

Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA)
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEAMA)
Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH)

CONECTA MEIO AMBIENTE

ATIVACÃO DA GESTÃO DA ROTINA E ACELERAÇÃO DE RESULTADOS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO | p. 4

2 MODELO DE GESTÃO DA ROTINA | p. 25

3 GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ROTINA DOS PROCESSOS | p. 38

4 GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO | p. 59

5 PRÓXIMOS PASSOS | p. 75

6 ANEXOS | p. 79

INTRODUÇÃO



CONTEXTO

O Conecta Meio Ambiente é um projeto estruturante do Governo do Estado e do Sistema de Meio Ambiente, dividido em cinco frentes de trabalho...

1

Planejamento e Acompanhamento do Projeto

Elaboração do Plano de Trabalho do Projeto

1.1

2

Pessoas e Estrutura Organizacional

Reestruturação Organizacional



2.1

Dimensionamento da Equipe para execução dos processos



2.2

Modelo de Meritocracia e Remuneração Variável



2.2

3

Redesenho e Automação de Processos

Construção da Cadeia de Valor e Alinhamento com a Estratégia



3.1

Construção do Plano de Negócios e Precificação dos serviços



3.2

Estruturação do Escritório de Processos



3.3

Análise, Redesenho e Automação de Processos



3.4

4

Sistema de Gestão e Observatório de Meio Ambiente

Implementar Sistema de Gestão e Observatório de Meio Ambiente



4.1

Ativação da Gestão da Rotina e Aceleração de Resultados



4.2

Definição da governança sobre as informações e o roadmap de evolução dos sistemas de Informação



4.3

5

Capacitação e engajamento

Realização de Workshops de sensibilização e Capacitações



5.1

CONTEXTO

As cinco frentes de trabalho foram desdobradas em serviços, dos quais alguns já foram entregues e outros estão em andamento...



OBJETIVOS DO SERVIÇO

O objetivo é **instituir um modelo de gestão da rotina** visando à melhoria contínua de resultados, a partir do controle de desempenho de processos, definição de planos de ação e verificação de eficácia.

PRODUTOS



Modelo de Gestão da Rotina



Governança da Gestão da Rotina de Processos



Relatório de Acompanhamento de Resultados e Plano de Ação com Recomendações

RESULTADOS ESPERADOS



MELHORIA NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Atuar de forma preventiva e corretiva em problemas encontrados na prestação dos serviços, visando à redução das barreiras existentes entre o empreendedor e o órgão.



MAIOR EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Maior capacidade de identificação dos principais gargalos operacionais, tornando a alocação de recursos mais precisa, e aumentando a produtividade dos processos.



CAPACIDADE GERENCIAL

Maior capacidade e controle no gerenciamento dos processos e recursos, subsidiando a tomada de decisão baseada em dados e análises.

IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Esta discussão se torna ainda mais importante com a publicação dos instrumentos normativos do Programa Simplifica-ES, que estabelece:

Lei nº 10.806/2018



Art. 4º Os órgãos e as entidades integrantes do Simplifica-ES observarão as seguintes diretrizes:

[...]

VI - melhoria contínua de processos e otimização de recursos públicos;

VII - acompanhamento de indicadores e gestão para resultados.

Decreto nº 4.231-R/2018



Art. 8º Visando garantir o avanço da simplificação e desburocratização dos atos de registro, inscrição, alteração, legalização e baixa de pessoas jurídicas no Espírito Santo, os órgãos e entidades da administração pública estadual, integrantes do Programa Simplifica-ES, **deverão monitorar os indicadores de desempenho de processos, nos termos estabelecidos pela SEDES, adotando uma gestão com foco em resultados e melhoria contínua dos serviços prestados ao empreendedor capixaba.**

Portaria nº 040-R/2018



CAPÍTULO VIII DOS RITOS DE GESTÃO, GOVERNANÇA E DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Seção I: Do monitoramento dos termos e satisfação do empreendedor capixaba

Seção II: Das instâncias e mecanismos de melhoria contínua

Seção III: Do Estabelecimento de Metas

IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Esta discussão se torna ainda mais importante com a publicação dos instrumentos normativos do Programa Simplifica-ES, que estabelece:

Lei nº 10.806/2018



Art. 4º Os órgãos e as entidades integrantes do Simplifica-ES observarão as seguintes diretrizes:

[...]

VI - melhoria contínua de processos e otimização de recursos públicos;

VII - acompanhamento de indicadores e gestão para resultados.

Decreto nº 4.231-R/2018



*Art. 8º Visando garantir o avanço da simplificação e desburocratização dos atos de registro, inscrição, alteração, legalização e baixa de pessoas jurídicas no Espírito Santo, os órgãos e entidades da administração pública estadual, integrantes do Programa Simplifica-ES, **deverão monitorar os indicadores de desempenho de processos, nos termos estabelecidos pela SEDES, adotando uma gestão com foco em resultados e melhoria contínua dos serviços prestados ao empreendedor capixaba.***

Portaria nº 040-R/2018



CAPÍTULO VIII DOS RITOS DE GESTÃO, GOVERNANÇA E DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Seção I: Do monitoramento dos termos e satisfação do empreendedor capixaba

Seção II: Das instâncias e mecanismos de melhoria contínua

Seção III: Do Estabelecimento de Metas

IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Esta discussão se torna ainda mais importante com a publicação dos instrumentos normativos do Programa Simplifica-ES, que estabelece:

Lei nº 10.806/2018



Decreto nº 4.231-R/2018



Portaria nº 040-R/2018



Art. 4º Os órgãos e as entidades integrantes do Programa Simplifica-ES observarão as seguintes diretrizes:

[...]

VI - melhoria contínua de processos e otimização de recursos públicos;

VII - acompanhamento de indicadores e gestão para resultados.

Art. 8º Visando garantir o avanço da simplificação e desburocratização dos atos de registro, inscrição, alteração, legalização e baixa de pessoas jurídicas no Espírito Santo, os órgãos e entidades da administração pública estadual, integrantes do Programa Simplifica-ES, **deverão monitorar os indicadores de desempenho de processos, nos termos estabelecidos pela SEDES, adotando uma gestão com foco em resultados e melhoria contínua dos serviços prestados ao empreendedor capixaba.**

ARTÍCULO VIII DOS RITOS DE GESTÃO, PERMANÊNCIA E DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Seção I: Do monitoramento dos termos e satisfação do empreendedor capixaba

Seção II: Das instâncias e mecanismos de melhoria contínua

Seção III: Do Estabelecimento de Metas

IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Esta discussão se torna ainda mais importante com a publicação dos instrumentos normativos do Programa Simplifica-ES, que estabelece:

Lei nº 10.806/2018



Art. 4º Os órgãos e as entidades integrantes do Simplifica-ES observarão as seguintes diretrizes:

[...]

VI - melhoria contínua de processos e otimização de recursos públicos;

VII - acompanhamento de indicadores e gestão para resultados.

Decreto nº 4.231-R/2018



Art. 8º Visando garantir o avanço da simplificação e desburocratização dos atos de registro, inscrição, alteração, legalização e baixa de pessoas jurídicas no Espírito Santo, os órgãos e entidades da administração pública estadual, integrantes do Programa Simplifica-ES, deverão monitorar os indicadores de desempenho de processos, nos termos estabelecidos pela SEDES, adotando uma gestão com foco em resultados e melhoria contínua dos serviços prestados ao empreendedor capixaba.

Portaria nº 040-R/2018



CAPÍTULO VIII DOS RITOS DE GESTÃO, GOVERNANÇA E DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Seção I: Do monitoramento dos termos e satisfação do empreendedor capixaba

Seção II: Das instâncias e mecanismos de melhoria contínua

Seção III: Do Estabelecimento de Metas

DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

1

Propor e Validar Modelo de Gestão da Rotina



*Proposição de modelo de gestão da rotina de processos, com **ritos, artefatos e atribuições**, alinhado aos objetivos organizacionais e maturidade em gestão por processos dos órgãos de meio ambiente*

2

Definir Governança da Gestão da Rotina



*Construção de cenários possíveis para **implantação da governança da gestão da rotina de processos** e detalhamento dos elementos-chave (hierarquia e sistemática de reuniões, participantes-chave, pautas, artefatos e entre outros).*

3

Realizar Workshops de Ativação da Gestão da Rotina e construção dos Dashboards



*Ativação da gestão da rotina dos processos críticos definidos, à luz do modelo de gestão definido na Etapa 1, evidenciando os **responsáveis, a periodicidade e os indicadores de desempenho**, possibilitando a criação dos painéis de acompanhamento*
(S.10. Implementação do Sistema de Gestão e Observatório de Meio Ambiente)

4

Apoiar a Ativação do Modelo e Governança da Gestão da Rotina



***Acompanhar a implantação da gestão orientada para resultados nos órgãos de meio ambiente**, dando apoio à preparação, realização e condução de reuniões; e elaborar, em conjunto com as equipes envolvidas, os planos de ação, pontos de melhoria e ações necessárias e resultados alcançados*

ETAPAS E PRODUTOS

1

Propor e Validar Modelo de Gestão da Rotina



MODELO DE GESTÃO DA ROTINA

2

Definir Governança da Gestão da Rotina



GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

3

Realizar Workshops de Ativação da Gestão da Rotina e construção dos Dashboards



INDICADORES-CHAVE DEFINIDOS E DASHBOARDS CONSTRUÍDOS

(S.10. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO E OBSERVATÓRIO DE MEIO AMBIENTE)

4

Apoiar a Ativação do Modelo e Governança da Gestão da Rotina



10x RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO COM RECOMENDAÇÕES

ETAPAS E PRODUTOS

1

Propor e Validar Modelo de Gestão da Rotina



MODELO DE GESTÃO DA ROTINA

2

Definir Governança da Gestão da Rotina



GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

3

Realizar Workshops de Ativação da Gestão da Rotina e construção dos Dashboards



INDICADORES-CHAVE DEFINIDOS E DASHBOARDS CONSTRUÍDOS

(S.10. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO E OBSERVATÓRIO DE MEIO AMBIENTE)

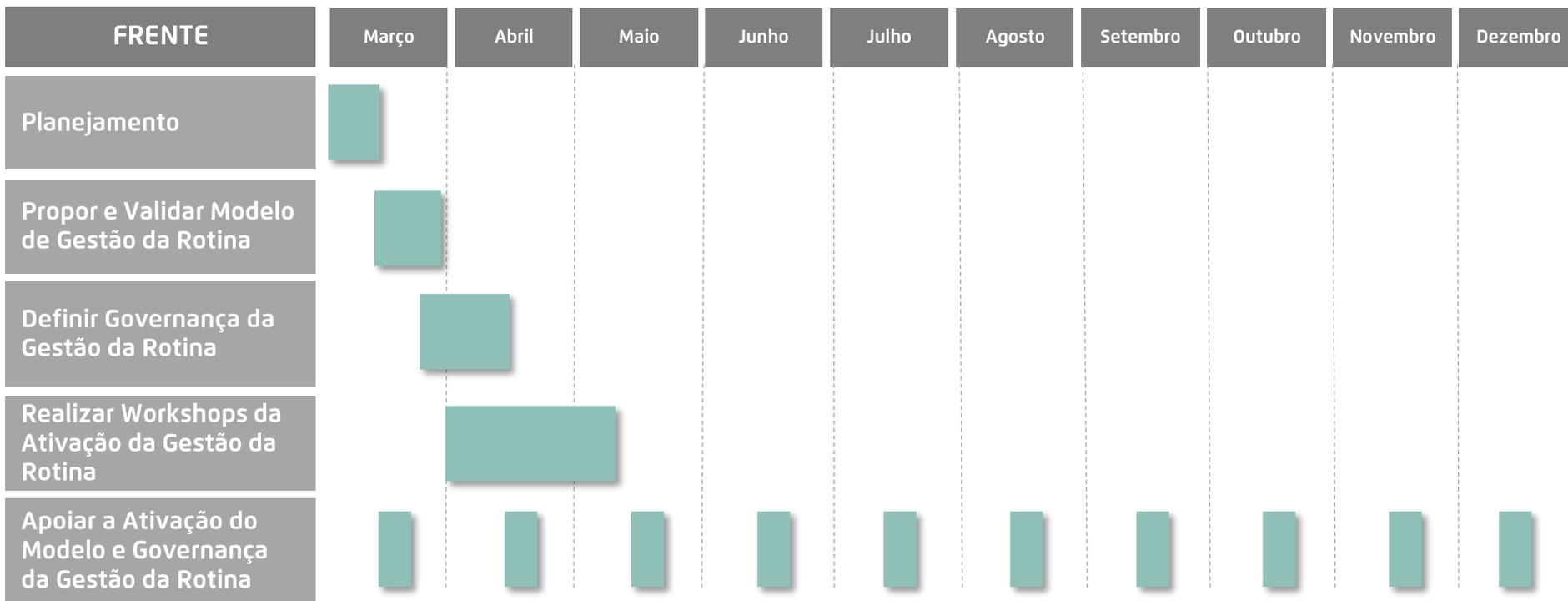
4

Apoiar a Ativação do Modelo e Governança da Gestão da Rotina

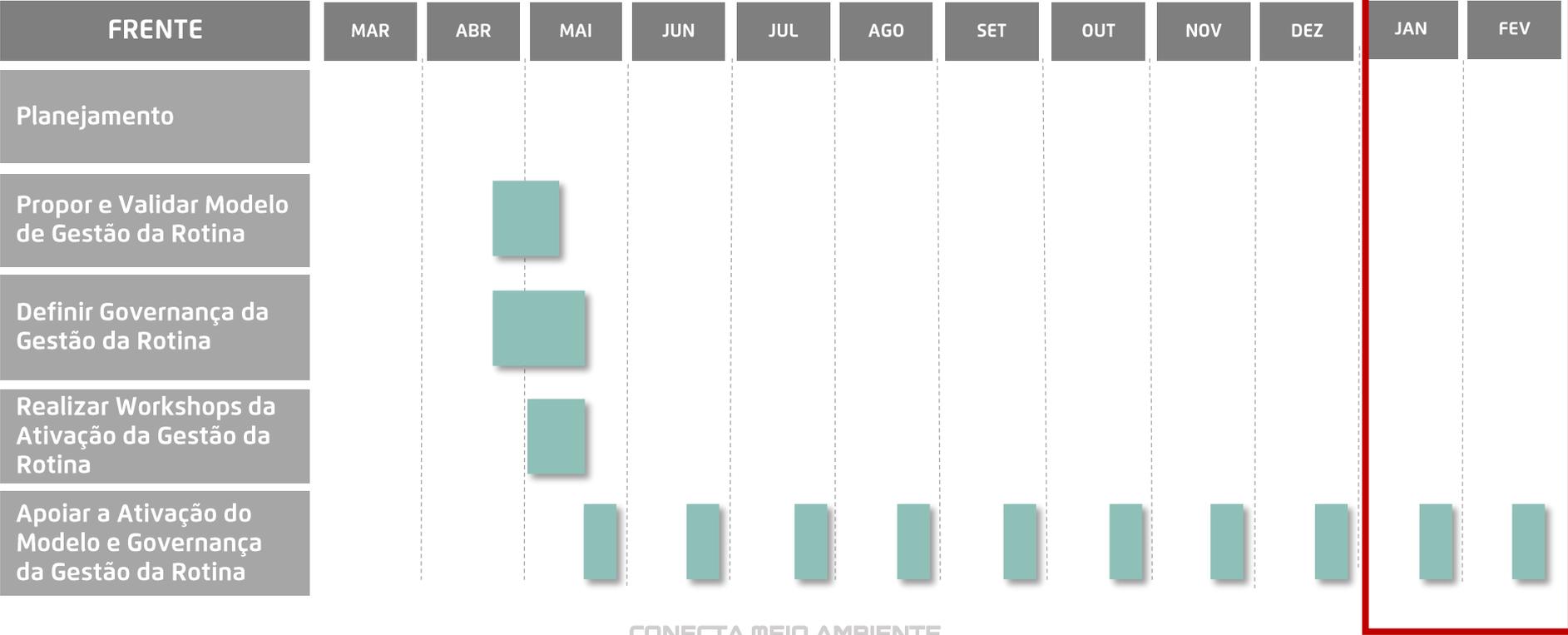


10x RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS E PLANO DE AÇÃO COM RECOMENDAÇÕES

PLANEJAMENTO INICIAL



PLANEJAMENTO AJUSTADO



FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS



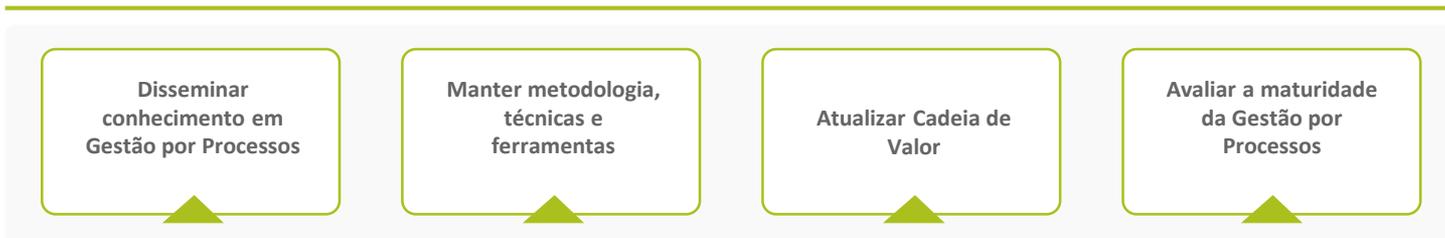
TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS



GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



FRAMEWORK DE GESTÃO POR PROCESSOS

ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

Prospectar demandas de Transformação de Processos

Definir portfólio de projetos de Transformação de Processos

Gerenciar portfólio de projetos de Transformação de Processos

Divulgar iniciativas e disseminar Resultados de Projetos de Transformação

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Executar Projetos de Transformação de Processos

Ativar Gestão da Rotina de Processos Críticos

GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

A DEFINIR

GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Disseminar conhecimento em Gestão por Processos

Manter metodologia, técnicas e ferramentas

Atualizar Cadeia de Valor

Avaliar a maturidade da Gestão por Processos

O QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?

