo necessárias, gerando um arcabouço ideal para o trabalho de Posse da 56ª Legislatura.

Também, podemos citar a proximidade com a posse anterior como uma vantagem da elaboração deste projeto, tendo em vista que os problemas ocorridos e lições aprendidas ainda estão recentes na memória dos membros e gerentes do projeto.

2.3 Diagnóstico

Buscando entender um pouco mais da realidade apresentada foram elaboradas algumas entrevistas para validar qualitativamente a demanda de mapeamento do processo citado. Esta pesquisa qualitativa não tem a pretensão de se colocar como uma análise válida de maneira estatística, mas somente levantar mais pontos de foco para que o projeto possa se realizar. De acordo com Duarte (2002), uma pesquisa qualitativa busca entender a realidade vivida por outros, tentando extrair questões pessoais, que não estariam disponíveis às pesquisas quantitativas tradicionais.

Neves (1996) também discorre sobre o tema e explica que a pesquisa qualitativa tem ganhado espaço na academia nos últimos trinta anos, tendo surgido nos estudos da antropologia e da sociologia. Tal pesquisa, de acordo com o citado autor busca um objeto mais amplo, aonde o pesquisador, tenta entender fenômenos ao participar ativamente deles, pelo menos em contato com os responsáveis pelos atos.

Para este projeto, entrevistamos somente dois servidores da Diretoria-Geral, diretamente responsáveis pelo projeto de posse nos últimos anos.

Trabalhou-se com uma entrevista não estruturada, onde os entrevistados poderiam falar sobre o tema de maneira livre, sem interrupções da entrevistadora. Este tipo de entrevista busca extrair aspectos pessoais para serem analisados após a entrevista. Aqui, optou-se por não transcrever os relatos e, somente, apontar pontos em comuns entre os entrevistados e relevantes para o projeto, que são apresentados abaixo.

Foram apontados pelos entrevistados:

Existência de interferências políticas. No caso, não seria possível sanar todas as interferências existentes, visto que a Câmara dos Deputados é uma Casa essencialmente política, mas, com o processo devidamente mapeado, seria possível prever cenários desta interferência, planejando ações para minimizar os danos.

Necessidade de criação de uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) que é uma distribuição dos trabalhos necessários em um projeto. Essa necessidade foi citada principalmente entre áreas da

Câmara, mas poderia ser utilizada também dentro do processo de posse na Diretoria, definindo os responsáveis por cada tarefa.

Foi citada a característica primordial da posse que seria o prazo, fatal e improrrogável, o que, por um lado aumenta a pressão sobre os interlocutores, e, por outro, cria uma definição de tempo interessante, sendo possível mapear com dados claros as atividades que serão desenvolvidas.

Os gerentes da posse citaram a dificuldade com a homologação do novo sistema utilizado, o que gera a lição aprendida de evitar o uso de novas ferramentas em tempo exíguo, sendo que tendo em vista a data já marcada para a próxima posse seria possível já desenvolver qualquer mecanismo necessário.

Por fim, existiu um problema com informações fornecidas aos novos Deputados que foram negadas pela Mesa-Diretora que assumiu. Tal problema se encaixaria na interferência política, mas é aqui destrinchado como lição para este estudo, quanto a importância da comunicação, em tempo hábil, à Mesa eleita dos acordos feitos pelos membros anteriores.

Além dos gerentes do projeto, buscamos algumas opiniões quanto ao que aconteceu especificamente na Diretoria-Geral com os colaboradores que participaram dos trabalhos da posse. Também nesta etapa não foram utilizadas entrevistas estruturadas, mas sim, questionários abertos, onde os funcionários poderiam falar livremente das suas opiniões sobre o processo.

Chegou-se às seguintes conclusões:

- Algumas atividades que ocorrerão na Diretoria-Geral foram feitas e refeitas durante o processo, gerando retrabalho e insegurança por parte dos colaboradores;
- As pessoas não sabiam ao certo o que fazer e isso gerava uma insatisfação e sentimento de não pertencer à equipe;
- Certas atividades deveriam ter sido iniciadas imediatamente após às eleições, gerando um prazo maior de respostas.

