



Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos

Processo para Implantação do Teletrabalho por Gestão de Demanda

Volume II

- Gustavo Motta, Alandey Severo, Larrissa Dantas, José Simão, Alyne Gonçalves, Amanda Lyra e Lima, Nathália Nascimento, Pedro Alves, Tiago Costa, Ana Beatriz Travassos, Eduarda Barros e Kaline Neves -



EDITORA ENTERPRISING

Direção Nadiane Coutinho

Gestão de Editoração Antonio Rangel Neto

Gestão de Sistemas João Rangel Costa

Conselho Editorial

- Antonio Augusto Teixeira Da Costa, Phd – Ulht – Pt
- Eraldo Pereira Madeiro, Dr – Unitins – Br
- Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello, Dra. UFSM;
- Luama Socio, Dra. - Unitins - Br
- Ismael Fenner, Dr. - Fics – Py
- Francisco Horácio da Silva Frota, Dr. UECE;
- Tânia Regina Martins Machado, Dra. - Unitins – Br;
- Agnaldo de Sousa Barbosa, Dr. UNESP.

Copyright © 2023 da edição brasileira.

by Editora Enterprising.

Copyright © 2023 do texto.

by Autores.

Todos os direitos reservados.



Todo o conteúdo apresentado neste livro, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es). Obra sob o selo Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Diagramação	João Rangel Costa
Design da capa	Nadiane Coutinho
Revisão de texto	Os autores



EDITORA ENTERPRISING

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. : +55 61 98229-0750

CNPJ: 40.035.746/0001-55

TELETRABALHO E O USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Volume 2



Brasília - DF

T269

TELETRABALHO E O USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS / Gustavo Henrique Bezerra Motta...[et all.] Brasília - DF, 2023.

(Teletrabalho e o Uso de Recursos Tecnológicos Volume 2)

Livro em PDF

105p., il.

ISBN: 978-65-84546-50-9

DOI: 10.29327/5278377

1. Teletrabalho 2. Tecnologia 3. Mapeamento 4. Setor Público

I. Título.

CDD: 300

Acreditamos que o conhecimento é a grande estratégia de inclusão e integração, e a escrita é a grande ferramenta do conhecimento, pois ela não apenas permanece, ela floresce e frutifica.

Equipe Editora Enterprising.



LABORATÓRIO DE
APLICAÇÕES DE VÍDEO
DIGITAL



GOVERNO DO ESTADO DA
PARAÍBA



UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA

Processo para implantação do teletrabalho por gestão de demanda

Gustavo Motta / gustavo@ci.ufpb.br

Alandey Severo L. da Silva / alandey.severo@academico.ufpb.br

Larrissa Dantas / larrissadxavier@gmail.com

Nathália Nascimento / nathalia.do.nascimento.souza@academico.ufpb.br

Alyne Gonçalves / alyne@servidor.uepb.edu.br

Amanda Lyra e Lima / amandalyralima@gmail.com

Pedro Alves / pedro.alves@lavid.ufpb.br

Tiago Costa / tiagocosta@cc.ci.ufpb.br

José Simão Trajano / simao.trajano@academico.ifpb.edu.br

Kaline Neves / kaline.neves@lavid.ufpb.br

Eduarda Barros / eduarda.barros@live.com

Ana Beatriz Travassos / abpalhano@gmail.com

APRESENTAÇÃO

O Grupo de Trabalho responsável pela meta WP8 teve por objetivo propor um processo para implantação do teletrabalho aplicável ao Governo do Estado da Paraíba, tendo por base a gestão de demanda e o sistema SISPGD. Os interessados nos resultados do WP8 foram a Diretoria de Modernização do Governo do Estado da Paraíba (DEMOG/PB), a Diretoria de Recursos Humanos (DEREH/SEAD), além da então Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia do Estado da Paraíba (SEECT/PB). Foram realizadas reuniões quinzenais de acompanhamento com os interessados, para informá-los do andamento das atividades assim como para obter informações e outras ações necessárias à sua execução, como a instalação da infraestrutura necessária para funcionamento do SISPG, que ficou sob a responsabilidade da CODATA.

Relativo à equipe executora do WP8, foi prevista no projeto uma equipe formada por 14 bolsistas, divididos nas áreas de computação/mídias digitais e de gestão, dos quais oito foram remanescentes da Fase I do PHI e seis seriam contratados via Edital, com previsão de iniciarem as atividades em maio de 2022. Desses oito, sete bolsistas eram da área de computação/mídias digitais e apenas um da área de gestão. Dois dos bolsistas da área de computação/mídias digitais pediram desligamento do projeto em julho de 2022 em função da conclusão do curso de graduação. Tendo a segunda fase do PHI se iniciado em abril de 2022, a previsão inicial de ingresso dos novos bolsistas via Edital, em maio de 2022, foi adiada algumas vezes, somente se concretizando em agosto de 2022, com a entrada de seis bolsistas, sendo dois na área de computação/mídias digitais e quatro na área de gestão. Em outubro, ingressaram mais dois bolsistas, um da área de computação/mídias digitais e o outro na área de gestão, para preencher vagas remanescentes. Esses adiamentos na entrada dos novos bolsistas, dentre outros fatores, impactaram a execução das atividades previstas para o projeto.

Um outro fator que impactou a execução das atividades foi a necessidade de atualização da instalação da infraestrutura para execução do SISPG, sob a responsabilidade da CODATA. No início do projeto, no mês maio, solicitou-se à DEMOG providências para a instalação inicial dessa infraestrutura, no que fomos atendidos, com o SISPG sendo disponibilizado para equipe no mês de junho de 2022. A partir desse momento, iniciou-se o uso do sistema para fins de produção do material didático de capacitação e, ao longo desse processo, identificou-se a presença de pequenas falhas na

execução do sistema, a qual atribuiu-se, inicialmente, a dados possivelmente corrompidos na base de dados do sistema. Solicitou-se então, via DEMOG, a reinstalação da infraestrutura para que o sistema voltasse a funcionar corretamente. Em paralelo, buscou-se informações junto aos responsáveis no Ministério da Economia pelo SISPG para saber a natureza desses problemas. Informaram-nos que seria necessária uma atualização de versão (para a versão 1.8), que foi liberada no GitHub com os últimos ajustes somente no início de dezembro de 2022. Por sua vez, devido à alta demanda reprimida, a CODATA só pôde atender a demanda de atualização da versão no início do mês de fevereiro de 2023. Com a atualização da versão, foi preciso atualizar todos os materiais didáticos já produzidos.

Na presente publicação, serão apresentados a “Construção de uma proposta/refinamento do processo de implantação do teletrabalho” e a “Implantação do piloto em unidade organizacional selecionada, visando o refinamento e ajustes do processo inicialmente proposto”. A “Construção de uma proposta/refinamento do processo de implantação do teletrabalho” envolveu a realização de atividades de 1) proposição de um macroprocesso para implantação do teletrabalho por gestão de demanda baseado no sistema SISPG; 2) desenvolvimento de metodologia para mapeamento de processos organizacionais (atividades) de uma unidade organizacional a serem executados por teletrabalho a partir da gestão de demanda controlada via SISPG; e 3) desenvolvimento de ações para fomentar a cultura do teletrabalho por gestão de demanda, a partir do uso de ferramentas de TIC, em particular, o SISPG. A “Implantação do piloto em unidade organizacional selecionada, visando o refinamento e ajustes do processo inicialmente proposto” envolveu a execução da atividade de desenvolvimento e acompanhamento da implantação do Piloto, prevista para ocorrer em duas rodadas, a primeira na Assessoria Jurídica da SEAD, nos meses de setembro/outubro e a segunda nos meses de dezembro/janeiro em local que não foi definido previamente. Em função das intercorrências relatadas anteriormente, teve-se que adiar essa atividade para os meses de fevereiro e março de 2023. Na segunda semana de fevereiro, nos dias 7 e 8, realizou-se, como parte desta atividade, a capacitação dos servidores da Assessoria Jurídica da SEAD neste novo paradigma de Gestão por Demanda no serviço público, visando fomentar uma cultura de gestão do trabalho remoto com base em resultados e não mais em controle de frequência.

M2 - CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA/REFINAMENTO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

PROCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR DEMANDA

1. Definição das atividades do Processo para implantação da Gestão por Demanda

Estabelecer um processo bem definido de criação e execução de projetos é condição necessária para gestão exitosa da implantação do teletrabalho por gestão de demanda. Nesta abordagem, o teletrabalho implantado em uma unidade organizacional é resultado do desenvolvimento de um projeto que compreende a execução de um conjunto estruturado de atividades organizadas de modo racional.

Cada atividade deve ser delimitada, com objetivos específicos, para obtenção de resultados que caracterizem a sua conclusão. Contudo, os resultados obtidos pelo trabalho realizado numa determinada atividade podem servir como *feedback* e alterar resultados de atividades anteriores, de forma cíclica.

O desenvolvimento de um projeto de implantação do teletrabalho por gestão de demanda compreende a execução das seguintes atividades principais:

- (1) **Capacitação:** visa oferecer aos servidores, inclusive os gestores, conhecimento sobre um novo paradigma de controle do trabalho no serviço público, baseado na gestão de demanda e não mais em controle de frequência, com suporte de ferramentas de TICs, em particular, o Sistema do Programa de Gestão de Demanda (SISPG);
- (2) **Mapeamento das atividades:** objetiva levantar-se, mediante a aplicação de metodologia específica, atividades regularmente realizadas na unidade organizacional onde o teletrabalho por gestão de demanda será realizado, a fim de que possam ter sua execução controlada a partir do SISPG;
- (3) **Operacionalização:** atividade de colocar, em uma unidade organizacional selecionada, a operação do teletrabalho por gestão de demanda com suporte da plataforma de controle SISPG.

As seções subsequentes especificam de forma detalhada cada uma dessas atividades.

2. Capacitação

2.1. Introdução

As transformações tecnológicas contribuíram para um perfil de clientes, cidadãos, empresas com novas demandas, critérios e perspectivas que para serem atendidas, exigem uma racionalização do uso de ferramentas bem específicas e apropriadas, técnicas de execução em tempo mínimo.

Em relação ao trabalho, tais transformações impactaram diretamente a cultura estabelecida, promoveram a flexibilização da jornada de trabalho, a qualidade de vida, o aumento de segurança e redução dos atos de violência, a promoção da sustentabilidade, a redução de custos com espaço físico, a motivação e empenho do trabalhador, a melhoria da saúde física e mental do trabalhador, a abertura de caminhos para acessibilidade, entre outros.

Com o impacto do desenvolvimento tecnológico, os valores e os objetivos da reforma foram direcionados na busca pela maior eficiência da administração pública, através das propostas de desburocratização, redução de custos e aumento da qualidade dos serviços públicos. Considerando estes aspectos tecnológicos e o aperfeiçoamento dos princípios da Administração Pública, o Programa de Gestão por Demandas possui papel fundamental.

Programa de Gestão por Demandas (PGD) é o nome dado ao modelo de trabalho com foco em metas, entregas e resultados, no qual a instituição atua planejando e monitorando as atividades produzidas por meio de planos de atividades e trabalho, realizados em conjunto com os participantes e supervisores. O PGD busca alcançar uma cultura mais eficiente, dinâmica e auto gerenciada com foco em resultados, os quais possam motivar seus participantes e, por consequência, melhorar a qualidade do trabalho.

Neste sentido, a presente seção, tem como objetivo apresentar a estratégia de capacitação a ser seguida, tendo como resultado a implantação do Programa de Gestão por Demandas. A estratégia é centrada em duas vertentes:

- Criação de cultura e entendimento do que é a gestão de demanda;
- Compreensão operacional do uso da plataforma SISPG como suporte ao controle de execução de atividades na gestão por demanda.

Buscando atender a estratégia de criação de cultura, foram construídos cinco módulos de trinta minutos de exposição cada. Promovendo uma compreensão integrada e geral da nova realidade do trabalho, sobretudo na Administração Pública, a partir da apresentação dinâmica de

conceitos, princípios e abordagens da gestão com foco em demandas. Os módulos que compõem esse plano são: Contextualização e Nova Sociedade; Nova Administração Pública; Novas Estruturas de Gestão; Mapeamento e Aprimoramento de Processos; Programa de Gestão de Demandas. A metodologia elaborada para essa estratégia seguiu os seguintes passos: mapeamento dos setores da organização a partir de um organograma; mapeamento dos processos e suas delimitações (criação de fluxograma, questionários, entrevistas e observação direta); e mapeamento das atividades e agentes responsáveis.

