

FUNDAÇÃO ESCOLA DA SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

GRIMALDA SOLIS CAYO

PROCESSOS DE TRABALHO E SUA ARTICULAÇÃO COM A CONSTRUÇÃO DO
SISTEMA INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

São Paulo

2014

FUNDAÇÃO ESCOLA DA SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

GRIMALDA SOLIS CAYO

GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO NA CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA
INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

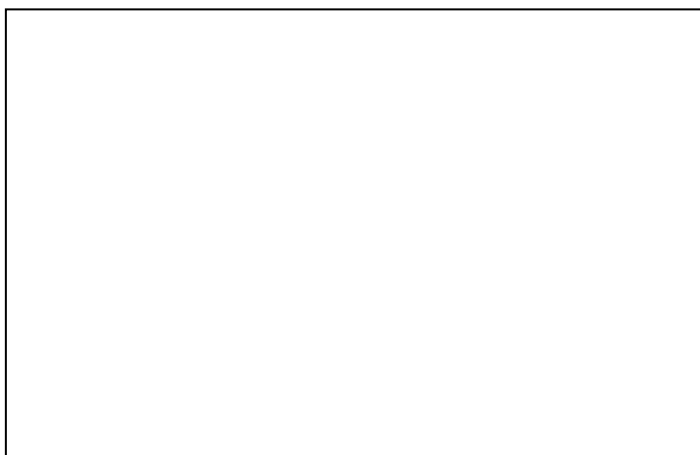
Monografia de obtenção da especialização da FESPSP em Gestão Pública

Orientador:

São Paulo

2014

Ficha Catalográfica



RESUMO:

Este trabalho tem por objetivo compreender e aprofundar o conhecimento sobre a articulação entre os processos de trabalho da Política de Assistência Social e a construção do Sistema Integrado de Desenvolvimento Social na Secretaria de Desenvolvimento Social e Transferência de Renda do Distrito Federal.

A Política Pública de Assistência Social, direito do cidadão e dever do Estado, forma parte da Política de Seguridade Social não contributiva, que assegura direitos sociais, realiza-se através de um conjunto integrado de iniciativas públicas e da sociedade.

No se tratando da construção do Sistema Integrado de Desenvolvimento Social- SIDS, pela Subsecretaria de Avaliação e Gestão da Informação, da SEDEST, se faz necessário o levantamento e mapeamento dos processos de trabalho que são operacionalizados nos diferentes setores da secretaria, quais sejam, seus fluxos, suas atividades e suas inter-relações internas e externas, sendo que esta será a realidade concreta que mostrará a representação dos processos os quais serão a referencia para a construção do sistema integrado (informacional).

Desta maneira tomando-se como base o levantamento e mapeamento dos processos de trabalho da secretaria e seus diferentes fatores intervenientes como são: os conceitos funcionais, atividades e fluxos utilizados pelos servidores, este estudo tem o interesse de mostrar a imbricação dos processos de trabalho da secretaria com a construção de um sistema sobre fundamentos fidedignos e confiáveis em relação à informação e dados que serão gerados pelo sistema.

Com este motivo foi realizada uma pesquisa qualitativa por amostragem de processos de trabalho desenvolvidos, por meio da aplicação de questionários já utilizados pela Secretaria de Planejamento do Distrito Federal, para a elaboração do mapeamento dos procedimentos e fluxos realizados na gestão e operacionalização, para com isto ter um diagnostico preliminar da situação em que se encontram os processos de trabalho na Secretaria.

Este trabalho se justifica pelo propósito de desenvolver uma cultura de processos de trabalho que atenda a situação atual da Política, sobretudo na construção de uma cultura de monitoramento, avaliação e gestão da informação da secretaria que traga mais eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados aos cidadãos.

Os principais resultados apontam que os processos de trabalho deveriam refletir o contexto social atual de democracia e cidadania. Também apontam para os vestígios de uma cultura patrimonialista, assistencialista e autoritarismo político e organizacional com a qual é realizada ainda a política pública de assistência social. Atualmente existem normativas, legislações e inovações criadas para a superação desta situação. Que os dados e informações obtidos como resultados dos processos de trabalho deveriam ser mais difundidos entre os cidadãos que são os que realizam o controle social desta Política tornando-os assim desta forma protagonistas e em ponderados de instrumentos afiançáveis.