*Metodologia gerencial que proporciona o alcance de **melhores resultados** em uma organização. Trata-se de um **conjunto de práticas** que, se aplicadas de maneira **sistemática e contínua**, geram **ganhos de desempenho** e uma **alocação mais eficiente** dos recursos disponíveis.*



O CICLO PDCA NA GESTÃO NA ROTINA

Para sustentar e otimizar continuamente os resultados do IEMA, a EloGroup propõe uma metodologia baseada nas melhores práticas gerenciais no Brasil e no mundo. Assim, um dos conceitos que se destaca é chamado “Ciclo PDCA”, que ganhou notoriedade no caso japonês, no âmbito da Qualidade Total, sendo uma das principais ferramentas de Gestão da Rotina. O método chama a atenção por ser fácil de implementar e trazer resultados consideráveis já no curto prazo.

Para trazer ações de melhoria contínua na prática

MELHORAR

O CICLO PDCA

Método de gestão para resolução de problemas de forma iterativa que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações:

PLAN | PLANEJAR: planejar melhoria, definindo a anomalia, a meta a ser atingida e o método para atingir,

DO | EXECUTAR: formar envolvidos e implantar plano de ação para melhoria,

CHECK | VERIFICAR: análise resultados obtidos com plano de ação.

ACT | AGIR: padronizar para resultados satisfatórios ou corrigir para resultados não atingidos.

MELHORIA INCREMENTAL COM DEFINIÇÃO DE UMA NOVA META.

O CICLO SDCA NA GESTÃO NA ROTINA

MANTER

Para acompanhar e verificar o desempenho esperado do processo

O CICLO SDCA

Método de gestão para manter o funcionamento e a operação de um processo estável de forma padronizada a partir de um circuito de quatro ações:

STANDARDIZE | PADRONIZAR: padronizar a execução do trabalho.

DO | EXECUTAR: treinar envolvidos e executar padrão de trabalho.

CHECK | VERIFICAR: verificar cumprimento do padrão a partir da meta já estabelecida.

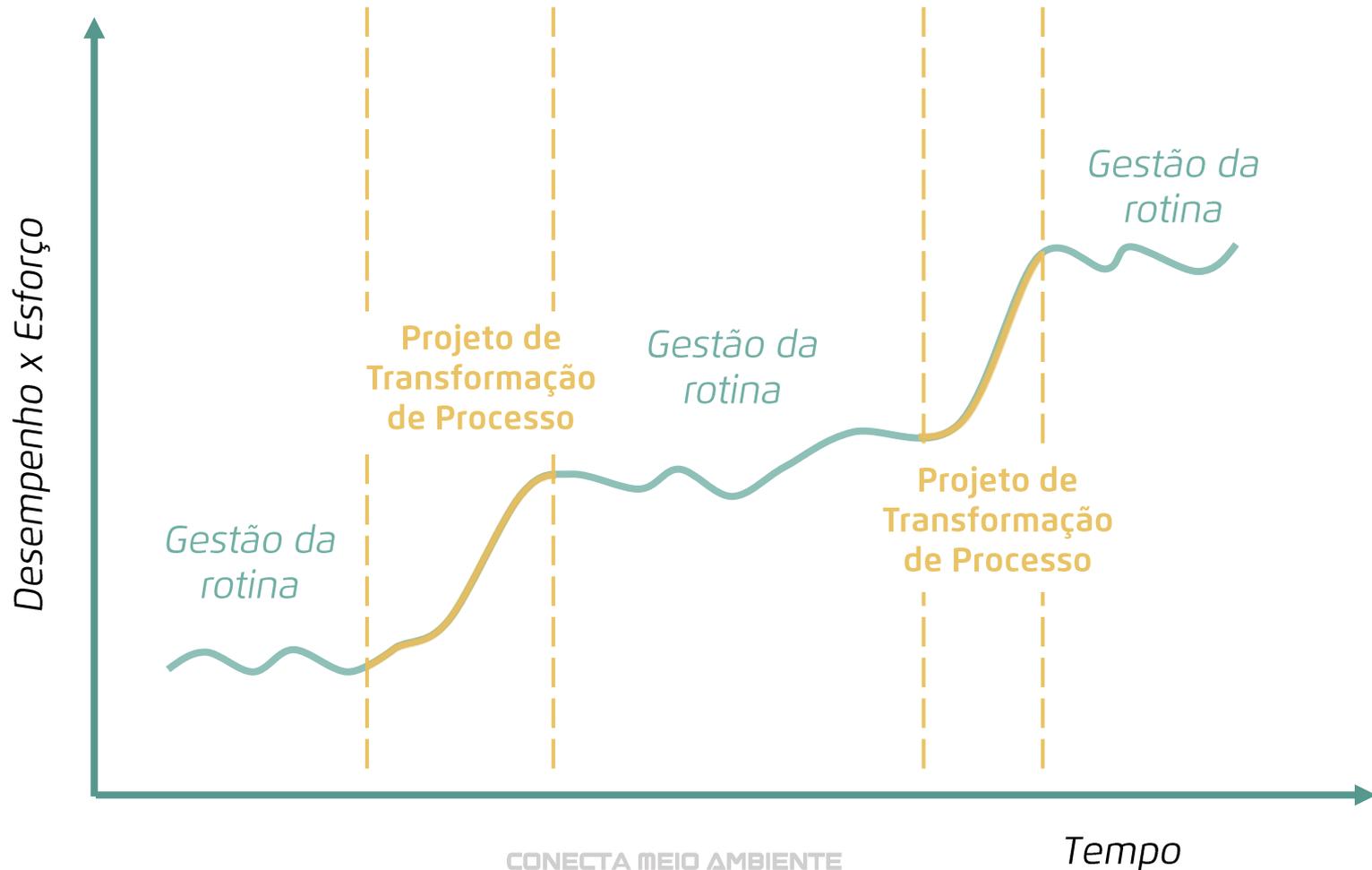
ACT | AGIR. Realizar ajustes no padrão.

**CONTROLE DE PADRÕES DE
PROCESSO A PARTIR DE META
JÁ ESTABELECIDA.**

A evolução dessa metodologia diz respeito ao chamado “Ciclo SDCA”, que busca padronizar aquilo que deu certo e melhorar o que ainda não apresenta o desempenho desejado. Isso torna o método altamente replicável para todas as áreas do IEMA, uma vez que se trata da padronização das rotinas de trabalho e do acompanhamento contínuo dos resultados conquistados. Assim, acreditamos em uma melhoria sustentável, contínua e estruturada a partir das melhores práticas gerenciais.

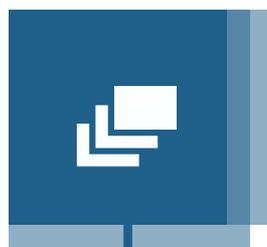
O QUE QUEREMOS COM A GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?

Sustentar e otimizar continuamente o desempenho dos processos para suportar a estratégia da organização.



PEQUENAS AÇÕES, GRANDES RESULTADOS

Muitas vezes, algumas ações com baixa complexidade de implementação possuem o potencial de trazer resultados tangíveis já no curto prazo. Por exemplo:



Paralelismo de Atividades

Algumas atividades podem ser feitas ao mesmo tempo por não possuírem interdependência.



Eliminação de Exigências e Simplificação

Pode-se reduzir o número de exigências, sobretudo para evitar entrega excessiva de documentos em papel.



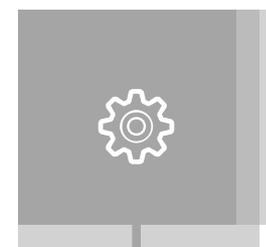
Limite para Complementação

Pode-se estabelecer um limite de complementação na realização da solicitação, evitando retrabalho e exigindo mais atenção por parte do empreendedor.



Capacitação dos profissionais da áreas

Pode-se capacitar os profissionais da área, buscando melhorar a qualidade da informação e dos projetos que chegam ao órgão.



Otimização do Tempo

Pode-se utilizar técnicas de otimização de tempo na rotina de trabalho, especialmente durante as reuniões do ciclo de gestão.

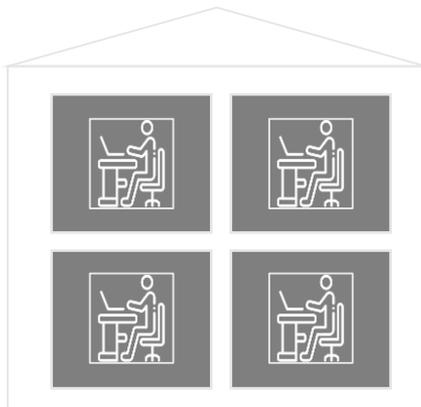
MODELO DE GESTÃO DA ROTINA



VISÃO GERAL

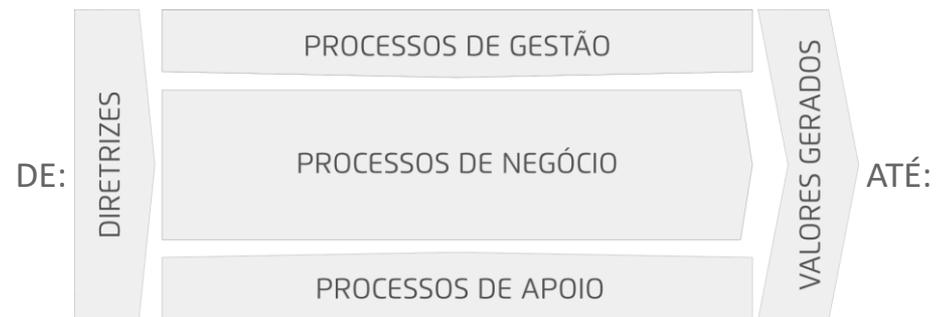
A *Gestão por Processos no IEMA* se dará por uma olhar **ponta a ponta** sobre os processos de negócio, utilizando-se de artefatos para monitorar desempenho, identificar anomalias, executar planos de ação e realizar o ciclo de melhoria contínua, padronizando boas práticas. Isso representará uma **evolução no modelo**:

COMO É HOJE



Abordagem Funcional

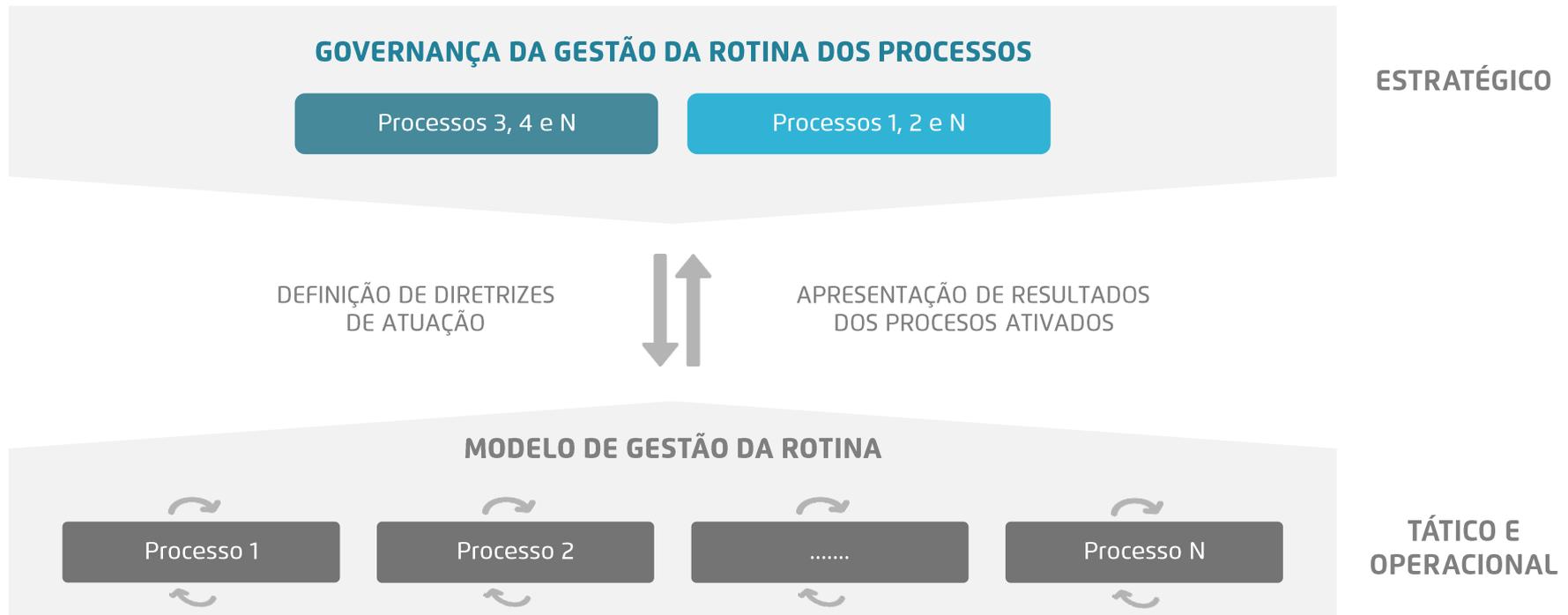
COMO SERÁ



Abordagem Ponta a Ponta

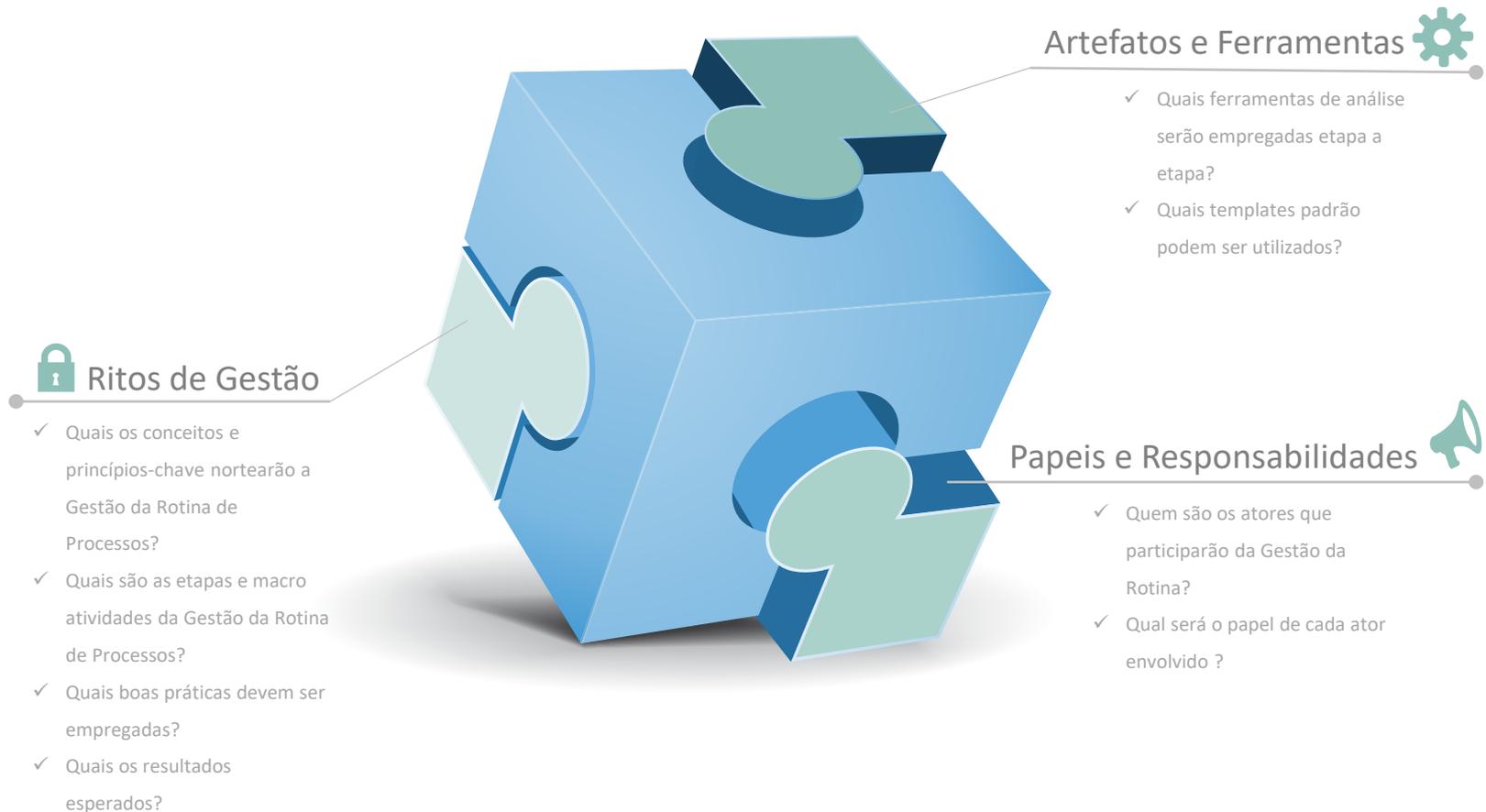
VISÃO GERAL

Nessa nova fase, o IEMA realizará a Gestão dos seus processos basicamente em dois níveis, que interagem periodicamente para discutir resultados e definir estratégias para melhoria de desempenho:



