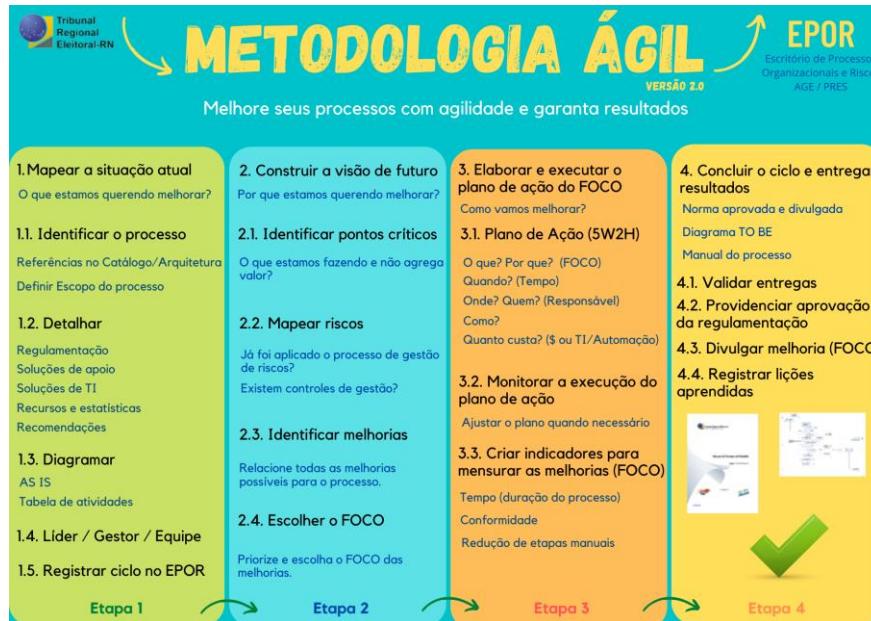




Metodologia Ágil

Versão 2.0



2021 Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte
Presidente do TRE-RN
Desembargador Gilson Barbosa de Albuquerque

Assessoria de Apoio à Governança e Gestão Estratégica – AGE / Presidência
Maria Ruth Bezerra Maia de Hollanda

Preparação, organização, revisão e edição
Escritório de Processos Organizacionais e Riscos - EPOR
Iaperi Gábor Damasceno Árbocz

Versão	Data	Responsável	Descrição
1.0	28/08/2018	Iaperi Árbocz e Laercir Vale – EPO/ASPLAN/PRES	Versão inicial (1.0) aprovada pela Portaria Nº 210/2018-GP (DJE de 28/08/2018).
2.0	10/05/2021	Iaperi Árbocz – EPOR/AGE/PRES	Versão aperfeiçoada, revisada e modificada (2.0) com contribuições da aplicação da metodologia aos processos da SGP.

Apresentação

A Metodologia Ágil (Versão 2.0) representa um passo no sentido da maturidade na adoção de uma metodologia de gestão de processos ágil, de fácil aplicação e que viabiliza a entrega de resultados efetivos. Sem método o caminho de qualquer trabalho se mostra errático, ineficiente e frustrante para quem dele participa.

Inspirada nas ideias da metodologia **Sprint**¹ utilizada pelo Google “para tirar as ideias do papel” e oferecer “um caminho para resolver grandes problemas, testar novas ideias, fazer mais coisas em menos tempo.” (p. 18) a Metodologia Ágil aqui apresentada visa exatamente mostrar um caminho, que em algumas etapas poderá ser bem rápido, em outras enfrentará a cultura organizacional da área pública, mas mostrará uma forma ágil e enxuta de tornar a melhoria de processos de trabalho um esforço eficiente e focado em entregas e resultados, ou seja, um verdadeiro **Sprint**.



A presente versão 2.0, após quase três anos da edição inicial, traz um novo visual, formulários aperfeiçoados e elementos auxiliares, que juntos visam proporcionar um trabalho mais eficiente e ágil para quem for utilizá-la. Nela estão consolidadas as contribuições das

unidades que a aplicaram, especialmente os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Assim, o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos – EPOR/AGE/PRES, apresenta esta nova versão esperando que seja amplamente aplicada aos processos e atividades, por todas as unidades, estando atento a identificar e a colher sugestões para o aperfeiçoamento contínuo desta metodologia na busca de um instrumento cada vez mais eficiente e efetivo para aperfeiçoar os processos.

laperi Árbocz
EPOR/AGE/PRES

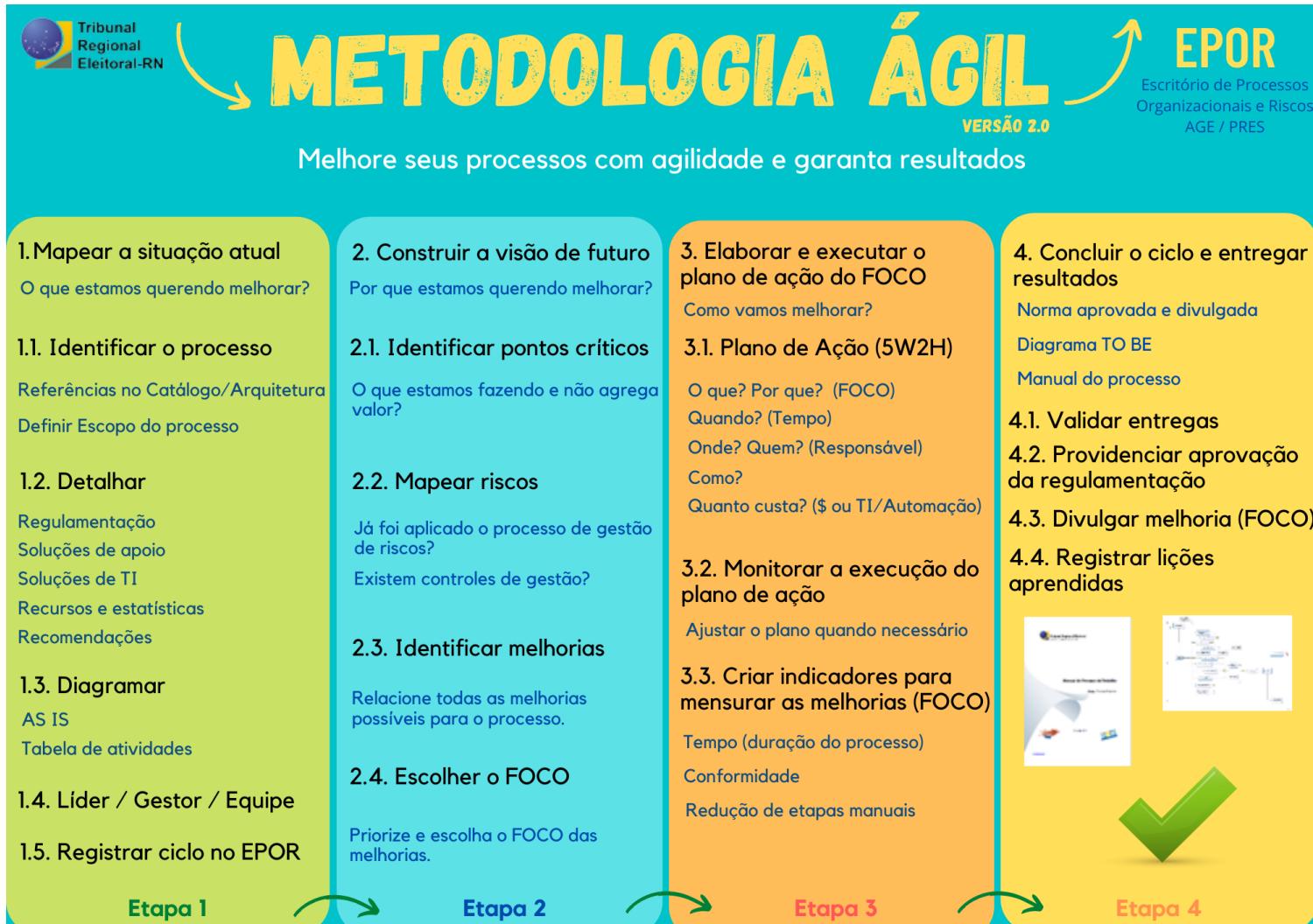
¹ KNAPP, Jake. **Sprint : o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias.** 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017. 320 p. [sprint s. (desp.) corrida de velocidade (de pequeno percurso); arranco, forçada / vt. vi. correr a toda velocidade (pequena distância); tomar parte em corrida de velocidade (HOUAISS, Antônio. Webster's Dicionário Inglês-Português. Rio de Janeiro, Record, 1982, p. 746).]