Cada módulo e sua vertente buscam apresentar um panorama geral do *status quo* da atual economia, cultura, ambiente, organizações e sociedade na era da inovação, bem como das transformações tecnológicas, científicas e técnicas para execução e controle do trabalho realizado.

Já a compreensão operacional do uso da plataforma SISPG como suporte ao controle da execução de atividades na gestão por demanda teve como base fluxos de trabalho. Esses fluxos de trabalho foram centrais para a capacitação e compreendem uma sequência de passos para realizar uma rotina de trabalho. São como casos de uso, por exemplo, como faço para registrar a evolução da execução de uma atividade, ou como fazer para elaborar o meu plano de trabalho para submeter à chefia para aprovação etc.

O primeiro passo foi identificar os fluxos de trabalho no sistema SISPG. Foram identificados onze fluxos. A partir da identificação foi elaborado o manual do SISPG, como também, vídeos e apresentação no PowerPoint voltados para cada fluxo. Os fluxos identificados foram: (1) Visão geral do SISPG; (2) Acesso ao sistema; (3) Cadastrar tabela de atividades; (4) Atribuir atividades de uma tabela a uma unidade; (5) Cadastrar programa de gestão; (6) selecionar servidores para um programa de gestão; (7) Aceitar ou rejeitar planos de trabalho; (8) Avaliar atividades dos servidores; (9) Habilitar-se em um programa de gestão; (10) Criar planos de trabalho; e (11) Executar planos de trabalho.

Em consonância com o que foi apresentado nos parágrafos acima, as próximas subseções apresentam os resultados esperados, os recursos utilizados e as etapas de capacitação.

2.1.1. Resultados esperados

O principal resultado esperado nesta atividade é a compreensão, por parte dos gestores, chefia e servidores dos setores alvo, do que seja o processo de gestão por demandas, bem como das suas principais características, oportunidades e desafios dentro do cenário da gestão pública.

Espera-se que a capacitação auxilie de forma didática na jornada de implantação do sistema de gestão por demandas e na construção dos planos de atividades dos setores-alvo.

Além disso, também espera-se o desenvolvimento da habilidade de uso do SISPG para a viabilização do controle do trabalho por cumprimento de metas e alcance de resultados.

2.1.2. Recursos

A [Tabela 1](#) apresenta os materiais instrucionais e outros materiais para esta atividade. Para obter o material, acesse o *link* indicado.

Tabela 1: Materiais instrucionais padronizados para a atividade de capacitação.

Etapa 1 - Gestão de Demanda		
Material instrucional para download	Tipo	Descrição
Estrutura do Plano de Capacitação	PDF	Este documento é um roteiro de atividades que serão realizadas durante a capacitação. Define de forma resumida e ordenada cada atividade que será aplicada.
Slides de aula	PDF	Modelo de documento para apresentação de conteúdos ministrados nas palestras, cursos e reuniões referentes ao projeto.
Videoaulas no Youtube	Youtube	Série de cinco vídeos que, seguindo o proposto pela capacitação, visam tratar da realidade vivida no atual cenário de trabalho na Administração Pública, com foco na gestão de demandas. Cada vídeo trata de um dos cinco módulos e possui cerca de dez minutos de duração. Os vídeos estão disponíveis no canal do Youtube “Projeto PHI - GT teletrabalho”
Quizzes de aulas	PDF	Perguntas que foram desenvolvidas para maior absorção e entendimento do conteúdo passado pelos módulos da capacitação. Ao respondê-las, o indivíduo exercita o conhecimento que adquiriu do assunto de forma útil e gamificada.
Metodologia para o processo de implantação do teletrabalho na perspectiva do PGD	PDF	Trata da metodologia escolhida para a implantação do teletrabalho pelo Programa de Gestão de Demanda. Além da análise de métodos, são abordados estilos de coleta de dados usados por entes administrativos no mapeamento de atividades.
Formulário de feedback da capacitação	PDF	Formulário tem por propósito a coleta e análise das informações relacionadas à capacitação ministrada, objetivando o aprimoramento contínuo das atividades realizadas.

Etapa 2 - Uso do SISPG		
Material instrucional para download	Tipo	Descrição
Manual de uso do sistema SISPG	PDF	Manual do uso do sistema SISPG, com passo-a-passo dos fluxos de trabalho no uso do sistema.
Roteiro da capacitação técnica no uso do SISPG	PDF	Roteiro da capacitação técnica que apresenta um caso de uso do sistema SISPG, demonstrando como a plataforma pode ser utilizada pelos três diferentes perfis de usuários: gestor, chefia e servidor.
Apresentação do sistema SISPG	SLIDES/ PDF	Apresentação, em formato de slides, que traz uma visão geral do sistema SISPG, explicando brevemente os seus perfis de acesso - Gestor, Chefia e Servidor - e os seus principais fluxos de trabalho. É utilizada no início da capacitação no uso do SISPG.
Videoaula de apresentação do sistema SISPG	Youtube	Videoaula de apresentação do sistema SISPG, que mostra aos servidores o que é o sistema, como ele foi criado e a forma que ele funciona. Além disso, este material também explica brevemente os três perfis - Gestor, Chefia e Servidor - que fazem parte do sistema, demonstrando como estes se comunicam e interagem no SISPG.
Tutoriais em vídeos	Youtube	Tutoriais em vídeo que possibilitam o usuário na interação com o sistema SISPG seguindo o passo a passo apresentado no manual.

2.2. Etapas da capacitação

O desenvolvimento da capacitação do projeto foi norteado seguindo as duas vertentes da criação de uma cultura e entendimento do que é a gestão de demanda e a compreensão operacional do uso da plataforma SISPG como suporte ao controle de execução de atividades na gestão por demanda. As seções a seguir detalham as etapas da capacitação.

2.2.1. Capacitação para gestão por demanda

O Plano de Capacitação da área de gestão do Programa de Gestão de demandas está dividido em cinco módulos de trinta minutos de exposição cada. O objetivo geral do Plano de capacitação é promover uma compreensão integrada e geral da nova realidade do trabalho, sobretudo na Administração Pública, a partir da apresentação dinâmica de conceitos, princípios e abordagens da

gestão com foco em demandas. Os módulos que compõem o Plano de Capacitação são: Contextualização e Nova Sociedade; Nova Administração Pública; Novas Estruturas de Gestão; Mapeamento e Aprimoramento de Processos; Programa de Gestão de Demandas. Os módulos presentes serão descritos a seguir:

● **Contextualização e Nova Sociedade**

O primeiro módulo do Plano de Capacitação tem por objetivo a apresentação dos demais módulos que integram o curso de capacitação, sua importância e a equipe que desenvolveu o trabalho. O primeiro módulo também apresenta conceitos acerca do surgimento de uma “Sociedade em Rede”, sob a influência da evolução tecnológica. A ementa do primeiro módulo é composta pelos temas de surgimento de uma nova sociedade a partir dos impactos da evolução tecnológica, a sociedade em rede de Castells, o fenômeno da convergência digital e os novos modelos de trabalho.

● **Nova Administração Pública**

O segundo módulo do Plano tem por objetivo a apresentação dos modelos de Administração e os conceitos decorrentes da Nova Administração Pública. A ementa que compõe o segundo módulo é composta pelos temas da Administração Pública e seus modelos de gestão, a Nova Administração Pública no Brasil, Governança Digital e Cultura Organizacional.

● **Novas Estruturas de Gestão**

O terceiro módulo tem por objetivo apresentar a modelagem de processos e os conceitos relacionados a este tema. A ementa do terceiro módulo tem como temas a busca pelo equilíbrio entre as mudanças e a eficiência, alinhamento da missão, visão e valores da Organização e processos.

● **Mapeamento e Aprimoramento de Processos**

O quarto módulo do Plano tem por objetivo apresentar o foco na utilização dos processos como uma ferramenta para o alcance de resultados mais eficientes. A ementa do quarto módulo é composta pelos temas de fluxogramas, ferramentas de apoio, Indicadores de desempenho e aprimoramento de processos.

● **Programa de Gestão de Demandas**

O último módulo do Plano de Capacitação tem por objetivo apresentar o Programa de Gestão de Demandas, suas características e fatos geradores. A ementa que compõe este módulo são os temas de PGD (Programa de Gestão de Demandas), benefícios e desafios, o processo de implementação e o mapeamento de ferramentas para o controle do teletrabalho.

2.2.2. Capacitação no uso do SISPG

A capacitação para o uso do sistema SISPG está estruturada através do desenvolvimento do [roteiro de capacitação técnica](#). O roteiro apresenta um caso de uso do sistema SISPG, demonstrando de que maneiras a plataforma pode ser utilizada pelos três diferentes usuários: gestor, chefia e servidor, visando o melhor entendimento do uso do sistema. Os tópicos com suas funcionalidades serão descritos a seguir:

● Apresentação do Sistema SISPG

Neste tópico são apresentados as atividades específicas possíveis de cada usuário. O usuário Gestor pode realizar atividades como cadastro de atividades de tabelas e atribuí-las a uma unidade, a chefia pode cadastrar programas de gestão e aprovar ou rejeitar os planos de trabalho propostos e o usuário pode criar planos de trabalho e acompanhar suas atividades.

● Roteiro Prático

Neste tópico são apresentados diversas atividades que podem ser realizadas pelos usuários, são elas:

- Login;
- Cadastrar Atividades;
- Cadastrar Programa de Gestão;
- Habilitação em Programa de Gestão;
- Selecionar servidores para o Programa de Gestão e concluir a fase de Habilitação;
- Cadastrar Planos de Trabalho para aceitação ou rejeição da Chefia;
- Aprovar ou rejeitar Planos de Trabalho;
- Executar Plano de Trabalho;
- Executar/Acompanhar Atividades;
- Aprovar Atividades;
- Avaliar Atividades;
- Encerrar Plano de Trabalho;
- Encerrar Programa de Gestão.

3. Mapeamento de atividades

3.1. Introdução

O Programa de Gestão é uma forma de trabalho com foco em metas e resultados, no qual a instituição atua de maneira estratégica, planejando e monitorando as atividades produzidas, por meios de planos de trabalho (IFSertãoPE - Programa de Gestão, [s.d.]). Ele busca alcançar uma cultura mais eficiente, dinâmica e auto gerenciada com foco em resultados, que possa motivar seus participantes e, por consequência, melhorar a qualidade do trabalho.

A metodologia utilizada para o processo de implantação do teletrabalho numa perspectiva do PGD é composta pelas seguintes etapas ([Figura 1](#)), descritas na subseção [4.2](#).

Etapas da metodologia PGD

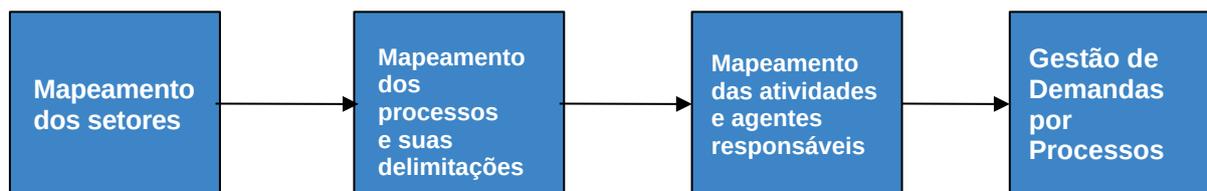


Figura 1 - Elaborado pelos autores.

Destaca-se, na etapa de mapeamento das atividades e agentes responsáveis, a divisão e a organização das atividades e os seus responsáveis, com a elaboração das chamadas tabelas de atividades.

A elaboração da tabela de atividades é uma das tarefas mais desafiadoras para a implementação do PGD (G. F. Brasil, 2021). É importante ressaltar que não há uma tabela de atividades “perfeita”, devido principalmente a grande dificuldade em realizar a abstração das atividades que são executadas e colocá-las de forma objetiva e descritiva em um único documento (G. F. Brasil, 2021).

3.1.1. Resultados esperados

O principal resultado esperado nesta atividade é a elaboração da tabela de atividades do setor. Serão estas atividades que, por meio da construção da tabela, serão controladas e farão parte dos planos de trabalho dos servidores, tornando-se assim uma entrada para o SISPG.

Espera-se também um melhor entendimento e conhecimento das atividades envolvidas, como resultado da construção da tabela.