COMPONENTES

Trata-se de um Modelo capaz de trazer **resultados** à organização, a partir da implantação de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. Ele pode ser dividido em três elementos estruturantes:



EXPLICANDO O CENÁRIO ESCOLHIDO

Esse cenário prevê dois grandes níveis de gerenciamento:




DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES DE ATUAÇÃO


APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO PROCESSO

MODELO DE GESTÃO DA ROTINA

TÁTICO E OPERACIONAL



EXPLICANDO O CENÁRIO ESCOLHIDO

Para conectar os dois níveis de gerenciamento, o Escritório de Processos terá um papel importante, uma vez que ele deve dar suporte na execução dos Ritos da Gestão da Rotina:



MODELO DE GESTÃO DA ROTINA

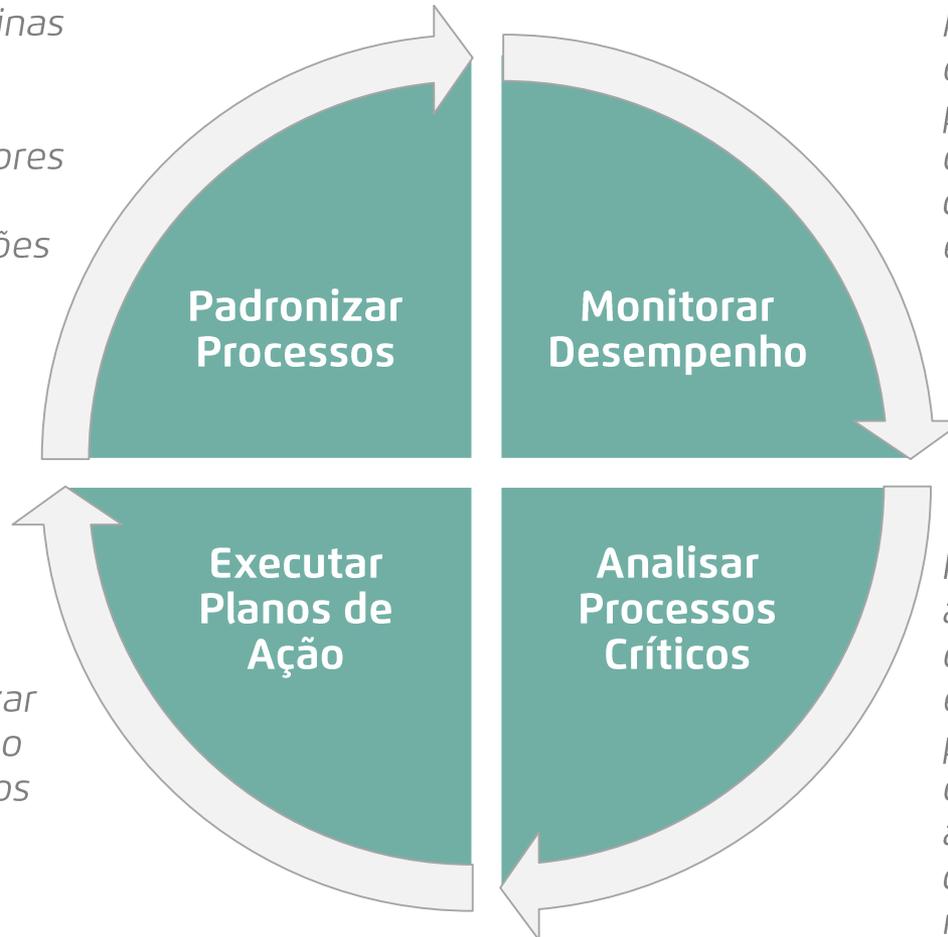
A Gestão da Rotina em nível Tático e Operacional envolverá diversos atores, que executarão os ritos e levarão à alta administração os resultados e proposições de melhoria.



RITO DE GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

No nível tático e operacional, os gestores estarão envolvidos com as seguintes macroetapas:

A padronização das rotinas executadas em um processo de trabalho auxilia tanto os executores quando a gestão e o monitoramento das ações definidas.



Mensurar o desempenho e os resultados do processo para viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

Executar planos de ação definidos a partir de melhorias identificadas para sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e resultados alcançados durante a gestão do dia a dia do processo de trabalho.

Realizar uma reunião de análise crítica do processo com os diversos atores envolvidos para levantar problemas e melhorias e construção de planos de ação que sustentem o desempenho e os resultados desejados.

RITO DE GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

Monitorar Desempenho

Analisar o desempenho e estabelecer metas

Consolidar Status Report de desempenho

Ficha do Indicador

Boletim de Processo

Painel de Indicadores

Apresentação de Resultados

Analisar Processos Críticos

Realizar análise crítica dos processos

Identificar anomalias e suas causas-raiz

Consolidar diagnóstico AS IS dos processos

Propor melhorias e estabelecer ações prioritárias

Árvore de Realidade Atua

Gráfico de Pareto

Matriz de Priorização

Executar Planos de Ação

Construir Plano de Ação

Validar Plano de Ação com responsáveis

Implementar Plano de Ação

Acompanhar Plano de Ação

Plano de Ação

Status Report

Boletim de Processo

Padronizar Processos

Identificar o que deu certo e deve ser padronizado

Padronizar o gerenciamento da rotina

Treinar e comunicar às equipes

Identificar e corrigir imperfeições

Painel de Lições Aprendidas

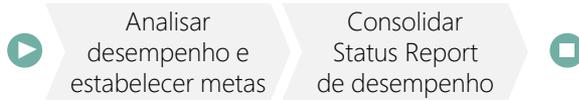
Fluxogramas

Procedimento Operacional Padrão

>> Monitorar Desempenho

Medir o desempenho e os resultados do processo para viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

Quais são macroetapas?



- Ativada a Gestão da Rotina, é essencial medir o alcance da eficácia e da eficiência dos processos. Assim, deve-se definir **indicadores-chave (KPIs)** que serão acompanhados ao longo do ciclo de melhoria contínua e apoiarão a tomada da alta liderança do IEMA. Recomenda-se uma **cesta enxuta** de indicadores, que devem ser **simples de mensurar**, de **fácil assimilação** entre as equipes e **relevantes** no entendimento do desempenho dos processos no órgão.
- Determinados os KPIs, é preciso definir o formato de visualização desses dados, buscando melhor entender o desempenho dos processos. Assim, recomenda-se a criação de um **Painel de Indicadores (Dashboard)**, que permita monitoramento simultâneo de um grande número de informações.
- Construído um painel de indicadores, os gestores devem realizar uma análise preliminar dos dados, de modo a estabelecer métricas que subsidiem a definição de **metas**. Vale mencionar que as metas podem ser determinadas a partir da série histórica, benchmarking ou diretrizes estratégicas do IEMA. Seja qual for o método, a meta deve ser **alcançável**, atrelada a **prazo**, **recompensáveis** e **comparáveis** com o órgãos similares.
- Finalmente, os gestores devem consolidar as informações geradas a partir do monitoramento de indicadores, de modo a subsidiar uma análise crítica dos processos e encontrar anomalias ou resultados indesejados. Recomenda-se que seja elaborado um **Status Report**, que contenha as informações mais importantes para apoiar a tomada de decisão subsequente.

Quais são os resultados alcançados?

- Estabelecimento de Metas
- Gestão à Vista

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Ficha do Indicador
- Boletim de Processo
- Painel de Indicadores
- Apresentação de Resultados

Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processos
- Executores-chave do processo

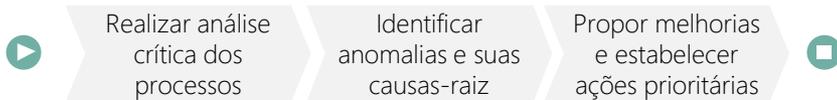
Quais são as dicas e os conceitos?

- O monitoramento de desempenho do processo será um **fator-chave** para promover a melhoria contínua no IEMA. Afinal, essa etapa busca organizar os fatos e dados gerados pelos processos ponta a ponta., de modo a subsidiar a análise crítica dos processos, encontrando anomalias e resultados in desejados.
- Nesse sentido, essa etapa proporciona a chamada **Gestão à Vista**, proporcionando uma decisão técnica no âmbito da melhoria contínua. Além disso, essa etapa permite que se estabeleça metas às equipes, o que induz o **aumento de produtividade** e aperfeiçoamento contínuo dos processos
- A dica mais valiosa desta etapa consiste em estruturar poucos indicadores, com baixa complexidade de mensuração e que possam ser inseridas em uma **ferramenta de fácil assimilação e uso**.

>> Analisar Processos Críticos

Realizar uma reunião de análise crítica do processo com os diversos atores envolvidos para levantar problemas e melhorias e construção de planos de ação que sustentem o desempenho e os resultados desejados.

Quais são **macroetapas**?



- Com fatos e dados estruturados, os gestores buscarão identificar anomalias e suas causas. Para isso, o primeiro passo é organizar uma reunião de **análise crítica dos processos**. Nessa reunião, deve-se realizar uma análise detalhada e exaustiva dos processos críticos, valendo-se de técnicas de análise e **ferramentas da qualidade**.
- Realizada a análise crítica dos processos, os gestores agora possuem um “raio X” dos processos, evidenciando suas disfunções e desvios em relação às diretrizes e metas do IEMA. Assim, é possível consolidar um panorama AS IS, que subsidiará a proposição de **melhorias, ações corretivas e preventivas**.
- Com um diagnóstico preciso dos processos críticos, e que evidencie suas **anomalias**, apontando inclusive **suas causas**, os gestores poderão estruturar a **proposta de solução**. Nesse aspecto, cada anomalia deve ter uma ação corretiva. No entanto, uma vez que os recursos são limitados e devem ser otimizados, é preciso priorizar as ações em uma lógica de **esforço dispendido x oportunidades de ganho**.
- Por fim, as melhorias aprovadas em reunião podem ser de dois tipos: (i) melhoria incremental do dia-a-dia, que é adicionada ao Boletim do Processo para posterior construção do **plano de ação** detalhado (fase seguinte). Por outro lado, é possível que surja uma melhoria de caráter estruturante. Esta, deve ser organizada e apresentada ao Escritório de Processos, uma vez que pode se tornar uma proposta de **projeto de transformação** para o processo em acompanhamento.

Quais são os **resultados** alcançados?

- Identificação de anomalias
- Diagnóstico dos processos AS IS
- Agenda de Melhorias

Quais são as principais **ferramentas e técnicas**?

- Árvore De Realidade Atual
- Gráfico de Pareto
- Matriz de Priorização

Quem são os **atores envolvidos**?

- Donos e Guardiões dos Processos
- Executores-chave do processo
- Gestores Funcionais

Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- A análise dos processos críticos é importante não somente para a transformação de um processo, mas também para a **gestão do dia-a-dia**. Nesta abordagem gerencial, o papel da chamada análise crítica é promover uma reflexão em nível básico a respeito dos eventos relevantes ocorridos, resultados correntes dos indicadores, além de um debate sobre ações corretivas, preventivas e de melhoria necessárias para o ciclo.
- A análise crítica é realizada por meio de uma reunião periódica, conduzida pelo **Líder de Processo**, em que participam os **Gestores funcionais** e **executores-chave** envolvidos no processo. O **Guardião do Processo** é quem prepara as informações que serão discutidas e conduz a pauta.
- A análise crítica é a concretização do “rito de gestão” decisivo para a implantação da cultura de melhoria contínua. Este momento é fundamental para o método, pois permite um **desdobramento da estratégia do órgão**.

>> Executar Planos de Ação

Executar planos de ação definidos a partir de melhorias identificadas para sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e resultados alcançados durante a gestão do dia a dia do processo de trabalho.

Quais são **macroetapas**?



- Com uma agenda de melhorias definida, os gestores poderão estruturar um **Plano de Ação** para impactarem positivamente o desempenho dos processos. No âmbito da Qualidade Total, uma ação pode ser corretiva, preventiva ou de melhoria. Seja qual for o tipo, as ações devem ser desdobradas em um plano que defina precisamente seus líderes/responsáveis e seu prazo de entrega.
- A partir do Plano Elaborado, é importante pactuar as entregas e suas deadlines a partir do **grau de urgência das medidas** frente às anomalias detectadas na etapa anterior. Definido isso, pode-se partir para a implementação das ações.
- Finalmente, para o bom andamento do Plano de Ação, é fundamental que os prazos sejam acompanhados em uma frequência e formato definidos (ex. e-mails; telefone; mensagens eletrônicas, etc.) e suas dificuldades sejam reportadas o quanto antes para que ações sejam tomadas.

Quais são os **resultados** alcançados?

- Plano de Ação estruturado
- Plano de Ação Implementado
- Acompanhamento do Plano de Ação

Quais são as principais **ferramentas** e **técnicas**?

- Plano de Ação
- Status Report
- Boletim de Processos

Quem são os **atores envolvidos**?

- Donos e Guardiões dos Processos
- Executores-chave do processo
- Gestores Funcionais

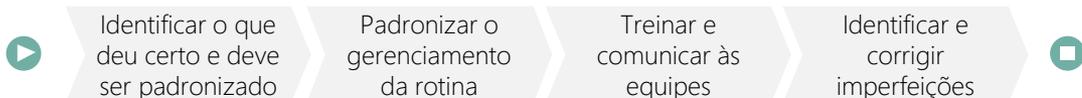
Quais são as **dicas** e os **conceitos**?

- O Plano de Ação pode conter três tipos de propostas:
 - Ação Corretiva:** ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.
 - Ação Preventiva:** ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.
 - Ação de Melhoria:** ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria não visam a eliminação de um problema mas o alcance de uma oportunidade.
- O **Plano de Ação** deve determinar responsáveis e prazos para implementação. Assim, essa etapa, que está descrita no Boletim do Processo, formaliza a análise crítica e é o instrumento que baliza a discussão do Guardião de Processo com os responsáveis pela implementação da agenda de melhoria.

>> Padronizar Processos

A padronização das rotinas executadas em um processo de trabalho auxilia tanto os executores quando a gestão e o monitoramento das ações definidas.

Quais são macroetapas?



- Com o Plano de Ação implementado, é importante que os gestores reflitam sobre o que deu certo deve ser padronizado, e o que ainda precisa de melhorias para entrar no **Procedimento Operacional Padrão**.
- A partir disso, é necessário se estabelecer ou atualizar os padrões estabelecidos na Gestão da Rotina. Vale mencionar que nem todas as atividades devem ser **padronizadas**, uma vez que algumas atividades envolvem maior complexidade analítica. Ao fim desta atividade, o IEMA terá uma Gestão da Rotina padronizada, com **ritos, ferramentas e papéis** bem definidos.
- Com os padrões definidos, os gestores terão a missão de disseminar o conhecimento, por meio de treinamentos e capacitações junto às equipes. Em se tratando de atualizações, deve-se comunicar os envolvidos, principalmente os responsáveis-chave pela execução do processo em questão para que todos tenham conhecimento da nova forma de se realizar o processo. O formato de comunicar deve ser aderente ao normativo em questão e de acordo com as regras estabelecidas pela organização.
- Finalmente, é muito importante acompanhar o uso do novo padrão para verificar possíveis ajustes e apoiar a **curva de aprendizagem** dos executores, haja vista que as equipes precisam de um tempo para absorverem um novo padrão.

Quais são os resultados alcançados?

- Lições Aprendidas
- Padronização da Gestão da Rotina

Quais são as principais ferramentas e técnicas?

- Painel de Lições Aprendidas
- Fluxogramas
- Procedimento Operacional Padrão

Quem são os atores envolvidos?

- Donos e Guardiões dos Processos
- Executores-chave do processo
- Gestores Funcionais

Quais são as dicas e os conceitos?