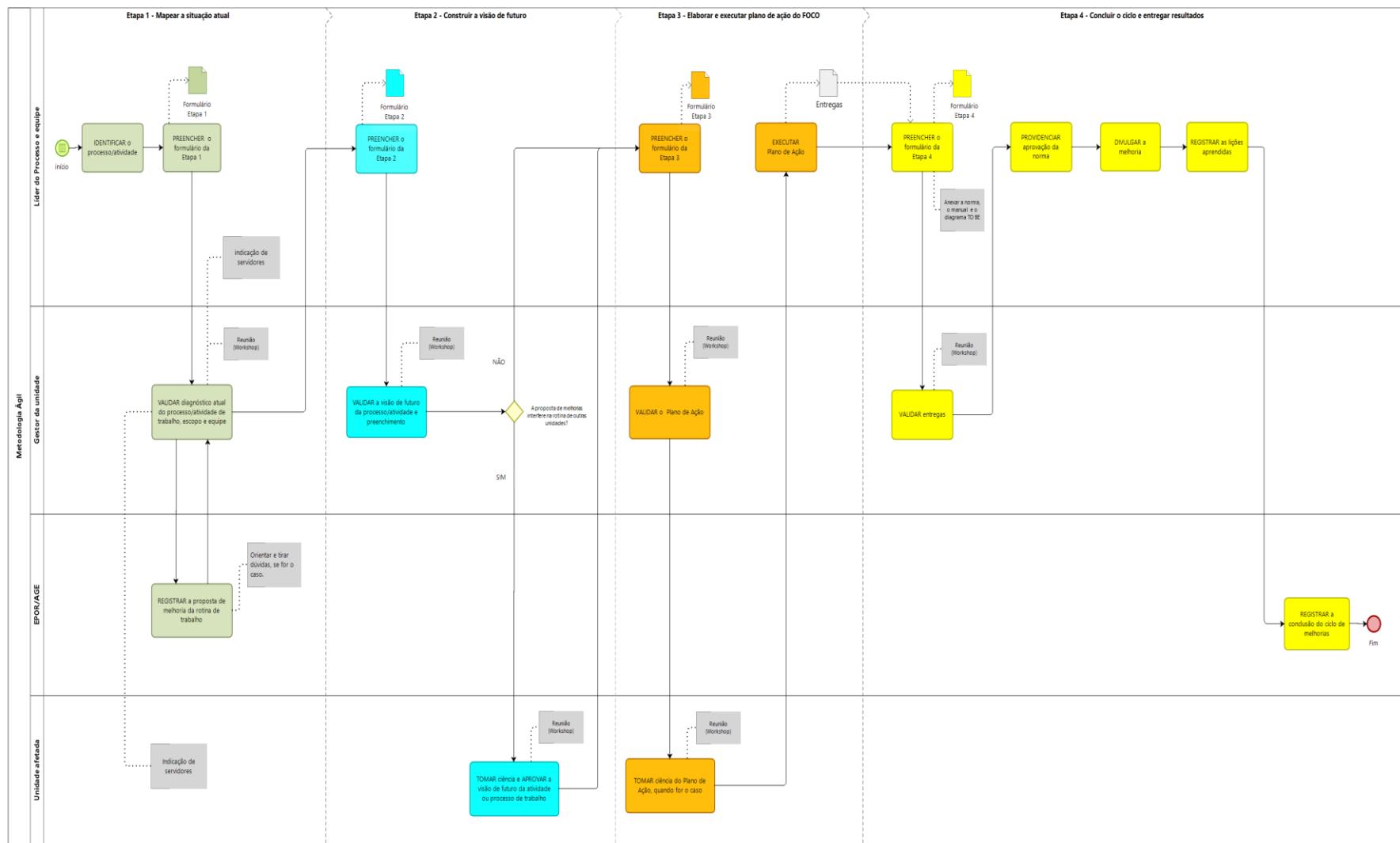
Sumário

APRESENTAÇÃO	3
1 DIAGRAMA DA METODOLOGIA ÁGIL	6
INTRODUÇÃO E ORIENTAÇÕES	8
1.1 METODOLOGIA ÁGIL.....	11
1.1.1 Elementos do processo	11
1.1.1.1  Etapa 1 - Mapear a situação atual.....	11
1.1.1.2  IDENTIFICAR o processo/atividade.....	11
1.1.1.3  PREENCHER o formulário da Etapa 1	12
1.1.1.4  VALIDAR diagnóstico atual do processo/atividade de trabalho, escopo e equipe	
15	
1.1.1.5  REGISTRAR a proposta de melhoria da rotina de trabalho	15
1.1.1.6  Etapa 2 - Construir a visão de futuro.....	16
1.1.1.7  PREENCHER o formulário da Etapa 2.....	16
1.1.1.8  VALIDAR a visão de futuro da processo/atividade e preenchimento.....	18
1.1.1.9  A proposta de melhorias interfere na rotina de outras unidades?	19
1.1.1.10  TOMAR ciência e APROVAR a visão de futuro da atividade ou processo de trabalho	19
1.1.1.11  Etapa 3 - Elaborar e executar plano de ação do FOCO	20
1.1.1.12  PREENCHER o formulário da Etapa 3.....	20
1.1.1.13  VALIDAR o Plano de Ação.....	22
1.1.1.14  TOMAR ciência do Plano de Ação, quando for o caso	23
1.1.1.15  EXECUTAR Plano de Ação	23
1.1.1.16  Etapa 4 - Concluir o ciclo e entregar resultados	24
1.1.1.17  PREENCHER o formulário da Etapa 4.....	24
1.1.1.18  VALIDAR entregas	26
1.1.1.19  PROVIDENCIAR aprovação da norma	26
1.1.1.20  DIVULGAR a melhoria	27
1.1.1.21  REGISTRAR as lições aprendidas	27

