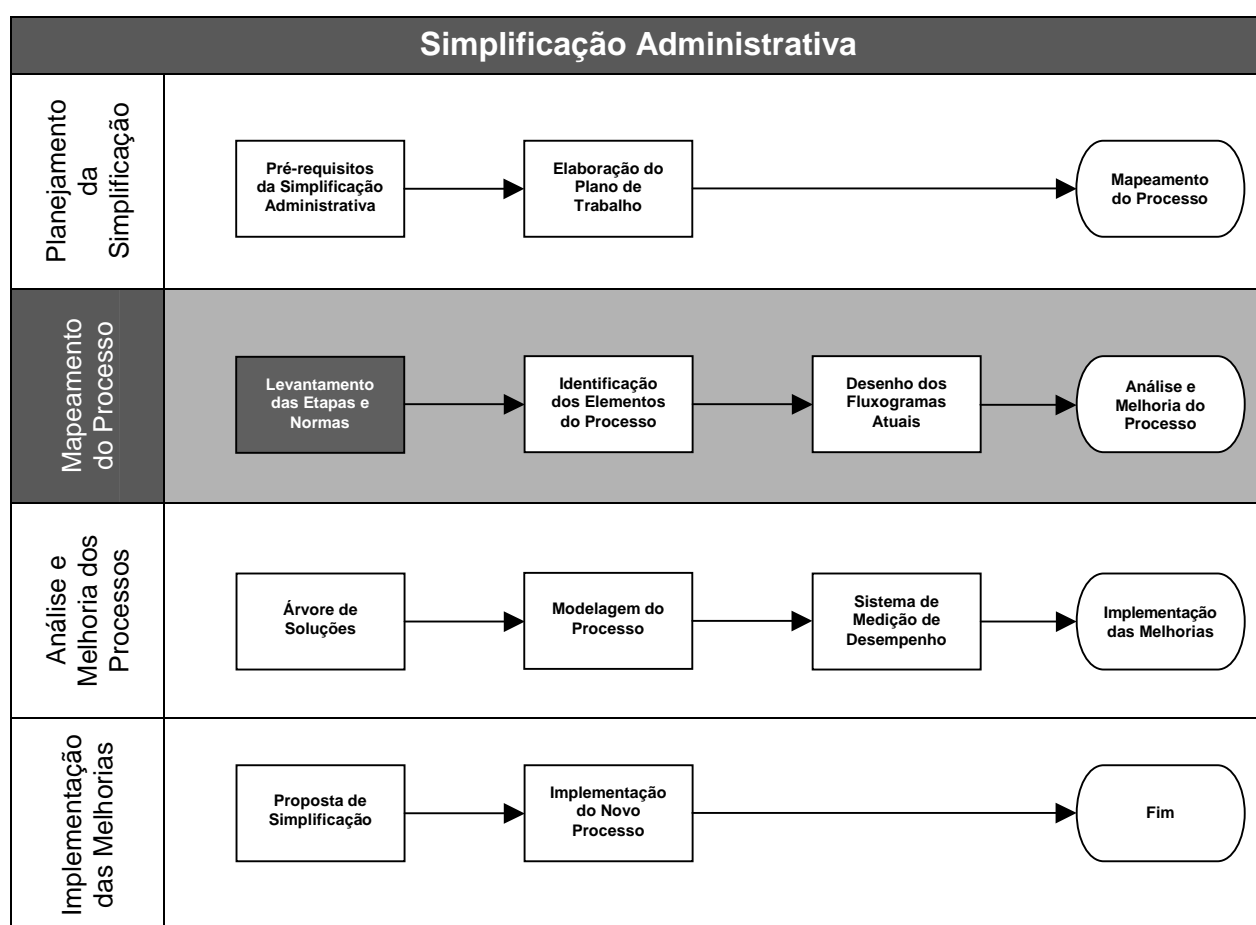


# CAPÍTULO 03

## LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

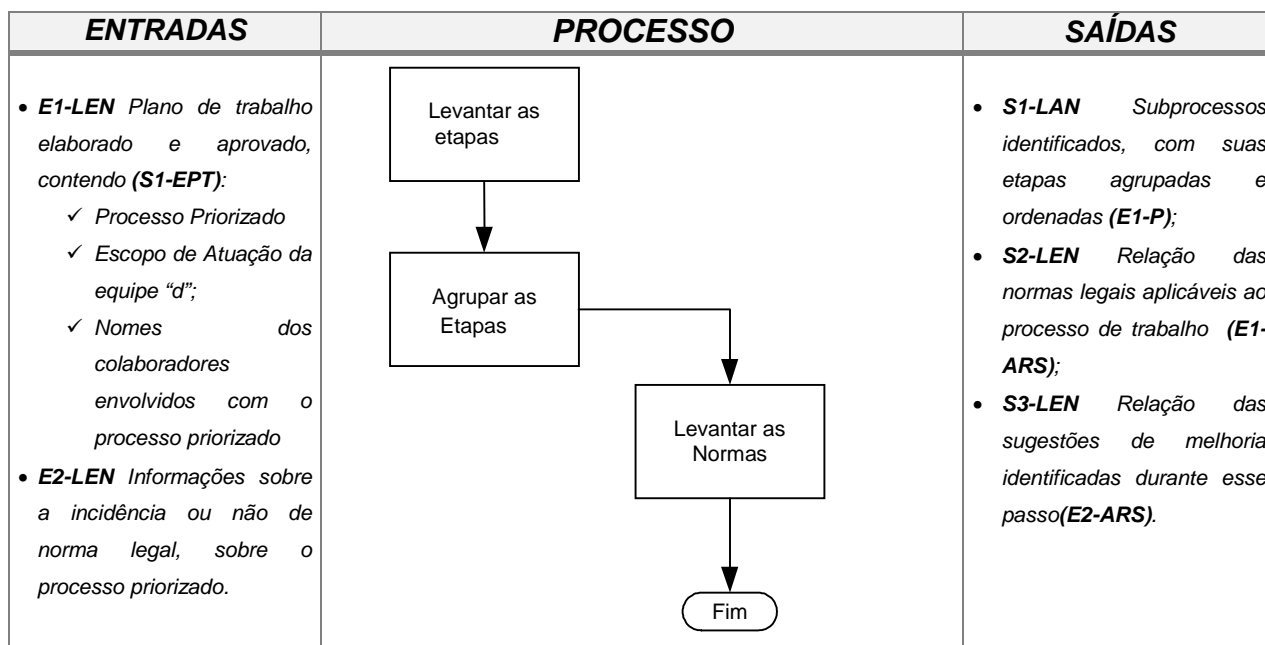


### Painel de Bordo

- Formulário: Identificação dos elementos do processo
- Resultados: Relação dos subprocessos com as respectivas etapas e das normas aplicáveis ao processo de trabalho

### 3. LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

#### 3.1 Macro Visão desse Passo



**Legenda:**

1. En<sup>o</sup>: entrada, número da entrada;
2. LEN: Levantamento de Etapas e Normas;
3. EPT: Elaboração do Plano de Trabalho;
4. IEP: Identificação dos Elementos do Processo;
5. ARS: Árvore de Soluções;
6. Sn<sup>o</sup>: saída, número da saída.

#### 3.2 O que é o levantamento?

O levantamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo organizacional priorizado, bem como das normas utilizadas em seu desenvolvimento, culminando na identificação dos subprocessos que compõem o processo de trabalho em estudo.

Esse passo é de fundamental importância, pois é nele que se inicia o processo de conhecimento acerca do que se faz. Tem o objetivo de possibilitar a visualização das etapas por quem as executa, bem como a observação das normas que norteiam o

trabalho, de forma a abrir um espaço de reflexão no tocante ao fazer diário relacionado com o processo organizacional que foi estabelecido como prioridade.

A maneira mais prática de se alcançar os objetivos desse passo é respondendo às perguntas:

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

Além disso, é nesse passo que se identificam os subprocessos de trabalho, por meio do agrupamento das etapas levantadas.