3 PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

3.1 Escopo

Será escopo do projeto: entregar o mapeamento e a melhoria do processo completo de Posse Parlamentar no que se refere à Diretoria-Geral como executora, com responsáveis e datas especificadas. Não é escopo deste trabalho adentrar a parte do projeto em que esta diretoria age como Gerente do Projeto Setorial que trata da Posse, e inclui outras áreas da Câmara dos Deputados.

3.1.1 Objetivo

Melhorar o processo de posse na Diretoria-Geral, incluindo todos os colaboradores, estabelecendo a devida documentação e continuidade do processo no prazo de dois meses.

3.1.2 Macroentregas

São vistos como resultados gerais do trabalho:

- O Gerenciamento do Projeto: com todas as suas fases e acompanhamentos, somente sendo concluído com a finalização do projeto na entrega do Termo de Encerramento;
- O Levantamento e Diagnóstico da situação atual (*as is*): Análise de tudo que já foi feito em relação à posse na Diretoria-Geral e diagnóstico do momento atual com a explicação do fluxo adotado – mesmo que o atual não exista de maneira formal;
- A Análise do Processo de Posse Parlamentar na Diretoria-Geral: Exame do processo atual com pontos de melhorias, fraquezas, oportunidades, gargalos, *hand-offs* e demais características necessárias ao entendimento.
- O Projeto, a Coordenação e a Implantação do processo de Posse futuro (*to be*): Proposta de processo futuro, combinado com o gestor, todos os membros e responsáveis, com a indicação de um plano de ação sobre o assunto com datas para execução. Também será feita a implantação das ações propostas, com medidas corretivas durante o caminho, além de propostas que garantam a continuidade do processo.

3.1.2.1 Entregas

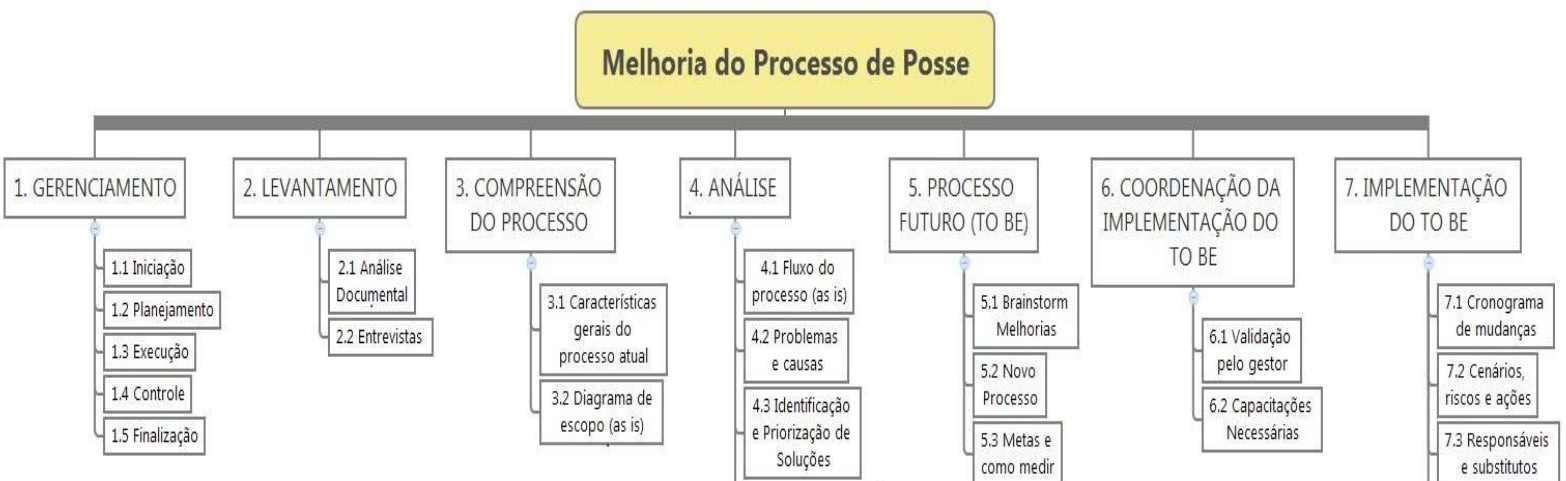
- Termo de Abertura do Projeto;
- Definição de escopo, Estrutura analítica do Projeto e Cronograma;
- Execução dos planos do projeto, coordenação de pessoas e outros recursos para executar o plano;
- Monitoramento e correções;
- Aceitação formal do projeto (com verificação de escopo), Lições Aprendidas e Termo de encerramento do projeto;
- Toda a documentação das últimas posses separada e analisada;
- Entrevistas com os participantes da Posse na DG;
- Resumo com as informações principais do processo atual;
- Diagrama de escopo do processo atual com Entradas, Saídas, Reguladores, Insumos e Recursos de suporte;
- Identificação da dinâmica do processo atual, entendendo o fluxo;
- Mapeamento dos principais problemas e suas causas;
- Identificação de soluções possíveis e priorização;
- Identificação de soluções que proporcionariam ganhos rápidos;
- Reunião com todos os envolvidos com sugestões de melhorias;
- Desenho do novo fluxo;
- Identificação de maneiras de medir e comparar o novo processo;