Palavras chaves: processo de trabalho- gestão e operacionalização- política de assistência social- sistema integrado de desenvolvimento social.

INTRODUÇÃO:

A modernização das organizações públicas e sua adaptação constante as inovações e mudanças da sociedade e das relações do trabalho se tornarão uma exigência para melhor ofertar os serviços de qualidade aos cidadãos.

No que se refere à Política de Assistência Social, a Secretaria de Assistência Social no Distrito Federal, vem desenvolvendo esforço para se modernizar e inovar sua atuação em relação ao atendimento dos cidadãos usuários da Política de Assistência Social e frente aos desafios institucionais quais sejam:

A construção de um Sistema Integrado de Desenvolvimento Social – SIDS se deparou com a seguinte situação:

- ✓ Indefinição de conceitos funcionais utilizados nos processos de trabalho além da normatização.
- ✓ Insuficiência na identificação dos padrões das dinâmicas e fluxos dos processos de trabalho tanto internos como externos que impactam nos resultados e a efetividade da execução da política.
- ✓ Falta de padronização dos instrumentos de coleta de informações e dos sistemas utilizados para esta coleta.
- ✓ Precária cultura institucional em relação à utilização e sistematização dos dados coletados tanto na gestão como na execução da Política.
- ✓ Difícil comunicação e integração dos processos de trabalho

Com o propósito de alcançar os objetivos, as aquisições, as seguranças e os impactos que a Política de Assistência Social deve ofertar aos cidadãos a secretaria se propõe:

- Identificar, mapear e superar dificuldades encontradas e evidenciar potencialidades no diagnostico dos processos de trabalho,
- Elaborar os possíveis cenários a serem adaptados na realidade atual

Tendo como objetivos:

- Melhorar a padronização dos conceitos funcionais de forma integrada com as normas e a realidade do cotidiano concreto.

- Construir uma gestão participativa e corresponsável dos resultados esperados,
- Criar uma cultura de coleta, tratamento, sistematização e difusão da informação institucional,
- Adotar o PPA como instrumento central de gestão pública, fortalecer a relação, Gestão, Planejamento e Orçamento,
- Trazer para a discussão os recursos humanos, valorização, capacitação e traços de perfil e desempenho.
- Elaborar indicadores de estrutura e de processo para assegurar a efetividade organizacional e a implementação da PNAS como dever do Estado e direito do cidadão.

MARCO CONCEITUAL

Tendo em consideração o conceito contemporâneo de democracia, cidadania, direito e participação este trabalho se justifica como um estudo do processo de trabalho que decorrem das relações que se formam nas atividades da gestão e execução da política pública de Assistência Social.

A Política Pública de Assistência Social, direito do cidadão e dever do Estado, forma parte da Política de Seguridade Social não contributiva, que assegura direitos sociais, realiza-se através de um conjunto integrado de iniciativas públicas e da sociedade.

A inserção da Política de Assistência Social no campo da Seguridade Social aponta para seu caráter de **Proteção Social (básica e especial integrada)** articulada a outras políticas do campo social, voltado à promoção, garantia e defesa de direitos sociais e condições digna de vida, assim desse modo à assistência social configura-se como possibilidade de reconhecimento público da legitimidade das demandas de seus usuários e espaço de ampliação de seu protagonismo.

A Proteção Social deve garantir as seguintes seguranças:

- **Segurança de Sobrevivência** (rendimento/autonomia) garantia monetária que todos tenham para sua sobrevivência independente de suas limitações.
- **Segurança de Acolhida:** inicia com a consolidação dos direitos sociais (CF 1988) dos cidadãos que moram numa sociedade civilizada. Conquista da autonomia na acessibilidade e usufruto dos direitos sociais.

Ter legitimada as demandas, interesses e possibilidades do cidadão, (atendimento/escuta, acolhida, recepção, que tem como consequência a resolutividade, a orientação ou o encaminhamento num processo dinâmico e integrado), com privacidade e em ambiente acolhedor, ter minimizado os danos por vivências de violações e exposição a riscos sociais, ter sua integridade, identidade e história de vida preservada.