### **3.3 Como fazer o levantamento?**

#### **3.3.1 Preparação**

Para executar esse passo, a Equipe “d” do órgão deverá reunir todos os colaboradores que executam as etapas relacionadas ao processo organizacional priorizado, bem como representantes de outras áreas ou órgãos que possam sofrer ou exercer influência sobre tal processo, a partir de agora, denominados “Grupo de Trabalho” ou simplesmente “GT”.

As discussões do GT deverão ser orientadas tomando por base o Plano de Trabalho desenvolvido na fase anterior.

Para condução da reunião, poderá ser utilizada a Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas do Guia)

***Vale ressaltar que o Levantamento das Etapas tem duração de, normalmente, 3 (três) encontros, a depender da complexidade do processo a ser trabalhado.***

***Portanto, é importante lembrar que se deve ter flexibilidade quanto ao agendamento das reuniões, uma vez que sempre há a possibilidade de se aumentar ou diminuir o número de encontros.***

### 3.3.2 Levantamento das Etapas

A ferramenta de apoio sugerida para auxiliar o Levantamento das Etapas é a Técnica de Moderação por Cartelas (ver Anexo 1 do Guia).

**Técnica de Moderação por Cartelas:** *é uma metodologia de trabalho que tem o objetivo de facilitar os processos grupais, com base na construção conjunta do conhecimento.*

O trabalho de levantamento deve ser orientado pela seguinte questão básica:

- ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo priorizado?***

Utilizando o exemplo do capítulo 02, a pergunta seria:

- ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo de “Licitação”?***

Nesse passo, a correta descrição das etapas é a chave para o melhor entendimento da realidade do processo em estudo, o que envolve dois elementos básicos: a **precisão** e a **concisão** dos registros das etapas.

Ser **preciso** no registro significa identificar com clareza e exatidão a etapa, considerando o que é executado e produzido.

Ser **conciso** no registro significa alcançar um grau de síntese necessário ao mapeamento rápido e simplificado das etapas, sem prejuízo do entendimento do contexto.

Dessa forma, há que se observar que verbos como *CONTROLAR*, *ADMINISTRAR*, *GERENCIAR* e *TRATAR* retratam ações genéricas. Via de regra, expressam ações que podem ser divididas em atividades menores, como no exemplo a seguir:

- Controlar pedido de aquisição de material de consumo - pode ser um agrupamento das seguintes etapas:
  - 1 - Verificar a existência de pedidos de aquisição
  - 2 - Registrar inconsistência do pedido em caso de conter algum material que não é de consumo
  - 3 - Notificar ao solicitante a ocorrência de inconsistência
  - 4 - Submeter pedidos aos critérios de priorização
  - 5 - Registrar o envio do pedido ao Departamento de Compras

***É recomendável evitar a utilização de verbos que denotam ações muito genéricas.***

Outro aspecto importante a observar, quando do registro das etapas, está relacionado aos verbos ENVIAR e RECEBER. Esses são especialmente perigosos, pois eles denotam FLUXO.

Ocorre que fluxo é algo que aparece no desenho do encadeamento das atividades. Registrar etapas que denotam fluxo é, então, inócuo e contribui para expressivo aumento na lista de etapas que requerem análise. Logo, recomenda-se evitar o uso de tais verbos no registro das etapas, substituindo-se o verbo por um outro que denote ação geradora de produto/serviço.

Sabendo-se que toda etapa deve ser geradora de produto/serviço, ou seja, que a ação humana nela embutida deve agregar valor à medida que é realizada, uma forma de confirmar se uma frase formulada representa realmente uma etapa e não um fluxo é pensar sobre que produto/serviço ela gera/produz.

Dessa forma, verbos do tipo enviar, receber e visualizar são ações humanas, mas não se constituem em atividades dentro de um processo de trabalho, pois não geram produtos/serviços tangíveis.

Assim, uma frase do tipo “receber formulário de dados cadastrais de fornecedor”, que denota fluxo de informação, poderia ser substituída por “registrar dados cadastrais de fornecedor”, por exemplo.