- Plano de ação validado pelo gestor;
- Servidores treinados;
- Cronograma das mudanças apresentado e validado;
- Tabela com os possíveis cenários, riscos e ações a serem tomadas;
- Indicação dos responsáveis por cada tarefa e seus substitutos em caso de afastamento;
- Todas as ações do projeto devidamente implantadas;

3.1.3 Estrutura Analítica do Projeto

Seguindo a metodologia de projetos, apresentamos a Estrutura Analítica do Projeto (Eap), que é a divisão das entregas e do trabalho em partes menores, facilitando seu gerenciamento.

Figura 3: Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Elaboração Própria

3.2 Cronograma

O trabalho será realizado conforme o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Cronograma de Trabalho

Eap	Tempo Necessário	Semana	Predecessora
1.1 Iniciação	1 semana	1 ^a	
1.2 Planejamento	1 semana	2 ^a	
1.3 Execução	1 semana	A partir da 3 ^a semana - até o final	1.1 e 1.2
1.4 Controle	1 semana	A partir do início até o final	
1.5 Finalização	1 semana	10 ^a	7.4
2.1 Análise de documentação	1 semana	3 ^a	1.1 e 1.2
2.2 Entrevistas	1 semana	3 ^a	1.1 e 1.2
3.1 Características gerais do processo atual	1 semana	4 ^a	2.1 e 2.2
3.2 Diagrama de escopo (<i>as is</i>)	1 semana	4 ^a	2.1 e 2.2
4.1 Fluxo do processo (<i>as is</i>)	1 semana	5 ^a	3.1 e 3.2
4.2 Problemas e causas	1 semana	5 ^a	3.1 e 3.2
4.3 Identificação e priorização de soluções	1 semana	5 ^a	3.1 e 3.2
4.4 Ganhos rápidos	1 semana	5 ^a	3.1 e 3.2
5.1 Brainstorm melhorias	1 semana	6 ^a	4.1,4.2,4.3 e 4.4
5.2 Novo processo	1 semana	6 ^a	4.1,4.2,4.3 e 4.4
5.3 Metas e como medir	1 semana	6 ^a	4.1,4.2,4.3 e 4.4
6.1 Validação pelo gestor do plano	1 semana	6 ^a	4.1,4.2,4.3 e 4.4
6.2 Capacitações necessárias	2 semanas	7 e 8 ^a	5.1, 5.2, 5.3, 5.4 e 6.1
7.1 Cronograma das mudanças	1 semana	9 ^a semana	6.2
7.2 Cenários, Riscos e ações	1 semana	9 ^a semana	6.2
7.3 Responsáveis e substitutos	1 semana	9 ^a semana	6.2
7.4 Implementação	1 semana	10 ^a semana em diante	7.1,7.2 e 7.3

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Custos

Foram mapeados aqui, principalmente os custos com Recursos Humanos.

