

---

# ANEXOS

## FERRAMENTAS DO GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

---

---

# 1. TÉCNICA DE MODERAÇÃO POR CARTELAS

## 1.1 O que é a Técnica?

A Técnica de Moderação por Cartelas é uma metodologia utilizada para condução de trabalhos em grupo. Tem como objetivo tornar mais participativos e eficientes os processos de discussão e de construção conjunta do conhecimento.

O uso desta técnica pode:

- estimular a participação e a integração do grupo;
- favorecer a liberdade de expressão;
- agilizar o levantamento de opiniões;
- reduzir a repetição de debates sobre temas já acordados e concluídos;
- assegurar os materiais necessários à documentação, mantendo-se a fidelidade ao resultado apresentado.

## 1.2 Condições para a aplicação da Técnica

Para a aplicação da técnica, é importante que a equipe “d” do Órgão atente para alguns aspectos, como: definição do Facilitador; preparação das reuniões de trabalho; preparação do material necessário à moderação; e as regras de escrita.

---

---

### **1.2.1 Papel do Facilitador**

É importante a definição de uma pessoa que atuará como **facilitador**. Este atuará como catalisador das diversas idéias que poderão emergir do Grupo durante as reuniões de trabalho. É importante que possua visão sistêmica do que vai ser simplificado e que tenha legitimidade perante a organização.

A postura do Facilitador, frente ao Grupo, é de fundamental importância. Sua atuação visa proporcionar o debate participativo na medida em que busca estimular os participantes a contribuírem com informações e experiências acerca do tema tratado.

Dessa maneira, o Facilitador deverá estabelecer um espaço de respeito e confiança, para que todos os participantes se sintam incluídos no processo, expondo bem suas idéias e ouvindo, com esmero, as colaborações do Grupo.

O Facilitador, portanto, deverá estar sempre receptivo às idéias apresentadas e, atento ao comportamento do GT. Todas as idéias são importantes e devem ser respeitadas. Não cabe ao Facilitador fazer críticas e, sim, possibilitar a reflexão sobre sua validade. Uma postura equilibrada fará com que o Facilitador não se precipite frente a situações de negativa.

Dessa forma, ele possibilitará a estabilização de um espaço emocional que propicie a criatividade e a abertura para o novo, além de aumentar a autoconfiança do Grupo e a credibilidade nos trabalhos.

***Durante o processo de mudança, o Facilitador tem o papel fundamental de estimular os participantes à abertura para o novo, propiciando um espaço de aprendizagem e de confiança para a construção de uma nova realidade.***

---

---

### 1.2.2 *Preparação das reuniões de trabalho*

A equipe “d” do Órgão deverá preparar as reuniões de trabalho, providenciando o ambiente físico e os materiais necessários à consecução de cada uma das etapas de Simplificação Administrativa.

Algumas providências para preparação das reuniões de trabalho deverão ser tomadas pela equipe “d”, tais como:

- montar a agenda de trabalho com dia, hora, duração do(s) encontro(s);
- confirmar a participação de cada um dos envolvidos, via telefone ou pessoalmente, de forma a garantir o sucesso dos encontros.
- reservar o local, observando: número de participantes e topografia da sala (lay out). Sugere-se a disposição das mesas ou carteiras em formato de “u”;
- providenciar os recursos áudios-visuais necessários (cartelas coloridas, pincéis atômicos, painel, papel, canetas, alfinetes, computador, *data-show* e apresentação em *power-point* sobre a etapa a ser trabalhada e a técnica a ser adotada para realizar o trabalho);
- divulgar a agenda aos participantes; e
- designar um dos membros da equipe “d”, para ser o facilitador da reunião.

### 1.2.3 *Material necessário à moderação*

Para aplicação da Técnica de Moderação por Cartelas, podem ser utilizados os seguintes materiais:

<ul style="list-style-type: none"><li>• painéis móveis próprios para processos de moderação; ou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• cartelas de diversas cores e formatos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• painéis fixos como quadros-negros ou quadros brancos ou</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alfinetes; fita crepe; pincéis de duas ou mais cores; cola.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• paredes onde possam ser afixados painéis de papel kraft</li></ul>	

---

---

As cartelas utilizadas no processo de moderação têm variadas cores e formatos. **Cores fortes** são usadas para registro de títulos, **tons pastéis** para registro das perguntas e respostas. É indicado o uso de, no máximo, três cores de cartelas por painel, evitando torná-lo visualmente confuso.