- Manter os padrões atualizados é um desafio: como são pessoas que realizam os processos, é possível que surjam **“padrões individuais”** ou ajustes que cada executor realiza de acordo com o seu modo de trabalhar. É válido ressaltar que pequenas alterações, que não comprometem o resultado e o valor gerado pelo processo, são bem vindas, desde que não sejam contrários ao padrão estabelecido. Sendo assim, durante a atualização dos padrões, é fundamental coletar a percepção dos usuários operacionais daqueles documentos, uma vez que são estes os principais interessados e uma das principais fontes de oportunidades de melhoria.
- **Mas, atenção!** Nem tudo precisa ser padronizado: quando se trata de atividades que demandam maior grau de conhecimento, criatividade ou expertise por parte do executor, padrões com alto nível de detalhe não são aderentes. Nesses casos, direcionamentos ou políticas organizacionais podem ser mais bem aceitas por esses profissionais. Por outro lado, atividades rotineiras, com intensidade de uso operacional de sistemas de informação, são facilmente padronizadas, seja por meio de fluxograma ou procedimentos operacionais. Nesse caso, além de comunicar, permitir uma importante troca de conhecimento entre os indivíduos.

GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ROTINA DOS PROCESSOS



MODELO DE GOVERNANÇA

A Gestão da Rotina em nível Tático e Operacional envolverá diversos atores, que executarão os ritos e levarão à alta administração os resultados e proposições de melhoria.



POSSÍVEIS CENÁRIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para implementar a Gestão por Processos no órgão, identificamos alguns cenários, com diferentes graus de complexidade:

3 NÍVEIS



Modelo Desenvolvido



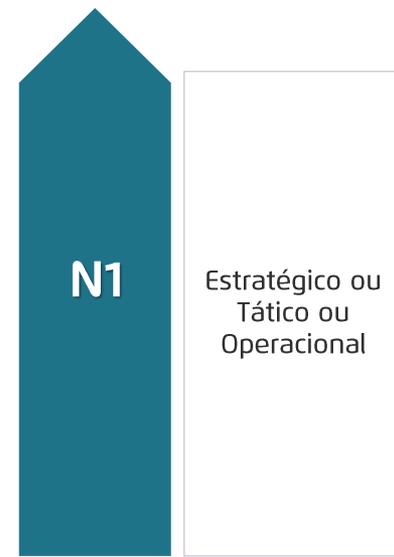
2 NÍVEIS



Modelo Intermediário



1 NÍVEL



Modelo Elementar



COMPARAÇÃO ENTRE OS CENÁRIOS

Para a estruturação da gestão da rotina e acompanhamento de resultados dos processos, propomos três cenários:

<i>Modelo</i>	<i>Níveis</i>	<i>Dificuldade de Implementação</i>	<i>Descentralização Gerencial</i>	<i>Eficiência Operacional</i>	<i>Maturidade Necessária</i>	<i>Chance de Perenização</i>
Desenvolvido	3	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA
Intermediário	2	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Elementar	1	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA

COMPARAÇÃO ENTRE OS CENÁRIOS

Para a estruturação da gestão da rotina e acompanhamento de resultados dos processos, propomos três cenários:

Modelo	Níveis	Dificuldade de Implementação	Descentralização Gerencial	Eficiência Operacional	Maturidade Necessária	Chance de Perenização
Desenvolvido	3	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA
<i>Intermediário</i>	2	MÉDIA	VISÃO IDEAL	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
<i>Elementar</i>	1	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA

COMPARAÇÃO ENTRE OS CENÁRIOS

Para a estruturação da gestão da rotina e acompanhamento de resultados dos processos, propomos três cenários:

Modelo	Níveis	Dificuldade de Implementação	Descentralização Gerencial	Eficiência Operacional	Maturidade Institucional	Chance de Perenização
<i>Desenvolvido</i>	3	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA
<i>Intermediário</i>	2	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Elementar	1	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA

VISÃO LIMITADA

COMPARAÇÃO ENTRE OS CENÁRIOS

Para a estruturação da gestão da rotina e acompanhamento de resultados dos processos, propomos três cenários:

Modelo	Níveis	Dificuldade de Implementação	Descentralização Gerencial	Eficiência Operacional	Maturidade Institucional	Chance de Perenização
<i>Desenvolvido</i>	3	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA
Intermediário	2	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
<i>Elementar</i>	1	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA

VISÃO REALISTA

O MELHOR CENÁRIO PARA O IEMA

Entendemos que, dada a maturidade em gestão por processos do IEMA, o modelo que melhor atende suas necessidades é o **“Intermediário”**, que poderá trazer bons resultados no curto prazo.

3 NÍVEIS



Modelo Desenvolvido



2 NÍVEIS



Modelo Intermediário



1 NÍVEL



Modelo Elementar



EXPLICANDO O CENÁRIO ESCOLHIDO

Cenário 2

Modelo Intermediário

	Nível	Título	Pauta	Frequência	Participantes
Externo	NO	ESCOPO DO TRABALHO	Determinar prioridades de trabalho e simplificar processos de desburocratização		COGESIM Secretário

	Nível	Título	Pauta	Frequência	Participantes
Interno	N1	Análise Executiva de Resultados	Apresentar resultados ao líder e determinar focos de atuação	Mensal	Secretário Diretores
	N2	Análise de Resultados e Gestão do dia-a-dia	Analisar resultados, identificar gargalos e propor planos de ação para corrigir rotas	Semanal/Quinzenal	Diretores Gerente Coordenadores

REUNIÃO EM NÍVEL OPERACIONAL

N2 - Tático e Operacional

Semana de realização



Duração



Participantes



Pauta



- *Esse encontro busca determinar o **papel de cada área** frente aos objetivos estratégicos da organização;*
- *Assim, diretores, gerentes e coordenadores se reúnem **quinzenalmente** para **desdobrar metas** institucionais e propor **planos de melhorias**;*
- *Assim, a pauta deve ser **propositiva**, haja vista que a média gerência é responsável por colocar em prática o planejamento estratégico do órgão.*

REUNIÃO EM NÍVEL ESTRATÉGICO

N1 - Estratégico

Semana de realização

S1	S2	S3	S4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Duração



Participantes



Pauta



- *Esse encontro ocorre junto à **alta liderança** do órgão;*
- *Assim, **diretores e secretário analisam**, mensalmente, o **desempenho** em relação à visão de futuro;*
- *Por isso, é muito importante que as **informações sejam alinhadas** e selecionadas com os técnicos/analistas, visando **otimizar** a tomada de decisão e **gerar valor** aos resultados do órgão.*

PAPEIS E RESPONSABILIDADES – ESTRATÉGICO

É importante frisar que o sucesso no acompanhamento de resultados e a **institucionalização** dos seus ritos dependem fundamentalmente do **engajamento da alta liderança do órgão**. Assim, para que os encontros ocorram de maneira **sistemática, padronizada e eficiente** é preciso dividir o trabalho, delegando papéis e responsabilidades entre os líderes:

SECRETÁRIO/PRESIDENTE DO ÓRGÃO



Patrocinador do Modelo

- Defender a continuidade dos encontros e sua importância para os resultados da instituição
- Motivar execução e continuidade das práticas de gestão

DIRETOR DA ÁREA PELA QUAL O PROCESSO PERPASSA



Dono de Processo

- Garantir que o rito esteja alinhado à agenda da alta liderança, definindo diretrizes e delegando papéis na execução
- Definir diretrizes do encontro
- Delegar papéis na execução
- Mobilizar participação das lideranças

ASSESSOR RESPONSÁVEL POR LIGAR OS NÍVEIS DE GESTÃO



Secretário Executivo

- Operacionalizar os ritos de acompanhamento de resultados, sendo o responsável por executar as diretrizes da alta liderança.
- Executar as diretrizes
- Realizar a organização
- Acompanhar a execução
- Reportar status
- Divulgar resultados

PAPEIS E RESPONSABILIDADES – NÍVEL TÁTICO E OPERACIONAL

É importante frisar que o sucesso no acompanhamento de resultados e a **institucionalização** dos seus ritos dependem fundamentalmente do **engajamento da alta liderança do órgão**. Assim, para que os encontros ocorram de maneira **sistemática, padronizada e eficiente** é preciso dividir o trabalho, delegando papéis e responsabilidades entre os líderes:

DIRETOR DA ÁREA PELA QUAL O PROCESSO PERPASSA



Dono do Processo

- Propor ideias / demandas para serem submetidas a priorização no Portfólio
- Detalhar as demandas para que essas sejam avaliadas
- Defender e argumentar em favor das demandas que foram apresentadas para priorização

GERENTE/COORDENADOR DA ÁREA PELA QUAL O PROCESSO PERPASSA



Guardião do Processo

- Gerar ideias e demandas para Projetos de Transformação e Gestão da Rotina
- Participar do entendimento, análise e concepção de soluções para os novos processos
- Realizar ações de implementação de melhorias
- Executar Planos de Ação

ANALISTA QUE ATUA NO PROCESSO



Executor-Chave

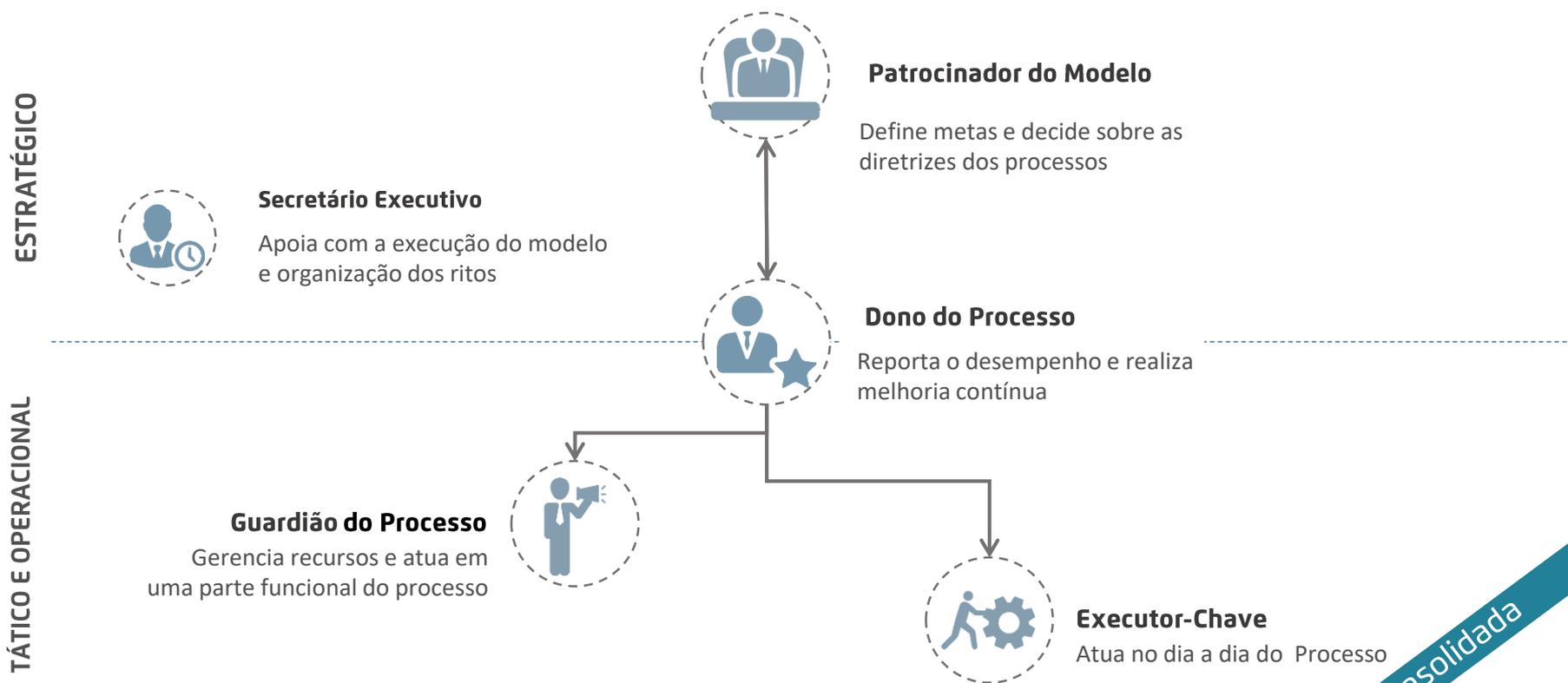
- Propor ideias / demandas para serem submetidas a priorização no Portfólio
- Disseminar a cultura e resultados da metodologia de gestão por meio de Processos na organização
- Prover consultoria interna aos Guardiões na condução e gestão dos projetos de transformação
- Manter Padrões para execução de Projetos de Transformação e para gestão do dia a dia

PAPEIS E RESPONSABILIDADES – QUADRO RESUMO

PAPEIS	CARGOS	DESIGNADOS	ATRIBUIÇÕES
<i>Patrocinador do Modelo</i>	<i>Secretário e Diretor-Presidente</i>	<i>Aladim Cerqueira e Jader Mutzig</i>	<i>Defender a continuidade dos encontros e sua importância para os resultados da instituição; Motivar execução e continuidade das práticas de gestão</i>
<i>Dono de Processo</i>	<i>Diretor Técnico e Diretor Adm.</i>	<i>Sérgio Fantini e Maria Alice</i>	<i>Garantir que o rito esteja alinhado à agenda da alta liderança, definindo diretrizes e delegando papéis na execução; Definir diretrizes do encontro; Delegar papéis na execução; Mobilizar participação das lideranças</i>
<i>Secretário Executivo</i>	<i>Gerente do Conecta</i>	<i>Anna Tristão</i>	<i>Operacionalizar os ritos de acompanhamento de resultados, sendo o responsável por executar as diretrizes da alta liderança; Executar as diretrizes; Realizar a organização; Acompanhar a execução; Reportar status; Divulgar resultados</i>
<i>Guardião do Processo</i>	<i>Gerente e Coordenador</i>	<i>Depende do Processo monitorado</i>	<i>Gerar ideias e demandas para Projetos de Transformação e Gestão da Rotina; Participar do entendimento, análise e concepção de soluções para os novos processos; Realizar ações de implementação de melhorias; Executar Planos de Ação</i>
<i>Executor-chave</i>	<i>Analistas e Técnicos</i>	<i>Depende do Processo Monitorado</i>	<i>Propor ideias/demandas para serem submetidas a priorização no Portfólio; Disseminar a cultura e resultados da metodologia de gestão por meio de Processos na organização; Prover; consultoria interna aos Guardiões na condução e gestão dos projetos de transformação; Manter Padrões para execução de Projetos de Transformação e para gestão do dia a dia</i>

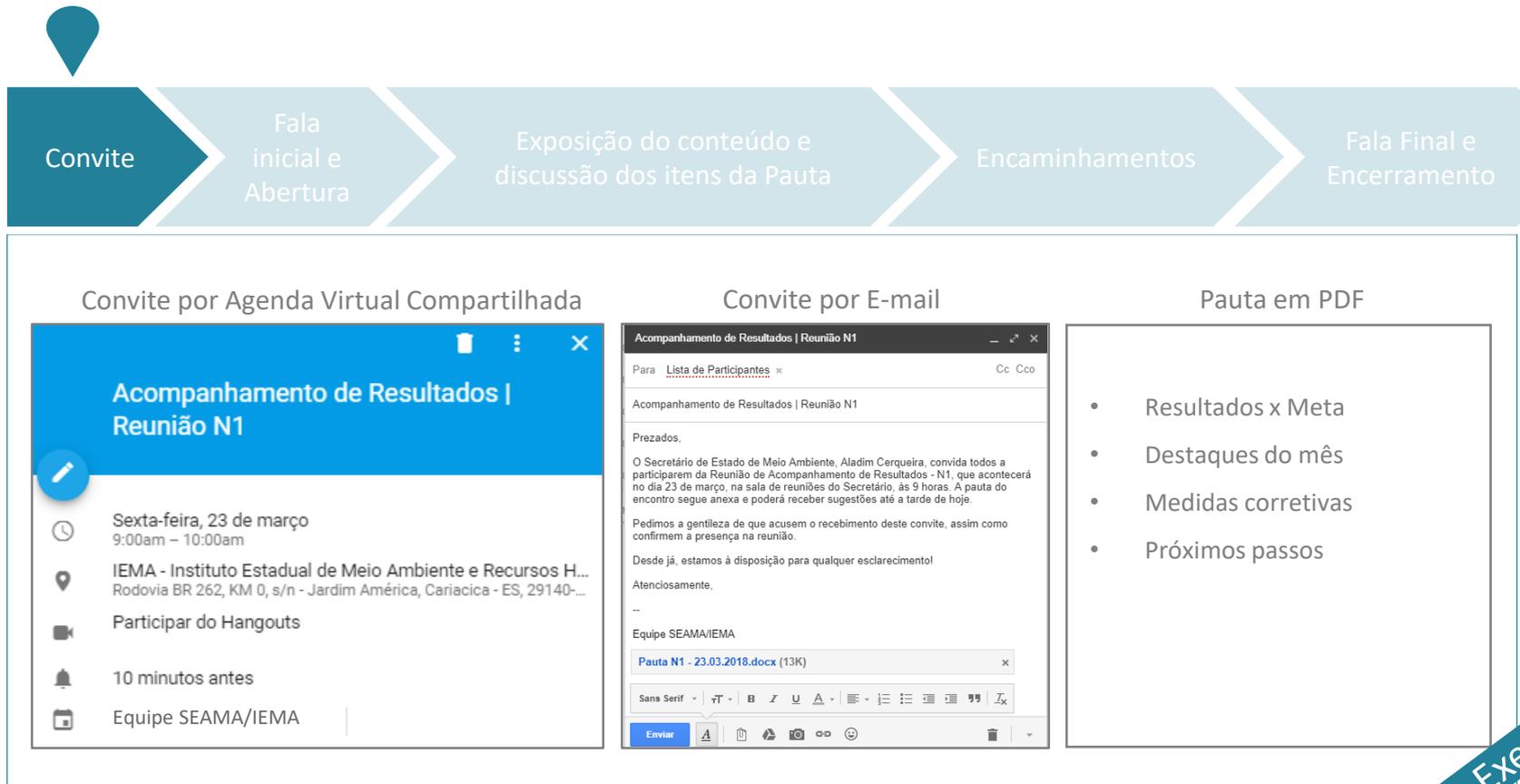
PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES

O seguinte fluxo indica as principais relações entre os atores envolvidos na Gestão da Rotina do IEMA. Observa-se a figura do Dono do Processo como um ator de conexão entre o Nível Estratégico e Tático e Operacional.



