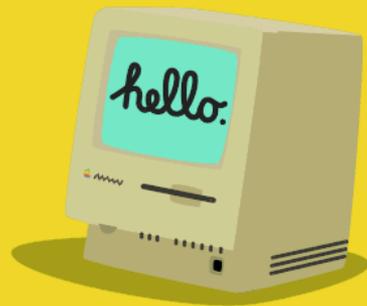


Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA)  
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEAMA)  
Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH)

# CONECTA MEIO AMBIENTE

# TREINAMENTO EM GESTÃO DA ROTINA

---



# APRESENTAÇÕES

**ANDRÉ MENDES**

GESTOR DE PROJETOS ELOGROUP



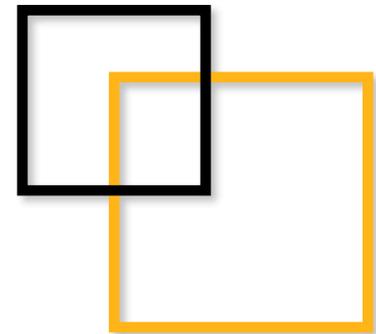
**CAIO SANTOS**

CONSULTOR ELOGROUP



**LUIZA SIMÕES**

CONSULTORA ELOGROUP



---

## AGENDA

---

---

### PARTE 1 - MANHÃ

---

- 1 CONTEXTO DA FRENTE DE TRABALHO**
- 2 INTRODUÇÃO AOS PRINCIPAIS CONCEITOS DE GESTÃO DA ROTINA**
- 3 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA ROTINA  
SEAMA/IEMA/AGERH**

---

### PARTE 2 - TARDE

---

- 4 ATIVIDADE PRÁTICA**
- 5 PRÓXIMOS PASSOS**

# CONTEXO



# 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.*

# 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

# 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

# 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

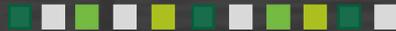
Atualizar Cadeia de Valor

Avaliar a maturidade da Gestão por Processos



**VAMOS  
COMEÇAR...**

# QUAIS SÃO OS **CONCEITOS** IMPORTANTES DA GESTÃO DA ROTINA?



# GESTÃO DA ROTINA



2.1

GESTÃO DA ROTINA

CONTROLE

PDCA

GESTÃO DA ROTINA DIÁRIA

PADRONIZAÇÃO

CONTROLE

GESTÃO DO DIA A DIA

KAIZEN

PADRONIZAÇÃO

MELHORIA CONTÍNUA

MELHORIA CONTÍNUA

CONTROLE

MOVIMENTO DA QUALIDADE

INDICADORES

PDCA

KAIZEN

PDCA

GESTÃO DO DIA A DIA

MOVIMENTO DA QUALIDADE

MAS AFINAL,

O QUE É GESTÃO

GESTÃO DA ROTINA

DA ROTINA DE PROCESSOS?

GESTÃO DO DIA A DIA

INDI

KAIZEN

MOVIMENTO DA QUALIDADE

GESTÃO DO DIA A DIA

GESTÃO DA ROTINA DIÁRIA

MELHORIA CONTÍNUA

GESTÃO DA ROTINA DIÁRIA

PDCA

INDICADORES

META

PDCA

GESTÃO DA ROTINA

PADRONIZAÇÃO

GESTÃO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA

# O QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?



QUALQUER TIPO DE ORGANIZAÇÃO CONSEGUE **GERAR VALOR** PARA SEUS CLIENTES E STAKEHOLDERS A PARTIR DA **OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS**.



OS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS SÃO OPERACIONALIZADOS E ENTREGUES POR MEIO DE PROCESSOS.



MAS NEM SEMPRE **CONSEGUIMOS ENTREGAR** DA FORMA COMO ERA ESPERADO...

O CONCEITO ESSENCIAL DA **GESTÃO DA ROTINA** É PERMITIR A **ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E ANOMALIAS** QUE IMPEDEM A **ENTREGA DE VALOR PROPOSTA**.