Os formatos das cartelas podem ser:

- retangular
- ovalado; e
- redondo
- hexagonal.

As **retangulares** são utilizadas para o registro das respostas e, se unidas e coladas, podem se transformar em tiras compridas para o registro de títulos e perguntas.

As **redondas** servem para numerar, destacar ou priorizar algo no painel como também, para registro de títulos curtos.

As cartelas de formato **ovalada e hexagonal** servem para distinguir trabalhos elaborados em subgrupos daqueles elaborados pelo grande grupo, ou para qualquer outra diferenciação que se queira estabelecer.

#### **1.2.4 Regras de Escrita**

Ao registrar suas idéias nas cartelas, o GT deverá ser orientado a seguir as seguintes regras de escrita:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Escrever de forma legível, de preferência com letra de forma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar o uso de palavras soltas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar no máximo 4 linhas por cartela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vale o que está escrito</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escrever só uma idéia por cartela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erros gramaticais não serão corrigidos, nem criticados.</li></ul>

---

### 1.3 *Aplicação da Técnica*

É fundamental que o Facilitador faça o planejamento da reunião, considerando os seguintes aspectos:

• as perguntas que serão feitas ao GT	• os formatos e cores das cartelas que irá utilizar;
• os resultados a serem alcançados	• a melhor forma de distribuí-las no painel; e
• a forma como explicitará os objetivos da reunião e a forma de condução do trabalho	• as informações que deverá transmitir ao Grupo, como: regras de escrita, objetivo da reunião, forma de trabalho em grupo ou subgrupos e outras.

O Facilitador poderá estabelecer com o grupo algumas regras de conduta, para o bom andamento dos trabalhos. Ele poderá solicitar ao GT que:

- respeite o horário de início e término das reuniões;
- não fume no local da reunião;
- mantenha os celulares desligados;
- durante a exposição das idéias, uma pessoa fala de cada vez; e
- respeite todas as idéias apresentadas.

É possível que ocorram situações em que pessoas mais comunicativas, por algum momento, dominem o debate. Esse é um momento que requer habilidade do Facilitador, que, ao observar tal comportamento, tome iniciativas no sentido de inserir os demais participantes na discussão. Uma maneira de agir é convidar nominalmente os menos participativos para que apresentem suas opiniões sobre o tema em questão.

Os trabalhos iniciar-se-ão, sempre, com uma breve apresentação pessoal do Facilitador, bem como da equipe “d” e de cada membro do Grupo de Trabalho. Em seguida, o Facilitador deverá apresentar ao grupo os materiais de moderação necessários para aplicação da técnica, esclarecendo dúvidas e curiosidades dos participantes.

O próximo passo será a orientação quanto às **Regras de Escrita** a serem consideradas para a elaboração das cartelas, veja no item 1.2.4.

---

---

Geralmente o processo de moderação inicia-se quando o Facilitador lança ao GT uma pergunta sobre determinado tema. O tema ou título da discussão deverá ser escrito previamente, numa cartela retangular (se necessário, colar uma cartela na outra, para ficar maior), de cor forte (laranja/vermelho) e fixada na margem superior esquerda ou no centro do painel.

A pergunta a ser lançada ao GT poderá ser escrita numa cartela de **tom pastel** (amarelo, verde, rosa, azul, branco), pois cansam menos a vista e facilitam a leitura. Deverão ser distribuídas, ao GT, cartelas com o mesmo tom utilizado para o registro da pergunta, para que sejam registradas as respectivas respostas.

O Facilitador distribuirá pincéis e cartelas a cada membro do GT. É indicado que os pincéis sejam da mesma cor, buscando, assim, evitar um visual poluído e rebuscado do painel. Deve ser dado o tempo necessário, ao Grupo, para o registro das respostas.

Uma vez preenchidas, as cartelas serão recolhidas pelo Facilitador e fixadas no painel com alfinetes ou fita crepe. Nesse momento, especial cuidado deve ser dado à estética do painel. As cartelas devem ser afixadas de tal modo que fiquem retas, e com a mesma distância entre uma e outra e de preferência disponibilizadas em colunas.