DEMONSTRAÇÃO

Embora o modelo possa ser flexibilizado, conforme a necessidade do IEMA, os encontros apresentam o seguinte script básico, como no exemplo da uma N1:



Exemplo

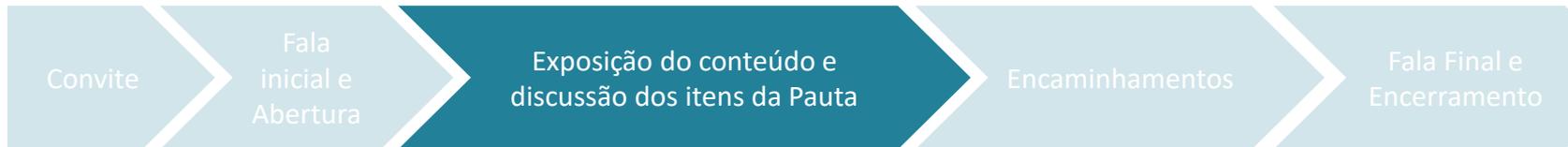
DEMONSTRAÇÃO

Embora o modelo possa ser flexibilizado, conforme a necessidade do IEMA, os encontros apresentam o seguinte script básico, como no exemplo da uma N1:



DEMONSTRAÇÃO

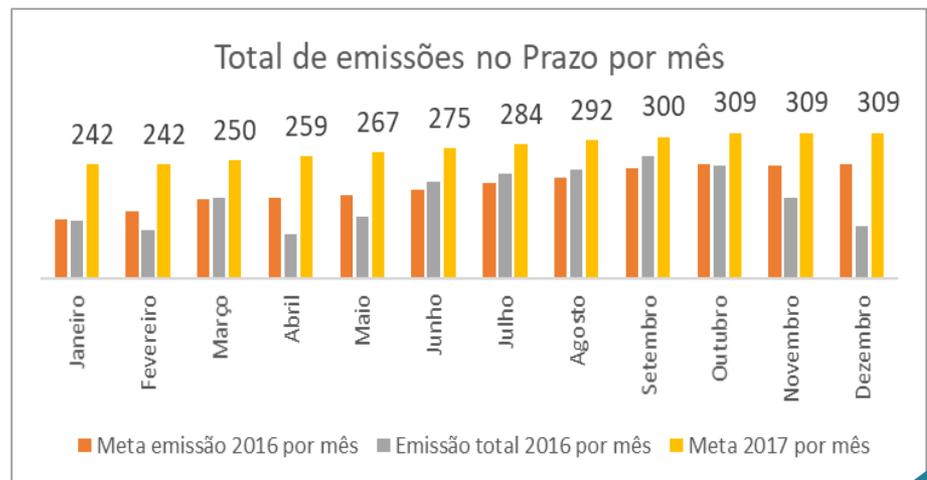
Embora o modelo possa ser flexibilizado, conforme a necessidade do IEMA, os encontros apresentam o seguinte script básico, como no exemplo da uma N1:



Condução da Pauta pelo Guardião (Subsecretária)

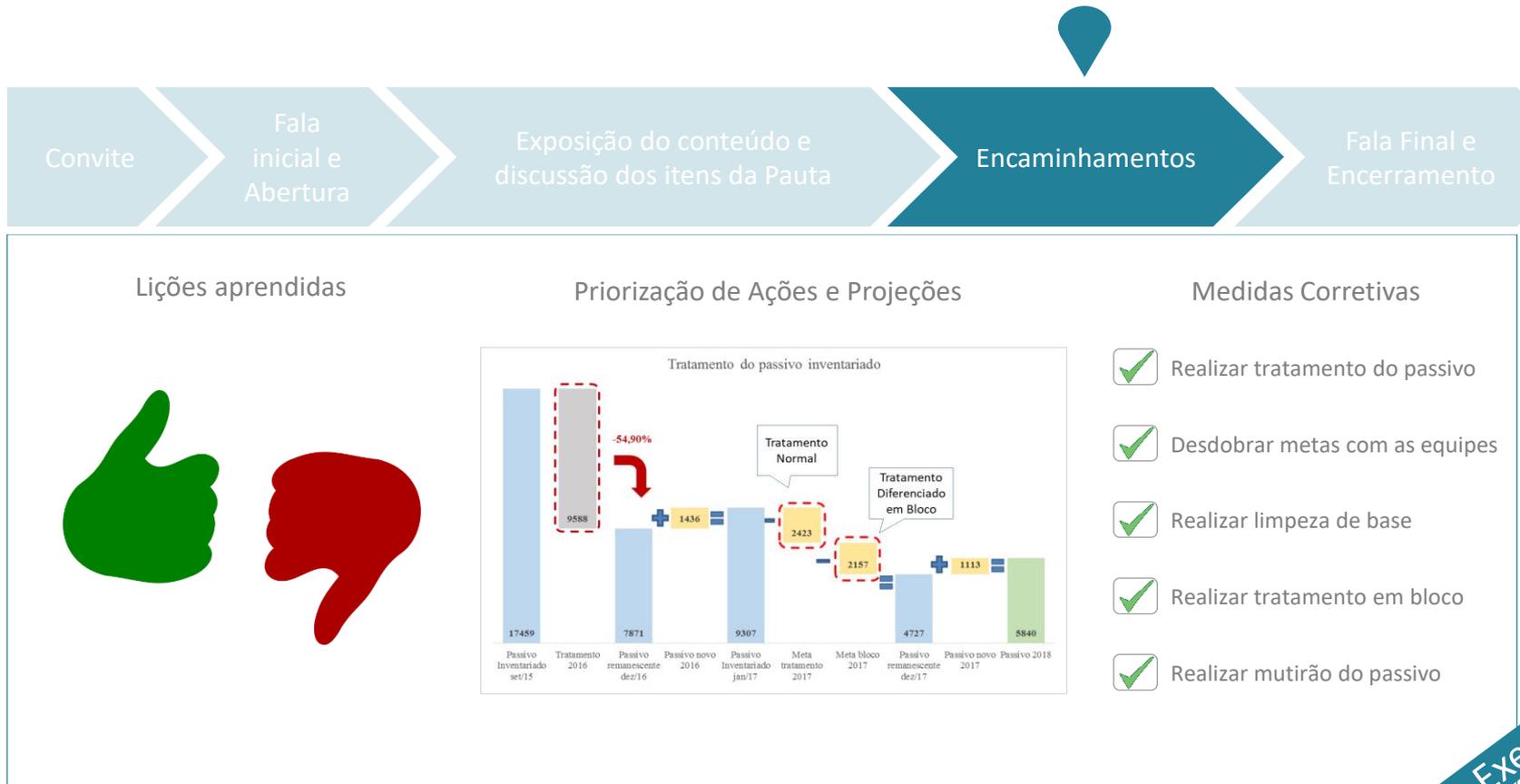


Apresentação de Resultados x Metas pelos Facilitadores (diretores)



DEMONSTRAÇÃO

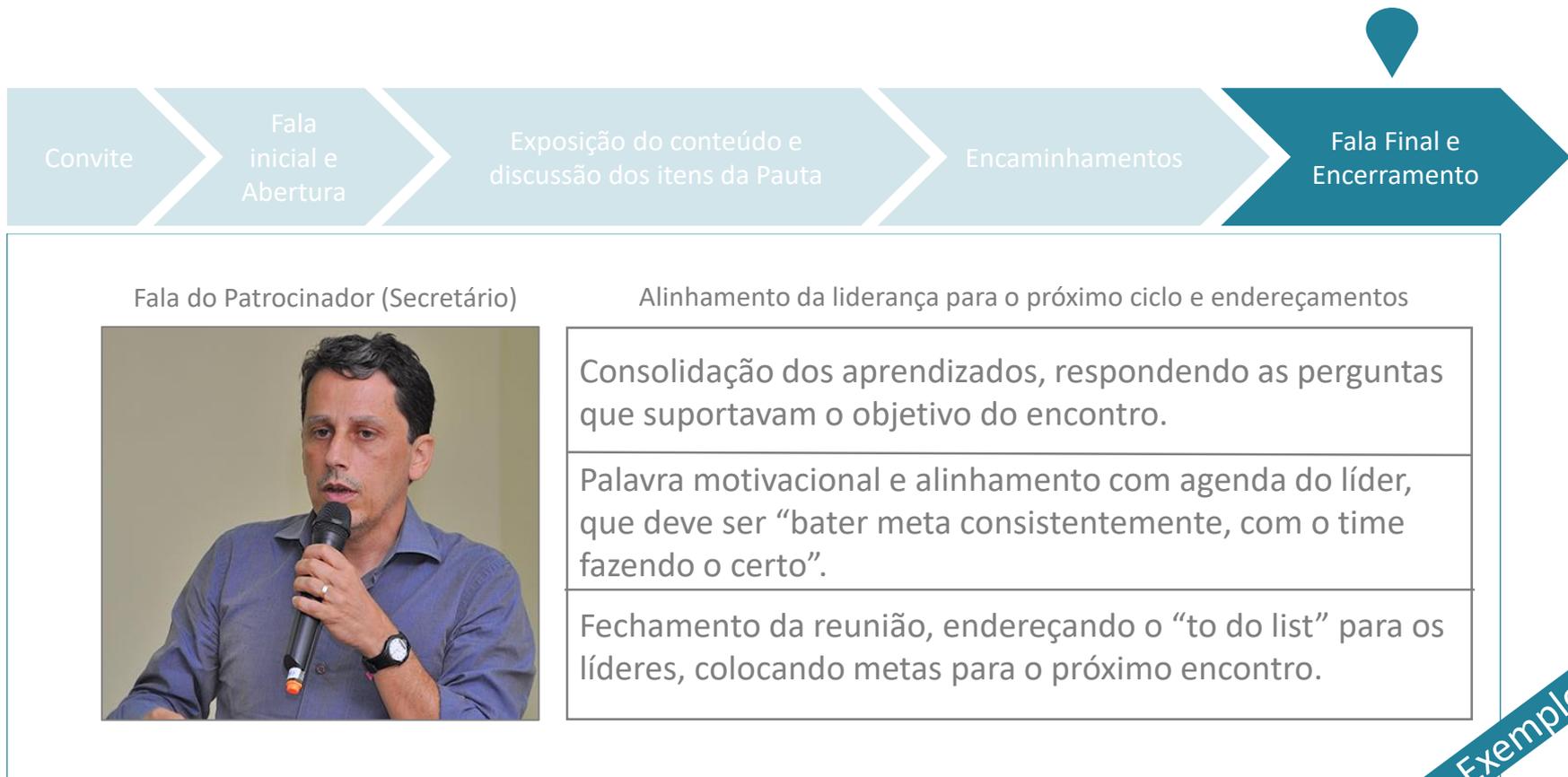
Embora o modelo possa ser flexibilizado, conforme a necessidade do IEMA, os encontros apresentam o seguinte script básico, como no exemplo da uma N1:



Exemplo

DEMONSTRAÇÃO

Embora o modelo possa ser flexibilizado, conforme a necessidade do IEMA, os encontros apresentam o seguinte script básico, como no exemplo da uma N1:



CICLOS DE GESTÃO

É importante que sejam estabelecidos ciclos de gestão, definindo grandes marcos, onde os resultados serão celebrados, as metas repactuadas e a agenda do líder reafirmada. Uma boa prática é a organização de uma “Reunião N1 – Expandida”, contando com a participação de todas as lideranças envolvidas no ciclo de gestão (secretário, subsecretária, diretores e guardião) e de convidados externos (palestrantes).



CALENDÁRIO DE ACOMPANHAMENTO

Um item importante para a participação dos gestores nas reuniões de acompanhamento diz respeito à previsibilidade de agenda:



● N1 - Estratégico ● N2 - Tático ● N3 - Operacional

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO



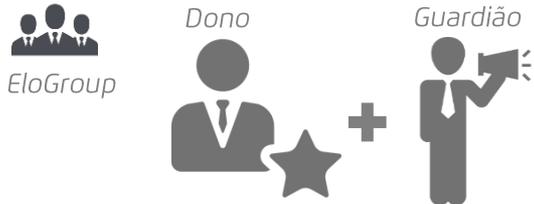
O MODELO NA PRÁTICA

Para aplicar o modelo de gestão da Rotina nos processos críticos do IEMA, é preciso definir suas premissas de atuação.



O MODELO NA PRÁTICA

ATIVAR



A ativação da Gestão da Rotina dos Processos foi realizada com a estruturação do **Escritório Local de Processos**, delimitando **escopo de atuação, indicadores e metas de controle e atores e ritos de gestão**.