# 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 QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?



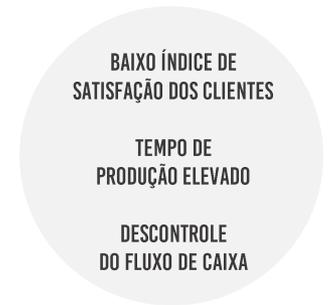
**CAFETERIA**

EXECUÇÃO DE PROCESSOS



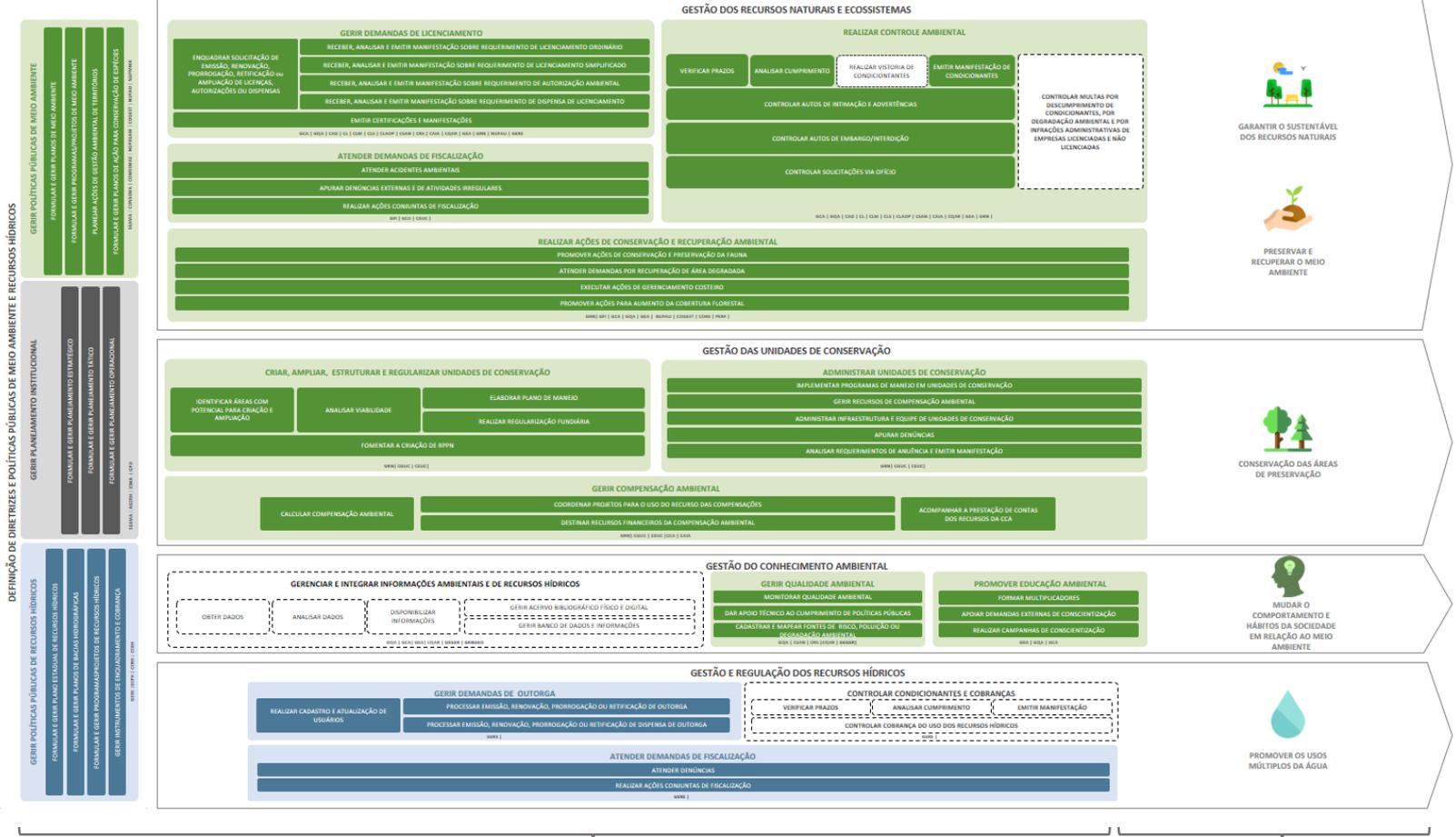
**ENTREGAS DE VALOR**

POSSÍVEIS ANOMALIAS



**ESCOPO DA GESTÃO DA ROTINA**

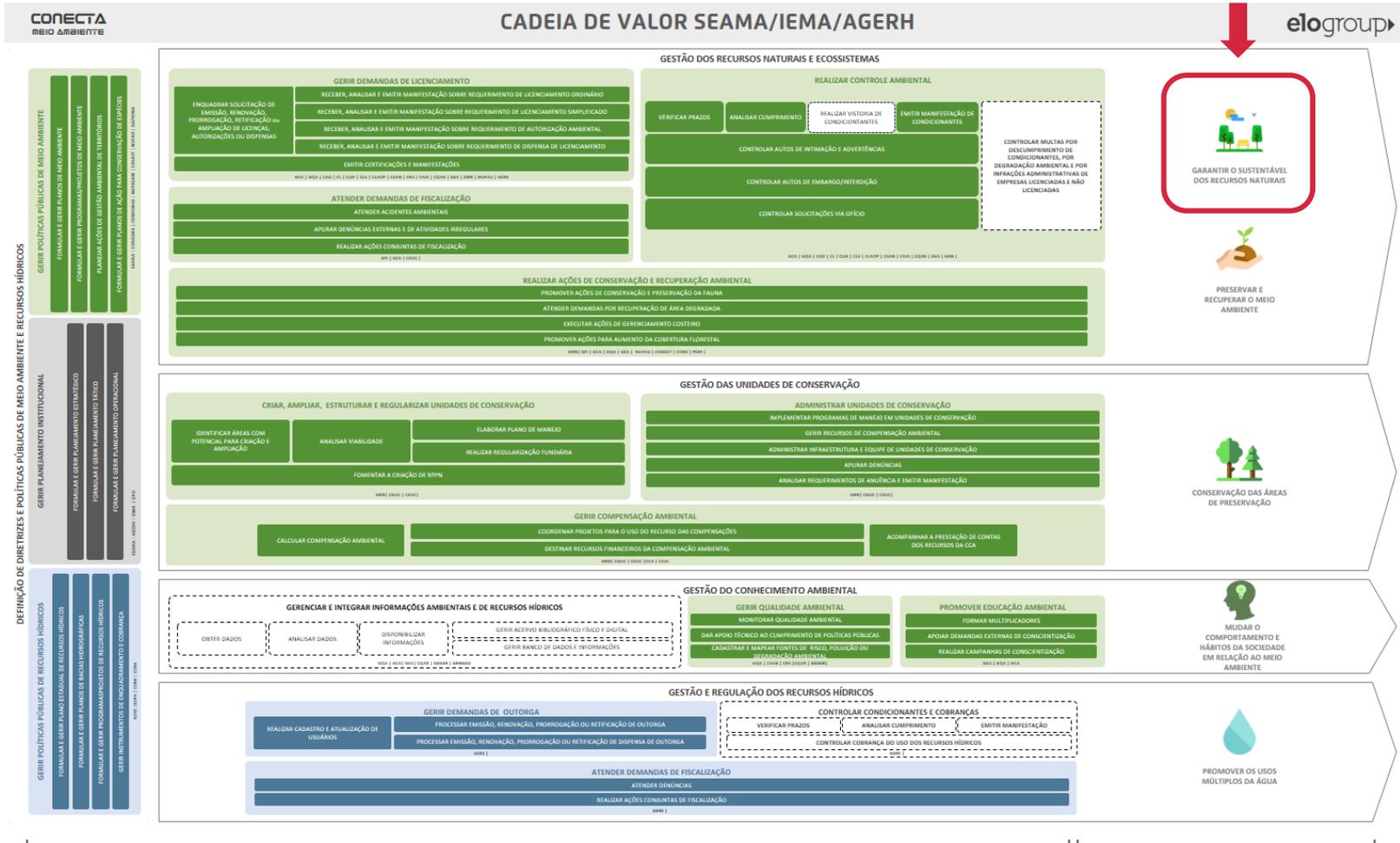
# O QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?