Para que o projeto seja viabilizado serão utilizados dois servidores da Diretoria-Geral, por meio período de trabalho (4 horas), durante as 10 semanas de atividades (R\$ 65.000,00). Também, um

servidor da Assessoria de Projetos e Gestão será locado no trabalho por oito horas semanais para prover suporte metodológico ao projeto (R\$ 13.000,00). Além disso, visando incluir todos os facilitadores que participarão do processo, toda a equipe deverá participar de parte das reuniões durante o projeto. A duração da participação da equipe foi estimada em quatro horas semanais para sete servidores (R\$ 45.500,00) da Diretoria-Geral.

Assim, o custo com Recursos Humanos do presente projeto é estimado em: **R\$ 123.500,00** (cento e vinte e três mil e quinhentos reais), considerando-se a hora média do servidor efetivo da Câmara com o custo de R\$ 162,50 (cento e sessenta e dois reais e cinquenta centavos). Cabe ressaltar que este custo não significa um impacto no orçamento, uma vez que os servidores já receberiam tais salários se não estivessem no projeto. O que é necessário analisar é o custo de oportunidade da alocação destas pessoas no projeto de Posse Parlamentar em detrimento à outras atividades.

3.4 Qualidade

As entregas serão aceitas, conforme exposto no quadro 2:

Quadro 2: Entregas previstas

Entregas	Qualidade
Termo de Abertura do Projeto	No Padrão da Câmara dos Deputados com aval do gestor utilizando o Termo da Abertura do Projeto
Definição de escopo, Eap e Cronograma	No Padrão da Câmara dos Deputados com aval do gestor utilizando Escopo, Eap e Cronograma
Execução dos planos do projeto, coordenação de pessoas e outros recursos para executar o plano	No Padrão da Câmara dos Deputados com aval do gestor utilizando relatório de situação e solicitação de mudança de escopo, se necessário
Monitoramento e correções	No Padrão da Câmara dos Deputados com aval do gestor utilizando relatório de situação e solicitação de mudança de escopo, se necessário
Aceitação formal do projeto (com verificação de escopo), Lições Aprendidas e Termo de encerramento do projeto	No Padrão da Câmara dos Deputados com aval do gestor utilizando o termo de encerramento e formulário de lições aprendidas
Toda a documentação das últimas posses separada e analisada	Separada por Legislatura, lições aprendidas e fatos relevantes no âmbito da Diretoria-Geral
Entrevistas com os participantes da Posse na DG	Com todos os participantes, em momentos distintos, e seguindo um roteiro de perguntas
Resumo com as informações principais do processo	Resumo contendo dados: o que é o processo, quando ele acontece, quem participa, por que ele acontece.

Entregas	Qualidade
Diagrama de escopo do processo atual com entradas, saídas, Reguladores, insumos e recursos de suporte	Utilizando o Diagrama de Escopo no modelo da Aprove
Identificação da dinâmica do processo atual, entendendo o fluxo	Mapeamento correto da situação atual, e desenho em bpmn das relações encontradas
Mapeamento dos principais problemas e suas causas	Problemas mais relevantes buscando entender as causas
Identificação de soluções possíveis e priorização	Soluções mapeadas por facilidade de implementação
Identificação de soluções que proporcionariam ganhos rápidos	Ganhos rápidos descritos com prazos para concretização
Reunião com todos os envolvidos com sugestões de melhorias	Reunião com todos os envolvidos, utilizando metodologia de brainstorm
Desenho do novo fluxo	Com notação em BPMN
Identificação de maneiras de medir e comparar o novo processo	Ferramentas e métricas definidas de forma realista com custo relativo da medição adequado ao valor medido
Plano de ação validado pelo gestor	Plano de ação documentado, apresentado para o gestor com o comprometimento e assinatura deste
Servidores treinados	Nas áreas necessárias para a implementação do processo de maneira adequada
Cronograma das mudanças apresentado e validado	Com marcos bem definidos e prazo adequado para cada tarefa
Tabela com os possíveis cenários, riscos e ações a serem tomadas	Tabela com os cenários realísticos, somente os riscos relevantes e ações para possíveis mitigações do risco
Indicação dos responsáveis por cada tarefa e seus substitutos em caso de afastamento	Tabela com os responsáveis de maneira a distribuir o trabalho de forma igualitária com os responsáveis cientes de seus papéis
Todas as ações do projeto devidamente implementadas	Implementação com custo, escopo e prazo corretos.