Considerando esses apontamentos, o registro das etapas deve observar o seguinte:

- frase escrita com verbo no infinitivo + complemento, por exemplo:
  - ✓ especificar produto a ser adquirido
  - ✓ registrar planilha financeira
  - ✓ elaborar edital de licitação

***O verbo corresponde à ação que é desenvolvida dentro do processo em estudo. A frase completa é a etapa.***

- usar frases auto-explicativas
- evitar palavras isoladas

O produto desta fase do trabalho é uma relação contendo as etapas desenvolvidas dentro do processo priorizado, sem, necessariamente, ordená-las em uma seqüência lógica, pois a intenção neste momento é efetuar um *brainstorm* que possibilite o despertar do processo criativo do grupo de trabalho. Tem por objetivo exercitar a capacidade de identificação de cada uma das etapas, sem delimitar seu campo de reflexão com preocupações do tipo: **qual etapa é feita antes? qual etapa vem depois?**

Então, para um processo de “Licitação”, poder-se-ia ter, por exemplo, a seguinte relação de etapas:

## Exemplo:

### RELAÇÃO DAS ETAPAS IDENTIFICADAS

- cadastrar dados, relação de bens e/ ou serviços necessários
- analisar dados solicitados quanto à especificação
- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
- enviar dados para orçamentação
- Despachar para aprovação da Seção Administrativa
- Analisar relação de bens e ou serviços orçada
- comparar valor orçado com limites de valores das modalidades
- identificar a modalidade enquadrada na Lei 8.666
- definir a modalidade do certame
- receber requisição com orçamento prévio
- verificar se o valor orçado se está de acordo com o praticado no mercado
- despachar com o Ordenador de Despesas
- despachar para a seção de compras para confecção do edital
- anexar o aviso da publicação de licitação ao processo de licitação
- publicar em jornais de grande circulação, se for o caso
- Cadastrar os recursos, se for o caso
- analisar o recurso com amparo na Lei 8.666
- emitir parecer
- Responder parecer para licitante inabilitado
- Responder parecer para demais licitantes
- Anexar parecer ao processo de licitação
- Incluir o licitante na fase de julgamento, se for o caso
- Iniciar a sessão de julgamento das propostas
- Abrir os envelopes das propostas de preço
- Verificar as especificações das propostas
- Dar visto nas propostas de preço
- Confeccionar Ata de Julgamento das propostas
- Confeccionar Mapa Comparativo de Preços
- Realizar o desempate, se for o caso
- Declarar o(s) vencedor(es) do certame
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Analisar Mapa Comparativo de Preços
- Estabelecer quantidades e valores da aquisição
- Confeccionar Mapa de Adjudicação para cada licitante
- Despachar com Ordenador de Despesas
- receber requisição
- emitir o Termo de Abertura do Certame
- publicar o Termo e Abertura do Certame
- numerar o edital
- inserir no Edital e Contrato as devidas cláusulas
- anexar relação de bens e ou serviços
- enviar para análise jurídica
- Analisar parecer jurídico
- realizar as devidas correções, se for o caso
- despachar com o Ordenador de Despesas
- Verificar a minuta do edital e contrato
- analisar a legalidade das cláusulas
- emitir parecer jurídico com correções, se for o caso
- Despachar parecer para seção de compras
- Conferir dados do Edital
- implantar no Sistema SIASG/SIDEC dados do Edital
- aguardar publicação do aviso de licitação
- iniciar a sessão de habilitação
- analisar as habilitações e propostas do certame
- recusar documentos entregues fora do prazo
- dar visto nos documentos de habilitação
- consultar no SICAF situação do licitante
- conferir a situação no SICAF
- conferir as demais exigências previstas no Edital
- inabilitar os licitantes, se for o caso
- emitir Ata de Reunião de Habilitação
- cadastrar recursos, se for o caso
- emitir parecer sobre recurso, se for o caso
- Informar demais licitantes sobre recurso e decisão
- Analisar Mapa de Adjudicação
- Confeccionar Mapa de Homologação
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Publicar no Diário os vencedores do Certame por item
- Analisar Mapa de Homologação
- Emitir Nota de Empenho
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Protocolar remessa da via da NE e Contrato para licitante
- Protocolar remessa da via da NE par almoxarifado
- Anexar via da NE e Contrato, se for o caso, ao processo
- Assinar Contrato, se for o caso
- Registrar o Contrato e a garantia, se for o caso, no SIAFI
- Despachar processo para Seção de Suporte Documental

**Observação:** o exemplo acima é apresentado como resultado parcial de um levantamento das etapas do processo “Licitação”, pois, como dito anteriormente, não é intenção do Guia esgotar o tema escolhido como exemplo, mesmo porque a complexidade do processo “Licitação” não se permitiria pretender tal tarefa.