A partir do momento em que o conjunto de cartelas estiver exposto no painel, para visualização de todo o grupo, o Facilitador poderá iniciar a validação das cartelas, buscando, juntamente com o GT, compreender o significado de cada uma delas. Dessa forma, o Facilitador deve evitar ficar na frente do painel, para que todos enxerguem as cartelas que estão sendo validadas.

Em caso de dúvidas relativas ao conteúdo das cartelas, o Facilitador poderá lançar perguntas de esclarecimento, tais como:

- o que você entende sobre isso?
  - o que você está querendo dizer é...?
  - veja se eu entendi bem...
  - qual a melhor forma de expressarmos esta idéia?
-

---

Havendo a necessidade de se fazer alguma alteração nas cartelas, o Facilitador deverá observar os seguintes aspectos:

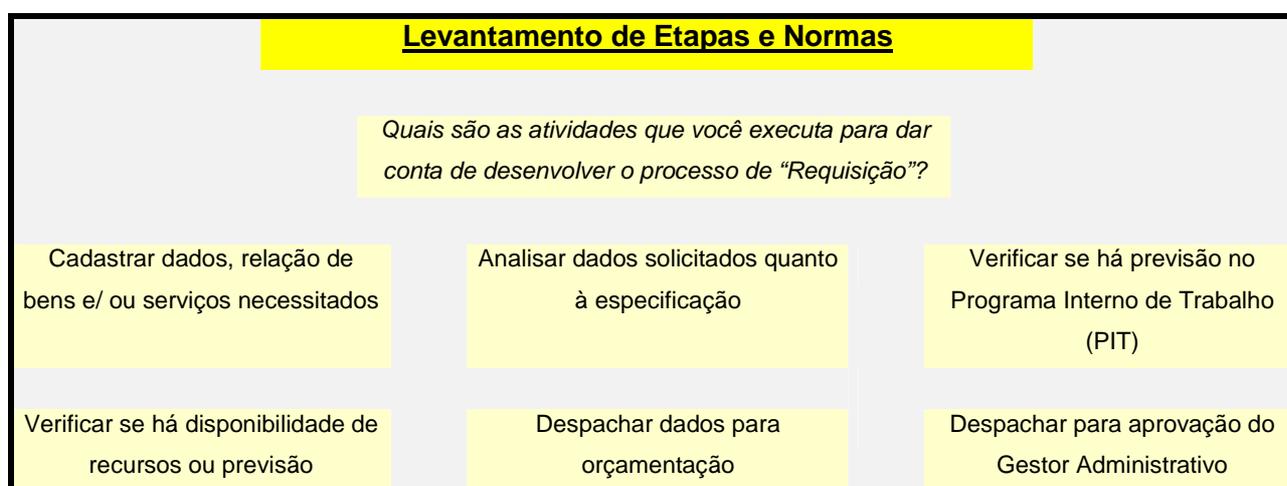
- exclusão, reformulação ou adição de texto, deverá ser feita na presença e com o consentimento de todos os participantes do grupo;
- nenhuma cartela, por mais que pareça conter uma idéia incômoda ou supérflua, poderá desaparecer e,
- nenhuma cartela poderá ser eliminada da discussão sem a permissão dos participantes.

É o GT que deverá decidir quando a discussão estará finalizada e, a partir desse momento, nenhuma cartela poderá ser alterada ou retirada do(s) painel(is).

Sugere-se que, uma vez finalizado o trabalho, o painel não seja desmontado, pois servirá de apoio para as próximas reuniões. Se houver tal necessidade, o Facilitador poderá colar as cartelas em papel *kraft*, tomando o devido cuidado para que se mantenha a posição em que se encontram as cartelas.

A documentação das reuniões de trabalho é o registro do conteúdo dos painéis já discutidos e encerrados pelo grupo. A digitação do conteúdo das cartelas poderá ser feita em formato textual ou em tabela. Todos os envolvidos na Simplificação Administrativa deverão receber este documento que também poderá ser disponibilizado na *intranet*.