Fonte: Elaboração Própria

3.5 Recursos humanos

Servidor A: Será o servidor chamado de dono do processo, ou seja, responsável por gerenciar o projeto e organizar a equipe. Principal ponto de contato em relação ao processo. Deverá ser o iniciador das etapas do calendário proposto. Para isso, este servidor deverá ser bem relacionado com os membros do processo, entender de Posse Parlamentar – preferencialmente já tendo participado em outras ocasiões. Além disso, é necessário um perfil proativo e responsável, que possa se comprometer com os prazos existentes. É desejável que este servidor tenha

conhecimentos, além dos já citados relacionados à posse parlamentar, em projetos para se organizar quanto aos calendários, e a processos, para trabalhar efetivamente com o processo de posse. Entretanto, tais conhecimentos poderão ser adquiridos, se inexistentes, durante o projeto, em fase de capacitação.

Servidor B: Será um servidor responsável pelo trabalho em si, junto com o Servidor A. Participará de todas as reuniões, elaborará a documentação necessária e apoiará o Servidor A no que for necessário. Também é desejável que entenda um pouco de projetos e processos, mas é determinante que tenha um perfil proativo e responsável.

Servidor Aproge: A Aproge será utilizada para apoiar metodologicamente o projeto, além do mapeamento e da melhoria do processo de posse. O servidor da Assessoria atuará como facilitador durante o projeto, indicando caminhos e mantendo as ações relacionadas ao plano de atuação apresentado.

Como faz parte do escopo a integração de todos os participantes do processo, será necessário que todos aqueles que tenham algum contato com a Posse sejam envolvidos durante o projeto, participando de reuniões, dando sugestões e se comprometendo com as decisões tomadas.

3.6 Comunicações

Serão estabelecidas reuniões diárias com os membros do projeto para definir o que será feito e identificar os problemas pelos quais os servidores tem passado. Para tanto será utilizada a metodologia SCRUM® de reuniões, que apregoa reuniões curtas de, no máximo 15 minutos de duração.

Também serão feitas reuniões com todos os colaboradores do processo de posse, principalmente no início e durante as fases de sugestão e identificação de gargalos. No final, todo o processo deverá ser comunicado e explicado a todos os envolvimento na Posse.

As informações relativas ao Projeto deverão ser armazenadas no Ambiente Corporativo de Gestão de Projetos.

3.7 Riscos

Os riscos identificados no projeto estão dispostos no quadro 3:

Quadro 3: Riscos Identificados

Risco	Criticidade	Ação
Falta de Patrocínio	Moderada	Explicações e convencimento do patrocinador;
Inércia da equipe	Moderada	Ações de motivação iniciais;
Falta de tempo da equipe	Baixa	Reorganização do calendário;
Esquecimento do projeto tendo em vista que ainda há muito tempo até a posse	Moderada	Calendário de eventos;
Medo da equipe de fornecer informações sobre o processo atual	Moderada	Explicação de que o entendimento do processo atual não será objeto de ônus.

Fonte: Elaboração Própria

3.8 Aquisições

Não se vislumbram aquisições, a princípio, para o presente projeto.

3.9 Partes interessadas

São partes interessadas (todo aquele que influencia ou é influenciado por dada demanda) no projeto:

- **Secretaria-Geral da Mesa:** Pois utilizam as mesmas informações da posse e poderiam ser beneficiados com o processo otimizado, gerando uma diminuição nas necessidades de captações de dados dos Deputados. Serão engajados por meio da explicação em reuniões de que o mapeamento e as melhorias executadas pelo processo irão reduzir o trabalho da Secretaria e o número de banco de dados consultado;
- **Diretoria-Geral:** Sendo vista como grande ponto focal e de excelência no atendimento aos parlamentares. Comunicação intensiva deverá ser feita neste órgão, visando

conclamar a ação de todos os colaboradores para a prática do processo de forma correta e mais efetiva.