IN Escritório Local de Processos

OUT Escopo, Indicadores, Metas, Atores e Ritos

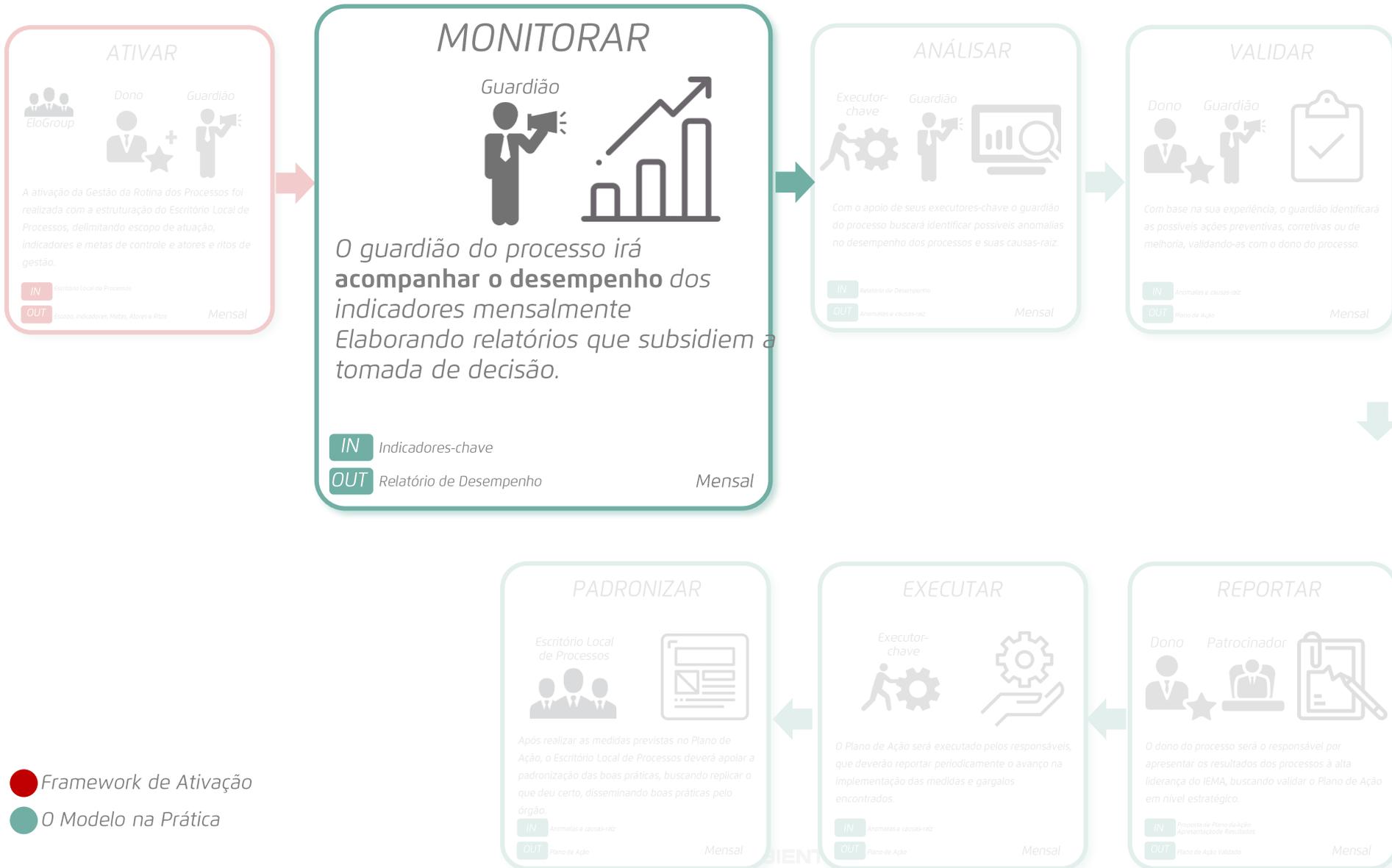
Mensal



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

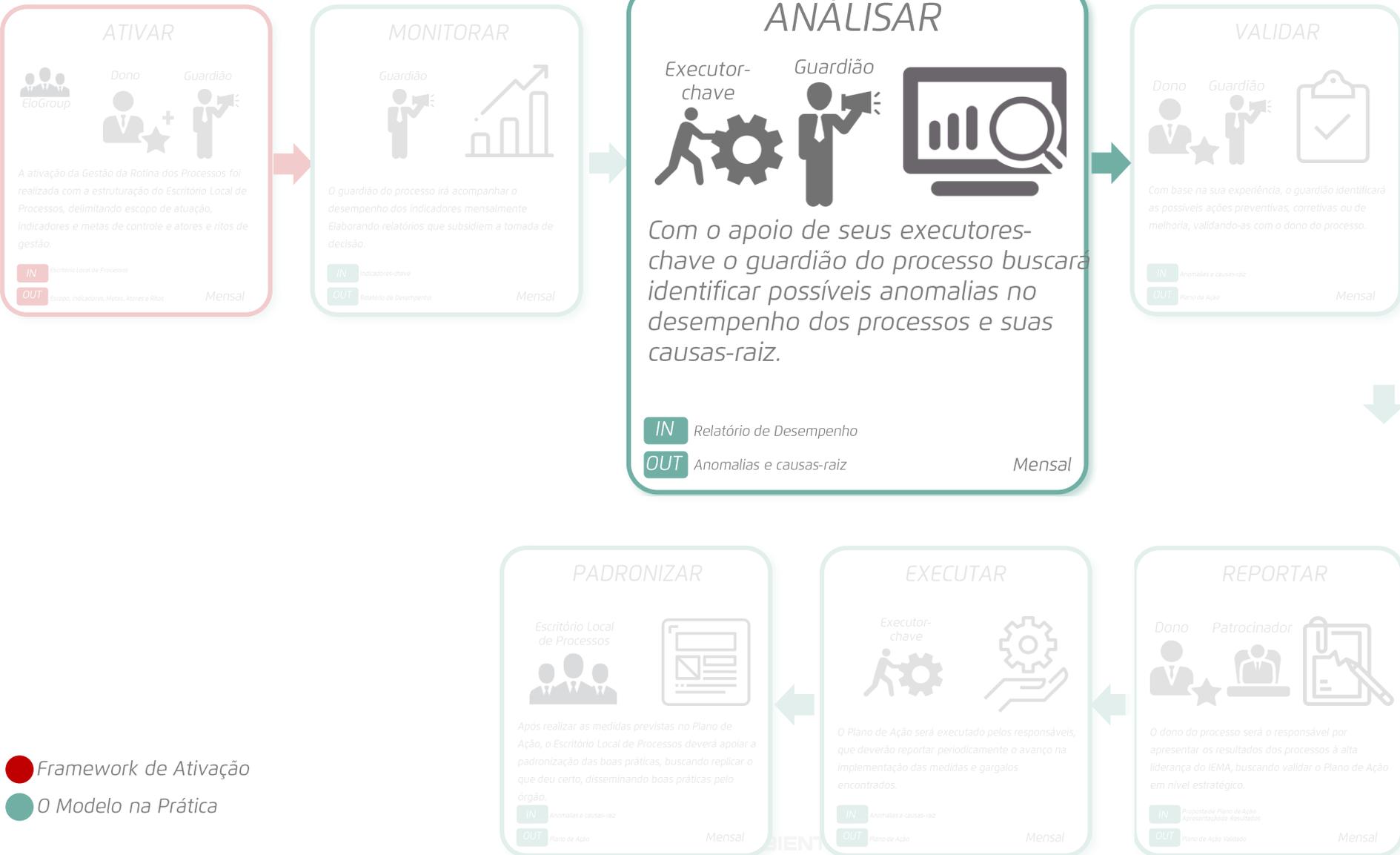
O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

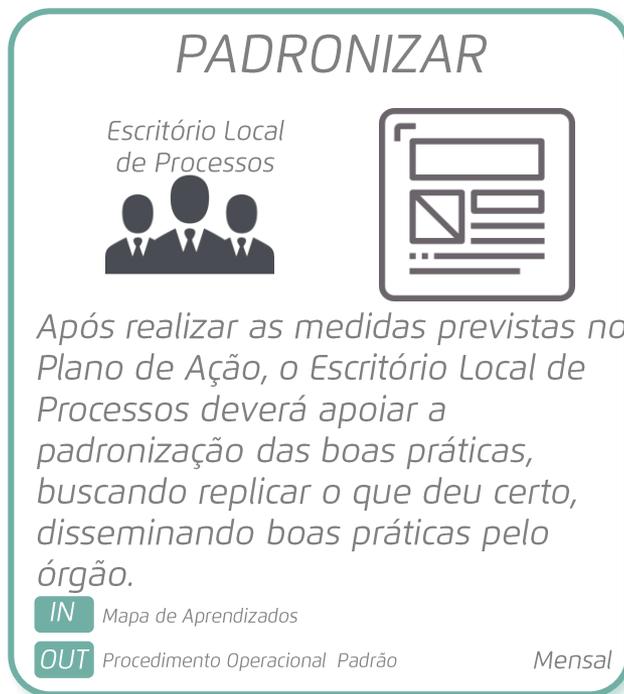
O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

O MODELO NA PRÁTICA



● Framework de Ativação

● O Modelo na Prática

PRINCÍPIOS GERAIS

As reuniões de acompanhamento de resultados são **decisivas** para o futuro da organização, afinal, são nesses momentos que verificamos o desempenho do nosso trabalho, compartilhamos **dores**, celebramos **conquistas** e corrigimos rotas, para isso é fundamental:



FORTE ALINHAMENTO

A agenda da liderança deve ser alinhada com os times e incorporada ao DNA da organização, que deve conhecer suas metas e resultados



COMUNICAÇÃO EFICIENTE

As informações devem ser transmitidas de forma clara, objetiva, buscando otimizar o tempo de todos e gerar valor à instituição

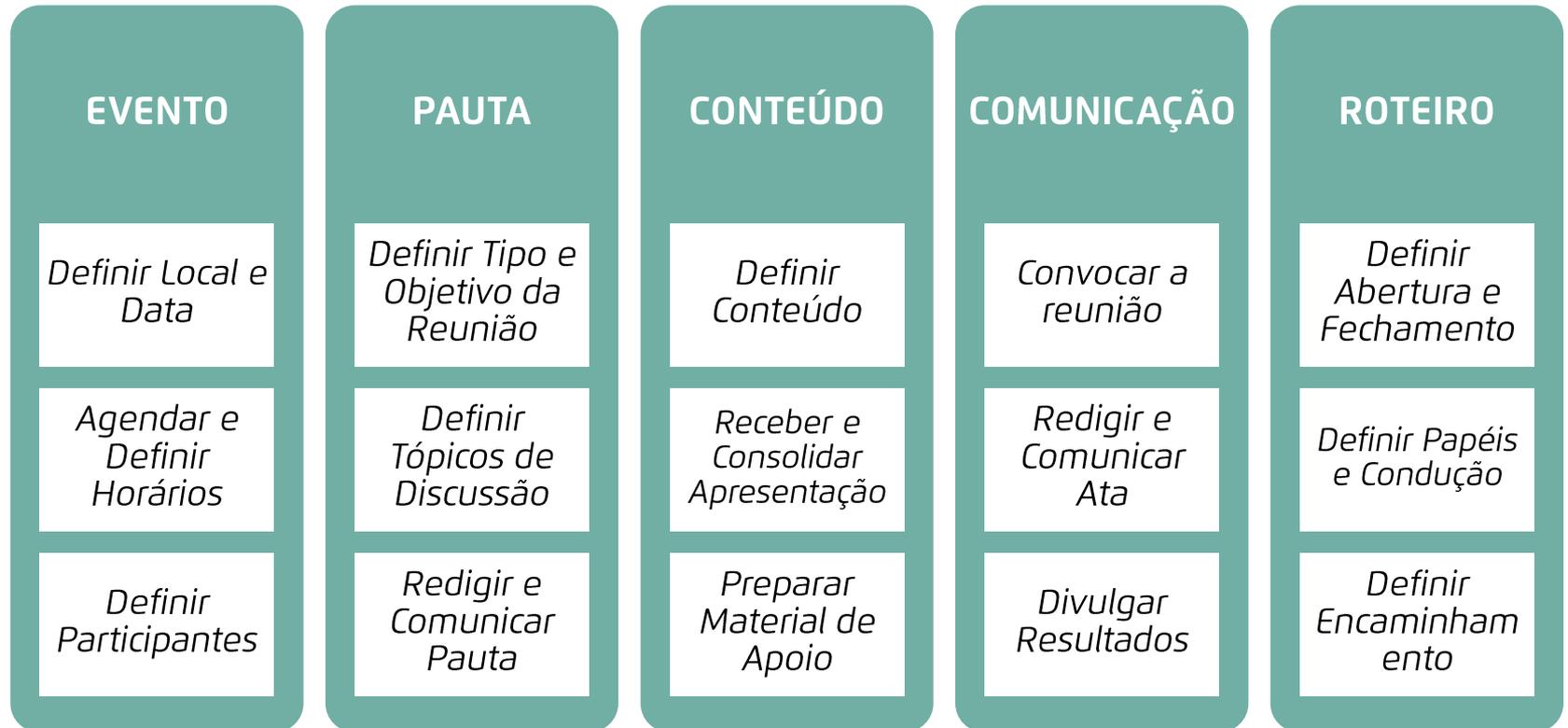


ENGAJAMENTO E DISCIPLINA

As pessoas devem estar mobilizadas com os desafios do órgão, buscando manter os encontros e a disciplina do rito proposto

PLANEJAMENTO DAS REUNIÕES

Os encontros devem ser estruturados de forma **sistemática**. Para tanto, é preciso estabelecer os alicerces e uma metodologia de preparação da reunião, visando torná-la **produtiva e eficiente**:



ORGANIZAÇÃO

EVENTO

Checklist

- Data e Local
- Horário
- Lista de Convidados

Artefatos

- ✓ Agenda Virtual
- ✓ Modelo Lista de Presença

Responsáveis



Esforço



O primeiro passo é realizar a concepção dos encontros para gerenciamento da rotina e acompanhamento de resultados. Já que é uma prerrogativa da liderança determinar as diretrizes da reunião, o guardião decide data e local de realização, horário de início e fim e a lista de convidados, bem como delega as atribuições aos Facilitadores da reunião. Após os primeiros ciclos de reuniões, e da experiência adquirida, esta etapa precisará somente ser validada e incrementada de tempos em tempos, sem grandes alterações no modelo, já que a criação do evento é uma etapa mais administrativa na gestão de rotina.

ORGANIZAÇÃO

PAUTA

Checklist

- Objetivos
- Tópicos de Discussão
- Pauta Redigida

Artefatos

- ✓ Modelo de Pauta
- ✓ Modelo de Sugestão de Pauta

Responsáveis



Esforço



Toda reunião de acompanhamento de resultados deve ter uma pauta muito bem delimitada. Assim, é importante que o guardião defina o objetivo de cada encontro e os pontos que serão discutidos. É importante que a pauta seja redigida e compartilhada com a máxima antecedência, para receber sugestões, e para que os participantes possam se preparar. Além disso, juntamente com a pauta, pode-se anexar um material a ser apreciado ou que signifique um alinhamento preliminar à reunião. Finalmente, vale mencionar que cada item da pauta deve ter um responsável por conduzir a fala e exposição, respeitando o equilíbrio projetado para cada tema.

ORGANIZAÇÃO

CONTEÚDO

Checklist

- Diretriz do Conteúdo
- Apresentação
- Material de Apoio

Artefatos

- ✓ Modelo para coleta
- ✓ Dashboard
- ✓ Modelo de Apresentação

Responsáveis



Esforço



A definição do conteúdo exposto na reunião é crucial para transmitir as informações mais importantes e entender o desempenho dos processos e subsidiar a tomada de decisão. Para isso, guardião e Facilitador deverão definir a forma e o nível de detalhamento, assim como a sequência lógica de apresentação, consolidando o material recebido em uma apresentação final, que deverá ser validada junto ao guardião e compartilhada com os participantes ao término do encontro. A apresentação deve ser eficiente e alinhada à pauta estabelecida e, por mais que cada nível possua um nível distinto de profundidade, a apresentação deve ser executiva e eficiente.

ORGANIZAÇÃO

COMUNICAÇÃO

Checklist

- Convocação
- Ata Redigida
- Divulgação

Artefatos

- ✓ Modelo de Convocação
- ✓ Modelo de Ata
- ✓ Modelo de Report

Responsáveis



Esforço



A comunicação é uma etapa que contribui fortemente para a eficiência das deliberações, alinhamento das expectativas e memória dos encontros. Tudo começa na convocação da reunião, que deve ser realizada por telefone e formalizada por e-mail, contendo as diretrizes do encontro (data e local, hora, pauta, avisos, etc.). É importante verificar o recebimento dos convites e quem confirmou presença. Durante a reunião, o Facilitador será responsável por redigir a ata, que deve conter os principais pontos discutidos e as suas deliberações. É importante frisar que a ata não precisa ser literal, mas objetiva e precisa, sendo a principal memória do encontro. Esse documento deve ser compartilhado logo após o término da reunião para que seja aprovada pelos participantes.

ORGANIZAÇÃO

ROTEIRO

Checklist

- Abertura e Fechamento
- Ordem das Falas
- Forma de condução

Artefatos

- ✓ Modelo de Script

Responsáveis



Esforço



Um encontro para discutir resultados, assim como toda reunião, deve conter uma roteiro com começo, meio e fim. Assim, é importante definir a narrativa, ordenando as apresentações e falas de acordo com a mensagem que se quer transmitir e mensurando o tempo dispendido para cada item de pauta. Além disso, a reunião deve ter um responsável por realizar a abertura/fechamento e conduzir a pauta, passando a palavra aos demais participantes. Os papéis devem ser alinhados previamente para evitar constrangimentos e otimizar o início da reunião. Na prática, essa etapa significa a consolidação das etapas anteriores em uma narrativa alinhada aos objetivos do encontro.

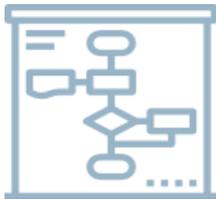
PRÓXIMOS PASSOS



DEFINIÇÃO DOS NOMES

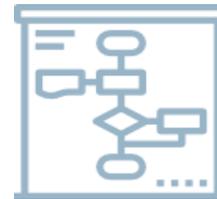
Para ativar os ritos de gestão da rotina, precisamos definir os nomes em cada processos que será acompanhado, delegando os papeis e responsabilidades previstos no modelo proposto. Na última reunião, tivemos as seguinte sugestão:

Licenciamento
Simplificado



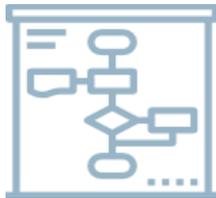
- Graciele
- Maria
- Ingridi

Certidão Negativa de
Débitos Ambientais (CNDA)



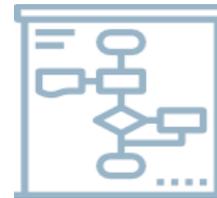
- Juliana

Diárias



- Katia

Multas



- Sebastião
- Claudio
- Alessandra
- Alexandre

OUTROS PASSOS

- *Definir datas e participantes das próximas capacitações em Gestão da Rotina (donos, guardiões, executores-chave e/ou gestores funcionais)*
- *Marcar datas dos Workshops de Ativação da Gestão da Rotina*
- *Construir Dashboards*
- *Definir a Data da primeira reunião em nível Estratégico (mensal) e demais ciclos (10)*

DEFINIÇÃO DA AGENDA

É importante ter um calendário definido para ativar a Gestão da Rotina, buscando trazer previsibilidade para o Ciclo de Gestão:

Janeiro							Fevereiro							Março							Abril						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4				1	2	3	4							1
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
29	30	31					26	27	28					26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29
																					30						

Maio							Junho							Julho							Agosto						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
	1	2	3	4	5	6					1	2	3							1			1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	31		
														30	31												

Setembro							Outubro							Novembro							Dezembro						
S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D
					1	2	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4						1	2
3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30	29	30	31					26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30
																					31						

ANEXOS



A1. FICHA DO INDICADOR

OBJETIVO

Representação estruturada das premissas que sustentam os indicadores-chave de desempenho dos processos, permitindo visibilidade da metodologia de cálculo, coleta de dados, polaridade, periodicidade, representação gráfica, etc.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Defina os indicadores-chave: *elencue quais indicadores são importantes para monitorar o desempenho dos processos. Eles devem trazer informações relevantes e que ajudem na tomada de decisão.*

Defina as premissas: *definidos os indicadores, é importante construir, junto com os líderes de processo, as premissas de cada indicador (fórmula, periodicidade, unidade, polaridade, responsável por coleta). Os indicadores devem ser de fácil mensuração e assimilação, tornando replicáveis.*

Explique o método: *determine o passo a passo para construção dos indicadores, suas etapas e responsáveis., formas de coleta e inserção dos dados em ferramentas de análise de dados, etc.*

Evidencie os resultados: *após construir os indicadores, é preciso demonstrar graficamente os resultados, buscando evidenciar os indicadores no tempo a título de comparação do desempenho em relação à meta, por exemplo.*

A1. FICHA DO INDICADOR

elogroup

FICHA DO INDICADOR

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

Indica o número de dias em média que a empresa leva desde a solicitação de compras aberta até pedido de compras recebido

FÓRMULA

$$T_COMPRAS = \frac{\Sigma(\text{tempo total do processo de compras})}{\text{Quantidade de pedidos de compras emitidos}}$$

PERIODICIDADE

Mensal

UNIDADE

Dias

POLARIDADE

Quanto menor melhor

RESPONSÁVEL COLETA

Carlos Silva

POSSÍVEIS RECORTES

- Por etapa do processo de "Realizar Compras"
- Por modalidade de Compra

PROCEDIMENTO DE COLETA

Extração de log do Sistema XYZ e consolidar indicador na Planilha ABC.