#### **1.4 Modelo do painel**



---

## 2. Método GUT (gravidade, urgência e tendência)

### 2.1 O que o Método?

O método de GUT é uma ferramenta de auxílio na priorização de ações, especialmente quando elas não apresentam dados quantificáveis.

O quadro a seguir apresenta a matriz G.U.T. e seus componentes, quais sejam:

- a lista de processos a serem priorizados;
- os três critérios de análise: gravidade, urgência e tendência; e
- a pontuação geral obtida em cada processo organizacional analisado.

### MATRIZ GUT

PROCESSO	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	PONTOS

Os valores definidos para avaliar as três dimensões são os seguintes:

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento do problema.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves	É necessária uma ação o mais cedo possível.	Se nada for feito, haverá um agravamento em médio prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não são graves	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar.

A pontuação de cada processo é obtida pela multiplicação dos pontos (1, 3 ou 5) atribuídos à gravidade à urgência e à tendência.

---

---

A coluna 'PONTOS' indicará a priorização estabelecida, sendo que o processo com maior prioridade será aquele que, na opinião dos participantes, atingir a maior pontuação.

Esse método deve ser desenvolvido em grupo, podendo os pesos serem atribuídos por consenso. O consenso se estabelece quando há concordância, obtida a partir de uma argumentação lógica, entre os membros do grupo, acerca do grau de gravidade, urgência e tendência dos processos em análise.

Gerar consenso em processos grupais a partir de argumentação lógica não é tarefa simples. Todavia, pode-se utilizar a Técnica de Moderação por Cartelas como ferramenta de facilitação dessa construção, uma vez que ela possibilita a participação democrática, considerando a opinião de todos os participantes sem deixar que se perca o foco em discussões, muitas vezes, inócuo e sem resultados.

## **2.2 Aplicação da Técnica de Moderação por Cartelas ao método GUT**

Lançar a pergunta que conduzirá a priorização do processo a ser trabalho, como por exemplo: Qual o processo organizacional que demanda maior atenção neste momento? **ou** Que processo organizacional apresenta os maiores gargalos e dificuldades? **ou ainda** Qual o processo organizacional que deve ser aprimorado?

Para se responder à pergunta, é necessária uma reflexão acerca dos objetivos e metas organizacionais, com vistas a orientar os trabalhos de Simplificação, para o alcance dos resultados esperados pelo Órgão; de forma que possibilite uma visão geral dos processos que norteiam o trabalho e, até mesmo, de como ele está hierarquizado.

Dessa forma, a equipe "d" do órgão deverá reunir todos os envolvidos com a Simplificação, propiciando um espaço de reflexão conjunta, com o intuito de descobrir o processo organizacional com maior prioridade para a Simplificação Administrativa.

Lançada a pergunta, os participantes registrarão suas idéias nas cartelas, seguindo as orientações necessárias, que deverão lhes ser apresentadas no início da reunião.

---

---

Uma vez preenchidas as cartelas, o facilitador realizará a leitura de cada uma delas, de forma a esclarecê-las, eliminar repetições e/ ou adicionar cartelas com idéias novas que surgirem ao longo do período de validação.

**Lembre-se de que:** qualquer alteração, descarte ou inclusão de idéias deve partir de um consenso do grupo.

Com as idéias expostas no painel, o facilitador conduzirá a discussão, com o objetivo de definir, dentre o que fora apresentado, o processo de maior prioridade, utilizando os conceitos da Matriz G.U.T. (gravidade, urgência e tendência).

- **G (gravidade):** diz respeito ao custo, ao quanto se perderia pelo fato de não se melhorar determinado processo de trabalho ou adotar determinadas medidas de inovação deste processo;
- **U (urgência):** refere-se ao prazo necessário para implementar melhorias ao processo, em que espaço de tempo o processo deve ser melhorado, sob o risco de causar danos;
- **T (tendência):** refere-se à inclinação do processo em piorar, o grau de propensão em tornar-se problemático ou em agravar sua situação.