- **Departamento de Pessoal:** Também utiliza parte dos dados a serem captados pelos Deputados. Em reuniões, todo o projeto será explicado, inclusive a relação do trabalho com a diminuição do número de banco de dados diferentes, gerando uma padronização dos dados e facilidade quanto ao atendimento de demandas.
- **Mídia:** Teria um acesso mais ágil e fácil às informações necessárias. Poderiam ser feitos seminários visando explicar a realidade para todos os membros da imprensa credenciada e as regras para solicitações de informações com o advento do processo melhorado.
- **Deputados:** Contariam com a facilidade e serviço prestado com excelência; sem desinformação ou vários contatos. No início da nova sessão legislativa, juntamente com os impressos poderiam ser distribuídos materiais que informassem sobre as melhorias e ganhos. Também, seria relevante informar o ganho de transparência gerado com o processo, para que os parlamentares possam divulgar por suas bases.
- **Sociedade:** É influenciada na medida em que há maior transparência no processo de posse. Também, pode solicitar informações que serão respondidas em menor tempo. Após o projeto, é possível divulgar os ganhos com tempo e transparência em comunicados à sociedade.

3.10 Continuidade das ações implementadas

A continuidade deste projeto será garantida pelo estabelecimento de um responsabilizável, que será dono do processo e responderá por todas as demandas referentes a tal atividade. Além disso, será atribuída uma função de substituto deste responsabilizável, a algum membro da equipe, para o caso de afastamentos ou transferências.

O fato de ser estabelecido um calendário de ações e datas também gera a possibilidade de que o processo continue acontecendo mesmo depois do esforço metodológico inicial.

Por fim, sugere-se que seja realizado o ciclo do PDCA (Plan, Do, Check, Act) durante o Processo de posse buscando analisar o que foi feito, mensurar *gaps* entre o realizado e o planejado e corrigir *gaps*.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou apresentar uma proposta de intervenção no processo de posse na Diretoria-Geral. Tal trabalho, da maneira como projetado, apresenta uma possibilidade de ganhos reais e imediatos no processo da posse, procurando gerar um processo moderno, transparente e efetivo, com a real inclusão de todos os funcionários e identificação de responsáveis pelas etapas do processo. Assim, busca-se automatizar as atividades da posse, gerando um mapa de ações e encarregados por sua realização. Principalmente, o projeto busca entregar ao cliente parlamentar um valor de excelência.

Trata-se de um projeto relativamente simples, o que depõe a favor da elaboração do projeto uma vez que os riscos de abandono ou não continuidade são minimizados. Também coaduna com uma vertente de gerência da Câmara dos Deputados que entende que temos diversos problemas a serem sanados e que, escolhendo e resolvendo questões pontuais seria possível alcançar ganhos cada vez maiores.

Por fim, além dos ganhos usuais de um projeto de melhoria de processo (motivação da equipe, organização do trabalho, definição de tarefas e responsáveis, entrega de valor ao cliente e outros), podemos citar a disseminação da cultura do trabalho por processos pela Câmara dos Deputados, quando um órgão tão relevante quanto à Diretoria-Geral apoia esta ideia e extrai dela resultados tangíveis. Também, dentro da Diretoria-Geral a efetivação deste projeto ecoa, e pode resultar em novos projetos visando fortalecer e modernizar o gabinete do Diretor-Geral.

5 REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOOK, V3.0 – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. 1ª ed. Brasil. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (RJ).

NBR ISO 9000. Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

BALDAM, Roquemar L., *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios. BPM- Business Process Management.** 2ª ed. São Paulo: Érica, 2010.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo.** Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março/ 2002

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos.** Revista de Administração de Empresas - Jan./Mar. 2000, Vol. 40, nº 1, p.6-19. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, Nº3 , 2º SEM/1996.

PAIM, Rafael, *et al.* **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM.** São Paulo: M. Books, 2011.