- **Segurança de Vivência Familiar ou de Convívio:** promover e possibilitar relações familiares e comunitárias sadias e civilizatórias, evitando situações de rompimento de vínculos familiares ou comunitários, ou isolamento sociais institucionais. Garantia da cidadania, garantia aos direitos sociais, ao acesso e o usufruto dos programas, serviços, projetos socioassistencias.

Vivenciar experiência de fortalecimento de vínculos (*conexões entre a família e seus membros com equilíbrio de suas relações, individualidades, funções e diferenças. Conexões e relações na comunidade que integrem suas forças e potencialidades*), vivenciar experiências para a ampliação, defesa e garantia da capacidade protetiva por meio da informação, cultura e conhecimentos e as possibilidades de superação da situação de fragilidades (*ir além, ultrapassar este momento*).

- **Segurança do desenvolvimento da autonomia:** Vivenciar experiências de defesa da cidadania e justiça social; participação cidadã (expressão de opiniões, reivindicação e avaliação de ações, fóruns, conselhos, movimentos sociais, organizações comunitárias, etc.); vivenciar experiências que possibilitem a ampliação do universo informacional e cultural; vivenciar experiências que permitam o desenvolvimento da autoestima, autonomia e sustentabilidade,

Objetivos da Política de Assistência Social: realiza-se de forma integrada às políticas setoriais, considerando as desigualdades socioterritoriais, visando seu enfrentamento.

- Prover serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica e, ou especial para famílias, indivíduos, e grupos que dele necessitem.
- Contribuir com a inclusão e a equidade dos usuários e grupos específicos, ampliando o acesso aos bens e serviços socioassistenciais básicos e especiais, em áreas urbana e rural.
- Assegurar que as ações no âmbito da assistência social tenham centralidade na família e que garantam a convivência familiar e comunitária.

Objetivos Gerais: Propósito dos serviços e resultados que se esperam

- Fortalecer o desempenho da função protetiva da família e da comunidade.
- Prevenir a ruptura de vínculos na família em situações de fragilidade ou adversas.
- Processar e promover a inclusão no sistema de proteção social e o acesso e usufruto de direitos das famílias conforme demandas e necessidades.
- Prevenir incidências de violações de direito e de padrões de violência e ou reincidência no interior da família e da comunidade.
- Restaurar e preservar a integridade e as condições de autonomia e protagonismo dos cidadãos e da comunidade.
- Contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e da comunidade.

Impacto Social Esperado da política:

- Redução e prevenção da ocorrência de situações de vulnerabilidade e risco social no território;
- Redução das violações dos direitos e minimização do agravamento ou reincidência no território;
- Prevenção das situações de violações de direitos no território;
- Aumento do acesso aos serviços, programas e projetos, a outras políticas públicas e as organizações da sociedade civil;
- Melhoria de qualidade de vida das famílias e da comunidade do território.

Assim temos que a Política de Assistência Social tem como funções primordiais a proteção social, a defesa e garantia de direitos sociais e a vigilância social, articulada as outras políticas sociais para os cidadãos que dela precisarem, para realizar suas funções com maior eficácia, eficiência e efetividade tem que estar instrumentalizada para monitorar, avaliar, sistematizar e gerir as informações e dados necessários para este fim.

Processo e Processos de Trabalho

A modernização da gestão democrática passa por uma repensar dos processos de trabalho que são realizados num contexto de inovações e novas tecnologias de informação que atribuem novas formas de relações e processos de trabalho, na formulação, implementação e execução das políticas públicas. Assim como também, meios e instrumentos de coleta e tratamento de dados e informações fidedignas e confiáveis para a realização do monitoramento e avaliação e ainda mais com indicadores e índices de acordo com a realidade social em questão.

Segundo, Davenport (1994) **processo** é um conjunto de atividades que devem ser executadas para atender um usuário, é uma estrutura específica de atividades localizadas no tempo e no espaço, com um começo e um fim, entradas e saídas claramente identificadas.

Davenport (1994) também define **o processo de trabalho** como conjunto de atividades que devem ser executadas para produzir um resultado identificável e utilizável por um ente denominado usuário (indivíduo grupo ou outro processo de trabalho).

O processo de trabalho deve ter fronteiras claramente identificadas pelas suas entradas e suas saídas. Cada entrada é denominada como um ativador do processo de trabalho e cada saída como um resultado do processo de trabalho. Segundo o autor, usar a abordagem de processos implica numa visão horizontal do negócio ou das atividades desenvolvidas pela instituição para cumprir com seus propósitos o que pode gerar conflitos em relação as hierarquias verticais institucionais, fatores que terão que ser discutidos e negociados.