Para tanto, poderá utilizar adesivos coloridos para representar cada um dos conceitos da matriz, por exemplo:

 preto	Gravidade
 vermelho	Urgência
 amarelo	Tendência

Para a análise de cada cartela, serão feitas as seguintes perguntas, de acordo com a tabela de valores do item 2.1 mencionado anteriormente:

- i) Qual a gravidade do prejuízo ou dificuldade: extremamente graves, graves ou não graves?
-

- 
- ii) Qual a urgência da ação: imediata, o mais cedo possível ou não há pressa?
  - iii) Qual a tendência de agravamento do problema: agravamento imediato, de médio prazo ou não há tendência de agravamento, podendo ocorrer melhoria.

Assim, cada participante receberá um adesivo de cada cor, os quais serão colados na(s) cartela(s) que contiver(em) a idéia que o participante julgar mais “grave”, mais “urgente” e de maior “tendência”.

Alguns aspectos devem ser considerados neste momento, tais como:

- eventuais pesquisas internas (indicadores de processos, satisfação dos colaboradores, alcance de metas, etc.) e externas (satisfação do usuário, percepção do mercado, posicionamento do Órgão na definição de Políticas Públicas, etc.) podem apontar para uma necessidade premente de atender a um determinado problema específico;
- o histórico institucional pode demonstrar que alguma questão importante deve ser resolvida com prioridade;
- a identificação dos **Fatores Críticos de Sucesso**, que são as variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso da simplificação dos processos.

**Fatores críticos de sucesso:** são condições fundamentais que precisam, necessariamente, ser satisfeitas para que a instituição ou a estratégia tenha sucesso, tais como: credibilidade; compromisso e aceitação. Dois pontos importantes devem ser considerados na identificação dos fatores críticos de sucesso:

- ser um fator crítico de sucesso não significa ser um problema, pode ser um ponto forte da organização;
- o que é próprio para que uma tarefa seja realizada, dinheiro, pessoas, instalações, por exemplo, não devem ser considerados como fator crítico de sucesso.

Após isso, proceder-se-á à contagem dos pontos, que levará em consideração o seguinte:

---

Cartela	Adesivo	Dimensão	Pontos
Com maior número de adesivos.	<b>Pretos</b>	Gravidade (extremamente grave)	5
	<b>Vermelhos</b>	Urgência (o mais cedo possível)	5
	<b>Amarelos</b>	Tendência (agravamento imediato)	5

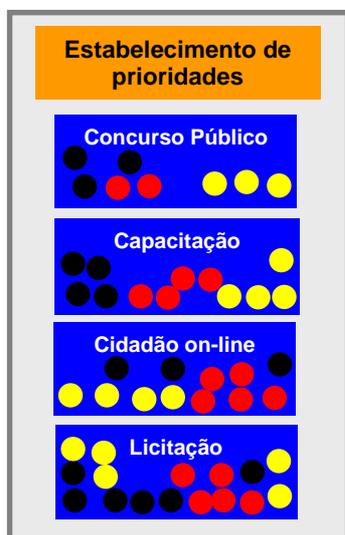
Com o segundo maior número de adesivos.	<b>Pretos</b>	Gravidade (extremamente grave)	3
	<b>Vermelhos</b>	Urgência (não há pressa)	3
	<b>Amarelos</b>	Tendência (médio prazo)	3

Com o terceiro maior número de adesivos ou abaixo.	<b>Pretos</b>	Gravidade (não grave)	1
	<b>Vermelhos</b>	Urgência (imediata)	1
	<b>Amarelo</b>	Tendência (sem tendência de piorar, podendo ocorrer melhoria)	1

**Observação:** em caso de empate, considerar a mesma pontuação. O desempate pode ser obtido por adoção de critérios técnicos ou pela consideração relativa de um novo G.U.T., apenas entre os processos empatados.

Exemplo:

**Painel com as cartelas:**



**Matriz G.U.T.:**

Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontos
Concurso Público	1	1	1	1
Capacitação	3	3	3	27
Cidadão on-line	1	5	3	15
<b>Licitação</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>
<b>O processo "Licitação" é considerado o de maior prioridade!</b>				

O exemplo apresenta o processo de LICITAÇÃO como sendo o de maior prioridade para a Simplificação Administrativa, então, é com ele que a equipe "d" trabalhará, no sentido de promover as melhorias necessárias, simplificando-o e buscando as soluções para os prováveis problemas dele decorrente.

