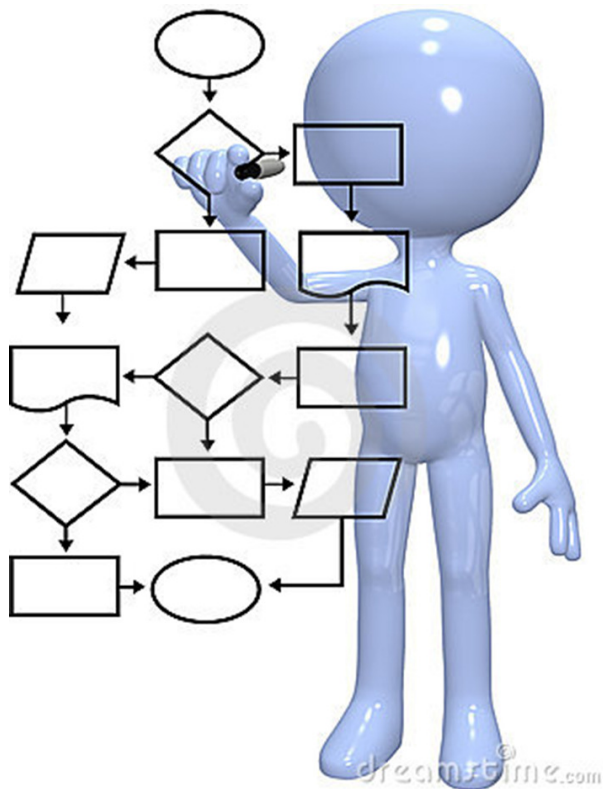


# Guia Metodológico

## GESTÃO DE PROCESSOS

### SGA



Versão

2012

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO  
SECRETARIA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO  
SIG Quadra 6 Lote 800  
CEP:70.610-460 Brasília - DF  
E-MAIL: sga.cgdo@agu.gov.br

## **Guia Metodológico para Gestão de Processos de Trabalho na SGA**

Coordenadora-Geral de Desenvolvimento Organizacional

Tânia Cristina de Oliveira Vieira Alves

Equipe Técnica de Desenvolvimento e Revisão:

Aldenis Henrique Santos de Lima  
Luciana Anchieta Bouéres  
Luciana Zélia Portela Romeiro  
Marco Antônio Rodrigues Pieroni  
Naimar Cabeleira de Araujo Moretti

É permitida a reprodução total ou parcial desde que citada a fonte.

2ª edição: 2012

## 1. ESTRUTURA DO GUIA

O Guia Metodológico para gestão de processos de trabalho na SGA, subproduto do modelo metodológico, está estruturado em oito fases a saber:

F1: CONHECER

F2: PROJETAR

F3 MAPEAR

F4: ANALISAR E DIAGNOSTICAR

F5: MODELAR

F6: PLANEJAR IMPLANTAÇÃO

F7: IMPLANTAR

F8: MONITORAR E AVALIAR

## 2. DESCRIÇÃO DAS FASES

### **F1: CONHECER**

Reúne os componentes necessários para que a equipe técnica disponha das informações de contexto sobre a instituição. São considerados conteúdos sobre: base conceitual sobre processos de trabalho, informações sobre a AGU, a SGA e Unidade demandantes.

### **F2: PROJETAR**

Reúne os componentes necessários para a priorização do processo a ser tratado e definição do escopo do projeto de processo.

### **F3: MAPEAR**

Reúne os componentes necessários para o conhecimento do processo atual.

### **F4: ANALISAR E DIAGNOSTICAR**

Reúne os componentes necessários para o aprofundamento da análise dos dados coletados na fase anterior e proposição de recomendações.

### **F5: MODELAR**

Reúne os componentes necessários para construção do novo processo.

### **F6: PLANEJAR IMPLANTAÇÃO**

Reúne os componentes necessários para elaboração do plano de implantação do novo processo.

### **F7: IMPLANTAR**

Reúne os componentes necessários para execução do plano de implantação.

### **F8: MONITORAR E AVALIAR**

Reúne os componentes necessários para construção de sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho do novo processo.