O processo de trabalho é que dá um alinhamento entre os objetivos institucionais e os requisitos do sistema dando maior fidedignidade aos processos de trabalho desenvolvido pela instituição e as informações e dados produzidos, já que são os processos de trabalho que vão mostrar como se realizam as atividades dentro da instituição.

O processo de trabalho pode produzir vários tipos de resultados e pode possuir mais de um tipo de usuário, isto apoia a representação da complexa e multifacetária execução da política de assistência social.

Uma organização pode ser vista como um conjunto de processos de trabalho concatenados e com estrutura modular, onde cada processo de trabalho representa uma parte do trabalho total a ser realizado pela instituição. No entanto o conjunto de processos de trabalho na instituição é composto por setores especializados que executam certos tipos de atividade seja meio ou fim, mas que tem o mesmo propósito institucional.

Toda instituição funciona por meio de processos de trabalho que devem ser mapeados e constantemente melhorados, conforme a metodologia estabelecida, o que traz inúmeros benefícios, entre os quais podemos citar:

- Identificação e eliminação do retrabalho;
- Supressão de etapas desnecessárias;
- Padronização dos procedimentos dos fluxos e dinâmicas;
- Redução de custos e tempo empregado em determinadas tarefas;
- Redução do tempo dos processos;
- Redução do tempo de treinamento de novos servidores para executar as tarefas;
- Melhoria dos indicadores de desempenho e gestão;
- Aumento da satisfação do usuário e do servidor

A melhoria de processos de trabalho consiste em um direcionamento gerencial disciplinado do desenvolvimento contínuo que foca na qualidade, efetividade, eficácia, aquisições e seguranças oferecidas pelos serviços. No fundo, trata-se de envolver as equipes na avaliação do trabalho do dia-a-dia.

No mapeamento de processo de trabalho devem-se considerar aspectos importantes como:

• **Os processos de trabalho são complexos.** Sem dúvida, mas devemos observar a diferença entre ser complexo e ser complicado. Não é o número de passos que faz um processo de

trabalho ser complexo, mas a quantidade de exceções, decisões e caminhos possíveis dentro de seu fluxo de execução.

- **Os processos de trabalho são dinâmicos.** Uma vez que a organização está sujeita a constantes mudanças, sejam no ambiente, sejam no direcionamento tático-estratégico, a adaptação é uma necessidade constante, refletida na forma de executar as atividades, ou seja, nos processos de trabalho. *O mapa é uma ferramenta estática, ele mostra uma foto de um processo de trabalho em determinado momento no tempo. Para continuar sendo *utilizável*, ele deve ser atualizado.*

- **Os processos de trabalho são executados por pessoas que executam papéis.** Os seres humanos são o elemento central que dá vida e sustenta a organização. Eles criam os processos de trabalho, os executam, os destroem. Mas o mapeamento de processos busca identificar os papéis exercidos por cada pessoa, de forma que se estas forem substituídas, os novos membros da equipe poderão executar os mesmo processos ao lhe serem atribuídos tais papéis.

- **Os processos de trabalho são compostos por atividades.** As atividades são executadas por pessoas exercendo determinados papéis. A sequência de atividades é registrada no *fluxo do processo de trabalho* e deve estar subordinada às regras da organização.

Processos podem ser organizados hierarquicamente por meio de um detalhamento de uma atividade complexa em outro mapa, ou seja, não desenho de um subprocesso.

- **Os processos de trabalho buscam atingir um ou mais objetivos.** O atingimento desses objetivos deve orientar a análise do processo de trabalho bem como sua medição. Além dos objetivos, os processos de trabalho devem assegurar a maior aderência possível às normas e orientações que se lhe aplicam.

Podemos definir três principais usos – e respectivos níveis de detalhamento - para o mapeamento de processos de trabalho:

- **Mapeamento Descritivo:** aquele mais utilizado, útil para alinhar o entendimento a respeito do funcionamento geral do processo e subsidiar discussões acerca de distribuição de responsabilidades e de melhorias imediatas.
- **Mapeamento Analítico:** mais detalhado, mostrando os passos, incluindo as exceções e tratamentos de erros, necessários tanto para melhorar o desempenho de um processo de trabalho quanto para subsidiar o desenho de um sistema informatizado pela equipe de TI.