***É importante lembrar que, a partir deste passo, podem surgir idéias de melhoria e de transformação das práticas e rotinas atuais, que deverão ser registradas à parte, pois poderão ser utilizadas na etapa de “Modelagem dos Processos”.***

### **3.3.3 Agrupamento das Etapas**

Consiste em agrupar as etapas levantadas em conjuntos de etapas que sejam similares, de forma a possibilitar a identificação dos **subprocessos** de trabalho que integram o processo organizacional priorizado.

Caso se tenha um número reduzido de etapas, o passo de agrupamento poderá ser realizada imediatamente após o levantamento das etapas e normas, ou seja, na mesma reunião de trabalho. Em processos que contemplem uma grande quantidade de etapas ou que suas etapas sejam consideradas muito complexas, aconselha-se tratar o agrupamento em momento separado do levantamento.

Assim, a partir do resultado do Levantamento, o GT, orientado pela equipe, deve buscar identificar as etapas que são de natureza semelhante, e que podem ser entendidas como integrantes de um mesmo conjunto, que será denominado subprocesso.

**Cada conjunto de etapas representará um subprocesso de trabalho.**

À medida que os subprocessos forem validados, o GT deverá identificar um título para cada um deles, de forma a relacioná-los adequadamente com as etapas neles inseridas.

Após a identificação do subprocesso, o GT poderá então verificar como as etapas estão encadeadas umas com as outras, de forma a colocá-las numa seqüência lógica de acontecimento das etapas.

Uma vez agrupadas e seqüenciadas as etapas, tem-se a identificação dos subprocessos de trabalho, o que possibilitará a visualização da organicidade das atividades do órgão para o desenvolvimento do processo organizacional priorizado.

Dessa forma, a relação de etapas, quando agrupadas, poderia ficar da seguinte forma:

## **1º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO REQUISIÇÃO

- 01- Cadastrar dados, relação de bens e/ ou serviços necessitados
- 02- Analisar dados solicitados quanto à especificação
- 03- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
- 04- Despachar dados para orçamentação
- 05- Despachar para aprovação do Gestor Administrativo

## **2º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO MODALIDADE

- 01- Analisar relação de bens e ou serviços orçada
- 02- Comparar valor orçado com limites de valores das modalidades
- 03- Identificar a modalidade enquadrada na Lei 8.666
- 04- Definir a modalidade do certame

## **3º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO AUTORIZAÇÃO

- 01- Analisar requisição com orçamento prévio
- 02- Verificar se o valor orçado se está de acordo com o praticado no mercado
- 03- Despachar com o Ordenador de Despesas
- 04- Despachar para Seção de Compras para confecção do Edital

## **4º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO EDITAL

- 01- Analisar requisição
- 02- Emitir o Termo de Abertura do Certame
- 03- Publicar o Termo de Abertura do Certame
- 04- Numerar o Edital
- 05- Inserir no Edital e Contrato, se for o caso, as devidas cláusulas
- 06- Despachar para análise jurídica .
- 07- Analisar parecer jurídico.
- 08- Realizar as devidas correções, se for o caso
- 09- Despachar com o Ordenador de Despesas

## **5º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO LEGALIDADE

- 01- Verificar a minuta do edital e contrato.
- 02- Analisar a legalidade das cláusulas.
- 03- Emitir parecer jurídico com as devidas correções, se for o caso.
- 04- Despachar parecer para seção de compras

## **6º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO DIVULGAÇÃO

- 01- Conferir dados do Edital
- 02- Implantar no Sistema SIASG/ SIDEC dados do Edital
- 03- Aguardar publicação do aviso de licitação
- 04- Anexar o aviso de licitação publicação ao processo de licitação
- 05- Publicar em jornais de grande circulação, se for o caso