1.1.1.22	<input checked="" type="checkbox"/> REGISTRAR a conclusão do ciclo de melhorias.....	28
ANEXOS.....		29
FORMULÁRIO DA ETAPA 1.....		30
FORMULÁRIO DA ETAPA 2.....		33
FORMULÁRIO DA ETAPA 3.....		35
FORMULÁRIO DA ETAPA 4.....		38
PLANILHA AUXILIAR DE ANÁLISE (ABA VISÃO DO PROCESSO).....		40
PLANILHA AUXILIAR DE ANÁLISE (ABA ANÁLISE).....		41

1 Diagrama da Metodologia Ágil





Introdução e orientações

Agil é estar disposto e motivado a simplificar o trabalho e encontrar soluções criativas para a gestão de um processo de melhoria. Faça reuniões, saia da zona de conforto e crie um ambiente de trabalho com ciclos curtos de trabalho com entregas concretas, isto vai manter a equipe motivada. Siga os seguintes princípios²:

Equipe e interações frequentes

A melhoria de um processo/atividade é um trabalho que envolve fundamentalmente pessoas, agentes públicos, sendo a comunicação clara e direta, sobre os problemas dos processos/atividades e as suas soluções, a parte fundamental do trabalho de melhoria. As interações (reuniões) da equipe devem ser frequentes e documentadas de forma prática (atas, resumos de entregas, pontos acordados, etc.).

Seja colaborativo com todos os envolvidos

Mantenha uma postura colaborativa durante o trabalho de melhoria de processos/atividades, todos estão imersos numa rotina organizacional que precisa de aprimoramentos.

Siga seu plano e se adapte às mudanças necessárias

Ter um plano para implantar as melhorias é essencial, mas se manter aberto às mudanças que aparecerem é imprescindível para manter a motivação de seguir em frente com o trabalho. E, principalmente, mantenha seu foco nas entregas que vão melhorar o processo/atividade.

² Princípios inspirados no "Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software", acessado em 07/05/2021: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>.

Como aplicar a metodologia

Etapas, esta é a chave da Metodologia Ágil, seguir as etapas, recorrendo ao manual sempre que desejar mais orientações. Escolha o processo ou atividade e preencha os formulários de cada etapa da melhor forma possível, mantenha o ritmo dos trabalhos e a regularidade das reuniões com a equipe. Lembre-se, a ideia é de agilidade (*Sprint*), algumas etapas são mais ágeis, outras serão naturalmente um pouco mais extensas, pois algumas coisas numa ação de melhoria de processos não dependem somente da própria equipe, outras unidades quase sempre estarão envolvidas no esforço de aprimoramento.

Imprima, ou visualize na tela o painel da Metodologia Ágil quando se reunir com a sua equipe, pois ele resume o caminho que vai ser percorrido, mostrando em perspectiva onde vocês estão e qual é o caminho que existe pela frente. Saber onde se está e qual a sua contribuição naquele momento é fundamental para manter as pessoas motivadas e contribuindo para o trabalho. A seguir, uma breve apresentação das etapas da Metodologia Ágil:

Formulário da ETAPA 1

Mapear a situação atual

O que estamos querendo melhorar?

- Tem como principal objetivo a identificação e o detalhamento de como o processo ou atividade a ser melhorado vêm sendo executados atualmente, definindo o escopo do trabalho e reunindo informações.

Formulário da ETAPA 2

Construir a visão de futuro

Por que estamos querendo melhorar?

- Identifique os pontos críticos e as melhorias necessárias ao aprimoramento processo ou atividade de trabalho e escolha o seu FOCO.

Formulário da ETAPA 3

Elaborar e executar o plano de ação do FOCO

Como vamos melhorar?

- Sem dúvida, esta é a Etapa a hora de trabalho mais intenso. É o momento de fazer um plano de ação implantar as melhorias (FOCO) e começar a pensar em indicadores para o processo/atividade.

Formulário da ETAPA 4

Concluir o ciclo e entregar resultados

Entregando melhorias e resultados!

- Enfim, valide as entregas, providencie a aprovação da regulamentação e divulgue as melhorias (FOCO).

Dica final: consulte o manual sempre que for preencher o formulário ou quando tiver alguma dúvida, se a dúvida persistir ligue para o EPOR (3654-5122), pois ele está lá para lhe auxiliar.

Versão: 2.0 (03/05/2021)

Autor: Iaperi Gábor Damasceno Árbocz, Assistente III, Analista Judiciário, Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / Assessoria de Apoio à Governança e Gestão Estratégica.

1.1 Metodologia Ágil

1.1.1 Elementos do processo

1.1.1.1 *Etapa 1 - Mapear a situação atual*

Formulário da ETAPA 1

Mapear a situação atual

O que estamos querendo melhorar?

1.1.1.2 *IDENTIFICAR o processo/atividade*

Descrição

- Identificar o seu processo/atividade é o primeiro passo para aplicar a Metodologia Ágil para mapear (diagramar), melhorar (identificar melhorias, eliminar desvios, reduzir erros, eliminar atividades desnecessárias, automatizar etapas, etc.) e modelar (redesenhar o processo com as melhorias implantadas).
- Neste ponto, também é necessário pensar no **escopo** do seu trabalho? **Escopo**? Sim, significa identificar os limites do seu trabalho e os limites do seu processo, onde ele começa e até onde ele vai. Lembre-se que o seu processo normalmente se comunica com outros processos de outras unidades. Assim, comece definindo os limites, isto é, onde ele se inicia e até onde vai o seu trabalho.
- A definição do **escopo** do processo também poderá ser feita de forma prévia, quando a aplicação da Metodologia Ágil decorrer da execução de uma ação prevista no Plano de Ação de uma secretaria.

- O escopo poderá ser definido em uma reunião (Workshop) envolvendo o Líder do Processo, servidores participantes e pelo Gestor da Unidade ou seu representante. O EPOR também poderá participar para auxiliar a definir o escopo, em caso de dúvida, utilizando como base a Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos vigente.

Quem faz?

- Líder do processo: chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil.

Ainda tem alguma dúvida?

- Entre em contato com o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / AGE / PRES (3654-5122).