EXECUÇÃO DE PROCESSOS

ENTREGAS DE VALOR

# O QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?



EXECUÇÃO DE PROCESSOS

ENTREGAS DE VALOR

# O QUE É GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?



SEAMA/IEMA/AGERH

EXECUÇÃO DE PROCESSOS



ENTREGAS DE VALOR

POSSÍVEIS ANOMALIAS

ALTO PASSIVO NO LICENCIAMENTO AMBIENTAL  
BAIXA QUALIDADE NA FISCALIZAÇÃO  
ALTO ÍNDICE DE PRESCRIÇÃO DE MULTAS

ESCOPO DA GESTÃO DA ROTINA

# 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 CICLO PDCA

## COMO REDUZIR O NÚMERO DE ACIDENTES DE TRABALHO?

### PLAN | PLANEJAR:

1. Elaborar palestras de conscientização
2. Premiar colaboradores sem acidentes

### DO | EXECUTAR:

1. Realização de palestras semanais, no início do turno de trabalho.
2. Criar junto ao RH procedimento de bonificação para colaboradores "zero acidentes"

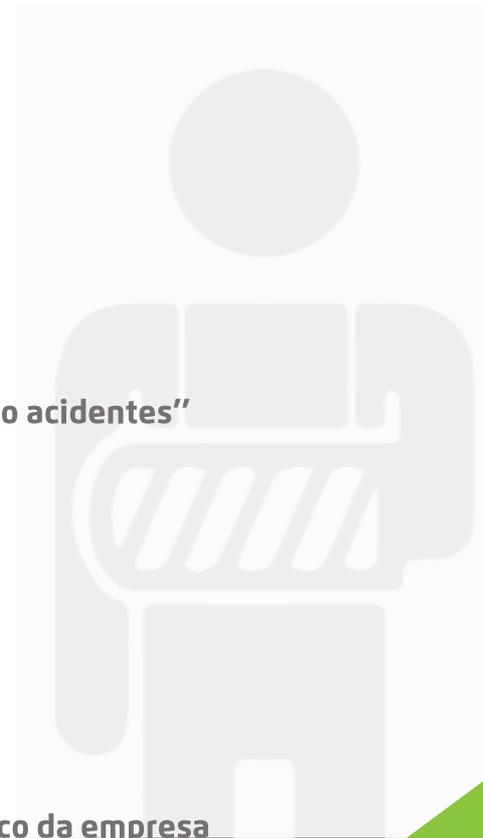
### CHECK | VERIFICAR:

1. Verificação nos indicadores de acidentes de trabalho
2. Confirmação de pagamentos da bonificação com o RH

### ACT | AGIR:

1. Apresentação de resultados da ação realizada
2. Incorporar recursos necessários para a ação no planejamento estratégico da empresa
3. Conversar com colaboradores de alto índice de acidentes.

MELHORIA INCREMENTAL COM DEFINIÇÃO DE UMA NOVA META.