3.1.2. Recursos

A [Tabela 2](#) apresenta os modelos de documentos padronizados para esta atividade. Para criar um documento a partir do modelo, faça o *download* do documento e o renomeie de acordo com a forma padrão de nomeação indicada.

Tabela 2: Modelos de documentos padronizados para a atividade de mapeamento de atividades.

Modelos de documentos para download	Tipo	Descrição
Metodologia para o processo de implantação do teletrabalho na perspectiva do PGD - Entregável E3	PDF	O documento descreve a metodologia utilizada para mapeamento das atividades do setor, para que haja alimentação da respectiva tabela de atividades.
Template da Tabela de Atividades	PDF	Modelo de tabela de atividades, contanto com os campos que devem compor o conjunto de dados necessários para alimentação do SISPG.
Proposta de parâmetros para definição do nível de complexidade	PDF	Tabela que apresenta os parâmetros adotados para a definição dos níveis de complexidade das atividades.

3.2. Etapas para o mapeamento de atividades

O mapeamento das atividades é alicerçado no documento [Entregável E3 - Metodologia para o processo de implantação do teletrabalho na perspectiva do PGD - PHI-2022 - WP8.pdf](#) que descreve a metodologia para o processo de implantação do teletrabalho na perspectiva do PGD, cujas etapas estão sucintamente descritas nas subseções a seguir.

3.2.1. Mapeamento dos setores

Uma estrutura organizacional é uma composição de compartimentos que agrupam os trabalhos e as atividades da organização em especialidades, estabelecendo assim as relações de trabalho e de subordinação necessárias ao funcionamento da organização (Militaru, 2010).

O organograma vem como ferramenta de apoio para o mapeamento dos setores, visto que se trata de uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração (Balcão, 1965). O organograma é responsável por apresentar que cargos são superiores e que cargos são subordinados.

Uma vez elaborado o organograma e organizado os fluxos de trabalho da organização, a visualização das áreas e a delimitação das responsabilidades individuais será mais bem realizada. Assim, por meio de sua construção, será possível perceber o panorama geral da organização, facilitando a comunicação interna.

3.2.2. Mapeamento dos processos e suas delimitações

O mapeamento dos processos auxilia na integração dos diversos setores, permitindo que os agentes possam visualizar como os processos se desenvolvem e traz um olhar estratégico para eles (R. V. Bueno et al., 2019).

Nesta etapa, é realizado um levantamento dos processos que passam pelos diferentes setores da organização, seguindo o fluxo dos departamentos, áreas e setores, nos quais podem ser identificados pontos de gargalos que podem ser ajustados (W. P. Bueno et al., 2015). Em um mapeamento de processos, o que mais interessa é perceber o desenho sistêmico das atividades e descobrir quais áreas e funções participam do processo, e quais agregam valor ou não (Schwaab et al., 2013).

O mapeamento é realizado através do inventário de processos, que pode contar com uma observação direta, aplicação de entrevistas ou questionários, com a análise de documentos organizacionais e sistemas utilizados, além de compreensão detalhada das normas disponíveis.

3.2.3. Mapeamento das atividades e agentes responsáveis

Após o mapeamento dos processos que passam pelo(s) setor(es) piloto(s), será possível a identificação e caracterização das atividades. Para este mapeamento, podem ser utilizados os seguintes métodos:

Busca em arquivos: a pesquisa é realizada diretamente nos documentos da organização validados pela gestão atual. A análise objetiva identificar pistas sobre as atividades em documentos como planilhas, peças de planejamento das unidades, históricos de tarefas executadas no sistema eletrônico de Informações do ente; e relatórios técnicos das áreas de acompanhamento e gestão (G. F. Brasil, 2021).

Por similaridade: construir a tabela de atividades por similaridade consiste em adaptar total ou parcialmente a tabela de atividades de outra organização. Geralmente tais atividades são regidas por normas, como aquelas da área meio, o que permite inferir que os procedimentos são pelo menos similares para qualquer organização que se submeta àquelas normativas G. F. Brasil (2021).

Etnográfico: a etnografia consiste num aglomerado de metodologias (observação participante, entrevistas, análise de conversação e discurso, análise documentária, filme e fotografia) utilizadas para compreender determinada cultura ou ambiente social. Qualquer que seja o processo e metodologias de construção desse tipo de pesquisa, é o “intenso significado da vida social a partir da perspectiva cotidiana dos membros do grupo que se busca” (Jupp & Sage Publications, 2006). No método, o levantamento dos achados para produção da tabela de atividades se dá através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a pessoas de grupos distintos da organização.

Derivativo: o método derivativo geralmente é utilizado em organizações que utilizam sistemas de modo a realizar controle de produtividade e “cujo trabalho é predominantemente processual e de rotina, com ciclos previsíveis e rígidos (exemplo: processamento de benefícios, auditorias etc.)” (G. F. Brasil, 2021).

Devido a suas características simples e de fácil entendimento e visualização para os integrantes das organizações, o organograma clássico foi o escolhido para o mapeamento dos setores do trabalho em questão.

Uma vez elaborado o organograma e organizado os fluxos de trabalho da organização, a visualização das áreas e a delimitação das responsabilidades individuais será mais bem realizada. Assim, por meio de sua construção, será possível perceber o panorama geral da organização, facilitando a comunicação interna.

3.2.4. Tabela de Atividades

Como não há um único método que possa ser utilizado de forma a satisfazer o preenchimento de todas as atividades, torna-se conveniente utilizar de forma combinada os métodos descritos, de acordo com a realidade da organização.

Alimentada a tabela com as atividades e entregas esperadas, é necessário definir de forma mais apurada dois indicadores de desempenho vinculados ao conceito de atividade do PGD: Tempo de realização e complexidade.

Quanto ao tempo de realização da atividade, a dúvida reside na forma como pode ser calculado. A SUSEP e outros órgãos que já implantaram o PGD definem três formas para registrar o tempo para realização diária da atividade: alocação diária, atividade (tempo pré-definido) e tarefa (tempo pós-definido).

Quanto ao grau de complexidade de cada atividade, reside sua finalidade na diferenciação das atividades em faixas, repercutindo diretamente no tempo de sua execução. Para a parametrização dos graus de complexidades, algumas instituições utilizam formulários de forma a distinguir, através de conceitos, os níveis de dificuldade de realização de determinada atividade.

3.2.5. Gestão de demandas por processos

Na sequência, inicia-se a etapa de gestão de demandas por processos, que se refere ao conjunto de funções que auxiliam na colaboração e atendimento das necessidades dos clientes e da organização visando a alocação estratégica dos recursos disponíveis (Matloko B H & Alers C, 2022).

4. Operacionalização

4.1. Introdução

A atividade de Operacionalização tem como antecedentes as etapas de Capacitação e de Mapeamento de Atividades. Ou seja, considera-se que o pessoal da unidade organizacional onde o Programa de Gestão por Demandas será implantado já foi capacitado em relação a essa nova forma de gerenciar o trabalho realizado, bem como no uso do SISPG. Ademais, as atividades realizadas pelos servidores do setor e que estarão sujeitas ao controle via Programa de Gestão de Demanda com suporte do SISPG já foram levantadas e catalogadas numa Tabela de Atividades, como resultado da conclusão da etapa de Mapeamento de Atividades.

Na presente atividade, tem-se a operacionalização do Programa de Gestão de Demanda, que compreende a execução de um conjunto de fluxos de trabalho organizados em etapas. Inicialmente, tem-se etapa de habilitação/cadastramento da unidade organizacional no SISPG, bem como dos seus usuários e respectivos perfis de acesso. Em seguida, tem-se a etapa na qual o gestor da unidade organizacional deve providenciar o cadastramento e vinculação das atividades mapeadas às subunidades organizacionais onde serão executadas pelos servidores que lá estejam lotados. Na etapa subsequente, as chefias das unidades organizacionais devem cadastrar Programas de Gestão e iniciar Processo Seletivo para que servidores possam se habilitar e submeter Planos de Trabalho para fins de análise e aceitação ou rejeição. Uma vez aceitos, os servidores iniciam a etapa de execução dos seus respectivos Planos de Trabalho que, uma vez concluídos, são encaminhados à chefia para avaliação.

No início desta atividade, a equipe responsável pela implantação auxiliará com o suporte aos servidores da unidade organizacional na operacionalização das etapas (fluxos de trabalho) relacionadas acima, tendo por base o SISPG, de modo que a unidade e seus servidores alcancem autonomia no uso do sistema para que se possa efetivar a gestão do trabalho por demanda.

As próximas subseções trazem os resultados esperados, os recursos utilizados e as etapas previstas para operacionalização da gestão do trabalho por demanda com uso do SISPG.

4.1.1. Resultados esperados

O principal resultado esperado nesta atividade é que a gestão do trabalho por demanda esteja implantada na unidade organizacional e operando de forma autônoma, tendo por base o sistema SISPG.

4.1.2. Recursos

A [Tabela 3](#) apresenta os links de acesso aos recursos úteis à realização da atividade de Implantação.

Tabela 3: Acesso a recursos para realização da atividade de Implantação.

Modelos de documentos para download	Tipo	Descrição
Manual de uso do sistema SISPG	PDF	Manual do uso do sistema SISPG, com passo-a-passo dos fluxos de trabalho no uso do sistema
Videoaula de apresentação do sistema SISPG	Youtube	Videoaula de apresentação do sistema SISPG, que mostra aos servidores o que é o sistema, como ele foi criado e a forma que ele funciona. Além disso, este material também explica brevemente os três perfis - Gestor, Chefia e Servidor - que fazem parte do sistema, demonstrando como estes se comunicam e interagem no SISPG.
Tutoriais em vídeos	Youtube	Tutoriais em vídeo que possibilitam o usuário na interação com o sistema SISPG seguindo o passo a passo apresentado no manual.

4.2. Etapas para a operacionalização

A fim de produzir os resultados esperados, as seguintes etapas deverão ser executadas.

4.2.1. Habilitação da unidade organizacional

Esta etapa é responsável por providenciar a habilitação da unidade organizacional junto ao SISPG de modo a permitir a operação da gestão do trabalho por demanda.

Nesta etapa, deve-se assegurar que a unidade organizacional em tela e respectivas subunidades estejam devidamente cadastradas e configuradas no SISPG, bem como que as contas de login dos servidores do setor estejam devidamente cadastradas e configuradas para acesso ao sistema, corretamente vinculadas à unidade de lotação e com o devido perfil de acesso (servidor, chefe ou gestor).

4.2.2. Cadastramento e vinculação de atividades mapeadas

Esta etapa objetiva o cadastro de tabelas de atividades pelo perfil gestor e, conseqüentemente, a atribuição dessas atividades às unidades do setor. É neste ponto que se inicia, de fato, a prática funcional do SISPG, tendo em vista que essas duas funções são as primeiras a serem ensinadas no manual na seção “3.1 GESTOR”.

Para o cadastro de uma tabela de atividades, é preciso que o usuário gestor insira informações sobre as atividades previamente mapeadas - ou seja, dados como o título, o nível de complexidade e o tempo de execução - para que o cadastro seja feito com sucesso.

Em seguida, para a vinculação das atividades a uma unidade, basta que o usuário gestor localize a unidade no SISPG. Caso ela ainda não tenha vinculação, esta poderá ser feita pela primeira vez. Mas se a unidade já tiver tido vinculação anteriormente, é possível acessar o painel de edição para selecionar quais atividades deseja acrescentar, retirar ou manter.

4.2.3. Cadastramento de programas de gestão e seleção de servidores

Após as informações das atividades serem devidamente cadastradas e vinculadas à uma unidade, o perfil Chefia deverá fazer o cadastramento dos programas de gestão. Esta seção pode ser encontrada também no manual, no tópico “3.2 CHEFIA”. O programa de gestão tem como objetivo organizar todas as informações que dizem respeito à atividade que deve ser executada.

Para isso, o perfil Chefia deve se destinar à página de cadastro de plano de gestão e inserir algumas informações, como a unidade a que ele será destinado, a situação e a data inicial e final. Após avançar para a próxima etapa, o usuário também deve inserir outras informações complementares, como o prazo para o comparecimento, o prazo da fase de habilitação e o termo de aceite.

Depois de ter o programa de gestão criado, o gestor poderá inserir as atividades correspondentes à execução deste plano, cadastrando informações como a modalidade de execução, quantidade de servidores e as tarefas que devem ser cumpridas. Além disso, pode-se também inserir informações relacionadas ao programa de gestão como o cadastro de metas e de um cronograma específico. após inseridas todas as informações necessárias, o programa poderá iniciar a fase de habilitação.