- **Mapeamento Executável:** a modelagem nesse nível criaria o sistema informatizado diretamente a partir do desenho do processo de trabalho. Exige uma forma de mapear mais voltada para os aspectos técnicos do processo de trabalho.

Gestão como forma de articulação de interesses e demandas políticas, econômicas, culturais e sociais, tanto dos cidadãos usuários da política de assistência como dos gestores e executores da mesma;

Torna-se importante ressaltar que a instituição que executa a política de assistência social, se encontra dentro de um contexto social, político e econômico e que possui uma correlação de forças e interesses que influenciam a forma em que a instituição vai implementar a política de assistência social, da mesma forma existem relações de poder político e organizacional construída organicamente com os atores sociais e institucionais da sociedade capitalista no seu atual desenvolvimento. Todavia tem se que levar em consideração a origem e a história do desenvolvimento da assistência social que caracteriza sua formatação e atividades que formam os processos de trabalho na atualidade.

Desta forma não se pode negar a influencia do modelo neoliberal na construção dos processos de trabalho institucional em relação a cultura organizacional e política e os desafios que este modelo traz e as consequências de seu enfrentamento ou aceitação como são:

- Desemprego e subemprego
- Pobreza e empobrecimento da classe trabalhadora
- Achatamento dos salários
- Redução de gastos sociais
- Deteriorização das condições de vida da população nos diferentes níveis
- Produção e reprodução da individualização das relações sociais.

Consequências que também influenciam os processos de trabalho, a forma e as condições em que este se realiza e efetiva nas instituições, as relações sociais que se formam em relação ao trabalho realizado institucionalmente num contexto de competição e insegurança mesmo se tratando do serviço público que estabelece a segurança do emprego, mas não as condições e desenvolvimento de potencialidades coletivas e de qualidade de vida no trabalho.

Tendo como referencia que a Política de Assistência Social é um dever do Estado e direito de todo cidadão que necessariamente por sua complexidade necessita da integração das outras políticas sociais, e que num contexto democrático como é o caso do Brasil, cada cidadão se estabelece em uma relação aberta e transparente quase direta com o Estado, pelo que se torna importante ter instrumentos e meios que possam deslumbrar a atuação do Estado em relação

a política pública de assistência social de forma mais eficiente, eficaz, efetiva e transparente tanto externa como internamente a instituição, assim o Sistema Integrado de Desenvolvimento Social é um meio que reorganiza-ra e modernizará a formulação, implementação e execução da política de assistência social, desde que este sistema reflita a verdadeiro contexto em que se executa e são executadas as atividades dos processos de trabalho, pensada numa política pensada na sua complexidade e que suas atividades passam por soluções intersetoriais, transversais, interseccionais.

Da mesma forma para que esta ferramenta o sistema integrado de desenvolvimento social traga modernização é necessário que a modelagem dos processos de trabalho da instituição seja realizada de forma fidedigna e real para que sua reprodução informacional reflita as características da realidade da instituição, podendo estabelecer um método para analisar e propor soluções de tecnologias de informação a partir do estudo destes processos de trabalho.

Segundo Hague & Aiken (1969) o interesse na tecnologia deriva do reconhecimento de que o processo de trabalho de uma instituição fornece os fundamentos sobre os quais a estrutura social é construída e, por essa razão, a tecnologia deve influenciar a natureza daquela estrutura. Tecnologia como técnicas utilizadas diretamente em suas atividades na produção de serviços e benefícios que agregam valor a instituição no desenvolvimento de seus objetivos e metas.

Técnicas tecnologias que se observam na divisão do trabalho no interior da instituição como é o caso da assistência social, como são: os especialistas e suas diversas categorias e diferenciações de funções pelo grau de especialização, técnicos e agentes administrativos, cada um com um papel limitado e atribuições definas formalmente, necessários em número e e especialização.

Reconhecer os processo de trabalho, é distinguir a padronização de procedimentos que se revelam pela existência de regras ou procedimentos, utilização efetiva e invariável, suficientemente amplos para cobrir todas as circunstancias e padronização de papeis papéis que são caracterizadas pelas qualificações alcançadas e ou caracteriticas de personalidade.