CURVA DE CAPTURA – RECORTE COMPRAS INDIRETAS



ANÁLISE

- Profissionais envolvidos no processo de compra
- Formato de recebimento da solicitação de compras
- Volume de informações recebidas pelo solicitante para efetuação da compra
- Sistema XPTO utilizado para gestão de compra

A2. BOLETIM DE PROCESSO

OBJETIVO

Comunicar o desempenho do processo, destacando as medidas necessárias e o status dos planos de ação em andamento.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Dados do processo: *Contate os executores do processo para buscar os dados necessários para consolidação dos indicadores de desempenho. Plote os gráficos para realizar a análise.*

Análise dos indicadores de desempenho: *Analise os gráficos gerados e verifique pontos de atenção. Busque identificar a necessidade de ações corretivas, preventivas e/ou de melhoria contínua. Indique no boletim do processo as ações necessárias.*

Acompanhamento dos planos de ação: *Contate os responsáveis por atividades pactuadas em outras análises críticas e atualize o status de execução dos planos de ação.*

A2. BOLETIM DE PROCESSO

NOME DO PROCESSO

GESTOR DO PROCESSO

MÊS DE REPORTE

STATUS MELHORIAS EM IMPLANTAÇÃO

Ação

Data Limite

%

EVENTOS OCORRIDOS

AÇÕES PARA MELHORIA CONTÍNUA

AÇÕES PREVENTIVAS / CORRETIVAS

ANÁLISE DO DESEMPENHO

INDICADORES DO PROCESSO

[Barra decorativa]											

[Barra decorativa]											

[Barra decorativa]											

[Barra decorativa]											

LEGENDA:  Pré-implantação  Pós-implantação

A3. PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARD)

OBJETIVO

Tem por objetivo orientar a tomada de decisão da organização baseada em fatos e dados, reunindo os principais indicadores de desempenho, de processos mais críticos ou dos que mais possam influenciar na implementação da estratégia

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Reunir os indicadores mais significativos para análise: *Durante as reuniões gerenciais, deve-se focar nos indicadores mais significativos à tomada de decisão, sabendo diferenciá-los daqueles que não agregam à discussão. Discernimento para elevar o nível das conversas e agregar valor é fundamental.*

Realizar acompanhamentos constantes: *É imprescindível que os indicadores sejam acompanhados atentamente e de maneira constante, de forma que desvios, positivos ou negativos, possam ser rapidamente identificados.*

Criação de Planos de Ação: *Uma vez definido que o desempenho de um dado indicador não está conforme o estabelecido, abaixo da meta, devem ser gerados Planos de Ação que o levem de volta ao patamar desejado, ou, caso esteja acima da meta, devem ser estudados os eventos que levaram a tanto, de modo a padronizar as novas conquistas, estabilizando-o permanentemente em um nível mais elevado.*

A3. PAINEL DE INDICADORES (DASHBOARD)



A4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

OBJETIVO

Apresentar os resultados dos processos monitorados de forma executiva para que a tomada de decisão possa ser otimizada. Assim, essa ferramenta busca trazer visibilidade gerencial simplificada, evidenciando os resultados de maneira objetiva, simples e padronizada.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

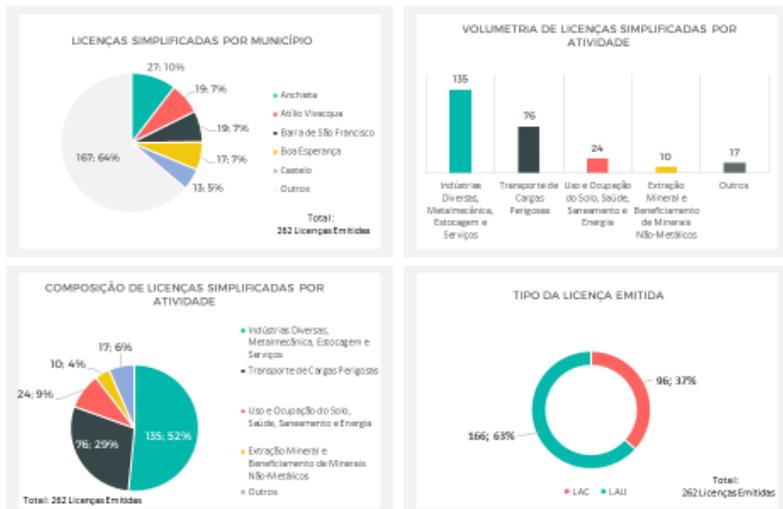
Reunir os dados: *colete junto aos líderes de processo os dados mais importantes e que demonstram os resultados dos processos críticos em determinado período. Esses dados podem ser obtidos por relatórios gerados em ferramenta de análise de dados ou mesmo de forma avulsa com os donos de processo.*

Construa a apresentação: *com os dados em mãos, consolide os dados em uma apresentação executiva de resultados, para demonstrar, em poucos minutos, os resultados do período, com as devidas comparações e apontamentos.*

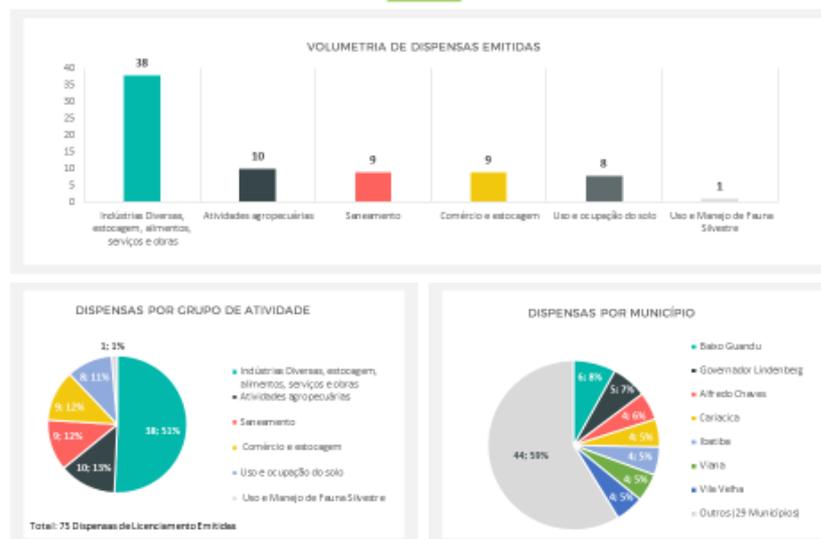
Compartilhe a apresentação: *a apresentação será realizada durante as reuniões do ciclo de acompanhamento de resultados e deverá ser compartilhada com os participantes. Portanto, estruture uma apresentação padronizada e executiva para otimizar a deliberação.*

A4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

LICENCIAMENTO SIMPLIFICADO



DISPENSA DE LICENCIAMENTO



CNDA



+500 CNDA's EMITIDAS
(50%)

A5. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)

OBJETIVO

Identificar as relações de causa e efeito entre efeitos indesejados e auxiliar na identificação de causas raiz para realizar melhorias.

COMPLEXIDADE



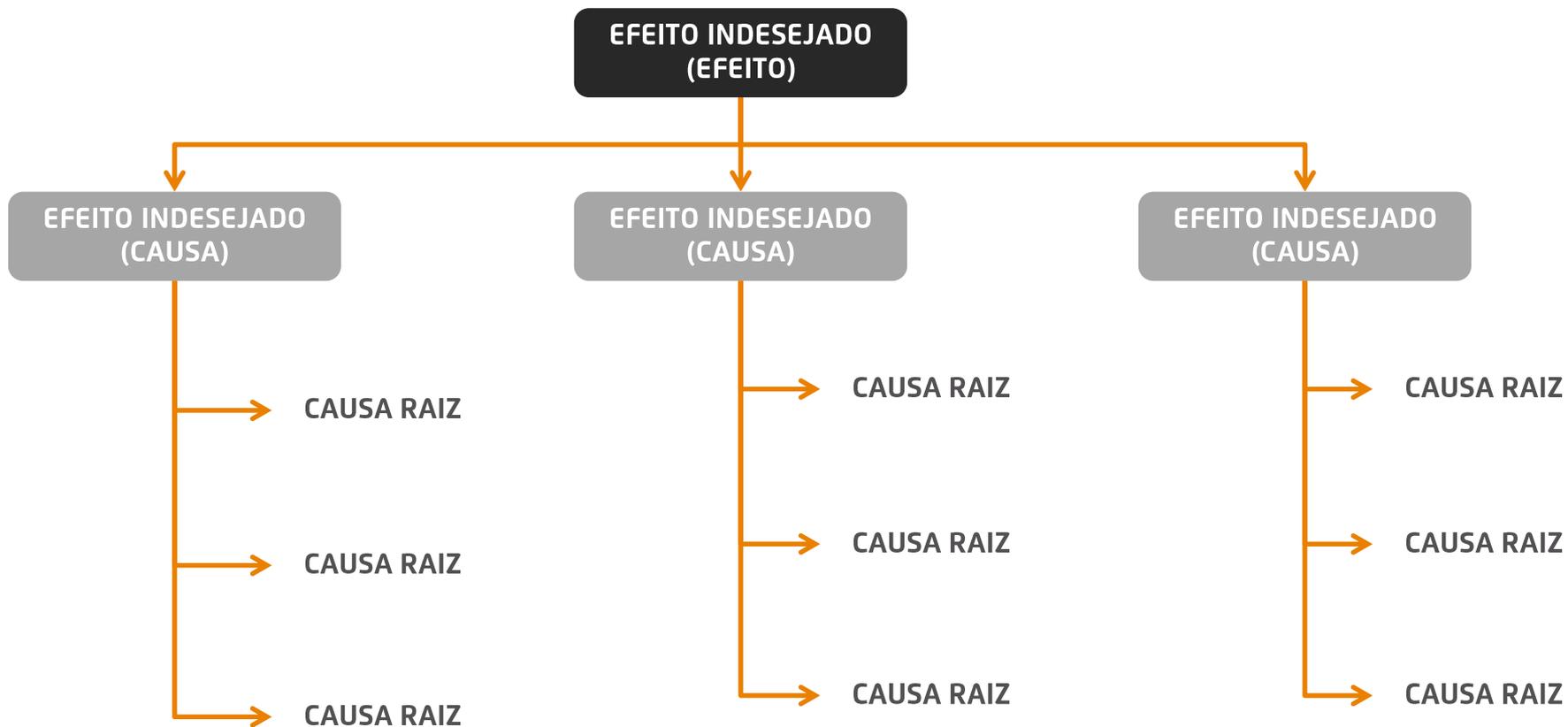
COMO UTILIZAR

Identifique o efeito indesejado: *Elabore uma lista de problemas chamados efeitos indesejados (EI) e teste a clareza de cada um deles e procure relações causais entre os EIs.*

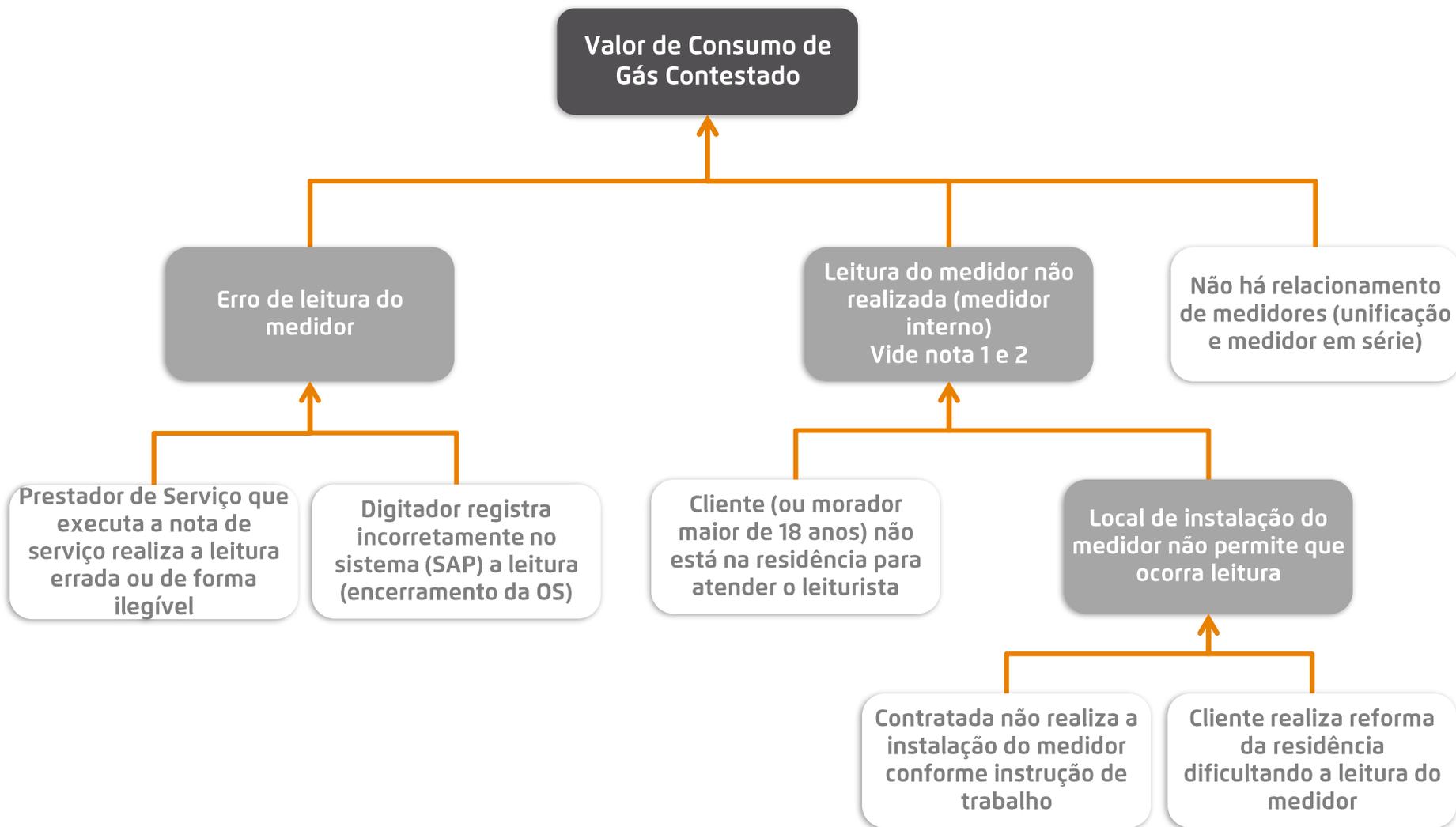
Estabeleça relações lógicas: *Determine qual efeito indesejado é a causa e qual é o efeito: Leia como “Se causa, Então efeito”. Técnicas de 5 Porquês pode ser utilizada como apoio no levantamento. Ocasionalmente a causa e o efeito podem ser revertidos. Avalie utilizando a seguinte afirmação: “Efeito” PORQUE “Causa”.*

Numere os efeitos indesejados: *Enumere os efeitos indesejados para facilitar a localização dos mesmos. A construção deve ser feita de maneira de cima para baixo, mas sua leitura de ser de baixo para cima.*

A5. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)



A5. ÁRVORE DE REALIDADE ATUAL (ARA)



A6. GRÁFICO DE PARETO

OBJETIVO

O gráfico de Pareto é uma ferramenta para ajudar a focalizar os esforços de melhoria. é um gráfico de colunas que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, procurando levar a cabo o princípio de Pareto (80% das consequências advêm de 20% das causas).