## FASE 0: CONHECER

### 1. Entender Processos:

- 1.1. Conceitos
- 1.2. Metodologia
- 1.3. Padrões/Notação
- 1.4. Indicadores
- 1.5. Soluções tecnológicas

### 2. Entender a AGU

- 2.1. Organograma
- 2.2. Legislação – decreto
- 2.3. Macroprocessos – Gestão

### 3. Entender a SGA

- 3.1. Regimento Interno
- 3.2. Organograma
- 3.3. Planejamento Estratégico
- 3.4. Processos

### 4. Entender a Unidade

- 4.1. Organograma
- 4.2. Legislação
- 4.3. Processos priorizados na Unidade

## FASE 1: PROJETAR

### 1. Realizar reunião com a unidade (Equipe Gerencial, GTDO da Unidade e CGDO)

- 1.1. Definir diretrizes/objetivos para o projeto
- 1.2. Identificar interatividade com outros processos de trabalho/unidades envolvidas (interface de processos)
- 1.3. Definir escopo, recursos e cronograma

## 2. Formalizar Equipe (Responsável pelo processo de trabalho, GTDO e CGDO)

2.1. Definir responsável pelo processo de trabalho

## 3. Plano de Trabalho – Anexo A

### FASE 2: MAPEAR (AS IS)

#### 1. Mapear a situação atual (As Is)

*“As is”*: Expressão usualmente utilizada e que corresponde ao mapeamento dos elementos que formam o processo no momento presente (situação atual). Trata-se de levantamento de informações que subsidiarão a análise e diagnóstico do processo.

##### 1.1. Realizar reunião

1.1.1. Método: raiais, *post its*, fitas adesivas e *notebooks*

1.1.2. Participantes: área envolvida, GTDO e CGDO

Roteiro:

1. Identificar entradas e saídas do processo;
2. Fontes de informação do processo;
3. Sistemas que dão suporte ao processo;
4. Produtos produzidos pelo processo;
5. Força de trabalho do processo;
6. Principais atividades que compõe o processo;
7. Atividades de apoio/suporte;
8. Atividades de gerenciamento;
9. Atividades que fornecem serviços;

1.2. Detalhar atributos das atividades (competências, tempo, custo, qualidade, indicadores e outros)

1.3. Identificar oportunidades de melhoria (considerações iniciais)

1.4. Validar o mapeamento (integrantes da CGDO e GTDO)

1.5. Homologar o mapeamento com a equipe responsável pelo processo de trabalho (A CGDO encaminhará o fluxo mapeado por e-mail ao GTDO da Unidade, que irá imprimir o material, submeter à equipe responsável, coletar assinaturas dos gerentes envolvidos e devolver à CGDO).

## FASE 3: ANALISAR/DIAGNOSTICAR

### 1. Analisar as oportunidades de melhoria (visão crítica da CGDO)

- 1.1. Utilizar os seguintes parâmetros de análise:
  - 1.1.1. Gargalo: limitação na atividade que cria acúmulo de trabalho.
  - 1.1.2. Tempo médio de execução: tempo médio total de execução da atividade, do recebimento do insumo à entrega do produto.
  - 1.1.3. Competências necessárias: conhecimentos, habilidades técnicas e atitudes que são necessárias para o desenvolvimento da atividade.
  - 1.1.4. Recursos físicos e humanos: equipamentos, suporte logístico à atividade e quantitativo de pessoas.
  - 1.1.5. Custos: medidas monetárias necessárias para a organização realizar a atividade e atingir seus objetivos;
  - 1.1.6. Riscos: evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo no processo.
- 1.2. Validar as oportunidades de melhoria com o GTDO da Unidade

## FASE 4: MODELAR (Redesenho)

### 1. Modelar a situação futura (To Be)

*“To Be”:* Representam as melhorias no processo de trabalho. Visa a produzir alternativas para a situação atual. Os modelos TO-BE incorporam boas práticas, redesenho e/ou inovação. Fonte: CBOK

- 1.1. Realizar reunião
  - 1.1.1. Projetar o fluxo contendo as sugestões de melhoria propostas pela CGDO
  - 1.1.2. Registrar demais sugestões e ajustes apontados durante a reunião
  - 1.1.3. Participantes: área envolvida, GTDO e CGDO
- 1.2. Identificar requisitos (normas/legislação e passo-a-passo do processo) para elaboração da Norma Operacional e Procedimento Operacional Padrão
- 1.3. Encaminhar e-mail ao GTDO da Unidade contendo o redesenho do fluxo e a sugestão de data para reunião de homologação.
- 1.4. Realizar reunião para apresentação do trabalho realizado
  - 1.4.1. Homologar o redesenho (Gerentes, GTDO, CGDO e área envolvida)