Neste momento, os usuários de perfil Servidor, que estão cadastrados na unidade que teve o programa de gestão criado, poderão se habilitar demonstrando interesse em executar as atividades do plano. Para isto, é necessário que o servidor encontre no sistema os programas de gestão que estão em fase de habilitação, ao selecionar o programa escolhido, ele deve se candidatar clicando no botão candidatar-se, que aparece ao lado de cada atividade disponível.

Após finalizada a fase de habilitação do programa, o gestor deve se direcionar a página correspondente ao mesmo e selecionar, dentre os servidores que se habilitaram, aqueles que se encaixam nos requisitos para executar as atividades propostas.

4.2.4. Acompanhamento da aceitação, execução e avaliação de planos de trabalho

Esta etapa visa uma das partes mais importantes de todo o processo no sistema, que se trata da execução e acompanhamento das atividades de fato realizadas. Em continuação à etapa anterior, após a seleção dos servidores escolhidos pela Chefia, o servidor selecionado deve propor um plano de trabalho. Este consiste em uma sequência de informações relativas as atividades que serão desempenhadas pelo servidor.

Para propor um plano de trabalho, o servidor selecionado deve, na página inicial do SISPG, selecionar o programa de gestão ao qual foi designado e clicar em cadastrar plano de trabalho. Agora sevidor irá preencher algumas informações básicas, como o seu nome e as datas inicial e final do plano. Após isso, será possível cadastrar as atividades que serão realizadas pelo servidor, incluindo informações como o título da atividade e uma descrição. O plano de trabalho só poderá ter um total de horas igual ou inferior à carga horária do servidor. Além disso, também é contabilizado as horas dispensadas em razão de feriados. Após a seleção das atividades sugeridas, o proponente enviar para aceite.

Com estas informações incluídas no sistema, agora o perfil de Chefia irá avaliar se o plano está de acordo com oesperado e poderá aceitá-lo ou rejeitá-lo. após o aceite, voltando ao servidor, agora ele poderá iniciar a execução de suas atividades. Para isso, o servidor deve encontrar na página de planos de trabalho o plano que se encontra em situação de “aceito”, ao clicar para ver detalhes do plano, ele poderá mudar a situação do mesmo clicando em “iniciar execução”.

Após iniciar as atividades propostas no plano, o servidor pode a qualquer momento acompanhar o desenvolvimento delas ao acessar a página do plano e verificar a aba de “lista” ou de “quadro kanban”. Neste momento, o servidor deve, a cada atividade realizada, selecionar a mesma e, após inserir as informações necessárias, mudar a sua situação para “em andamento” ou “concluída”. Dessa forma, após realizar todas as atividades, clicar no botão de “encerrar plano de trabalho”.

É importante ressaltar que, a cada atividade realizada pelo servidor, o perfil Chefia deve avaliar o desempenho da mesma, enviando para ser refeita se for necessário. Para isso, o perfil chefia deve se dirigir a página de planos de trabalho e clicar na aba de “avaliar”, e escolher em uma escala de um à cinco estrelas como ele julga ter sido o desempenho do servidor, também deve-se preencher obrigatoriamente o campo “Justificativa”. Para finalizar, depois de ter o plano de trabalho encerrado, o perfil Chefia terá um período de 40 dias para avaliar o desempenho deste em sua totalidade.

5. Referências

- Balcão, Y. F. (1965). Organograma: Representação gráfica da estrutura. *Revista de Administração de Empresas*, 5(17), 107–125. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>
- Brasil, G. F. (2021, novembro 12). *Como elaborar uma tabela de atividades* [Governamental]. Portal do Servidor. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/como-elaborar-uma-tabela-de-atividades>
- Bueno, R. V., Maculan, B. C. M. S., & Aganette, E. C. (2019). Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemática de literatura. *Múltiplos olhares em ciência da informação*, 9(2). <http://hdl.handle.net/1843/40536>
- Bueno, W. P., Godoy, L. P., Hillal, A. P., & Godoy, T. P. (2015). Utilização (STP) para mapear processos e fluxos de valor identificando os gargalos operacionais em uma pequena indústria. *Revista ESPACIOS*, 36(n. 21). <http://www.revistaespacios.com/a15v36n21/15362123.html>
- Campus. *IFSertãoPE - Programa de Gestão*. ([s.d.]). Recuperado 24 de novembro de 2022, de <https://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/servidor/servidor-pro-gestao>
- Jupp, V., & Sage Publications (Orgs.). (2006). *The Sage dictionary of social research methods*. SAGE Publications.
- Matloko B H & Alers C. (2022). Implementation of Demand Management in the South African Police Service. *Administratio Publica*, 30(3), 63–85. https://doi.org/10.10520/ejc-adminpub_v30_n3_a6
- Militaru, G. (2010). *Managementul serviciilor*. C. H. Beck.
- Schwaab, B. G., Weber, F. Z., Balsan, L. A. G., & Moura, G. L. de. (2013). MUDANÇAS A PARTIR DO MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS. *Revista Uniabeu*, 6(12), Art. 12.

M2 - CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA/REFINAMENTO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

METODOLOGIA PARA O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA PERSPECTIVA DO PGD

6. Introdução a metodologia para o processo de implantação do teletrabalho na perspectiva do PGD

As transformações tecnológicas contribuíram para o surgimento de um perfil de clientes e cidadãos, bem como de organizações com novas demandas, critérios e perspectivas que, para serem atendidas, exigem cada vez mais uma racionalização do uso de ferramentas de gestão específicas e apropriadas.

No tocante ao trabalho, tais transformações impactaram diretamente na cultura estabelecida, promovendo a flexibilização da jornada de trabalho, maior qualidade de vida do trabalhador, o aumento da segurança e redução dos atos de violência, a promoção da sustentabilidade, a redução de custos com espaço físico, a motivação e empenho do trabalhador, a melhoria da saúde física e mental do trabalhador, a promoção da emancipação e autonomia do trabalhador, a abertura de caminhos para acessibilidade, entre outros.

Com o impacto do desenvolvimento tecnológico, os valores e os objetivos dessa transformação foram direcionados na busca pela maior eficiência da administração pública, através das propostas de aumento da qualidade dos serviços públicos, redução de custos e desburocratização.

Neste sentido, o presente documento objetiva apresentar uma metodologia geral aplicável para a implantação do Programa de Gestão por Demandas. O fato das organizações públicas e privadas buscarem metodologias e ferramentas de gestão para melhorar seus produtos e serviços ocorre pela busca de resultados econômicos e sociais (Adesola & Baines, 2005).

Valle e Oliveira (Valle & Oliveira, 2011) definem metodologias como “passos ou etapas e critérios a serem seguidos em um projeto ou atividade, por exemplo, nas atividades de análise e modelagem de processos”. Diante disso, a metodologia proposta para esse fim é composta por: (i) mapeamento dos processos, (ii) modelagem dos processos, (iii) apresentação e alinhamento da modelagem, (iv) gestão de demandas por processos.

Apresentadas as metodologias e a justificativa de escolha da mais adequada para o objeto do projeto, serão abordados os métodos de coleta de dados mais utilizados por entes da Administração Federal para mapeamento de atividades para compor a tabela de atividades necessária para a implementação do Programa de Gestão de Demandas.

Em seguida, a partir do levantamento anterior, será proposta a metodologia para aplicação do PGD na Administração do Governo do Estado da Paraíba, à luz do Decreto nº41.700/21.

7. Metodologia

Para a construção da metodologia abordada neste documento, uma revisão bibliográfica foi realizada analisando as principais características e etapas com base em diferentes autores. O [Quadro 1](#) a seguir destaca três metodologias para gestão de processos, de acordo com o critério da conveniência:

Quadro Comparativo de Metodologias		
Metodologia	Etapas	Autores
Método de gestão por processos para micro e pequena empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento do processo 2. Análise do processo 3. Otimização do processo 	Pereira Junior (Pereira Junior, 2010)
Metodologia de implementação da gestão por processos (IGP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem do negócio 2. Aplicação da metodologia BPM 3. Adequação dos processos com os sistemas de informação 4. Avaliação da metodologia IGP 	Brodbeck, Hoppen e Bobsin (Brodbeck et al., 2016)
Ciclo de melhoria de gestão de processos de negócios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de processos 2. Descoberta de processos 3. Análise de processos 4. Redesenho de processos 5. Implementação de processos 6. Monitoramento e controle de processos 	Mahendrawathi, Hanggara e Astuti (E.R. et al., 2019)

Quadro 1 - Elaborado pelos autores (2022).

Através da análise das metodologias citadas anteriormente, elaborou-se o [Quadro 2](#), destacando e sintetizando quais etapas as diferentes metodologias propostas pelos autores tinham em comum:

Etapas em comum nas diferentes metodologias	
Etapas	Autores
Identificação, Análise e Mapeamento de processos	Pereira Junior (3), Brodbeck (4) e Mahendrawathi (5)
Reorganização dos processos	Pereira Junior (3) e Mahendrawathi (5)
Implementação das Ações	Pereira Junior (3), Brodbeck (4) e Mahendrawathi (5)
Avaliação e Monitoramento	Pereira Junior (3), Brodbeck (4) e Mahendrawathi (5)

Quadro 2 - Elaborado pelos autores.

Etapa 1: Identificação, Análise e Mapeamento de processos

Apesar das diferentes nomenclaturas, as metodologias apresentam em comum uma etapa que consiste na identificação, análise e mapeamento dos processos da organização. É importante ressaltar que esta ação se dá em comum nas metodologias como a primeira etapa a ser realizada, demonstrando assim a importância do conhecimento e entendimento dos processos de uma organização para o sucesso da implementação da gestão por processos.

Pereira Junior (Pereira Junior, 2010) afirma que nesta etapa a estrutura dos processos será definida. O autor também sugere que, com o auxílio do líder do processo, os processos mais problemáticos sejam escolhidos e, em seguida, sejam escolhidos os que possuem maior impacto sobre os clientes. A estrutura organizacional deve ser descrita de forma objetiva em macrofunções e decomposta em microfunções, de forma a resultar em um maior detalhamento de informações do processo.

Na experiência de Brodbeck et al (Brodbeck et al., 2016), é demonstrada a realização de algumas ações conceituais, como a criação de um plano de capacitação e de diagramas de contextos organizacional e departamental, nos quais eram identificados os relacionamentos internos e externos. A revisão de normas, resoluções e a realização de diversos encontros presenciais e virtuais entre os envolvidos também são ações possíveis a serem realizadas durante esta etapa.

Etapa 2: Reorganização dos processos

Esta etapa aparece em comum nas metodologias, sendo feita após a análise dos processos da organização. Em geral, os autores definem que nessa etapa será realizada a

reorganização dos processos através do que foi definido na etapa com as ações de identificação e análise dos processos.

(Pereira Junior, 2010) afirma que, após a análise dos processos ser feita, os prováveis problemas que causam falhas são determinados, a fim de se levantar as possíveis causas raízes destas falhas e, em seguida, definir as ações de melhorias, objetivando mitigar as causas dos problemas.

Etapa 3: Implementação das Ações

Nesta etapa ocorre a implementação do que foi planejado nas etapas anteriores, contando com as ações definidas e com a nova organização dos processos que serão adotados.

(Brodbeck et al., 2016) afirmam que nesta etapa serão contemplados os procedimentos de implementação das ações de melhorias validadas nas etapas anteriores. Cada macroprocesso crítico é específico e, por isso, sua implementação pode variar no tempo e no conjunto de melhorias a serem efetivadas, com as propriedades variando segundo as necessidades das organizações.

Etapa 4: Avaliação e Monitoramento

As metodologias apresentam em comum as etapas de avaliação e/ou monitoramento como etapa final na implementação, demonstrando que, para o sucesso da implementação da gestão de processos, é necessário que os resultados obtidos continuem sendo coletados e avaliados a fim de encontrar oportunidades de melhorias e a garantia de um padrão satisfatório.

(Pereira Junior, 2010) afirma que é importante rever as metas propostas e fazer modificações constantes para obter os resultados esperados e facilitar a implantação e comprovação das melhorias.