1.1.1.3 PREENCHER o formulário da Etapa 1

Descrição

Preencher o formulário da Etapa 1 (Mapear a situação atual - O que estamos querendo melhorar?)

1.1 Identificar o processo

- Buscar o nome do processo na Arquitetura de Processos ou no Catálogo de Atividades/Serviços, que estão publicados na *internet*.
- Para definir o **escopo** do processo em que será aplicada a Metodologia Ágil discuta com sua equipe ou gestor o alcance do trabalho a ser desenvolvido, ou observe alguma orientação já estabelecida no Plano de Ação da sua secretaria ou instrumento análogo que sinalize os limites do trabalho.
- Em caso de dúvida, consulte o EPOR/AGE (3654-5122) para obter orientação.

1.2 Detalhar

- Identifique os documentos de referência, normas, leis, instruções normativas, normas técnicas, etc, que regulamentam o processo/atividade objeto da Metodologia Ágil.

- Identifique as soluções de apoio utilizadas pelo processo/atividade, por exemplo: modelos de documento, planilhas eletrônicas, arquivos físicos, etc.
- Identifique as soluções de TI utilizadas: sistemas, softwares, sites, etc.
- Identifique os recursos (nº de pessoas envolvidas com o processo/atividade, quantidade de horas trabalhadas, etc.) e estatísticas sobre o processo/atividade (quantidade de processos/atividades, outras estatísticas sobre os processos/atividades, etc.), a fim de demonstrar a necessidade das melhorias e dos benefícios advindos/esperados das melhorias.
- Cite as eventuais recomendações de auditoria (interna e externa) que influem no trabalho de melhoria do processo/atividade objeto da Metodologia Ágil.

1.3 Diagramar

- Anexe seu diagrama AS IS (Bizagi ou outra ferramenta) ou utilize a tabela do formulário para descrever de forma sucinta o seu processo/atividade. Tenha em mente a definição do escopo do processo.
- Nesta etapa o diagrama (AS IS) deve representar o seu processo/atividade da forma como ele ocorre.
- O nível de detalhamento deve ser adequado para entender como o processo está funcionando e para identificar as melhorias necessárias.
- Caso seja um processo muito extenso, você também pode representá-lo de forma macro, de forma que seja possível identificar os componentes do processo (subprocessos) e os limites do escopo que foi definido.

1.4 Líder / Gestor / Equipe

- Líder do processo (chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil): é aquele que vai conduzir a aplicação da Metodologia Ágil ao processo escolhido.
- Gestor da Unidade (Superior hierárquico ao líder do processo): chefe, coordenador, secretário, etc.

1.5. Equipe responsável pela análise e definição das melhorias

- Para a designação da equipe basta a indicação dos nomes, após obter a anuência dos participantes.

- O Especialista de outra área é um servidor de outra unidade que participa, em algum momento, do processo/atividade objeto da aplicação da Metodologia Ágil.
- Gestor da Unidade (Superior hierárquico ao Líder do processo): chefe, coordenador, secretário, etc.

1.6 Registrar ciclo no EPOR/AGE

- O Escritório de Processos Organizacionais e Riscos irá registrar o ciclo de melhoria objeto da Metodologia Ágil e indicará a codificação na Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos vigente, devolvendo o PAE ao Líder do processo.

O que fazer com o formulário da Etapa 1 depois preenchido?

- Encaminhe o formulário da Etapa 1 pelo PAE e utilize a opção “Metodologia Ágil” (1º trâmite automático para o EPOR), anexe o formulário como documento principal e outros documentos na aba “Anexos”.

Quem faz?

- Líder do processo: chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil.

Ainda tem alguma dúvida?

- Entre em contato com o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / AGE / PRES (3654-5122).

1.1.1.4 VALIDAR diagnóstico atual do processo/atividade de trabalho, escopo e equipe

Descrição

- Valide o seu trabalho com o Gestor da Unidade, dando conhecimento sobre as informações reunidas no formulário da Etapa 1, dando especial atenção a definição do escopo.
- Valide sua equipe de trabalho com o Gestor da Unidade.
- Se a iniciativa de aplicação da Metodologia Ágil fizer parte de algum Plano de Ação (Secretarias), poderão ser realizadas reuniões de validação formais (Workshops), a critério do gestor da Unidade.
- É uma boa prática a elaboração de atas em todas as reuniões, conforme modelo anexo a este manual.
- Se for uma atividade interna da unidade a equipe será interna.
- A equipe sugerida pelo Líder do processo será validada pelo Gestor da Unidade.

Quem faz?

- Gestor da unidade (chefe de seção, coordenador, assessor ou secretário) da área funcional do processo/atividade objeto da aplicação da Metodologia Ágil, visando validar a iniciativa, fechar a definição do escopo do trabalho e a equipe.

1.1.1.5 REGISTRAR a proposta de melhoria da rotina de trabalho

Descrição

- O Escritório de Processos Organizacionais e Riscos irá registrar o ciclo de melhoria objeto da Metodologia Ágil e indicará a codificação na Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos vigente, devolvendo o PAE ao Líder do processo.

Quem faz?

Servidores do Escritório de Processos Organizacionais e Riscos - EPOR/AGE.

1.1.1.6 ***Etapa 2 - Construir a visão de futuro***

Formulário da ETAPA 2

Construir a visão de futuro

Por que estamos querendo melhorar?

1.1.1.7 ***PREENCHER o formulário da Etapa 2***

Descrição

Preencher o formulário da Etapa 2 (Construir a visão de futuro - Por que estamos querendo melhorar?)

2.1 Identificar pontos críticos

- Identifique e relacione os PONTOS CRÍTICOS que impedem ou dificultam a execução da atividade/processo de trabalho (Ex.: podem ser relacionados à tramitação, recursos, normas, sistemas, infraestrutura, controles, pessoas, etc.).
- Se você for responder diretamente tenha em mente? (1) O que estamos fazendo, e não agrega valor ao produto final?; (2) O que NÃO estamos fazendo, mas deveria ser feito?; (3) O que estamos fazendo fricamente, mas é esperado mais?; e (4) O que estamos fazendo fortemente, mas não é esperado tanto?
- Se quiser, utilize conforme sua necessidade a Planilha Auxiliar de Análise. Nela você poderá desenvolver uma análise de tempo e de valor agregado (aba Visão do Processo) e identificar os problemas (Aba Análise).

2.2 Mapear riscos

- Responda sim ou não, se já foi aplicado o Processo de Gestão de Riscos (Resolução Nº 17/2017-TRE-RN).