---

## 3. FLUXOGRAMA

### 3.1 O que é um Fluxograma?

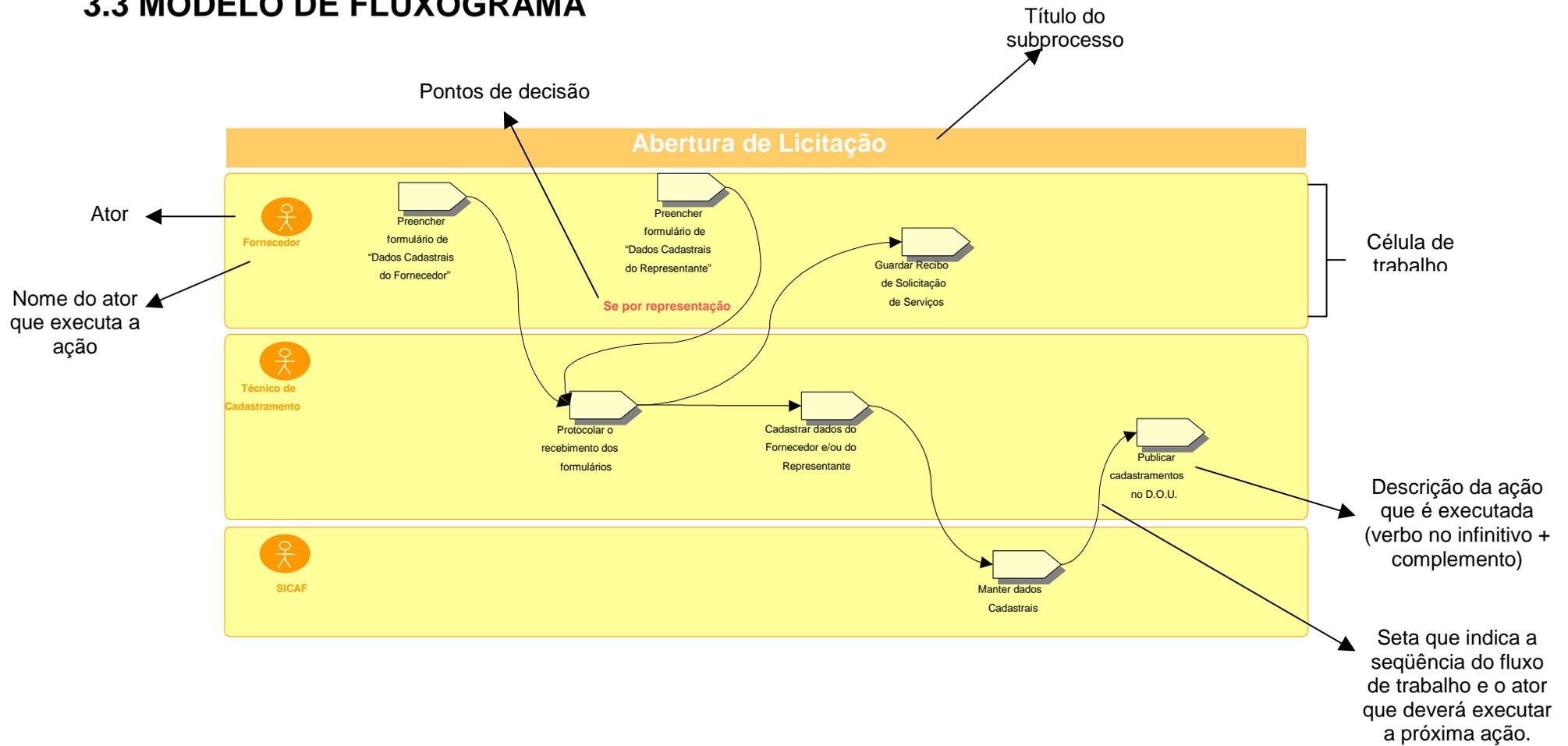
O fluxograma é a representação gráfica de um processo de trabalho e nele devem estar contidas informações que possibilitem a visualização dos caminhos por onde percorrem o processo, as ações que devem ser desenvolvidas para que seja realizado o trabalho, assim como os responsáveis/atores que desempenham tais ações.