É importante observar que alguns autores destringem algumas ações em etapas separadas, enquanto outros agrupam as ações em uma só etapa. Por exemplo, (Pereira Junior, 2010) detalha as ações de monitoramento e otimização em duas etapas distintas, enquanto (Brodbeck et al., 2016) e (E.R. et al., 2019) incluem a ação de monitoramento na própria ação de otimização.

Dentre os diferentes cenários e autores analisados, decidiu-se então seguir com a construção de uma metodologia pautada na identificação e mapeamento dos seguintes elementos essenciais para a gestão organizacional: setores, processos, atividades e agentes responsáveis.

7.1. Mapeamento dos setores da organização

Uma estrutura organizacional é uma composição de compartimentos que agrupam os trabalhos e as atividades da organização em especialidades, estabelecendo assim as relações de trabalho e de subordinações necessárias ao funcionamento da organização (Militaru, 2010).

O organograma é uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração (Balcão, 1965). O organograma é responsável por apresentar que cargos são superiores e que cargos são subordinados.

Para a construção do organograma, é necessária a realização de um estudo prévio sobre as partes e subdivisões existentes na organização. Através deste estudo, parte-se para o processo de transferir o mapeamento dos setores em forma de ícones.

Apesar da relativa simplicidade de desenho, o organograma pode ser apresentado das mais variadas formas, sendo produto das mais diversas convenções, tanto em relação à nomenclatura como ao conteúdo (Balcão, 1965). O [Quadro 3](#) compara as características de quatro modelos de organograma.

Modelos de Organograma	
Clássicos	O organograma clássico também é chamado de vertical. É o mais comum tipo de organograma, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles.
Em setores	São elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da organização.
Radial	O seu objetivo é mostrar o macrosistema das organizações componentes de um grande grupo empresarial.
Organograma Funcional	É parecido com o organograma vertical, mas ele representa não as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização.

Quadro 3 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (Lobato, 2009), (Chiavenato, 1983), (Fleury, 2022).

Devido a suas características simples e de fácil entendimento e visualização para os integrantes das organizações, o organograma clássico ([Figura 1](#)) foi o escolhido para o mapeamento dos setores do trabalho em questão.

De acordo com Ernest Dale, cada cargo administrativo deve estar representado em um retângulo. O retângulo deve conter o cargo do administrador, o título geral de sua função e, se

possível, o nome do departamento ou divisão e seu código na organização (Ernest Dale, 1957).

Através dos ângulos da imagem, será possível identificar as relações de autoridade e subordinação entre os colaboradores. Assim, os ângulos verticais estão associados aos níveis hierárquicos, ou seja, corresponde a uma cadeia escalar de autoridade. Já os ângulos horizontais, estão associados às diferentes áreas e atividades da entidade (Lopes, 2020).

Exemplo de Organograma Clássico



Figura 1 - Elaborado pelos autores.

Uma vez elaborado o organograma e organizado os fluxos de trabalho da organização, a visualização das áreas e a delimitação das responsabilidades individuais será mais bem realizada. Assim, por meio de sua construção, será possível perceber o panorama geral da organização, facilitando a comunicação interna.

7.2. Mapeamento dos processos e suas delimitações

O mapeamento dos processos auxilia na integração dos diversos setores, permitindo que os agentes possam visualizar como os processos se desenvolvem e traz um olhar estratégico para eles (R. V. Bueno et al., 2019).

Nesta etapa, é realizado um levantamento dos processos que passam pelos diferentes setores da organização, seguindo o fluxo dos departamentos, áreas e setores, nos quais podem ser identificados pontos de gargalos que podem ser ajustados (W. P. Bueno et al., 2015). Em um mapeamento de processos, o que mais interessa é perceber o desenho sistêmico das atividades e descobrir quais áreas e funções participam do processo, e quais agregam valor ou não (Schwaab et al., 2013).

O mapeamento é realizado através do inventário de processos, que pode contar com uma observação direta, aplicação de entrevistas ou questionários, com a análise de

documentos organizacionais e sistemas utilizados, além de compreensão detalhada das normas disponíveis.

Segue-se ao mapeamento, a modelagem dos processos, que visa trazer uma proposta de rearranjo dos processos buscando sua otimização.

Na etapa seguinte, avançamos para a apresentação e discussão da modelagem proposta, com o objetivo de alinhar junto aos agentes organizacionais, a melhor distribuição dos processos e tarefas relacionadas.

Na sequência, inicia-se a etapa de gestão de demandas por processos, que se refere ao conjunto de funções que auxiliam na colaboração e atendimento das necessidades dos clientes e da organização visando a alocação estratégica dos recursos disponíveis (Matloko B H & Alers C, 2022).

7.2.1. Tipos de mapeamento

Os diferentes tipos de mapeamento auxiliam na organização visual e representação dos processos. O [Quadro 4](#) apresenta uma visão geral de três tipos de mapeamento que podem ser utilizados de acordo com cada caso concreto:

Diferentes Tipos de Mapeamento	
Fluxograma	O fluxograma tem como forte característica a representação de fluxos de informações organizados em elementos visuais, consistindo em figuras com informações relacionadas a cada etapa do processo e o fluxo da sua execução (Rosa et al., 2022).
UML - Unified Modeling Language	UML é uma linguagem visual comumente utilizada para a estruturação de sistemas e modelagem de softwares (Gilleanes T. A. Guedes, 2018).
MAMP - Metodologia de Análise de Processos	MAMP é uma metodologia sistemática que realiza ações preventivas ou corretivas com a finalidade de eliminar os fenômenos que estejam fora das padronizações organizacionais (ARIOLI, 1998).
BPR - Business Process Reengineering	A BPR tem como objetivo repensar e redesenhar radicalmente o processo de negócio de forma a alcançar melhorias de desempenho no custo, na qualidade, no serviço ou na expedição (HAMMER & CHAMPY, 1993).

Quadro 4 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (Rosa et al., 2022), (Gilleanes T. A. Guedes, 2018), (von Rosing et al., 2015), (ARIOLI, 1998) e (HAMMER & CHAMPY, 1993).

Outro elemento essencial para a captura dos dados levantados versa sobre a escolha dos diferentes instrumentos de coleta de dados ([Quadro 5](#)).

Instrumentos de coleta de dados	
Questionário	Ferramenta simples, comumente utilizada em grupos amplos de indivíduos, que consiste na elaboração de uma lista de perguntas relacionadas ao objeto da investigação e que são preenchidos pelos informantes. Consiste em um instrumento com menor detalhamento das respostas e de coleta mais rápida (Maia, 2020).
Entrevista	Ferramenta mais flexível que requer conhecimento do objeto por parte do entrevistador e mais tempo para a coleta, mas, que permite um maior detalhamento das respostas (Maia, 2020).
Observação direta	Consiste no acompanhamento físico do processo realizado. Essa ferramenta requer um maior aprofundamento técnico do investigador para identificar na sua observação, as variáveis necessárias, permitindo uma maior rapidez e menor custo na coleta dos dados (Zangirolami-Raimundo et al., 2018).

Quadro 5 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (Maia, 2020) e (Zangirolami-Raimundo et al., 2018).

8. Experiências no mapeamento de atividades - PGD

O Programa de Gestão é uma forma de trabalho com foco em metas e resultados, no qual a instituição atua de maneira estratégica, planejando e monitorando as atividades produzidas, por meios de planos de trabalho (*IFSertãoPE - Programa de Gestão*, [s.d.]). Ele busca alcançar uma cultura mais eficiente, dinâmica e autogerenciada com foco em resultados, que possa motivar seus participantes e, por consequência, melhorar a qualidade do trabalho.

A implementação do PGD em uma organização federal deve seguir os passos apresentados na IN 65/2020 do então Ministério da Economia. As etapas para a implementação, de maneira simplificada, estão ilustradas na [Figura 2](#).

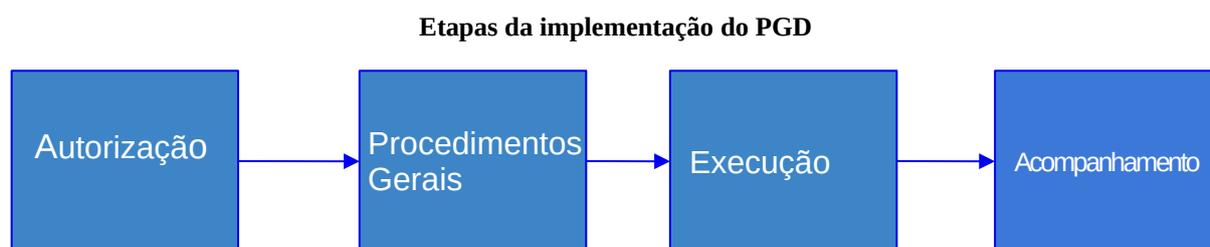


Figura 2 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (G. F. Brasil, 2021)

A primeira etapa consiste na autorização, ou seja, é quando uma unidade que deseja implementar o PGD solicita autorização do ministro. A autorização ministerial deve conter as etapas da nota técnica, a minuta da portaria, o parecer jurídico e a portaria assinada e publicada.

Na segunda etapa, ocorre a elaboração dos procedimentos gerais, que consiste na elaboração da norma pelo dirigente da unidade. Este ato deve prever alguns itens, sintetizados no [Quadro 6](#).

Após a publicação da norma de procedimentos gerais, ocorre a etapa de execução, que consiste na execução do PGD através do acordo do plano de trabalho entre a chefia e o servidor participante. Neste documento, estarão presentes as atividades a serem realizadas, entregues e avaliadas pela chefia, sendo realizada por meio do sistema informatizado que for implantado na organização. Após essas etapas, ocorrerá o acompanhamento da implementação do PGD.

Procedimentos Gerais	
Tópicos	Descrição
Regime e Vedações	Pode ser parcial e/ou integral. Caso necessário, vedações.
Benefícios	Os resultados esperados a partir da implementação do programa de gestão.
Produtividade adicional e participantes	Discussão de como se dará a produtividade e quantidade de participantes.
Prazo de convocação e pedágio	Definição do prazo de comparecimento presencial na unidade.
Termo de Ciência e Responsabilidade	Termo a ser assinado pelo servidor participante e pela chefia responsável.
Tabela de atividades	Definição das atividades que farão parte do programa de gestão.

Quadro 6 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (G. F. Brasil, 2021)

A IN 65/2020 estabelece a elaboração dos relatórios de ambientação, após 6 meses da publicação da norma de procedimentos gerais; e um relatório de monitoramento a cada ano.

Já a metodologia utilizada para o processo de implantação do teletrabalho numa perspectiva do PGD é composta pelas seguintes etapas:

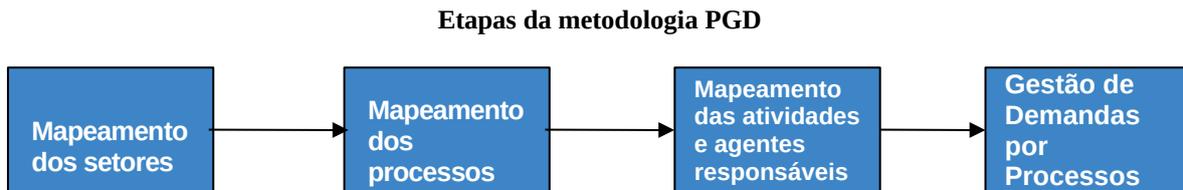


Figura 3 - Elaborado pelos autores.

Como citado anteriormente, as etapas de mapeamento dos setores e mapeamento dos processos consistem, em suma, no levantamento dos dados e na organização dos componentes, setores e processos de uma organização através de diversas ferramentas disponíveis.

Na etapa de mapeamento das atividades e agentes responsáveis, efetuam-se a divisão e a organização das atividades e os seus responsáveis, com a elaboração das chamadas tabelas de atividades.

A elaboração da tabela de atividades é uma das tarefas mais desafiadoras para a implementação do PGD (G. F. Brasil, 2021). É importante ressaltar que não há uma tabela de atividades “perfeita”, devido principalmente a grande dificuldade em realizar a abstração das atividades que são executadas e colocá-las de forma objetiva e descritiva em um único documento (G. F. Brasil, 2021). Entretanto, destacam-se quatro métodos principais utilizados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. São eles a busca em arquivos, por similaridade, etnográfico e derivativo.

8.1. Mapeamento das atividades e agentes responsáveis

Após o mapeamento dos processos que passam pelo(s) setor(es) piloto(s), será possível a identificação e caracterização das atividades.