- 1.5. Homologar os requisitos do processo de trabalho para a elaboração da Norma Operacional e Procedimento Operacional Padrão
- 1.5. Elaborar Diagnóstico do Mapeamento do Processo e Planilha de Acompanhamento das Propostas de Melhoria (Anexos B e C)
- 1.6. Estabelecer objetivos de medição de desempenho (indicadores)

## **FASE 5: PLANEJAR A IMPLANTAÇÃO**

### **1. Definir a abrangência da implantação**

- 1.1. Unidade Central (Brasília)
- 1.2. Unidades Regionais (SAD's)
- 1.3. Estados
- 1.4. Todos

### **2. Utilizar Plano de Ação (5W2H)**

### **3. Elaborar Plano**

- 3.1. Definir recursos necessários (físicos, humanos e financeiros)
- 3.2. Identificar e especificar demandas por tecnologia e sistemas
  - 3.2.1. Necessidade de melhorias dos sistemas já existentes ou criação de novos sistemas (parceria com o DTI)
- 3.3. Priorizar as demandas de TI (parceria com o DTI)
- 3.4. Definir cronograma de implantação
- 3.5. Definir formas de divulgação
- 1.6. Elaborar Norma Operacional e Procedimento Operacional Padrão

## **FASE 6: IMPLANTAR**

### **1. Executar Plano**

- 1.1. Realizar aquisições
  - 1.1.1. Materiais
  - 1.1.2. Equipamentos
  - 1.1.3. Softwares
  - 1.1.4. Admissão de Pessoal (concurso, requisições e etc.)
- 1.2. Capacitar pessoas, observando a matriz de competências do processo
- 1.3. Executar as demandas de TI que foram priorizadas



2. Divulgar informações gerais para implantação da norma e do procedimento operacional padrão e as mudanças a serem implementadas no novo processo

## **FASE 7: MONITORAR E AVALIAR**

1. Definir metas
2. Estruturar indicadores:
  - 2.1. Coletar dados
  - 2.2. Analisar dados
  - 2.3. Elaborar gráficos e instrumentos gerenciais para a apresentação dos resultados
  - 2.4. Detalhamento do Indicador – Anexo D
3. Criar sistemática de acompanhamento do desempenho do processo
  - 3.1. Realizar reuniões de monitoramento
  - 3.2. Analisar e consolidar dados
  - 3.3. Definir como será avaliada a satisfação dos usuários do processo
  - 3.4. Avaliar a satisfação do cliente
  - 3.5. Consolidar e documentar esta etapa em uma Pasta de Gestão
  - 3.6. Reportar o andamento do processo para a alta administração
  - 3.7. Divulgar resultados



## ANEXO B – DETALHAMENTO DO INDICADOR

### DIAGNÓSTICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Área/Setor:

#### I – IDENTIFICAÇÃO:

Nome do Projeto:

Unidade Organizacional:

Gerente do Projeto:

Objetivo Estratégico:

Indicador:

Meta:

Equipe:

#### II – JUSTIFICATIVA:

#### III – HISTÓRICO:

#### IV – CONSOLIDAÇÃO DAS PROPOSTAS DE MELHORIA:

PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPOSTA DE MELHORIA	REGRAS DE NEGÓCIO

V – ENCAMINHAMENTOS:

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
1.		
2.		
3.		

VI – ANEXOS:

Brasília, de de 2012.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Técnico Responsável

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Técnico Responsável

XX  
Coordenadora-Geral de Desenvolvimento Organizacional

VII - TERMO DE ACEITE:

Brasília, de de 2012.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Diretor da Área

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
Coordenador da Área

**ANEXO C – ACOMPANHAMENTO DAS PROPOSTAS DE MELHORIA**

PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPOSTA DE MELHORIA	REGRAS DE NEGÓCIO	ÁREA RESPONSÁVEL	PRAZO

<b>FLUXOS</b>		
<b>1 - Nome do Fluxo (processo)</b>		
PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPOSTA DE MELHORIA - AÇÕES	RESULTADOS ESPERADOS

## ANEXO D – DETALHAMENTO DO INDICADOR

DETALHAMENTO DO INDICADOR										
Dimensão do Indicador										
Nome do Indicador										
Objeto de Mensuração										
Fórmula de cálculo										
Unidade de medida										
Periodicidade do Acompanhamento										
Fonte/Forma de coleta de dados										
Interpretação do indicador/Recomendações										
Responsável pelo desempenho										
Responsável pela apuração do indicador										
Benchmark										
Observação										
Série Histórica/Metas	Ano 1	Ano 2	Ano 3							
<i>Previsto</i>										
<i>Realizado</i>										