## **7ª CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO HABILITAÇÃO

- 01- Iniciar a sessão de habilitação
- 02- Analisar as habilitações e propostas do certame, na data, hora e local previstos
- 03- Não receber documentos entregues fora do prazo
- 04- Dar visto nos documentos de habilitação
- 05- Consultar no SICAF situação do licitante
- 06- Conferir a situação no SICAF
- 07- Conferir as demais exigências previstas no Edital
- 08- Inabilitar os licitantes , se for o caso
- 09- Emitir Ata de Reunião de Habilitação
- 10- Cadastrar recursos, se for o caso
- 11- Emitir parecer sobre recurso, se for o caso

## **8º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO RECURSOS ADMINISTRATIVOS

- 01- Cadastrar os recursos, se for o caso
- 02- Analisar o recurso com amparo na Lei 8.666.
- 03- Emitir parecer
- 04- Despachar parecer para licitante inabilitado
- 05- Despachar parecer para demais licitantes
- 06- Anexar parecer ao processo de licitação
- 07- Incluir o licitante na fase de julgamento, se for caso

## **9º CONJUNTO DE ETAPAS**

### SUBPROCESSO JULGAMENTO

- 01- Iniciar da sessão de julgamento das propostas
- 02- Abrir os envelopes das propostas de preço
- 03- Verificar as especificações das propostas
- 04- Dar visto nas propostas de preço
- 05- Confeccionar Ata de Julgamento das propostas
- 06- Confeccionar Mapa Comparativo de Preços
- 07- Realizar o desempate, se for o caso
- 08- Declarar o(s) vencedor(es) do certame .
- 09- Despachar com Ordenador de Despesas

#### **10º CONJUNTO DE ETAPAS**

##### SUBPROCESSO ADJUDICAÇÃO

- 01- Analisar Mapa Comparativo de Preços
- 02- Estabelecer quantidades e valores da aquisição
- 03- Confeccionar Mapa de Adjudicação para cada licitante
- 04- Despachar com Ordenador de Despesas

#### **11º CONJUNTO DE ETAPAS**

##### SUBPROCESSO HOMOLOGAÇÃO

- 01- Analisar Mapa de Adjudicação
- 02- Confeccionar Mapa de Homologação
- 03- Despachar com Ordenador de Despesas
- 04- Publicar em Boletim Interno os vencedores do Certame por item

#### **12º CONJUNTO DE ETAPAS**

##### SUBPROCESSO EMPENHO

- 01- Analisar Mapa de Homologação
- 02- Emitir Nota de Empenho
- 03- Despachar com Ordenador de Despesas
- 04- Despachar Via da NE e Contrato para licitante
- 05- Despachar Via da NE almoxarifado
- 06- Despachar Via da NE e Contrato, se for o caso, para processo
- 07- Assinar Contrato, se for o caso
- 08- Registrar o Contrato e da garantia, se for o caso, no SIAFI,
- 07- Despachar processo para Seção de Suporte Documental

1. NE: Nota de empenho
2. SIASGI: Sistema integrado de Administração de Serviços Gerais
3. SICAF
4. SIAF
5. SIDEC

### **3.3.4 Levantamento das Normas**

A identificação das normas que norteiam o processo de trabalho priorizado poderá ser feita simultaneamente ao Levantamento das Etapas, ou, poder-se-á destinar tempo específico para sua realização. Essa decisão será tomada levando-se em consideração o grau de interferência da norma sobre o processo e a disponibilidade imediata dos envolvidos.

O Grupo de Trabalho deverá definir quem são as pessoas que irão desempenhar tal tarefa. Devem participar pessoas que possuam conhecimento dos processos de trabalho, das normas e da legislação que rege a organização.

Para tanto, sugere-se que sejam convidadas pessoas das áreas de informática, recursos humanos, jurídica, financeira, controle interno e de outras áreas pertinentes.