- Relacione, se existirem, quais os controles de gestão implantados no processo/atividade. A identificação e implantação formal de controles de gestão pode ser uma melhoria importante para o processo/atividade.
- Conheça exemplos de controles de gestão no seguinte link: https://www.tre-rn.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao-estrategica/arquivos/gestao-de-riscos/tre-rn-exemplos-de-controles-internos-de-gestao/rybena_pdf?file=https://www.tre-rn.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao-estrategica/arquivos/gestao-de-riscos/tre-rn-exemplos-de-controles-internos-de-gestao/at_download/file

2.3 Identificar melhorias

- Relacione todas as melhorias possíveis para aprimorar o desempenho do processo/atividade de trabalho. Não se preocupe, registre todas as possibilidades, pois elas serão priorizadas depois.
- Se quiser, utilize conforme sua necessidade a Planilha Auxiliar de Análise. Nela você poderá desenvolver sua análise e identificar as melhorias para os problemas (Pontos Críticos) (Aba Análise).

2.4 Escolher o FOCO

- Para cada ciclo de melhorias, precisamos escolher um FOCO, que pode ser uma só melhoria (por exemplo: a primeira modelagem com manual) ou um conjunto de melhorias, que podem estar relacionadas à tramitação, recursos, normas, sistemas, infraestrutura, controles, pessoas, etc.
- Priorize as melhorias e escolha o seu FOCO para este ciclo de aplicação da Metodologia Ágil. Lembre-se, as vezes não é possível ou viável realizar todas as melhorias num primeiro momento. Algumas melhorias pode ficar para depois, ou seja, para um novo ciclo de melhorias.
- Você também pode utilizar a Planilha Auxiliar de Análise para escolher o seu FOCO.

Líder / Gestor / Equipe / Validação (Visão de Futuro)

- Relacione a equipe que participou desta etapa.
- A validação do FOCO (melhorias) poderá ser realizada em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade.

O que fazer com o formulário da Etapa 2 depois preenchido?

- Anexe o formulário da Etapa 2, a Planilha Auxiliar de Análise, se tiver sido utilizada, atas e demais documentos utilizados ao PAE da “Metodologia Ágil” do Formulário da Etapa 1.

Quem faz?

- Líder do processo (chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil) e sua equipe.

Ainda tem alguma dúvida?

- Entre em contato com o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / AGE / PRES (3654-5122).

1.1.1.8 VALIDAR a visão de futuro da processo/atividade e preenchimento

Descrição

- A validação do FOCO (melhorias) poderá ser realizada em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade, aprovando-se o preenchimento do formulário da Etapa 2.
- Ao fazer a reunião com o chefe da unidade que vier a sofrer interferências no trabalho/atividade, em razão das melhorias a serem implantadas, deverá ser firmada ata com a concordância da implantação das melhorias ou modificações no processo/atividade.

Quem faz?

Gestor da unidade (chefe de seção, coordenador, assessor ou secretário) da área funcional do processo/atividade objeto da aplicação da Metodologia Ágil, visando validar o preenchimento do formulário da Etapa 2, definindo o FOCO do trabalho.

1.1.1.9 *A proposta de melhorias interfere na rotina de outras unidades?*

Portões

SIM

NÃO

1.1.1.10 *TOMAR ciência e APROVAR a visão de futuro da atividade ou processo de trabalho*

Descrição

- Fazer reunião com o chefe das unidades que vierem a sofrer interferências no trabalho/atividade, em razão das melhorias a serem implantadas. Deverá ser firmada ata com a concordância da implantação das melhorias ou modificações no processo/atividade.
- Esta atividade poderá ser realizada em reunião (Workshop) conjunta para validar o preenchimento do formulário da Etapa 2.

Quem faz?

Líder do processo, equipe e chefe da unidade afetada, podendo haver a participação do superior hierárquico (coordenador ou secretário), a fim de obter o concenso sobre as modificações (melhorias) propostas.

1.1.1.11  ***Etapa 3 - Elaborar e executar plano de ação do FOCO***

<p>Formulário da ETAPA 3</p> <p>Elaborar e executar o plano de ação do FOCO</p> <p>Como vamos melhorar?</p>
--

1.1.1.12  ***PREENCHER o formulário da Etapa 3***

Descrição

Preencher o formulário da Etapa 3 (Elaborar e executar o plano de ação do FOCO - Como vamos melhorar?)

3.1 Plano de ação (5W2H)

- Identifique e relate os PONTOS CRÍTICOS que impedem ou dificultam a execução da atividade/processo de trabalho (Ex.: podem ser relacionados à tramitação, recursos, normas, sistemas, infraestrutura, controles, pessoas, etc.).
- Se você for responder diretamente tenha em mente? (1) O que estamos fazendo, e não agrega valor ao produto final?; (2) O que NÃO estamos fazendo, mas deveria ser feito?; (3) O que estamos fazendo fraco, mas é esperado mais?; e (4) O que estamos fazendo fortemente, mas não é esperado tanto?
- Se quiser, utilize conforme sua necessidade a Planilha Auxiliar de Análise. Nela você poderá desenvolver uma análise de tempo e de valor agregado (aba Visão do Processo) e identificar os problemas (Aba Análise).

3.2 Monitorar a execução do plano de ação

- Monitore a execução do seu plano de ação, acompanhando os prazos das ações/tarefas atribuídas e realizando reuniões periódicas com sua equipe.

- Fique atento, é comum precisar ajustar seu Plano de Ação em razão de imprevistos ou atrasos nos prazos.
- Atualize sempre que necessário o seu plano de ação, use ferramentas colaborativas com sua equipe como planilhas compartilhadas no Google.
- Registre as entregas (diagrama TO BE, manual do processo/atividade, minuta de norma, aplicação de TI para automação, etc.) do seu projeto por meio de atas de reunião.

3.3 Criar indicadores para mensurar a melhoria (FOCO)

- As melhorias impactam, quase sempre, pelo menos o tempo (duração do processo), a conformidade (quantidade de acertos) ou a redução de etapas manuais (automação).
- Procure recuperar os recursos e estatísticas relacionados no formulário da Etapa 1 e monte indicadores para monitor o desempenho do seu processo/atividade, sempre que for possível.
- Ter informações sobre o desempenho do seu processo/atividade pode ser um elemento fundamental para conseguir aprovar futuras melhorias que não foram priorizadas para serem implantadas.
- Mensurar o desempenho é a chave para uma boa gestão, procure criar seus indicadores de gestão.

Líder / Gestor / Equipe / Validação (Visão de Futuro)

- Relacione a equipe que participou desta etapa.
- A validação do Plano de Ação poderá ser realizada em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade.
- Realize reuniões com o Gestor da Unidade sempre que encontrar algum problema na execução do plano de ação que foi aprovado.

Concordância das unidades afetadas

- Faça reuniões com as unidades afetadas e regitre em ata a concordância com a solução pactuada no plano de ação.

- Envolva o Gestor da Unidade sempre que necessário, a solução deve ser fruto do consenso.

O que fazer com o formulário da Etapa 3 depois preenchido?

- Anexe o formulário da Etapa 3, atas e demais documentos utilizados ao PAE da “Metodologia Ágil” dos Formulários da Etapa 1 e 2.