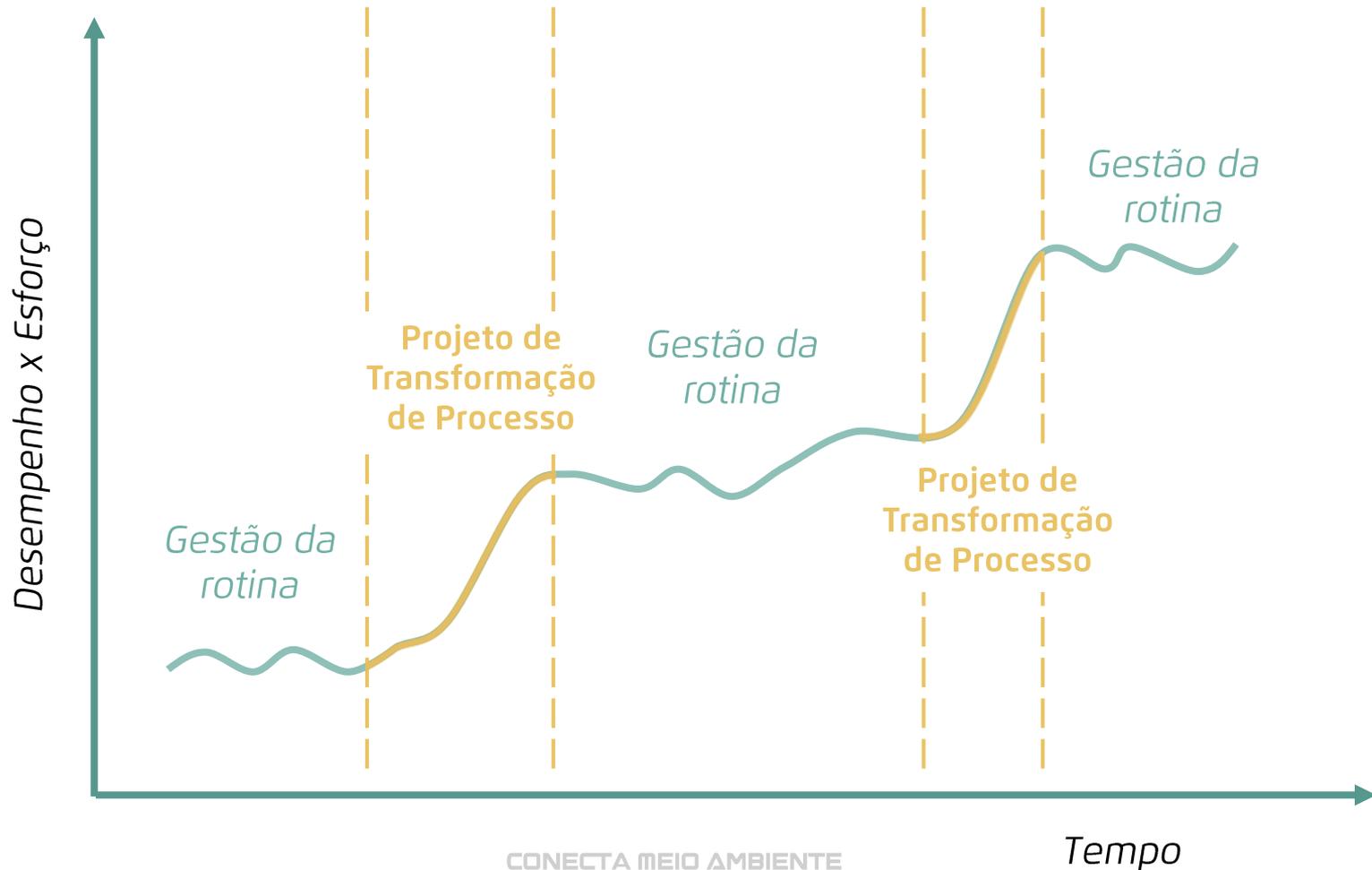




O MAIOR TRABALHO DO GESTOR  
É MELHORAR E SUSTENTAR OS  
DESEMPENHOS DAS ROTINAS  
SOB SUA RESPONSABILIDADE

# O QUE QUEREMOS COM A GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS?

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



# POR ONDE COMEÇAR?

O QUE GERENCIAR?

QUAIS SÃO OS ELEMENTOS IMPORTANTES?

COMO DELIMITAR A ANÁLISE?



2.2

## PRÁTICA

Individualmente, elabore uma descrição do processo "Fazer café"



- **Diferentes métodos** da mesma atividade comum. Por quê?
- Diferentes abordagens ou **técnicas para “modelagem”**. Por quê?
- **Não há um único caminho correto**; mas, existem caminhos errados
- Atividade aparentemente simples, mas os **modelos podem ser detalhados**.
- Uso de **recursos** – café, xícara, pires, caneca, colher, leite, açúcar, água, etc.
- Por onde **começar**? Onde **terminar**?
- Que **outros processos** são interligados ao processo em análise?
- Pode um **“café bom”** vir de um modelo pobre?
- Um **“modelo perfeito”** produz um “café bom”?

## ESCOPO DE UM PROCESSO

Um escopo bem definido é essencial para obtenção de um **consenso sobre a definição** e entendimento de um processo que está sendo melhorado.



# O QUE SÃO PROCESSOS CRÍTICOS?

*Existem muitos processos que são executados na rotina, os processos considerados críticos, são aqueles que possuem uma alta complexidade e/ou uma alta relevância estratégica para a organização.*



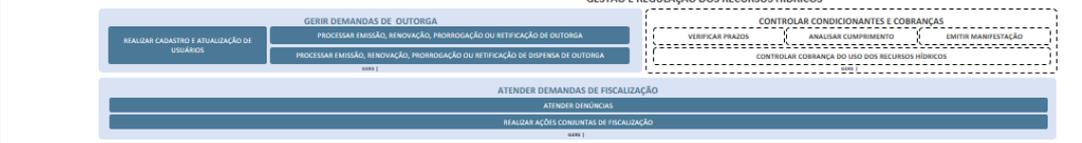
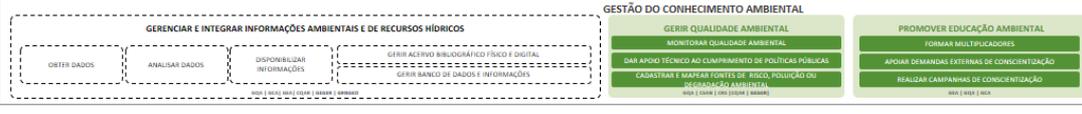
ALTA COMPLEXIDADE