Institucionalizar os processos de trabalho se faz necessário para sua formalização ou legalização de instruções escritas e ordenadas que possam ser seguidas ou mudadas de acordo com espaço e tempo tendo fundamentos para este procedimento, no caso da assistência social portarias internas da instituição que possam ordenar os procedimentos e as atividades e fluxos

internos. Esta institucionalização sempre parte da autoridade formal e institucional, mesmo que a realidade concreta e operacional tenha participado para seu desenvolvimento por meio da delegação de autoridade, sem esquecer que existem autoridades que influenciam nas decisões da instituição por sua experiência o experti-se do caso, contudo existem os limites da esfera de ação da autoridade institucional em relação as decisões que serão tomadas institucionalmente porque existe um sistema de relacionamentos entre as posições tanto interna como externamente.

Estudo de Caso: amostra de processos de trabalho de trabalho

O estudo sobre a imbricação dos processos de trabalho com a construção do sistema integrado de desenvolvimento social teria como escopo o levantamento e mapeamento dos processos da secretaria como um todo e em todos seus níveis, mas por causa do tempo necessário para desenvolver este objetivo tomo-se a decisão de escolher alguns setores entre os mesmo uns da gestão e outros da operacionalização, para os quais foi aplicado o questionário para o mapeamento dos processos de trabalho (em anexo), a aplicação foi realizada in lócus ou face to face com alguns servidores e com outros foi entregue o questionário e explicado o propósito do mesmo e eles devolviam depois.

Foi observado que não existe padronização instituída ou formalizada dos fluxos ou procedimentos sistemáticos na realização das atividades, mas existe uma pró-atividade e experiência do servidor que executa a atividade.

Observo-se que os servidores tinham que refletir ou lembrar as atividades que realizavam já que não é comum o registro da rotina como procedimento, mas se o registro da quantidade de atividades realizadas dentro de sua função ou papel que ocupa, como se só o numero de atividades fosse importante.

Existem os setores, procedimentos ou rotinas do cotidiano pelas quais os usuários passam como, por exemplo: recepção, acolhida, atendimento específico ou encaminhamento como rituais para receber um atendimento para obtenção do serviço ou benefício.

Pesquisa Qualitativa: Observação participativa

A pesquisa qualitativa foi utilizada como base no levantamento de dados sobre os processos de trabalho nos setores que foram aplicados em lócus o questionário, porque se teve a tentativa de compreender os significados e características da situação apresentada como são

um questionário com questões abertas que tinha como propósito coletar dados sobre as atividades realizadas no setor visitado, como estas eram realizadas e quais os conceitos utilizados para a realização da atividade, quais eram os resultados apresentados ou esperados com a realização da atividade ou qual era a utilidade da mesma para outro processo de trabalho internamente ou externamente.

Na aplicação do questionário in lócus foi possível observar as dificuldades de se situar frente as atividades desenvolvidas pelos servidores em suas funções, como também dificuldades de reconhecer quais são seus resultados e como estes são utilizados ou encaminhados para somar outro processo de trabalho.

Como e porque as atividades são realizadas desta forma, parece ter múltiplas explicações como, por exemplo: número de servidores, estruturas físicas, falta de definição institucional sobre manuais ou portarias que normatizem os fluxos etc. apesar de existirem normativas nacionais, estas teriam que se adaptar a particularidades específicas da cidade e seu contexto territorial.

Para aplicar cada questionário in locus era necessário quase três horas para nível de profissional dentro das unidades operacionais, nos setores de gestão o tempo era quase 1 hora e 30 minutos, pelo que também foi difícil terminar todos os questionários em toda a secretaria nos diferentes níveis. Além disso tinha-se que agendar com os especialistas, técnicos sociais e administrativos em horários disponíveis por eles.

Considerações finais:

Por intermédio da observação participativa evidencia-se a importância de levar em consideração que o sistema é o reflexo do real ou vivenciado e deve-se preferencialmente ser construído com maior participação dos que realizam as atividades em tela, seja de gestão o de operacionalização. Levar em consideração que o sistema continua sendo alimentado por pessoas que necessariamente necessitam de comandos, capacitação e sobre tudo se sentir contemplados pelo sistema para alimenta-lo com responsabilidade e ética.