8.1.1. Busca em arquivos

A pesquisa é realizada diretamente nos documentos da organização validados pela gestão atual. A análise objetiva identificar pistas sobre as atividades em documentos como planilhas, peças de planejamento das unidades, históricos de tarefas executadas no sistema eletrônico de Informações do ente; e relatórios técnicos das áreas de acompanhamento e gestão (G. F. Brasil, 2021).

A pesquisa documental, bem como outros tipos de pesquisa, propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos (Sá-Silva et al., 2009).

Assim, pode-se dizer que a pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno (Flick, 2009).

Para tanto, é necessário avaliar de maneira adequada e com olhar crítico a documentação que será analisada. Diante disso, o [Quadro 7](#) lista as orientações para essa avaliação.

Etapas	Orientações
1. O contexto	Avaliar o contexto histórico no qual foi produzido o documento.
2. O(s) autor(es)	Entender a identidade da pessoa que se expressa, de seus interesses e dos motivos que a levaram a escrever.
3. A autenticidade e a confiabilidade do texto	Verificar a procedência do documento, assegurando a qualidade da informação transmitida.
4. A natureza do texto	Levar em conta a natureza e o suporte do texto antes das conclusões.
5. Os conceitos-chave e a lógica interna do texto	Delimitar o sentido das palavras e dos conceitos, avaliando sua importância segundo o contexto.
6. A análise documental	Produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos.

Quadro 7 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (André Cellard, 2008).

A [Figura 4](#) demonstra o esquema das etapas de realização do método:



Figura 4 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (G. F. Brasil, 2021).

8.1.2. Por similaridade

Construir a tabela de atividades por similaridade consiste em adaptar total ou parcialmente a tabela de atividades de outra organização. Geralmente tais atividades são regidas por normas, como aquelas da área meio, o que permite inferir que os procedimentos são pelo menos similares para qualquer organização que se submeta àquelas normativas G. F. Brasil (2021).

A [Figura 5](#) apresenta o esquema das etapas de realização do método.

Esquema das etapas de realização - Por similaridade



Figura 5 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021)

8.1.3. Etnográfico

A etnografia consiste num aglomerado de metodologias (observação participante, entrevistas, análise de conversação e discurso, análise documentária, filme e fotografia) utilizadas para compreender determinada cultura ou ambiente social. Qualquer que seja o processo e metodologias de construção desse tipo de pesquisa, é o “intenso significado da vida social a partir da perspectiva cotidiana dos membros do grupo que se busca” (Jupp & Sage Publications, 2006). No método, o levantamento dos achados para produção da tabela de atividades se dá através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a pessoas de grupos distintos da organização.

A organização é dividida em áreas temáticas (não é necessário que coincida com as do organograma) que contemplem sua totalidade. Em seguida, pessoas ou grupos representativos daquela área são escolhidos para responderem as entrevistas constituídas por perguntas abertas e indiretas para evitar distorções na tabela (G. F. Brasil, 2021). Com tais achados, o método segue semelhante ao de busca de arquivos, como apresentado na [Figura 6](#).

Esquema das etapas de realização - Etnográfico



Figura 6 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021).

8.1.4. Derivativo

O método derivativo geralmente é utilizado em organizações que utilizam sistemas de modo a realizar controle de produtividade e “cujo trabalho é predominantemente processual e de rotina, com ciclos previsíveis e rígidos (exemplo: processamento de benefícios, auditorias etc.)” (G. F. Brasil, 2021).

A Figura 7 apresenta esquematicamente o método derivativo:

Esquema das etapas de realização - Derivativo



Figura 7 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021).

8.2. Vantagens e desvantagens dos métodos

Apesar da possibilidade de aplicação de cada método apresentado para a construção da tabela de atividades, não se pode olvidar também as desvantagens que cada um apresenta. A seguir, as vantagens e desvantagens são apresentadas de forma esquemática no Quadro 8.

Método	Vantagem	Desvantagem
Busca em arquivos	Extração das atividades direto "da fábrica", ou seja, permite refletir melhor a realidade do que outros métodos.	Requer mais tempo para elaboração da tabela; e foco no histórico da organização, sem qualquer prognóstico que permita saltos de qualidade nas entregas e produtos.
Por similaridade	Rapidez e simplicidade.	Risco de que os dados levantados não tenham relação direta com a realidade da organização.

Etnográfico	Abordagem de detalhes de difícil detecção por outros métodos.	Material pode ser menos abundante do que o de busca de arquivos.
Derivativo	Rapidez.	Maior risco de distorções, menos participativo, tabela enrijecida e com dificuldade de revisões.

Quadro 8 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021).

Como não há um único método que possa ser utilizado de forma a satisfazer o preenchimento de todas as atividades, torna-se conveniente utilizar de forma combinada os métodos descritos, de acordo com a realidade da organização.

Usar o método derivativo pode levantar uma alta gama de informações que, embora possam não ser fidedignas à rotina de trabalho, viabilizam um primeiro material passível de compor os dados que constituem a tabela de atividades.

Em seguida, a utilização do método da similaridade com a consulta de tabelas de outras organizações pode ajudar a visualizar a verossimilhança da utilização do método anterior.

Visando estabelecer o panorama de atividades mais compatível com a realidade, podem ser utilizados os métodos de busca em arquivos e etnográfico, juntamente com o mapeamento dos processos realizados na fase anterior.

Alimentada a tabela com as atividades e entregas esperadas, é necessário definir de forma mais apurada dois indicadores de desempenho vinculados ao conceito de atividade do PGD: Tempo de realização e complexidade.

Quanto ao tempo de realização da atividade, a dúvida reside na forma como pode ser calculado. A SUSEP e outros órgãos que já implantaram o PGD definem três formas para registrar o tempo para realização diária da atividade: alocação diária, atividade (tempo pré-definido) e tarefa (tempo pós-definido).

Nas formas *alocação diária* e *atividade* é necessário a definição do tempo de execução da atividade atuando presencialmente e remotamente; já no modo *tarefa* não é necessário, já que o tempo é registrado após a realização da atividade (BRASIL. Ministério da Economia, 2020).

Quanto ao grau de complexidade de cada atividade, reside sua finalidade na diferenciação das atividades em faixas, repercutindo diretamente no tempo de sua execução. Para a parametrização dos graus de complexidades, algumas instituições utilizam formulários de forma a distinguir, através de conceitos, os níveis de dificuldade de realização de determinada atividade.

O Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), em seu manual de utilização do Programa de Gestão, define a complexidade como “a carga horária necessária para executar a atividade” (M. D. R. Brasil, 2021). Partindo-se dessa premissa, é essencial a definição dos graus de complexidade pelo órgão, visto que uma mesma atividade pode apresentar vários níveis de complexidade e, por consequência, o tempo necessário para sua execução deve ser proporcional a sua complexidade.

Cada Órgão deve estabelecer os parâmetros e níveis de complexidade conforme sua realidade. No [Quadro 9](#) são apresentadas informações sobre os parâmetros e os níveis de complexidade que alguns órgãos da administração pública federal padronizaram para compor suas respectivas tabelas de atividades.

A análise do quadro evidencia a variedade quanto à quantidade de parâmetros utilizados e de níveis de complexidade. Alguns órgãos optaram por estabelecer como parâmetro apenas o tempo de execução, seja através do uso dos tempos contidos em tabela complexidade análoga, seja através do tempo médio de execução da atividade. Outras tabelas também incorporam o critério de esforço cognitivo despendido para definição de tais parâmetros, juntamente ao tempo de execução.

Existem tabelas que consideram parâmetro de complexidade outros atributos, principalmente relativo às entregas de cada atividade (quantitativo de laudas; quantitativo de processos; quantitativo de páginas; grau de conhecimento; entre outros), além do tempo. Neste caso, a tabela se torna mais variável por estabelecer parâmetros de complexidade diferentes para cada atividade ou grupo de atividades. Já os níveis de complexidade que se baseiam no critério de tempo apresentam tabelas mais homogêneas e uniformes quanto a mensuração da atividade.

Tabelas de complexidade de Órgãos da Administração Federal

Parâmetros de Complexidade	Níveis de Complexidade	Órgão	Adicional de Produtividade
Quantidade de horas necessárias para a execução das atividades	5 níveis: I (8 horas) - V (80 horas)	UNILA	Variável
Tempo médio de cada atividade	6 níveis: A (2 horas) - F (40 horas)	Ministério da Saúde	Variável (entre 5% e 15%)
Tempo de execução	7 níveis: A (1 hora) - G (40 horas)	UFT	Não consta
5 parâmetros	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	SGD - Ministério da Economia	0
5 parâmetros	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	UNIFESP	0
6 parâmetros	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	UFPEl	0
3 parâmetros	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	UFCG	0
Tempo de Execução	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	UFMA	0
Quantidade semanal em horas dedicadas à realização da atividade;	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	IFPE	0
Quantidade semanal em horas dedicadas para a sua execução	10 níveis: I (2 horas) - X (40 horas)	IFMS	0
Não consta	10 níveis: A (0,5 horas) - J (40 horas)	IFRR	0
Esforço estimado	11 níveis: A (1 hora) - K (40 horas)	CADE- Ministério da Justiça e Segurança Pública	Não consta
2 parâmetros	10 níveis: A (1 hora) - J (40 horas)	IFF	Não consta
Quantidade semanal em horas dedicadas para a sua execução.	18 níveis: A (1 hora) - R (100 horas)	IFRO	0
Tempo versus o esforço cognitivo necessários para realização da atividade.	Variável: I - VI	SGC - Ministério da Economia	Variável
Variável, de forma geral quanto a entrega (horas de treinamento; quantitativo de laudas; quantitativo de processos; quantitativo de páginas; grau de conhecimento; entre outros)	Variável	CARF - Ministério da Economia	Variável
Variável, de forma geral quanto a entrega	Variável	SEST - Ministério da Economia	Variável

Quadro 9 - Adaptado de Ministério da Economia; Ministério da Saúde; Ministério da Justiça e Segurança Pública; UNILA; UFT; UFCG; UFM; UNIFESP; IFPE;IFRR; UFPel; IFMS; IFF; IFRO

No [Quadro 9](#) também consta a informação sobre o adicional de produtividade das atividades. Cada órgão, ao estabelecer as regras sobre a execução do teletrabalho, pode prever o incremento de produtividade da atividade realizada remotamente em relação à execução da mesma de forma presencial. A grande maioria dos órgãos listados não estabelece tal ganho de produtividade e os que o fazem, a apresentam de forma diferente para cada atividade ou grupo de atividades.

No referido quadro destacam-se os dados da Secretaria de Governo Digital (SGD - Ministério da Economia), da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Estas utilizaram de 5 ou 6 parâmetros que definem 10 níveis de complexidade e, por consequência, 10 níveis de tempo para cada atividade. Torna-se provável que uma grande quantidade de atividades podem ser assim discriminadas, com tempos de execução presencial que variam de 2 horas à 40 horas semanais, como será demonstrado no [Quadro 11](#).

Diante da recorrência do tipo de tabela, a seguir o [Quadro 10](#) demonstra a distribuição dos parâmetros utilizados para compor os níveis de complexidade no PGD de órgãos como o Ministério da Economia, universidades e institutos federais.

Parâmetros de complexidade do PGD

Parâmetros adotados para definição dos níveis de complexidade	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Conhecimento técnico necessário e/ou capacidade de estudo e novo aprendizado	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto
Habilidade redacional e/ou análise quantitativa ou qualitativa e/ou pesquisa analítica	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto
Habilidade interpessoal para trabalho em equipe e/ou necessidade de concentração para trabalho individual	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto
Interação com órgãos externos e/ou envolvimento e/ou dependência de representantes da alta administração	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto
Atividades de rotina	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Atividades criativas ou inovadoras	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 10 - Adaptado de Ministério da Economia; UFCG; UFMA; UFPel, UNIFESP; IFPE.

Para compor os critérios de definição dos dez níveis de complexidade, foram utilizados 6 parâmetros que versam sobre a capacidade cognitiva necessária, de forma geral, para a execução da atividade. Diante a aplicação desses parâmetros para cada atividade, é possível caracterizar três faixas de nível de complexidade: baixa, média e alta complexidade.

Por sua vez, cada um desses grupos é constituído por níveis de complexidade que contam com um respectivo tempo de execução. Exemplo: uma atividade pode ser de baixa

complexidade e de nível II, o que demanda até 2 horas semanais para sua execução. Outras possibilidades são evidenciadas na análise do [Quadro 11](#).