ALTA RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA

TEMOS QUE GARANTIR QUE PELO MENOS OS **PROCESSOS CRÍTICOS** DA ORGANIZAÇÃO  
TENHAM A **GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS ATIVADA**

# O QUE SÃO PROCESSOS CRÍTICOS?

- DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS PÚBLICAS DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS**
- GERIR POLÍTICAS PÚBLICAS DE MEIO AMBIENTE
  - GERIR POLÍTICAS PÚBLICAS DE RECURSOS HÍDRICOS
- GERIR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**
- FORMULAR E GERIR PLANO DE MEIO AMBIENTE
  - FORMULAR E GERIR PLANO ESTRUTURAL DE RECURSOS HÍDRICOS
- GERIR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**
- FORMULAR E GERIR PLANO ESTRUTURAL DE RECURSOS HÍDRICOS
  - FORMULAR E GERIR PLANO DE MEIO AMBIENTE
- GERIR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**
- FORMULAR E GERIR PLANO ESTRUTURAL DE RECURSOS HÍDRICOS
  - FORMULAR E GERIR PLANO DE MEIO AMBIENTE



# O QUE SÃO PROCESSOS CRÍTICOS?

**DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS PÚBLICAS DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS**

- GERIR POLÍTICAS PÚBLICAS DE MEIO AMBIENTE
- GERIR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL
- GERIR POLÍTICAS PÚBLICAS DE RECURSOS HÍDRICOS

**GERIR DEMANDAS DE LICENCIAMENTO**

ENQUADRAR SOLICITAÇÃO DE EMISSÃO, RENOVACÃO, PROMOVER/REDEFINIÇÃO OU AMPLIAÇÃO DE LICENÇAS, AUTORIZAÇÕES OU DISPENSAS

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE LICENCIAMENTO ORDINÁRIO

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE LICENCIAMENTO SIMPLIFICADO

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE AUTORIZAÇÃO AMBIENTAL

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE DISPENSA DE LICENCIAMENTO

EMITIR CERTIFICAÇÕES E MANIFESTAÇÕES

ATENDER DEMANDAS DE FISCALIZAÇÃO

ATENDER ACIDENTES AMBIENTAIS

APURAR DENÚNCIAS EXTERNAS E DE ATIVIDADES IRREGULARES

REALIZAR AÇÕES CONJUNTAS DE FISCALIZAÇÃO

**GESTÃO DOS RECURSOS NATURAIS E ECOSISTEMAS**

REALIZAR CONTROLE AMBIENTAL

VERIFICAR PRAZOS

ANALISAR CUMPRIMENTO

REALIZAR VISITA DE CONDICIONANTES

EMITIR MANIFESTAÇÃO DE CONDICIONANTES

CONTROLAR AUTOS DE INTRUSÃO E ADVERTÊNCIAS

CONTROLAR AUTOS DE EMBARGO/INTERDIÇÃO

CONTROLAR SOLICITAÇÕES VIA OFÍCIO

CONTROLAR MULTAS POR DESCUMPRIMENTO DE CONDICIONANTES POR DEGRADAÇÃO AMBIENTAL E POR INFRAÇÕES ADMINISTRATIVAS DE EMPRESAS LICENCIADAS E NÃO LICENCIADAS

REALIZAR AÇÕES DE CONSERVAÇÃO E RECUPERAÇÃO AMBIENTAL

PROMOVER AÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO DA FAUNA

ATENDER DEMANDAS POR RECUPERAÇÃO DE ÁREA DEGRADADA

EXECUTAR AÇÕES DE GERENCIAMENTO COSTEIRO

PROMOVER AÇÕES PARA ALIMENTO DA COBERTURA FLORESTAL



**GERIR COMPENSAÇÃO AMBIENTAL**

CREAR, AMPLIAR, ESTRUTURAR E REGULARIZAR UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

IDENTIFICAR ÁREAS COM POTENCIAL PARA CRIAÇÃO E AMPLIAÇÃO

ANALISAR VIABILIDADE

ELABORAR PLANO DE MANEJO

REALIZAR REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

FOMENTAR A CRIAÇÃO DE IPPN

COORDENAR PROJETOS PARA O USO DO RECURSO DAS COMPENSAÇÕES

DESTINAR RECURSOS FINANCEIROS DA COMPENSAÇÃO AMBIENTAL

acompanhar a prestação de contas dos recursos da CCA

**GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO**

ADMINISTRAR UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MANEJO EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

GERIR RECURSOS DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL

ADMINISTRAR INFRAESTRUTURA E EQUIPE DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