Quem faz?

- Líder do processo (chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil) e sua equipe.

Ainda tem alguma dúvida?

- Entre em contato com o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / AGE / PRES (3654-5122).

1.1.1.13 *VALIDAR o Plano de Ação*

Descrição

- A validação do Plano de Ação do FOCO (melhorias) poderá ser realizada em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade, aprovando-se o preenchimento do formulário da Etapa 3.
- Ao fazer a reunião com o chefe da unidade que vier a sofrer interferências no trabalho/atividade, em razão da execução do Plano de Ação, deverá ser firmada ata com a concordância da implantação das melhorias ou modificações no processo/atividade.

Quem faz?

Gestor da unidade (chefe de seção, coordenador, assessor ou secretário) da área funcional do processo/atividade objeto da aplicação da Metodologia Ágil, visando validar o preenchimento do formulário da Etapa 3, definindo o Plano de Ação do FOCO do trabalho.

1.1.1.14 TOMAR ciência do Plano de Ação, quando for o caso

Descrição

Quem faz?

Chefe da unidade que vier a sofrer interferências na rotina de trabalho, em razão das melhorias a serem implantadas.

- Fazer reunião com os chefes das unidades que vierem a sofrer interferências no trabalho/atividade, em razão das melhorias a serem implantadas. Deverá ser firmada ata com a concordância da implantação das melhorias ou modificações no processo/atividade.
- Esta atividade poderá ser realizada em reunião (Workshop) conjunta para validar o preenchimento do formulário da Etapa 3.

Quem faz?

Líder do processo, equipe e chefe da unidade afetada, podendo haver a participação do superior hierárquico (coordenador ou secretário), a fim de obter o concenso o plano proposto.

1.1.1.15 EXECUTAR Plano de Ação

Descrição

- Execute o Plano de Ação do FOCO (melhorias), monitorando a execução das tarefas previstas, ajustando-as sempre que necessário e registrando as entregas previstas.
- Boas práticas: (1) faça reuniões periódicas de acompanhamento; (2) utilize as ferramentas da suíte Google (planilha e agenda) para auxiliar o trabalho; e (3) anexe todos os documentos ao PAE.

Quem faz?

Líder do processo e equipe.

1.1.1.16 *Etapa 4 - Concluir o ciclo e entregar resultados*

Formulário da ETAPA 4

Concluir o ciclo e entregar resultados

Entregando melhorias e resultados!

1.1.1.17 *PREENCHER o formulário da Etapa 4*

Descrição

Preencher o formulário da Etapa 3 (Concluir o ciclo e entregar resultados)

4.1 Validar entregas

- As entregas do Plano de Ação do FOCO (melhorias) devem ser validadas pelo Gestor da Unidade em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade.
- Registre as entregas (Diagrama TO BE, Manual do Processo/Atividade, minuta da norma, solução de TI, etc.) no formulário e anexe as atas da reunião de validação.
- Registre no formulário a equipe que participou da validação das entregas. Lembre-se de incluir nas reuniões de validação, se for necessário, as unidades afetadas (Especialistas de outra área, etc.) e registre em ata a concordância com a solução pactuada e apresentada.

4.2 Providenciar a aprovação da regulamentação

- Providencie a aprovação da norma regulamentadora (resolução, portaria, etc.) nos autos do PAE dos formulários ou em autos próprios, a critério do

- Líder do Processo ou do Gestor da Unidade, o que for considerado mais adequado para a situação.
- Elabore uma informação (ou memorando) encaminhando o pedido de regulamentação devidamente justificado, contemplando a minuta da norma, o diagrama e o manual do processo.

4.3 Divulgar a melhoria

- Providencie ações de comunicação (notícia, vídeo, banner, e-mail, folder, apresentação, informativos, etc.) para dar ampla divulgação ao ciclo de melhoria implantado no processo/atividade objeto da Metodologia Ágil.
- Sugestão de estratégia de comunicação: comunique o assunto sete vezes, mas de sete formas de diferentes (notícia, vídeo, banner, e-mail, folder, apresentação, informativos, etc.).
- Se for necessário, elabore um plano de comunicação da melhoria e o execute.

4.4 Registrar as lições aprendidas

- Ao final de tudo, registre as lições aprendidas durante o trabalho de aplicação da Metodologia Ágil ao seu processo/atividade.

Líder / Gestor / Equipe / Validação (Visão de Futuro)

- Relacione a equipe que participou desta etapa.
- Realize reuniões com o Gestor da Unidade sempre que encontrar algum problema.

O que fazer com o formulário da Etapa 4 depois preenchido?

- Anexe o formulário da Etapa 4, atas e demais documentos utilizados ao PAE da “Metodologia Ágil” dos Formulários da Etapa 1, 2 e 3.

Quem faz?

- Líder do processo (chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil) e sua equipe.

Ainda tem alguma dúvida?

- Entre em contato com o Escritório de Processos Organizacionais e Riscos / AGE / PRES (3654-5122).

1.1.1.18 *VALIDAR entregas*

Descrição

- A validação das entregas previstas no Plano de Ação do FOCO (melhorias) poderá ser realizada em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade, registrando-se os participantes no formulário da Etapa 4.
- Deverá ser firmada ata com a concordância da implantação das melhorias ou modificações no processo/atividade decorrentes das entregas.

Quem faz?

Gestor da unidade (chefe de seção, coordenador, assessor ou secretário) da área funcional do processo/atividade objeto da aplicação da Metodologia Ágil.

1.1.1.19 *PROVIDENCIAR aprovação da norma*

Descrição

- O Líder do processo deverá solicitar a aprovação da norma regulamentadora do processo de trabalho (Resolução ou portaria, manual do processo/atividade, diagrama, anexos, etc.), elaborando uma informação em que relate os trabalhos realizados e as justificativas da melhoria proposta.
- A regulamentação do processo/atividade poderá ser solicitada no próprios autos do PAE dos formulários ou em autos próprios, a critério do Líder do

Processo ou do Gestor da Unidade, o que for considerado mais adequado para a situação.

Quem faz?

Líder do processo e equipe.

1.1.1.20 DIVULGAR a melhoria

Descrição

- Providencie ações de comunicação (notícia, vídeo, banner, e-mail, folder, apresentação, informativos, etc.) para dar ampla divulgação ao ciclo de melhoria implantado no processo/atividade objeto da Metodologia Ágil.
- Sugestão de estratégia de comunicação: comunique o assunto sete vezes, mas de sete formas de diferentes (notícia, vídeo, banner, e-mail, folder, apresentação, informativos, etc.).
- Se for necessário, elabore um plano de comunicação da melhoria e o execute.

Quem faz?

Líder do processo de trabalho e equipe.

1.1.1.21 REGISTRAR as lições aprendidas

Descrição

- Ao final de tudo, registre as lições aprendidas durante o trabalho de aplicação da Metodologia Ágil ao seu processo/atividade.