Faixas de complexidade do PGD

FAIXA DE COMPLEXIDADE X TEMPO DE EXECUÇÃO NO REGIME PRESENCIAL E NO TELETRABALHO	
Faixa de Complexidade	Tempo de Execução
Baixa	até 2 horas semanais - Faixa I
Baixa	até 4 horas semanais - Faixa II
Baixa	até 6 horas semanais - Faixa III
Média	até 8 horas semanais - Faixa IV
Média	até 12 horas semanais - Faixa V
Média	até 16 horas semanais - Faixa VI
Alta	até 20 horas semanais - Faixa VII
Alta	até 24 horas semanais - Faixa VIII
Alta	até 32 horas semanais - Faixa IX
Alta	até 40 horas semanais - Faixa X

Quadro 11 - Adaptado de Ministério da Economia; UFCG; UFMA; UFPel, UNIFESP; IFPE.

Outros órgãos utilizam menos ou mais níveis de complexidade. Destarte cabe à autoridade superior do órgão a definição de quais e quantos parâmetros de complexidade serão utilizados para construção da tabela de atividades. De qualquer forma, o padrão adotado pela SGD - Ministério da Economia, UNIFESP e UFPel demonstra ser bastante adequado para compor uma tabela de atividades, pelo menos de forma inicial, seja pelo considerável número de níveis, seja pela clareza no estabelecimento dos parâmetros utilizados.

É importante ressaltar que, mesmo realizado todo o trabalho por intermédio desta metodologia, a tabela de atividades é documento dinâmico, que deve se ajustar a novas realidades. Portanto, ao término não será produzida uma tabela estanque e absoluta, mas que permite o ajuste de atividades existentes e a inserção de novas atividades, indicadores e critérios que melhor se adéquem ao cenário real.

9. Proposta de aplicação - Governo da Paraíba

Em outubro do ano de 2021, o Governo do Estado da Paraíba publicou o Decreto nº 41.700/21, o qual estabelece o programa de teletrabalho de maneira permanente nos órgãos e entidades integrantes da Administração Direta e Indireta, no âmbito do Poder Executivo do Estado da Paraíba.

9.1. Características do PGD e das atividades propostas pelo Governo da Paraíba

O Decreto nº 41.700/21 define critérios em relação ao que as atividades exercidas devem obedecer, no contexto da implementação do teletrabalho. As informações estão sintetizadas no [Quadro 12](#).

Ações específicas	Ações específicas que são previamente determinadas
Individualidade	A atividade deve ser realizada apenas pelo próprio servidor, sem a colaboração de outros servidores.
Chefia Imediata	Servidor ocupante do cargo em comissão a qual se reportam diretamente servidores com vínculo de subordinação.
Supervisão da chefia imediata	A chefia imediata será a responsável pela supervisão e acompanhamento das atividades a serem realizadas.
Entregas	São os resultados do esforço empreendido na execução de uma atividade. As entregas entram no âmbito de projetos e processos de trabalhos institucionais.

Quadro 12 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (DECRETO Nº 41.700 DE 06 DE OUTUBRO DE 2021, 2021).

Além dos critérios relacionados a atividades, o Decreto nº 41.700/21 do Governo do Estado da Paraíba apresenta também os critérios e características no que diz respeito ao teletrabalho e suas modalidades (DECRETO Nº 41.700 DE 06 DE OUTUBRO DE 2021, 2021). O [Quadro 13](#) apresenta estes critérios.

Posta a caracterização das atividades conforme critérios estabelecidos para a realidade paraibana contida no Decreto nº 41.700/21, faz-se necessário a produção propriamente dita da tabela de atividades. Segundo o Governo Federal, que possui várias experiências de implantação do PGD, essa fase consiste numa das etapas mais desafiadoras (G. F. Brasil, 2021). Um dos fatores que corroboram para isso é que não existe um método específico para a produção da tabela de atividades.

Critérios	Descrição
Programa de teletrabalho	Ferramenta de gestão que visa à implementação da execução do trabalho remoto, possibilitando a realização das atividades fora das dependências do órgão o qual será implementado.
Teletrabalho	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo servidor participante pode ser realizada fora das dependências físicas do órgão, podendo ser em regime híbrido ou integral, para a execução das atividades que possuam metas, prazos e entregas, definidos anteriormente e que não configurem como trabalho externo.

Regime de execução híbrida	Regime no qual o servidor participante restringe o seu comparecimento à sua unidade de trabalho em períodos alternados, definidos pela chefia imediata. Os demais dias as atividades são desenvolvidas à distância.
Regime de execução integral	Regime no qual o servidor participante desenvolve suas atividades de maneira integralmente à distância.
Trabalho externo	São as atividades que, em razão da natureza do cargo e das atribuições da unidade que as desempenham, são desenvolvidas externamente das dependências do órgão e cujo local de realização é definido em função do seu objeto.

Quadro 13 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (DECRETO Nº 41.700 DE 06 DE OUTUBRO DE 2021, 2021).

9.2. Proposta de desenho metodológico de mapeamento de atividades

Após a exposição de metodologias para o mapeamento de processos e construção de organogramas, bem como os métodos utilizados pela Administração Federal para a coleta de dados para produção da tabela de atividades necessárias para a aplicação do PGD, é possível construir um desenho metodológico que apresenta possibilidades de caminhos para a produção da tabela de atividades.

Destarte, é apresentado a seguir a proposta de desenho metodológico para a produção da tabela de atividades que será o norte para o processo de implantação desse Programa para a realidade de Teletrabalho definida pelo Governo da Paraíba no Decreto nº 41.700/21. É importante salientar que nem todas as etapas são obrigatórias, sendo a escolha de qual método aplicar dependente de cada caso.

Na [Figura 8](#) é apresentado o desenho geral para a aplicação da metodologia proposta. Dois subprocessos são necessários para a identificação dos elementos essenciais da metodologia: identificação de atores e mapeamento de processos.

Para elaborar esses esquemas metodológicos, utilizou-se o aplicativo [HEFLO](#) como ferramenta para produção de fluxogramas, que utiliza da notação BPM. No final desta seção é apresentada a legenda dos símbolos utilizados neste desenho metodológico e em seus subprocessos.

Desenho metodológico de mapeamento de atividades

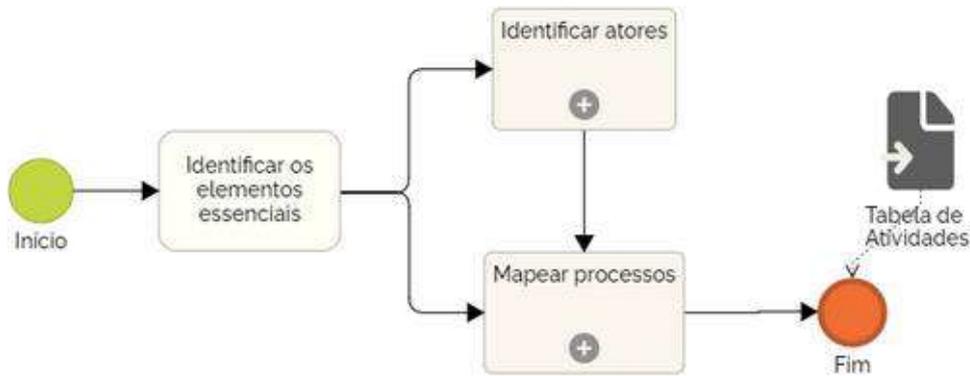


Figura 8 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021).

O primeiro subprocesso, de identificação de atores, se dá de forma independente, mas também auxilia o subprocesso de mapeamento de processos, como demonstrado na [Figura 9](#).

Subprocesso 1: Identificação de atores



Figura 9 - Elaborado pelos autores. Adaptado de G. F. Brasil (2021).

No subprocesso de mapeamento de processos, representado na [Figura 10](#), são apresentados quatro métodos para o mapeamento de atividades, que podem ser utilizados de forma cumulativa ou alternativa, a depender do cenário da organização/setor. Mas é mais provável que a utilização de todos os métodos possa gerar uma tabela de atividades mais próxima da realidade de maneira holística. Em todo caso, qualquer dos métodos produzem dados que alimentam a tabela de atividades e podem também ser utilizados em momentos posteriores para atualização da tabela, que é um banco de dados dinâmico e passível de adaptação conforme a mudança das rotinas de trabalho.

Subprocesso 2: Mapeamento de Processos

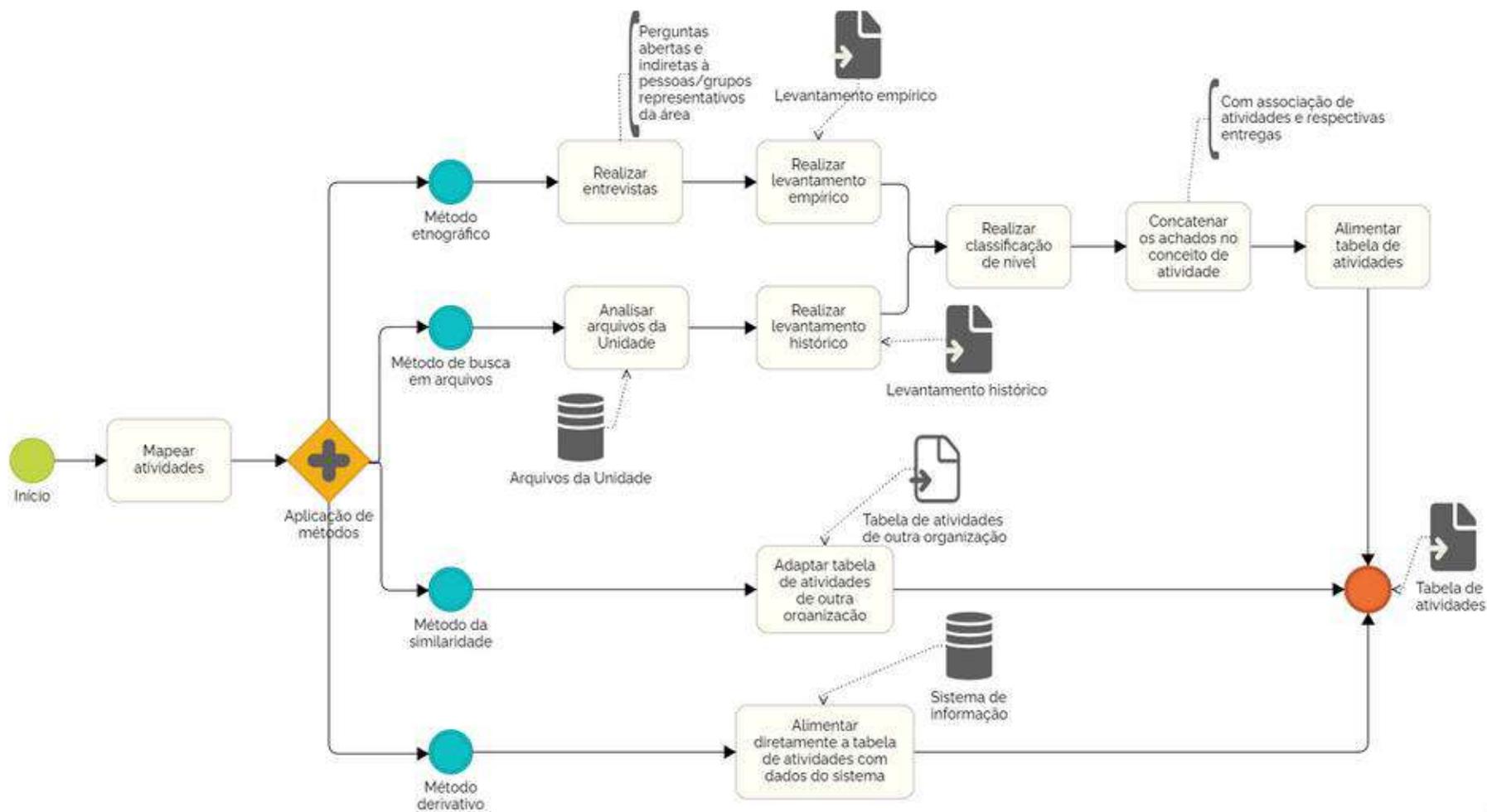


Figura 10 - Elaborado pelos autores. Adaptado de (G. F. Brasil, 2021).