APURAR DENÚNCIAS

ANALISAR REQUERIMENTOS DE AMPLIÊNCIA E EMITIR MANIFESTAÇÃO



**GERENCIAR E INTEGRAR INFORMAÇÕES AMBIENTAIS E DE RECURSOS HÍDRICOS**

ORÇEN DADOS

ANALISAR DADOS

SISTEMATIZAR INFORMAÇÕES

GERIR BANCO DE DADOS DE INFORMAÇÕES

GERIR BANCO DE DADOS DE INFORMAÇÕES

**GESTÃO DO CONHECIMENTO AMBIENTAL**

GERIR QUALIDADE AMBIENTAL

MONITORAR QUALIDADE AMBIENTAL

FORNecer suporte técnico ao cumprimento de políticas públicas

CADESTRAR E MANUTER CONTAS DE REGISTRO DE POLUIÇÃO DO RECURSO AMBIENTAL

PROMOVER EDUCAÇÃO AMBIENTAL

FORMAR MULTICAUCES

APURAR DEMANDAS EXTERNAS DE CONSCIENTIZAÇÃO

REALIZAR CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO



**GESTÃO E REGULAÇÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS**

GERIR DEMANDAS DE OUTORGA

REALIZAR CADASTRO E ATUALIZAÇÃO DE USUÁRIOS

PROCESSAR EMISSÃO, RENOVACÃO, PROMOVER/REDEFINIÇÃO OU RETIFICAÇÃO DE OUTORGA

PROCESSAR EMISSÃO, RENOVACÃO, PROMOVER/REDEFINIÇÃO OU RETIFICAÇÃO DE DISPENSA DE OUTORGA

CONTROLAR CONDICIONANTES E COBRANÇAS

VERIFICAR PRAZOS

ANALISAR CUMPRIMENTO

EMITIR MANIFESTAÇÃO

ATENDER DEMANDAS DE FISCALIZAÇÃO

ATENDER DENÚNCIAS

REALIZAR AÇÕES CONJUNTAS DE FISCALIZAÇÃO



**GESTÃO, CONTROLE E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL**

FORNECER SUPORTE JURÍDICO

GERIR NORMATIVOS INTERNOS

PRESTAR CONTAS A ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS E SOCIEDADE CIVIL

GERIR CONVÊNIOS E PARCERIAS

REALIZAR TORNAMENTOS DE CONTAS

REALIZAR TORNAMENTOS DE CONTAS

REALIZAR COERÇÃO DISCIPLINAR

**ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA**

GERIR ADMINISTRAÇÃO PESSOAL

GERIR SUPRIMENTOS

GERIR DIÁRIAS E PASSAGENS

GERIR FROTAS E MOTOCISTAS

GERIR PATRIMÔNIO

GERIR CONTRATOS DE BENS E SERVIÇOS

GERIR PROTOCOLO E ARQUIVO

ADQUIRIR BENS E CONTRATAR SERVIÇOS

**GESTÃO DE PESSOAS**

GERIR SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

GERIR QUADRO E PROMOVIMENTOS DE CARGOS

GERIR CLIMA ORGANIZACIONAL

GERIR FOLHA DE PAGAMENTO

**ORÇAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE**

GERIR PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

GERIR EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

GERIR CONTABILIDADE

GERIR FUNDOS

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

GERENCIAR GOVERNANÇA DE TI

PESQUISAR E PROMOVER SOLUÇÕES EM TI

MANUTER SOLUÇÕES E SERVIÇOS DE TI

GERENCIAR INFRAESTRUTURA DE TI

EXEMPLO

# O QUE SÃO PROCESSOS CRÍTICOS?

## GERIR DEMANDAS DE LICENCIAMENTO

ENQUADRAR SOLICITAÇÃO DE EMISSÃO, RENOVAÇÃO, PRORROGAÇÃO, RETIFICAÇÃO ou AMPLIAÇÃO DE LICENÇAS, AUTORIZAÇÕES OU DISPENSAS

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE LICENCIAMENTO ORDINÁRIO

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE LICENCIAMENTO SIMPLIFICADO

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE AUTORIZAÇÃO AMBIENTAL

RECEBER, ANALISAR E EMITIR MANIFESTAÇÃO SOBRE REQUERIMENTO DE DISPENSA DE LICENCIAMENTO

EMITIR CERTIFICAÇÕES E MANIFESTAÇÕES

GCA | GQA | CAD | CL | CLM | CLS | CLAOP | CSAN | CRS | CAIA | COAR | GEA | GRN | NUFU | GERE

## ATENDER DEMANDAS DE FISCALIZAÇÃO

ATENDER ACIDENTES AMBIENTAIS

APURAR DENÚNCIAS EXTERNAS E DE ATIVIDADES IRREGULARES

REALIZAR AÇÕES CONJUNTAS DE FISCALIZAÇÃO

GFI | GCA | CEUC |

## GERIR DEMANDAS DE OUTORGA

REALIZAR CADASTRO E ATUALIZAÇÃO DE USUÁRIOS

PROCESSAR EMISSÃO, RENOVAÇÃO, PRORROGAÇÃO OU RETIFICAÇÃO DE OUTORGA

PROCESSAR EMISSÃO, RENOVAÇÃO, PRORROGAÇÃO OU RETIFICAÇÃO DE DISPENSA DE OUTORGA

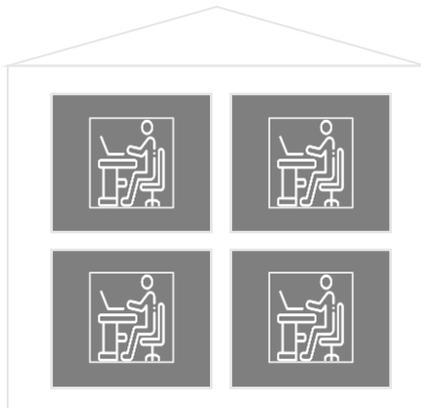
GERE |

EXEMPLO

# COMO OCORRE A GESTÃO DA ROTINA NA PRÁTICA?

Cada organização tem sua maneira de gerir a rotina de acordo com sua maturidade em gestão, **a tendência é que nas organizações com baixo índice de maturidade, a rotina seja controlada em uma lógica funcional**, ou seja, cada setor/departamento estabelece seus próprios ritos e mecanismos de gestão.