Ressalta-se que os processos de trabalho são o levantamento e mapeamento das características das atividades realizadas na instituição e as mesmas sofrem a influência do contexto social, mais também lidam com pressões da cultura política e organizacional construída pelos os indivíduos que compõem ou compuseram a instituição.

O mapeamento propriamente dito ainda se encontra só no levantamento ainda precisa passar por um mapeamento dos processos, as considerações levantadas foram tiradas das observações na aplicação do questionário nas unidades nos diferentes setores e níveis institucionais.

O levantamento foi uma experiência que levou a refletir aos servidores nas suas atividades cotidianas, como são realizadas e para que e com que objetivos e como se inter-relacionam com o fim da secretaria e quais são os resultados.

Ainda tem atividades que são desenvolvidas com uma participação representativa e por experiência e influencia de relações de poder, contudo existe uma busca de torná-las uma participação ativa.

Os processos de trabalho ainda não são um processo claro, delimitado e definido na instituição, algumas atividades são realizadas para suprir interesses de força política. Ainda persiste a influencia dos processos quantitativos em relação aos processos qualitativos.

A autoridade institucional, ainda é que define as decisões e a força com que as atividades devem ser desenvolvidas dentro da instituição e qual é a direção que devem tomar, independente de toda legislação ainda o patrimonialismo esta impregnado nas relações institucionais, por meio de processos de trabalho não definidos e não limitadas.

ANEXOS

LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	
EQUIPE DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DA SEPLAN	
Local da entrevista:	Data:
Nome do entrevistado:	Cargo/ função:
E-mail para contato:	Telefones:
Nome do entrevistador:	Cargo/ função:
TIPO DE PROCEDIMENTO – Descrição das Atividades (o que você faz?).	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
Observações:	

DOCUMENTO DE PADRONIZAÇÃO INICIAL

EQUIPE DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DA CMI/SUMOG/SEPLAN

PROJETO:

Local da Entrevista

Data

Versão:

Nome do Entrevistado

Cargo/Função

e-mail para contato

Telefone

Nome do Entrevistador

Cargo/Função

(WHAT)

Tarefa executada:

(WHO)

Quem inicia:

Insumos fornecidos:

Intervenientes:

Quantidade de executores:

(WHERE)

Onde é executada:

(WHEN)

Quando é executada:

(WHY)

Porque é executada:

(HOW)

Passo a Passo do Procedimento/Tarefa

Passo 1

Passo 2

Passo 3

Passo 4

Passo 5
Passo 6
Passo 7
Passo 8
Passo 9
Passo 10
(HOW MUCH) Custo da tarefa desenvolvida
Infraestrutura – materiais/condições necessárias (o que é preciso para execução da tarefa)
Sistema de Informação utilizado
Método de controle
Quantas pessoas são atendidas
Frequência do atendimento () Diária () Semanal () Mensal () Anual () Outra:
Produtos/Saídas
Clientes/Usuários Internos
Clientes/Usuários Externos
Resultados Esperados
Ações Corretivas/Sugestões de Melhoria/Referências
Anexos (outros documentos que apoiam o trabalho)
Observações

BIBLIOGRAFIA:

1. DAVENPORT, Thomas H. (1994) Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através de tecnologia de informação, Ed. Campos, Rio de Janeiro.
2. HAGUE, Jerald e Aiken, Michel, "Routine, Technology, Social Structure and Organization Goals". Administrative Science Quarterly, Vol. 14 nº 3, Ithaca, setembro, 1969, pag 367.
3. MOTTA, Fernando, C.P, Teoria geral da Administração uma introdução, Ed. Pioneira, 1973, São Paulo.
4. CHIAVENATO, Idalberto, Introdução a Teoria Geral da Administração, Ed. Rio de Janeiro: Campus 2000.
5. RICHARDSON, Roberto J, Pesquisa Social Métodos e Técnicas, São Paulo, Atlas, 1999.
6. BENEVIDES, Maria Vitoria de Mesquita, A cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular ; terceira edição São Paulo, Atica, 1998;
7. HOBBSBAWN, Eric, Globalização, democracia e terrorismo, São Paulo; Companhia das Letras, 2007.
8. JACOBI, Pedro, Políticas sociais e ampliação da cidadania, Rio de Janeiro, FGV, 2000.