Quem faz?

Líder do processo e equipe.

1.1.22 REGISTRAR a conclusão do ciclo de melhorias

Descrição

- O EPOR registrará a conclusão do ciclo de melhoria na planilha de controle, analisará as lições aprendidas anotadas, a fim de aprimorar oportunamente a Metodologia Ágil.

Quem faz?

Servidor do Escritório de Processos Organizacionais e Riscos - EPOR/AGE.

ANEXOS

Estes anexos estão disponíveis em formato editável na área de Planejamento e Gestão Estratégica, aba Gestão de Processos.

Link: <https://www.tre-rn.jus.br/o-tre/planejamento-e-gestao-estrategica>

Formulário da Etapa 1

Formulário da ETAPA 1 Mapear a situação atual (O que estamos querendo melhorar?)

Descreva a seguir como o processo ou atividade de trabalho vem sendo executado atualmente:

1.1 Identificar o processo

Referência na Arquitetura de Processos ou Catálogo de Atividades/Serviços:	
Nome:	Unidade responsável:
Definição do ESCOPO (descreve onde inicia e onde termina o processo/atividade):	

1.2 Detalhar

Regulamentação: (regulamento, lei, instruções normativas, normas técnicas, etc.)

Soluções de apoio utilizadas: (modelos de documentos, planilhas, etc.)

Soluções de TI utilizadas: (sistemas, softwares, etc.)

Recursos e estatísticas:

(nº de pessoas necessárias para realizar o processo/atividade, quantidade de horas trabalhadas, estatísticas processuais, etc.)

Recomendações de auditoria:
(se houver)

1.3 Diagramar

Anexe seu diagrama AS IS (Bizagi) ou utilize a tabela abaixo para descrever de forma sucinta o seu processo/atividade. Tenha em mente a definição do escopo do processo.

Diagrama AS IS



Fornecedor	Entrada	Atividade/processo de trabalho		Saída	Cliente
De onde vem?	O que vem?	O que é feito?	Quem faz?	O que sai?	Para onde vai?

Observação: acrescente mais linhas se precisar.

1.4 Líder / Gestor / Equipe

Líder do processo (chefe da unidade ou servidor executor designado para aplicar a Metodologia Ágil):

Nome do servidor / Unidade

Gestor da unidade (superior hierárquico ao líder do processo)

Nome do servidor / Unidade

1.5 Equipe responsável pela análise e definição das melhorias (caso necessário):

Perfil	Servidor	Unidade
Líder do processo		
Membro da equipe		
Membro da equipe		
Especialista de outra área		
Especialista de outra área		
Gestor da unidade (validação)		

Observação: acrescente mais linhas se precisar.

1.6 Registrar ciclo no EPOR/AGE

Controle de versões da aplicação da Metodologia Ágil			
Nº	Data	Responsável do EPOR	Descrição
1.0			Registro do 1º ciclo de melhorias. Codificação na Cadeia de Valor / Arquitetura de Processos

Observação: no PAE utilize a opção “Metodologia Ágil” (1º trâmite automático para o EPOR).

Formulário da Etapa 2

Formulário da ETAPA 2 Construir a visão de futuro (Por que estamos querendo melhorar?)

Entregas da ETAPA 1: Formulário 1 preenchido, escopo definido, equipe definida e validação/orientação do Gestor da Unidade (ata da reunião/Workshop).

Este é o momento de pensar em soluções com o olhar voltado para uma nova realidade.

2.1 Identificar pontos críticos

O que estamos fazendo e não agrega valor? Quais os **PONTOS CRÍTICOS** que impedem ou dificultam a execução da atividade/processo de trabalho? (Ex.: podem ser relacionados à tramitação, recursos, normas, sistemas, infraestrutura, controles, pessoas, etc.) (Responda diretamente ou utilize a planilha auxiliar de Visão do Processo /Análise.)

Para responder a esta pergunta, analise o seguinte:

- O que estamos fazendo, e não agrega valor ao produto final?
- O que NÃO estamos fazendo, mas deveria ser feito?
- O que estamos fazendo fracamente, mas é esperado mais?
- O que estamos fazendo fortemente, mas não é esperado tanto?

2.2 Mapear riscos

Já foi aplicado o processo de gestão de riscos? (Sim / Não)

Existem controles de gestão implantados? Quais? (Ex.: revisão, checklists, sistemas, relatórios de acompanhamento, estrutura adequada). Implantar controles de gestão pode ser uma melhoria para o processo.

2.3 Identificar melhorias

2.3 Relacione todas as melhorias possíveis para aprimorar o desempenho da atividade/processo de trabalho? (Podem ser relacionadas a tempo e/ou conformidade. Ex.: eliminação de retrabalhos e redundâncias de procedimentos; redução de prazo; organização e documentação da rotina de trabalho; melhoria da qualidade do serviço, etc.) (Responda diretamente ou utilize a Planilha Auxiliar de Análise.)

2.4 Escolher o FOCO

2.4 Priorize as melhorias relacionadas no item anterior e escolha quais irão ser implantadas neste ciclo (**FOCO**)? (Podem ser relacionados à tramitação, recursos, normas, sistemas, infraestrutura, controles, pessoas, etc.) Considerar o que pode ser eliminado, substituído, adicionado, melhorado, unificado (com outras atividades), juntado e feito em uma única área. (Responda diretamente ou utilize a Planilha Auxiliar de Análise – FOCO.)

Líder / Gestor / Equipe / Validação (Visão de Futuro):

Perfil	Servidor/Unidade	Assinatura
Líder do processo / Executor da atividade		
Membro da equipe (caso necessário)		
Membro da equipe (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Gestor da unidade (validação)		

Concordância das unidades afetadas (caso necessário):

Unidade	Servidor/Cargo

Formulário da Etapa 3

Formulário da ETAPA 3 Elaborar e executar o plano de ação do FOCO (Como vamos melhorar?)

Entregas da ETAPA 2: Formulário 2 preenchido, FOCO definido, equipe definida e validação/orientação do Gestor da Unidade (ata da reunião/Workshop).

Este é o momento de como o FOCO das melhorias será implantado.

3.1. Plano de Ação (5W2H) para implantar as melhorias (FOCO). Elabore o cronograma do seu trabalho com sua equipe.

Plano de Ação

O que (What)? Por que (Why)?	Onde (Where)?	Quando (When)?	Quem (Who)?	Como (How)?	Quanto (How much)?
FOCO – Melhoria que foi priorizada?	Em qual unidade será realizada?	Qual prazo de execução?	Por quem será realizado?	Como será realizado?	Quais os recursos necessários? (orçamento, pessoas, agenda, etc.)

Observação: acrescente mais linhas se precisar, se quiser utilize a planilha auxiliar Plano de Ação.