**Informações a serem observadas para a identificação de normas:**

- Legislação vigente e normas infra-legais utilizadas para a execução do trabalho (Lei, Decreto, Resolução, Portaria, Norma de Serviço, outros);
- Número do instrumento normativo;
- Ano da publicação;
- Esfera de criação (federal, estadual, municipal, interna);
- Sumário resumido do conteúdo;
- Indicação do grau de influência da norma no desenvolvimento do processo (alto, médio ou baixo). A medição da influência será apreciada pelo próprio GT que poderá verificar dentre outros aspectos: nível de emperramento do processo; norma aplicada em várias partes do processo; interpretações variadas da norma, outros.

Considerando-se esses dados, para o exemplo de “Licitação”, o produto do Levantamento de Normas poderia ser o seguinte:

Norma/Ano	Esfera de Criação	Ementa	Grau de impacto no processo
Lei 8.666/93	Federal	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	<b>ALTO</b>
Lei 9.069/95	Federal	Dispõe sobre o Plano Real, o Sistema Monetário Nacional, Estabelece as Regras e Condições de Emissão do REAL e os Critérios para Conversão das Obrigações para o REAL, e dá outras Providências.	<b>BAIXO</b>
Lei 10.520/02	Federal	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	<b>ALTO</b>
Decreto 1.054/94	Federal	Regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta e dá outras providências.	<b>BAIXO</b>
Decreto	Federal	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração	

2.271/97		Pública Federal direta, autarquia e fundação, e dá outras providências. (terceirização)	<b>MÉDIO</b>
Instrução Normativa 08/98	Federal	Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos licitatórios e de contratação de fornecimentos processados pelo Sistema de Registro de Preços, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. (registro de preços)	<b>ALTO</b>
Portaria 57/2003		Dispõe sobre atualização de dados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, no âmbito da Administração Pública federal, para efeito de subsidiar políticas públicas de contratações de serviços.	<b>ALTO</b>
Resolução 02/2001	Federal	Estabelece diretriz para a implementação de modificações nos sistemas de informação gerenciados no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SISG.	<b>ALTO</b>

Alguns casos pedem a realização de uma pesquisa mais aprofundada quanto à identificação das normas. Nada impede de se agregar mais itens de análise, a depender do interesse do órgão. Tal pesquisa servirá de subsídio para tomada de decisão por parte dos gestores do órgão, principalmente no que tange à necessidade de definição de novos procedimentos/normas.

Abaixo, estão destacadas algumas dificuldades bastante comuns que podem surgir durante a Simplificação Administrativa e algumas maneiras de superá-las.

<b><i>Dificuldades</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não saber expressar o que sabe/o que faz;</li> <li>- Falta de clareza acerca das atividades que desenvolve;</li> <li>- Medo da mudança;</li> <li>- Medo de perder espaço / poder;</li> <li>- Insegurança / instabilidade / incerteza;</li> <li>- Falta de confiança no resultado desse trabalho;</li> <li>- Falta de compromisso com o trabalho;</li> <li>- Falta de identificação com as atividades que desenvolve;</li> <li>- Timidez.</li> </ul>

### **Como superá-las**

- Estabelecer relações de confiança com o grupo;
- Favorecer abertura de espaço emocional, reforçando, sempre, a importância da participação de cada um e o valor do trabalho que executa;
- Escutar o outro, dando atenção a cada comentário/sugestão;
- Legitimar o outro, ressaltando o valor do que cada um expressar, citando o nome da pessoa que apresentar uma boa idéia;
- Valorizar as diferenças;
- Combater o *dominare* (assenhorar-se do outro), evitando postura de domínio sobre o grupo e a condução das idéias deste;
- Evitar postura arrogante;
- Agir com ética;
- Buscar a simplicidade;
- Respeitar o grupo.

### **3.4 Conclusão desse Passo**

O resultado desta etapa será um documento com as seguintes informações:

- relação dos subprocessos com as respectivas etapas identificadas, agrupadas e seqüenciadas;
- relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;
- sugestões de melhoria identificadas durante a etapa.

Esses resultados servirão de subsídio para o próximo passo que é o de **Identificação dos Elementos do Processo**.