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Defina o que se quer analisar: *escolha algum indicador ou efeito indesejado que se deseja aplicar Pareto para poder entender a frequência de alguns acontecimentos em determinado processo.*

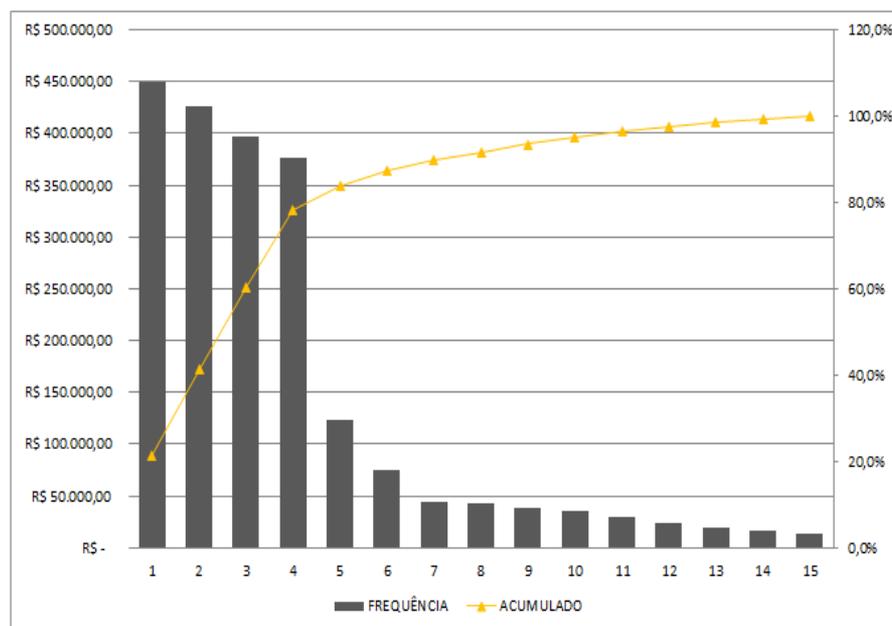
Colete dados: *como toda análise gráfica, é preciso realizar a coleta de dados com informações do processo que se quer entender.*

Categorize os problemas: *é importante separar os problemas, para entender o que pode estar a causar determinada anomalia no processo. Assim, organize a frequência das ocorrências.*

Elabore o gráfico: *construa a representação gráfica em ferramenta de análise de dados, como Excel por exemplo, que já contem o templates pronto para essa análise.*

A6. GRÁFICO DE PARETO

PROBLEMA	Recebimento de multas			
FREQUÊNCIA DE OCORRÊNCIA DE CAUSAS				
CAUSAS	SEQ.	FREQUÊNCIA	ACUMULADO	PORCENTAGEM
Falta de rastreabilidade	1	R\$ 450.284,00	21,3%	21,3%
Despesas apropriadas com investimento	2	R\$ 425.780,00	41,5%	20,2%
Contabilização de custos retardatários	3	R\$ 397.003,00	60,3%	18,8%
Inconsistências nos arquivos de baixa	4	R\$ 375.920,00	78,1%	17,8%
Capitalização de juros de forma inadequada	5	R\$ 124.000,00	84,0%	5,9%
Inconsistências do Ativo Imobilizado em Serviço	6	R\$ 74.819,00	87,5%	3,5%
Imobilização de retalhos de cabos	7	R\$ 45.029,00	89,7%	2,1%
Ordens de investimento sem correspondência no Ativo em Curso	8	R\$ 42.638,00	91,7%	2,0%
Bens classificados em contas contábeis incorretas	9	R\$ 38.720,00	93,5%	1,8%
Classificação incorreta de unidade de Cadastro	10	R\$ 35.199,00	95,2%	1,7%
Baixas indevidas em obrigações especiais	11	R\$ 29.370,00	96,6%	1,4%
Disparidade entre os ativos no controle patrimonial	12	R\$ 24.001,00	97,7%	1,1%
Erro de cálculo da amortização de obrigações especiais	13	R\$ 19.320,00	98,6%	0,9%
Falta de identificação das Obrigações Especiais nas Ordens de Investimento	14	R\$ 16.030,00	99,4%	0,8%
Contabilização sem indicação de Unidade de Cadastro	15	R\$ 13.027,00	100,0%	0,6%



A7. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

OBJETIVO

Organizar as ideias de melhorias em quadrantes de acordo com critérios para que estas sejam priorizadas e direcionadas para experimentação e implantação.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Defina os critérios para a priorização: Usualmente, indica-se utilizar: o impacto no ganho, (em nível estratégico, relevante e marginal) e esforço de implantação (baixo, médio e alto). Outras informações são acrescentadas com o uso de cores e símbolos. O importante é que os critérios sejam compartilhados por todos envolvidos.

Categorize as ideias conforme critérios definidos. Esse também é um bom momento para rever a categorização, se já foi feita na Agenda de Mudanças, ou fazê-la pela primeira vez.

Conduza a reunião de direcionamento para implantação: Com as melhorias categorizadas e sinalizadas na Matriz, devemos conduzir a reunião que irá fornecer os principais direcionamentos para experimentação e implantação, a partir da disposição das melhorias. Os atores tomadores de decisão deverão estar presentes para que a reunião seja efetiva.

A7. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO



A7. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

elogroup

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

IMPACTO

MUITO ALTO

ALTO

MEDIANO

1 Definir a estrutura da reunião voltada para a melhoria contínua do negócio

2 Segmentar a equipe da controladoria por frentes de trabalho

3 Definir o ponto focal nas áreas de interface da Controladoria e suas responsabilidades

4 Reestruturar a rotina de consolidação da apresentação

5 Permitir a análise de deltas dos itens componentes da DRE para embasar a tomada de decisão

6 Gerar relatório informando a margem financeira do banco com periodicidade quinzenal

7 Criar tubos de dados no BI com funcionalidades de análise dinâmica

8 Automatizar a consolidação do teste a partir do sistema de fluxo de caixa

9 Automatizar a partir do BI a obtenção de informações de Mercado

10 Definir SLA para envio de notas fiscais

11 Realizar automaticamente a transformação de dados contábeis em gerenciais com a utilização do sistema

12 Promover maior detalhamento das contas do fluxo de caixa

ATÉ 3 MESES

DE 3 A 6 MESES

DE 6 A 12 MESES

ESFORÇO

MEDIANO ALTO MUITO ALTO

TEMPO NECESSÁRIO PARA CONCLUSÃO

A7. PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO

Levantadas as ações preventivas/corretivas ou de melhoria, é preciso elaborar um Plano de Ação, onde cada atividade terá um responsável e um prazo para entrega.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Identifique as Ações: *elencue as ações preventivas/corretivas ou de melhoria que foram levantadas a partir da análise crítica do processo.*

Defina Responsáveis: *estabeleça um responsável por ação e que deve ser o ponto focal durante o acompanhamento do plano de ação.*

Defina Prazo: *Cada ação deve ter um prazo para entrega, que deve ser estabelecido conforme o planejamento do órgão.*

Alinhe com as equipes: *faça uma reunião de alinhamento para mostrar as ações, delegar funções e alinhar prazos.*

Acompanhe a execução: *periodicamente, faça uma reunião com os pontos focais para acompanhar a execução do cronograma, identificar desvios e possíveis entraves.*

A7. PLANO DE AÇÃO

GESTÃO DA ROTINA

PLANO DE AÇÃO

Detalhamento das ações, responsáveis e prazos pelas melhorias propostas.

1 - Não iniciado

2 - 25% Concluído

3 - 50% Concluído

4 - 75% Concluído

5 - 100% Concluído

 Ação em dia

 Ação com prazo de vencimento menor que uma semana

 Ação atrasada

elgroup

#	AÇÃO	RESPONSÁVEL	ATIVIDADES	STATUS	RESPONSÁVEL	TÉRMINO PREVISTO	TÉRMINO REAL	OBSERVAÇÕES
1	Reformular a parametrização do sistema para o bloqueio automático de pedidos	João Silva	Habilitar funcionalidade para envio de email automático para título vencido		João Silva	17/jul	17/jul	Mario Pereira está enfrentando dificuldades para identificar a causa-raiz dos bloqueios. Será repactuado o prazo para 23/jul.
			Realizar reunião para avaliar as razões da ocorrência do bloqueio de pedidos		João Silva	18/jul	-	
			Parametrizar sistema para correção do bloqueio indevido de pedidos		Wagner Castro	25/jul	-	
			Acompanhar evolução do bloqueio de pedidos por período determinado		Daniela Dantas	15/ago	-	
			EVIDÊNCIA: Formalização da área Financeira de que o bloqueio está regularizado		Daniela Dantas	15/ago	-	
2	XXX	XXX	XXX		XXX	-	-	XXX
			XXX		XXX	-	-	
			XXX		XXX	-	-	
			XXX		XXX	-	-	
			EVIDÊNCIA: XXX		XXX	-	-	

A8. PAINEL DE LIÇÕES APRENDIDAS

OBJETIVO

Após acompanhar a execução do Plano de Ação, diversos aprendizados serão obtidos. A partir daí, é importante entender o que deu certo e o que deve ser modificado para os próximos ciclos de melhoria contínua.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Reúna a Equipe: chame seu time para uma reunião de fechamento de ciclo, buscando levantar aprendizados e dificuldades durante a execução do PDCA.

Levante o que deu certo: preencha o painel de lições aprendidas (em A0) com post its, junto aos líderes de processo, para identificar o que deu certo durante o ciclo de gestão.

Levante o que deu errado : preencha o painel de lições aprendidas (em A0) com post its, junto aos líderes de processo, para identificar o que deu errado durante o ciclo de gestão.

Retire Insights: Após essa reflexão, elenque os insights e principais aprendizados das equipes.

A8. PAINEL DE LIÇÕES APRENDIDAS



PAINEL DE LIÇÕES APRENDIDAS

elogroup

O QUE FUNCIONOU?

Quais medidas surtiram efeitos positivos a Partir do Plano de Ação para melhoria dos processos executados no IEMA?

O QUE NÃO FUNCIONOU?

O que não deve ser replicado, ou deve ser melhorado para os futuros Planos de Ação do IEMA?

INSIGHTS

Quais as principais lições aprendidas em relação às medidas propostas?

Quais são os principais insights da equipe em relação à implementação do Plano de Ação?

A9. FLUXOGRAMA

OBJETIVO

Após identificar o que deu certo, é preciso padronizar os processos. Para tanto, pode-se começar com a representação dos mesmos em forma de fluxograma. Esta é a análise mais básica e intuitiva para o profissional que atua com processos e pode ajudar a disseminar as boas práticas.

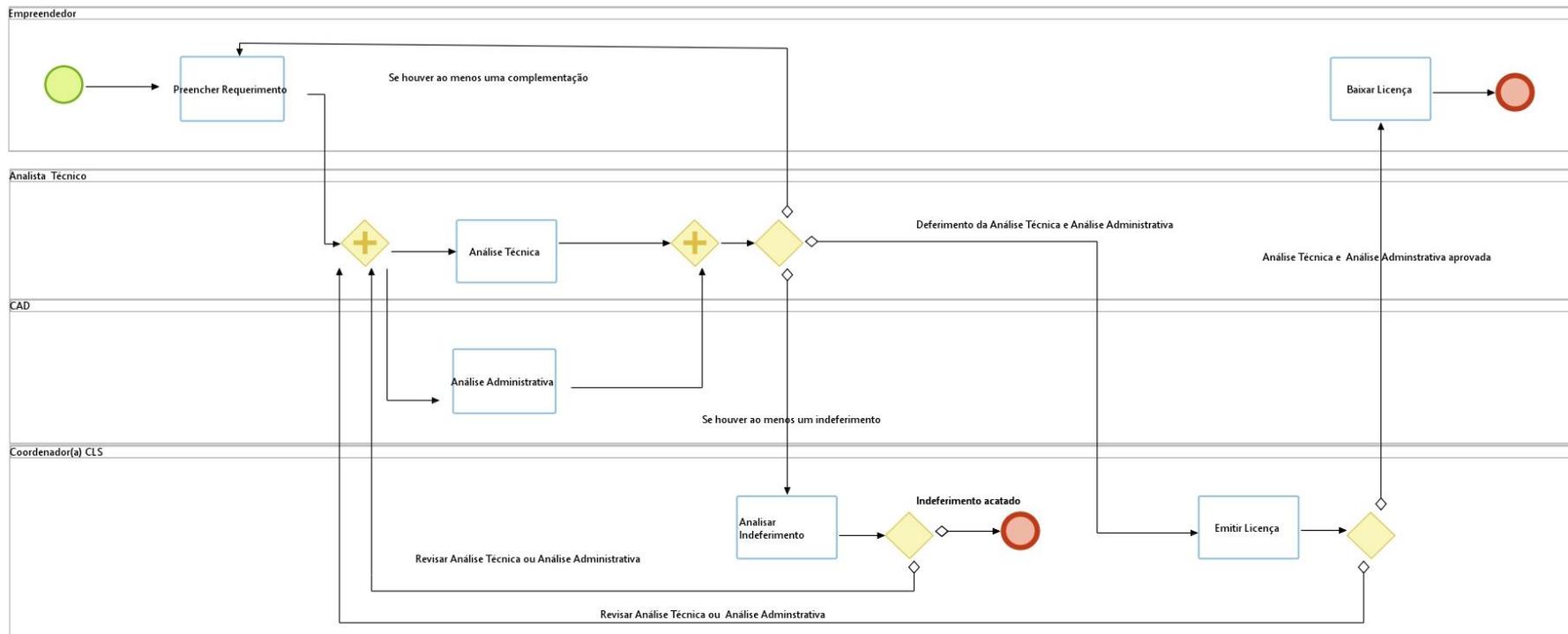
COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

- 1. Mapeie o processo, considerando a condução de entrevistas ou grupos de trabalho, pesquisa documental para levantamento das informações. Utiliza-se para mapear a notação BPMN.*
- 2. Plote os problemas, erros, retrabalhos, handoffs, gargalos e rupturas identificados nas entrevistas, e mensurados por meio de indicadores, no fluxograma.*
- 3. Para cada ponto problemático plotado, identifique pelo menos uma oportunidade melhoria.*
- 4. Salve o fluxograma com os pontos problemáticos para posterior consulta e apresentação caso necessário.*

A9. FLUXOGRAMA



A10. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

OBJETIVO

O procedimento operacional padrão serve como um guia na execução dos processos, e é o principal manual de padronização de boas práticas. Vale lembrar que ele deve ser constantemente atualizado durante o ciclo de melhoria contínua.

COMPLEXIDADE



COMO UTILIZAR

Identifique as boas práticas: após passar pelo ciclo de melhoria contínua e realizar o mapeamento dos processos, identifique as práticas que devem ser utilizadas para explicar o funcionamento dos processos.

Escreva o POP: redija o texto contendo a explicação detalhada dos procedimentos que devem ser padronizados na execução dos processos.

Valide junto às equipes: reúna-se com os líderes de cada processo e valide se a descrição está condizente com o funcionamento à luz das boas práticas e que deve ser padronizado.

Publique o POP: divulgue o POP junto às equipes, criando um canal constante para feedbacks e melhorias.

Atualize o POP: a cada ciclo de melhoria contínua, atualize os procedimentos à luz das lições aprendidas.

A10. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

 PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO Secretaria de Gestão Estratégica Escritório de Processos de Trabalho			
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		Nº POP/XXXX-999	
Código Localizador: TRTS/SIGLA/SIGLA-99-999	Data:	Versão: 0.0	Folha: 1/1
PROCESSO: Processo exemplo			
SUBPROCESSO: Subprocesso exemplo			
RESULTADOS ESPERADOS: Resultado 1 e Resultado 2			

DETALHAMENTO DO PROCESSO

Detalhar, em texto livre, toda a rotina (passo a passo) do processo, com os seus respectivos responsáveis. Quando da elaboração de um POP, mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que o POP é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, os POPs deverão ser "elaborados" pelos próprios operadores, executores de cada tarefa.

PROCEDIMENTOS

1 – Descrição detalhada da etapa 1, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

2 – Descrição detalhada da etapa 2, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

3 – Descrição detalhada da etapa 3, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

N – Descrição detalhada da etapa n, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)

Data da aprovação:	Data da revisão:	Data prevista para nova revisão:
Distribuição:	Palavras-chave:	Forma de divulgação:
Emanado da Secretaria de Gestão Estratégica/Escritório de Processos de Trabalho		



Obrigado

Daniel Barros

daniel.barros@elogroup.com.br

Pedro Lacerda

pedro.lacerda@elogroup.com.br

Perseu Menezes

perseu.menezes@elogroup.com.br

André Mendes

andre.mendes@elogroup.com.br

Caio Moura

caio.santos@elogroup.com.br

www.elogroup.com.br