- Enumere todas as providências necessárias para a implantação do FOCO (melhorias priorizadas) e preencha cada coluna.
- Definir previamente seu plano de ação lhe dará maior controle sobre a execução e aumentará a produtividade da equipe.
- Providências que devem ocorrer em outras unidades fora da área original do processo (Por exemplo: desenvolvimento de TI), deve estar registradas, inclusive as providências para inclusão do respectivo plano setorial (Por exemplo: PDTIC).
- Após a construção do Plano de Ação mantenha reuniões regulares de acompanhamento com a sua equipe.
- Você pode compartilhar a planilha com o Plano de Ação na Suíte Google e compartilhar as informações com a sua equipe.
- Mantenha o Gestor da Unidade ciente da evolução dos trabalhos.

3.2. Monitorar a execução do seu plano de ação

Ajuste o plano de ação quando necessário

Fique atento, é comum precisar ajustar seu Plano de Ação em razão de imprevistos ou atrasos nos prazos. Portanto, monitore a execução do seu plano e ajuste as ações que precisaram ser modificadas.

3.3. Criar indicadores para avaliar as melhorias (FOCO)

Tempo, conformidade e redução de etapas manuais.

As melhorias impactam, quase sempre, pelo menos o tempo (duração do processo), a conformidade (quantidade de acertos) ou a redução de etapas manuais (automação).

Procure recuperar os recursos e estatísticas relacionados no formulário da Etapa 1 e monte indicadores para monitor o desempenho do seu processo/atividade, sempre que for possível.

Registre no espaço a seguir os indicadores aplicáveis ao seu processo/atividade (se for possível e viável):

Indicador de TEMPO de realização da atividade/processo de trabalho: Mensurar a quantidade de dias ou horas para a realização da atividade/processo de trabalho.

Indicador de CONFORMIDADE da atividade/processo de trabalho: Mensurar a quantidade de vezes que a atividade/processo de trabalho é executada sem atingir o padrão mínimo estabelecido.

Redução de etapas manuais (Automação de Processos – RPA) Mensurar a quantidade de atividades do processo de trabalho que serão automatizadas e registre a estimativa de economia de recursos.

Líder / Gestor / Equipe / Validação (Plano de Ação):

Perfil	Servidor/Unidade	Assinatura
Líder do processo / Executor da Atividade		
Membro da equipe (caso necessário)		
Membro da equipe (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Gestor da Unidade (validação)		

Concordância das unidades afetadas (caso necessário):

Unidade	Servidor/Cargo

Formulário da Etapa 4

Formulário da ETAPA 4 Concluir o ciclo e entregar resultados

PAE nº xxxx/202x

Entregas da ETAPA 3: Formulário 3 preenchido, Plano de Ação do FOCO (melhorias) executado, entregas previstas realizadas (Diagrama TO BE, manual do processo/atividade, minuta de norma e validação/orientação do Gestor da Unidade (ata da reunião/Workshop).

4.1. Validar entregas

As entregas do Plano de Ação do FOCO (melhorias) devem ser validadas pelo Gestor da Unidade em reunião simples ou em formato ampliado (Workshop), quando envolver partes afetadas e maior complexidade.

Entregas do Plano de Ação do FOCO (melhorias)	
Especificação	Data da validação
Diagrama TO BE	
Manual do Processo/atividade	
Minuta da norma	
Solução de TI (sistema, automação etc.)	

Observação: acrescente mais linhas se precisar.

Perfil	Servidor/Unidade	Assinatura
Executor da atividade/Líder do processo		
Membro da equipe (caso necessário)		
Membro da equipe (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Gestor da Unidade (validação)		

Observação: acrescente mais linhas se precisar.

4.2. Providenciar a aprovação da regulamentação

Após a validação das entregas providencie a aprovação da norma regulamentadora (resolução, portaria, etc.).

4.3. Divulgar a melhoria (FOCO)

Providencie ações de comunicação (notícia, vídeo, banner, e-mail, folder, apresentação, informativos, etc.) para dar ampla divulgação ao ciclo de melhoria implantado no processo/atividade objeto da Metodologia Ágil.

4.4. Registrar as lições aprendidas

Ao final de tudo registre as lições aprendidas do trabalho de aplicação da Metodologia Ágil neste ciclo de melhorias.

Líder / Equipe / Gestor

Perfil	Servidor/Unidade	Assinatura
Executor da atividade/Líder do processo		
Membro da equipe (caso necessário)		
Membro da equipe (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Especialista de outra área (caso necessário)		
Gestor da Unidade		

Planilha Auxiliar de Análise (Aba Visão do Processo)

Formulário da ETAPA 2

2.1 Identificar pontos críticos

Atividade (O Que)	Autor (Quem)	Descrição (Como)	Entrada (Como)	Saída (Como)	Tempo Execução	Agrega Valor?	Necessário?

Instruções:

Análise das atividades (Atividade / Autor / Descrição / Entrada / Saída)

- > Liste todas as atividades do processo
- > Procure identificar quais são as entradas (documentos e informações) de cada atividade e o que ela gera como saída.
- > Procure analisar quais informações estão sendo geradas (que serão usadas mais adiante) e entender se estão sendo preparadas no momento certo, muito cedo ou muito tarde.
- > Procure identificar se há atividades e informações que estão sendo geradas, mas não agregam valor e não são necessárias.

Análise de tempo

- > É um indicador básico para a gestão de processos (tempo), ajuda a entender a duração real do processo e quanto será ganho com as ações de melhoria.
- > Estimar, perguntando aos participantes a média do esforço (quanto tempo a pessoa leva fazendo a atividade de fato) e quanto tempo o trabalho fica esperando a pessoa fazer.
- > Fazer uma medição de amostragem com uma planilha temporária, combinando com os participantes que durante um período (uma semana ou um mês, ou ao menos o tempo necessário para ir do inicio ao fim do processo), cada pessoa anota a data e hora que recebeu o processo e a data e hora que passou adiante.
- > Esta análise ajudará a identificar gargalos no processo.

Análise de valor agregado (Agregada Valor / Necessário)

- > Aplique a classificação de valor agregado e necessidade para cada atividade, para entender se elas realmente são necessárias ao processo. Por exemplo: se o processo entrega seu resultado sem a atividade, significa que ela não agrupa valor.

Planilha Auxiliar de Análise (Aba Análise)

Formulário da ETAPA 2

2.3 Identificar melhorias / 2.4 Escolher o FOCO

PONTOS CRÍTICOS (Problemas)	Descrição	Melhoria (ação corretiva)	Descrição	FOCO

Instruções:

Análise das atividades (Atividade / Ator / Descrição / Entrada / Saída)

- > Liste e descreva os pontos críticos identificados com auxílio da análise da aba Visão do Processo.
- > Indique e descreva a melhoria para cada ponto crítico.
- > Na coluna FOCO, assinale "Sim" para incluí-la neste ciclo de melhoria ou "Não" para deixar a implantação desta melhoria para outro momento.