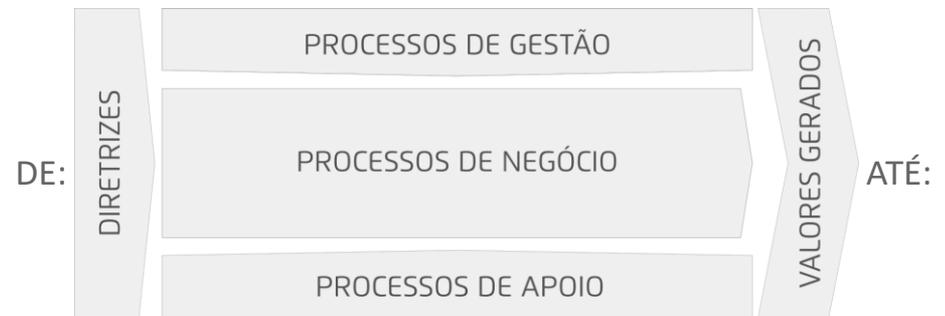
COMO É HOJE



Abordagem Funcional



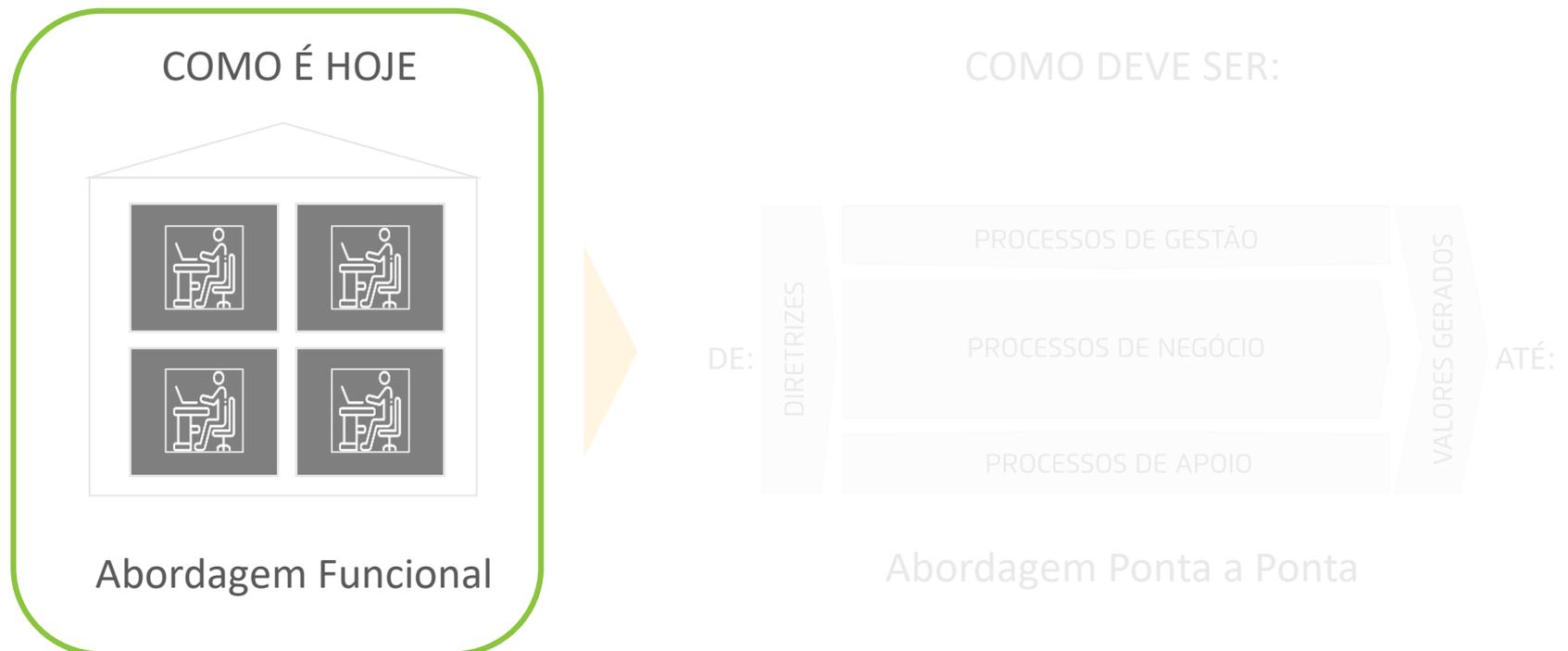
COMO DEVE SER:



Abordagem Ponta a Ponta

# COMO OCORRE A GESTÃO DA ROTINA NA PRÁTICA?

Cada organização tem sua maneira de gerir a rotina de acordo com sua maturidade em gestão, **a tendência é que nas organizações com baixo índice de maturidade, a rotina seja controlada em uma lógica funcional**, ou seja, cada setor/departamento estabelece seus próprios ritos e mecanismos de gestão.