Legenda dos símbolos da notação BPM

	Evento inicial (início do processo)
	Evento final (fim do processo)
	Evento intermediário
	Atividades - ações que devem ser realizadas durante o fluxo do processo
	Subprocesso - processo que possui fluxo próprio e que está contido no processo principal
	Gateway Paralelo - utilizado quando não há decisão a ser tomada, e todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente
	Artefato - entrada de dados
	Artefato - saída de dados
	Banco de dados
	Fluxo de Sequência - mostra a ordem em que as atividades são processadas

Após a aplicação dos métodos para mapeamento das atividades, será possível alimentar a tabela com as atividades e respectivas entregas esperadas, da forma representada na [Tabela 1](#):

TABELA DE ATIVIDADES

Grupo de atividades	Título da Atividade	Entrega esperada	Produtividade adicional (%)	Nível de complexidade	Tempo da atividade em execução remota (horas)	Tempo da atividade em execução presencial (horas)	Outras informações

Tabela 1 - Elaborado pelos autores. Adaptado da CGU

A [Tabela 1](#) foi adaptada ao modelo usado pela Controladoria Geral da União, um dos órgãos precursores na implantação do PGD no contexto de teletrabalho. Outras informações são essenciais para a composição da tabela e que interferem na execução do PGD: produtividade adicional, nível de complexidade, tempo de atividade quando executada presencialmente e tempo da atividade executada de forma remota. A seguir contam o significado de cada item constante na tabela.

Grupo de atividades: identifica grupo de atividades de natureza semelhante;

Título da atividade: descreve brevemente a atividade;

Entrega esperada: resultado do esforço empreendido na execução da respectiva atividade;

Produtividade adicional: informa a produtividade adicional da atividade em teletrabalho, caso o órgão tenha decidido. No caso do Governo da Paraíba, o Decreto n. 41.700/2021 estabeleceu o percentual mínimo de 20%;

Nível de complexidade: nível de complexidade da atividade que consta em escala própria, visto que tal atividade pode ter vários níveis de complexidade, que demandam diferentes tempos de execução.

Tempo da atividade em execução remota: carga horária que a atividade deverá ser realizada no modo de teletrabalho. Para sua definição utiliza-se o “tempo da atividade em execução presencial” com a interferência da produtividade adicional e o nível de complexidade;

Tempo da atividade em execução presencial: carga horária que a atividade deverá ser realizada no modo de trabalho presencial.

10. Considerações finais

O presente documento objetivou apresentar uma metodologia geral para a implantação de um Programa de Gestão por Demandas (PGD), com base na pesquisa e na análises realizadas a partir das diferentes metodologias sobre a implantação de um programa de gestão de processos, apresentadas pelos variados autores disponíveis na literatura.

A partir desta pesquisa e análise, foram organizadas e divididas as principais etapas presentes durante a implantação de um programa de gestão de processos, para que dessa maneira fosse então possível desenvolver e propor uma metodologia para a aplicação do PGD na Administração do Governo da Paraíba, com base no decreto nº41.700/21.

Por fim, após os estudos e as análises das diversas metodologias disponíveis, propõe-se a seguinte metodologia para a implantação de um PGD piloto em uma organização: na primeira etapa ocorrerá o mapeamento de processos; na segunda etapa a modelagem dos processos; na terceira etapa ocorrerá a apresentação e alinhamento da modelagem; e na última etapa se dá a gestão de demandas por processos.

Dessa maneira, espera-se que a metodologia proposta seja prática, eficiente e didática, e que desse modo possa guiar e nortear as organizações que estão implementando o programa PGD como piloto de maneira satisfatória e com qualidade.

Também se espera que outras possíveis organizações que tenham interesse na implementação de um PGD possam adotar a metodologia proposta, seguindo-a com a mesma facilidade e praticidade, e que por consequência consigam assim alcançar os melhores resultados desejados.

11. Referências

Adesola, S., & Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11(1), 37–46. <https://doi.org/10.1108/14637150510578719>

André Cellard. (2008). A análise documental. Em *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (p. 295–317). Vozes.

ARIOLI, E. E. (1998). *Análise e solução de problemas: O método da qualidade total com dinâmica de grupo* (1º ed). Qualitymark.

Balcão, Y. F. (1965). Organograma: Representação gráfica da estrutura. *Revista de Administração de Empresas*, 5(17), 107–125. <https://doi.org/10.1590/S0034->

75901965000400003

Brasil, G. F. (2021, novembro 12). *Como elaborar uma tabela de atividades* [Governamental]. Portal do Servidor. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/como-elaborar-uma-tabela-de-atividades>

Brasil. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense. Portaria N° 263 - REIT/IFFLU, de 5 de maio de 2022. Brasília, 2022. <https://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2022-1/maio/portaria-9/view/+widget++form.widgets.arquivo/@@download/PORTARIA+N%C2%BA+263-2022+-REIT-IFFLU%2C+DE+5+DE+MAIO+DE+2022.pdf>

Brasil. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Instrução Normativa n° 1, de 13 de janeiro de 2023. <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/instrucoes-normativas-e-de-servico/instrucoes-normativas-1/instrucao-normativa-no-1-de-13-de-janeiro-de-2023.pdf>

Brasil. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Instrução Normativa IFPE n° 6, de 25 de agosto de 2022. <https://boletim.sigepe.planejamento.gov.br/sigepe-bgp-ws-publicacao/publicacao-service/download/?id=0010589073-ATNOR/2022>

Brasil. Instituto Federal De Educação, Ciência Etecnologia De Rondônia. Portaria n° 2270/REIT - CGAB/IFRO, de 28 de dezembro de 2022. https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria_2.270_-_Atualiza%C3%A7%C3%A3o_das_Atividades_do_PGT.pdf

Brasil, M. D. R. (2021). *Manual de Utilização do Sistema de Programa de Gestão* (Brasília). Coordenação Geral de Gestão de Pessoas.

Brasil. Ministério da Economia. (2020). *Sistema PGD - Versão SUSEP: Manual de Uso*. https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-de-gestao-secint/arquivos-e-imagens/manual-sisgp-secint_versao-1-1-convertido.pdf

Brasil. Ministério da Economia. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. *Portaria CARF/ME n° 14.170, de 2 de dezembro de 2021*. Brasília, 2021. http://carf.economia.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/planos-de-trabalho/portaria-carf_me-no-14-170-regulamenta-o-programa-de-gestao-teletrabalho.pdf

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. *Portaria SEST/ME n° 4.934, de 29 de abril de 2021*. Brasília, 2021. https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/arquivos/ME_SEST.pdf

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão Corporativa. *Portaria SGC/ME n° 5.101, de 3 de maio de 2021*. Brasília, 2021. https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/PORTARIASGC_MEN5.101DE3DEMAIODE2021PORTARIASGC_MEN5.PDF

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. *Portaria SGD/ME n° 646, de 9 de abril de 2021*. Brasília, 2021. <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/sigepe-bgp-ws-legis/legis-service/download/?id=0004923960-ALPDF/2021>

- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Portaria CADE nº 411, de 23 de dezembro de 2020*. Brasília, 2020.
https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4578/1/PRT_CADE_2020_411.pdf
- Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. *Portaria SVS nº 316, de 2 de agosto de 2022*. Brasília, 2022.
<https://brasilsus.com.br/wp-content/uploads/2022/08/portaria316.pdf>
- Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. *Portaria SVS nº 30, de 22 de agosto de 2022*. Brasília, 2022.
https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs/2022/prt0030_25_08_2022.html
- Brasil. Universidade Federal da Integração Latino-Americana. *Orientações para elaboração da lista de atividades pelas macrounidades*. Foz do Iguaçu, 2021.
<https://portal.unila.edu.br/proplan/planejamento/OrientaesparaelaboraodalistadeatividadesV1.3.pdf>
- Brasil. Universidade Federal de Campina Grande. *Minuta de implantação do Programa de Gestão - Teletrabalho no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande*. Campina Grande, 2021. <https://www.gov.br/participamaisbrasil/programa-de-gestao-teletrabalho-no-ambito-da-ufcg>
- Brasil. Universidade Federal de Pelotas. *Tutorial: Tabela de Atividades*. Pelotas.
<https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2022/09/Tutorial-Atividades-2.pdf>
- Brasil. Universidade Federal de São Paulo. *Trabalho Remoto, Teletrabalho e PGD*. São Paulo, 2022. https://sp.unifesp.br/epe/images/CSP/USER/PGD___CSP.pdf
- Brasil. Universidade Federal do Maranhão. *Tabela de Atividades*. São Luís, 2022.
<https://portalpadrao.ufma.br/site/noticias/progep-divulga-orientacoes-de-como-participar-do-programa-de-gestao/tabela-de-atividades.pdf/@@download/file/TABELA%20DE%20ATIVIDADES.pdf>
- Brasil. Universidade Federal do Tocantins. *Instrução Normativa 05/2022*. Palmas, 2022.
<https://docs.uft.edu.br/s/KcDjAXaOQwuHyRvxBfk7Kg>
- Brodbeck, A. F., Hoppen, N., & Bobsin, D. (2016). Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. *Revista de Administração da UFMS*, 9(4), 699–720.
- Bueno, R. V., Maculan, B. C. M. S., & Aganette, E. C. (2019). Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemática de literatura. *Múltiplos olhares em ciência da informação*, 9(2). <http://hdl.handle.net/1843/40536>
- Bueno, W. P., Godoy, L. P., Hillal, A. P., & Godoy, T. P. (2015). Utilização (STP) para mapear processos e fluxos de valor identificando os gargalos operacionais em uma pequena indústria. *Revista ESPACIOS*, 36(n. 21). <http://www.revistaespacios.com/a15v36n21/15362123.html>
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (3º ed). McGraw-Hill do Brasil.
- E.R., M., Hanggara, B. T., & Astuti, H. M. (2019). Model for BPM implementation assessment: Evidence from companies in Indonesia. *Business Process Management Journal*, 25(5), 825–859. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0160>

- Ernest Dale. (1957). *Planning and Developing the Company Organization Structure*. American Management Association.
- Fleury, M. T. L. (2022). *As pessoas na Organização*. Gente.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3º ed). Artmed.
- Gilleanes T. A. Guedes. (2018). *UML: Uma abordagem prática* (3º ed). NovaTec.
- HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1993). *A reengenharia da empresa: Em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Campus.
- IFSertãoPE - Programa de Gestão*. ([s.d.]). Recuperado 24 de novembro de 2022, de <https://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/servidor/servidor-pro-gestao>
- Jupp, V., & Sage Publications (Orgs.). (2006). *The Sage dictionary of social research methods*. SAGE Publications.
- Lobato, D. M. (2009). *Estratégia de Empresas* (9º ed). FGV.
- Lopes, A. da S. (2020). Inversão do organograma: Uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais. *Revista Valore*, 4, 306–316. <https://doi.org/10.22408/rev402019372306-316>
- Maia, A. C. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa Elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. Pedro & João Editores.
- Matloko B H & Alers C. (2022). Implementation of Demand Management in the South African Police Service. *Administratio Publica*, 30(3), 63–85. https://doi.org/10.10520/ejc-adminpub_v30_n3_a6
- Militaru, G. (2010). *Managementul serviciilor*. C. H. Beck.
- DECRETO Nº 41.700 DE 06 DE OUTUBRO DE 2021, Diário Oficial do Estado (2021).
- Pereira Junior, E. H. (2010). *Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa*. [Dissertação]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Rosa, R. A. S. da, Venâncio, S. D., & Penedo, F. R. (2022). A relevância do fluxograma para a análise crítica do PNT 2018-2022—Gestão pública do turismo no Brasil / The relevance of the flowchart for the critical analysis of the PNT 2018-2022—Public management of tourism in Brazil. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-007>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. de, & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), Article 1. <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>
- Schwaab, B. G., Weber, F. Z., Balsan, L. A. G., & Moura, G. L. de. (2013). MUDANÇAS A PARTIR DO MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS. *Revista Uniabeu*, 6(12), Article 12.
- Valle, R., & Oliveira, S. B. de. (2011). *Análise e Modelagem de Processos de Negócios: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. Atlas.
- von Rosing, M., White, S., Cummins, F., & de Man, H. (2015). Business Process Model and

Notation—BPMN. Em M. von Rosing, A.-W. Scheer, & H. von Scheel (Orgs.), *The Complete Business Process Handbook* (p. 433–457). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799959-3.00021-5>

Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. de O., & Leone, C. (2018). Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), Article 3. <https://doi.org/10.7322/jhgd.152198>