### 3.2 Como o Fluxograma está estruturado?

Para efeito do Guia, foi escolhido um modelo simplificado de fluxograma. Para facilitar a leitura, faz-se necessário à compreensão dos elementos que o compõe, são eles:

Símbolo	Denominação	Descrição
 Nome do Ator	ATOR	Aquele que executa alguma ação no processo/subprocesso (quem faz).
	AÇÃO	É aquilo que o ator realiza, é expressa em forma de frases iniciados com o verbo no infinitivo + complemento (o que faz).
	SEQÜÊNCIA DAS AÇÕES	Representa o fluxo em que é realizado o processo/subprocesso (em que ordem faz).
	CÉLULA DE TRABALHO	Limite de atuação do ator, é onde se representa quem, o que e em que ordem é desenvolvida o processo/subprocesso.

### 3.3 MODELO DE FLUXOGRAMA



---

# ANEXOS

## FORMULÁRIOS DO GUIA DE SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA

---

# 1. MODELO DE CRONOGRAMA

## 1.1 O que um Cronograma?

Um cronograma é a representação gráfica da previsão da execução de um trabalho, na qual se indicam os prazos que se deverão cumprir as suas diversas ações.

Um cronograma é geralmente desenvolvido no formato de uma tabela ou de uma planilha onde são descritas as principais ações para implementação de um plano, projeto ou proposta e tem como objetivo acompanhar as ações para alcançar as metas estabelecidas.

É uma ferramenta que auxilia no gerenciamento da implementação de ações estabelecidas em um plano. Por meio dele, é possível visualizar as **ações, prazos, responsáveis e resultados** a serem alcançados, servindo também como instrumento de controle e acompanhamento.

No decorrer do acompanhamento de um cronograma, algumas alterações poderão ser necessárias para se corrigir rumos ou ajustar prazos que muitas vezes se tornam inviáveis por motivos diversos. Contudo, deve ser gerenciado para que não se perca a evolução e comprometimento com o trabalho proposto.

A utilização de um cronograma pode apresentar vantagens como:

- agilizar a implementação de um projeto, plano ou proposta, à medida que as ações são identificadas e registradas;
- possibilitar o acompanhamento da situação/*status* das ações a serem implementadas;
- promover a responsabilização dos envolvidos com o trabalho;
- evitar a sobreposição de tarefas;
- assegurar maior comprometimento com os prazos e metas estabelecidas.

---

São dois os tipos de cronograma propostos no Guia:

- 1) **Cronograma de Encaminhamentos** – ferramenta de apoio na definição de ações de curto prazo, para a implementação de soluções e/ou encaminhamentos dessas. Neste tipo de cronograma devem ser definidos os responsáveis pelas ações bem como os resultados esperados e seus receptivos indicadores.
- 2) **Cronograma de Ações** – ferramenta de planejamento, que apóia na consecução de planos de ação de médio e longo prazos.



## 2. FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

(nome do sub-processo) →

### Frases:

1. Verbo no infinitivo + complemento
2. Verbo no infinitivo + complemento
3. Verbo no infinitivo + complemento
4. Verbo no infinitivo + complemento
5. Verbo no infinitivo + complemento
6. Verbo no infinitivo + complemento

Ações: O que faz.

**Cliente.** Quem recebe o resultado do meu trabalho. Muitas vezes, o resultado do meu trabalho pode se destinar a mim/minha área mesmo ou então a um outro "Contexto" de atividades, quando deve-se identificar o cliente com o nome do meu cargo (técnico SECIN, por exemplo) ou do outro Contexto de atividade. (ver OBS 2)

**Fornecedor.** Quem me envia o necessário p/ a execução da minha tarefa. Pode acontecer de um fornecedor ser um outro "Contexto" de atividade, quando deveremos identificá-lo com o nome do Contexto.

O nº da frase representa a ação, o verbo da respectiva atividade

De onde vem?	O que vem?	O que você faz com isso? (nº da frase)	O que sai?	Para onde vai?
Fornecedor	E1 – Entrada + número da entrada	Nº	S1 – Saída + número da saída	Cliente
Servidor	E2 - Entrada + número da entrada	Nº	S2 – Saída + número da saída	Cliente A
			S2 – Saída + número da saída	Cliente B

### E1:

**E= entrada: o que preciso p/ que execute minha tarefa.**  
**1= número da seqüência numérica da entrada.**  
 Para cada frase (atividade) haverá pelo menos 1 entrada, podendo ser identificadas mais entradas, a depender do que seja necessário para a execução da tarefa.

### S1:

**S= saída: o que gero com minha atividade, o resultado, o produto do que faço.**  
**1= número da seqüência numérica da saída** (deve estar em consonância com a respectiva entrada).  
 Para cada frase (atividade) haverá pelo menos 1 saída. Existirão atividades que gerarão mais saídas, essas deverão ser identificadas com o mesmo número, como no exemplo acima: duas saídas **S2**, independente dos clientes que a estejam recebendo.

### Observações:

1) Ao analisarmos detalhadamente as frases, é normal se verificar a necessidade de alterá-las, para adequá-las de forma a expressar melhor as ações do nosso fazer. Especialmente as frases iniciadas com os verbos que expressem entradas e/ou saídas, essas podem ser modificadas, assim, frases tais como:

- Receber solicitação de compra
- Encaminhar processo à Jurídica
- Enviar documentos, etc.

Pode-se referir a entradas/saídas:

- S1 – solicitação de compra
- S1 – processo analisado
- S2 – documentos verificados

Quando isso ocorrer, deveremos analisar melhor as frases para verificarmos se por trás da entrada/saída não existe um ação. **Exemplo:** Receber solicitação de compra, pode-se transformar em **"Analisar solicitação de compra"**, onde o verbo **"Analisar"** é a minha real **ação** e o **"Receber"** só indica o fluxo de uma **entrada** = solicitação de compra.

2) Pode acontecer de identificarmos uma mesma saída para diferentes clientes, o que poderá ser representado uma única vez. Outra situação é a de diferentes saídas para um mesmo cliente, nesse caso, deverão ser representadas cada uma das saídas separadamente.

---

### 3. DIAGRAMAS DE INTERAÇÃO DO PROCESSO



---

## 4. CADASTRO DE INDICADORES

Cadastro de Indicadores			
Nome do Sub-processo	Área Responsável	Nome do Responsável indicador	
Nome do Indicador	Unidade de Medida	Tipo	Versão (dd/mm/aaaa)
Nome de Identificação do Indicador	Medida do Indicador	Eficiência ou Eficácia	
<b>Descrição do Indicador</b> Descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra.	<b>Fórmula de Cálculo</b> Detalhamento da fórmula de cálculo, com descrição dos seus elementos constituintes e respectivas unidades de medida, inclusive se algum elemento for outra fórmula, descrevê-la por completo.	<b>Origem dos componentes da fórmula de cálculo</b> Indicação da origem de cada elemento da fórmula, se de alguma publicação, sistema informatizado ou outra origem qualquer.	
<b>Interpretações Possíveis</b> Descrição de como interpretar os valores obtidos pela aplicação do indicador. Colocar exemplos quando couber.		<b>Faixa de Aceitação</b> Definição da faixa de aceitação do indicador.	
<b>Periodicidade de Aplicação</b> Definir um período para a aplicação do indicador (exemplos: no dia 15 de cada mês, ao final de uma determinada atividade, etc).	<b>Periodicidade de Avaliação</b> Definir um período para a divulgação da avaliação (exemplo: após a ocorrência de três aplicações).		

---

---

## 5. APLICAÇÃO DE INDICADORES

Formulário Aplicação de Indicadores			
<b>Nome do Sub-processo</b>	<b>Área Responsável</b>	<b>Nome do Responsável</b>	
<i>Nome do processo a ser medido.</i>	<i>Área em se executa o processo</i>	<i>Nome de quem aplicou.</i>	
<b>Data da Aplicação</b>	<b>Resultado</b>	<b>Considerações</b>	<b>O que fazer</b>
<i>(dd/mm/aaaa)</i>	<i>Medição do indicador no momento da aplicação.</i>	<i>Indicar o valor obtido em relação à faixa de aceitação e categorização do problema (condições internas ou externas) e descrição sucinta das causas, conseqüências e proposições</i>	<i>Ação a ser tomada em função da análise do resultado do indicador</i>

---