# A LÓGICA FUNCIONAL

## O desafio de comprar bens e serviços!

“As compras demoram muito”

“Sempre funcionou desta forma, é melhor se contentar”

“O sistema não funciona”



SOLICITANTE

“Os pedidos são solicitados de forma incorreta”

“ Não existe planejamento de compras”

“O jurídico demora muito para aprovar”



COMPRAS

“Retrabalho! são sempre os mesmos erros”

“Não existe tempo suficiente”

“Informações disponíveis não são suficientes”



JURÍDICO

“Os pagamentos são sempre para ontem”

“O fluxo de caixa não está otimizado”

“Multas e mais multas”



CONTAS A PAGAR

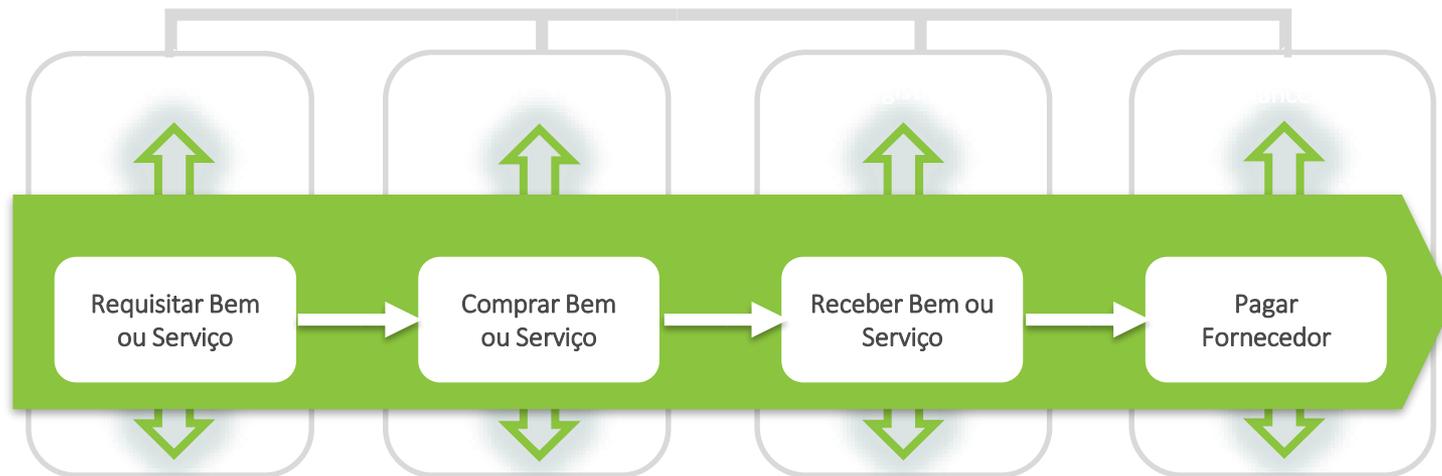
# COMO OCORRE A GESTÃO DA ROTINA NA PRÁTICA?

Cada organização tem sua maneira de gerir a rotina de acordo com sua maturidade em gestão, **a tendência é que nas organizações com baixo índice de maturidade, a rotina seja controlada em uma lógica funcional**, ou seja, cada setor/departamento estabelece seus próprios ritos e mecanismos de gestão.



# ABORDAGEM PONTA A PONTA

## PROCESSO: ADQUIRIR BENS E SERVIÇOS



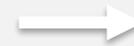
DE



Demanda do solicitante por um determinado produto ou serviço



Adquirir  
Bens e Serviços



ATÉ

Bem entregue ou serviço prestado (resultado para solicitante) e pagamento realizado (resultado para fornecedor)

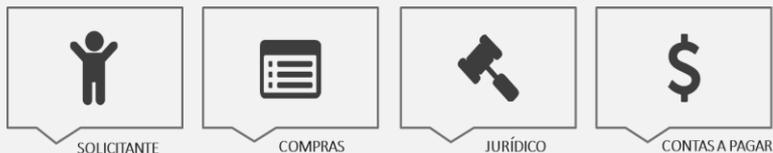
# Gestão Funcional

## VANTAGENS

- **Maior** facilidade de Controle e Gestão
- Envolve **menos** choques políticos
- Decisões tomadas mais **rapidamente**

## DESVANTAGENS

- Melhorias de **baixo** valor agregado ao cliente
- **Aumento** de duplicação de esforço
- **Menor** visibilidade de problemas crônicos advindos das interfaces



**GESTÃO DO DIA A DIA NA ÁREA DE "COMPRAS"**: Gerir o processo DA solicitação de compras recebida ATÉ a negociação efetuada.

# Gestão Ponta a Ponta

## VANTAGENS

- Melhorias de **alto** valor agregado ao cliente
- **Redução** de duplicação de esforço
- **Maior** visibilidade de problemas crônicos advindos das interfaces

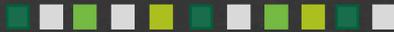
## DESVANTAGENS

- **Menor** facilidade de Controle e Gestão
- Envolve **mais** choques políticos
- Decisões tomadas mais **lentamente**



**GESTÃO DO DIA A DIA NO PROCESSO "AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS"**: Gerir o processo DA necessidade de compra identificada ATÉ o produto ou serviço ser entregue e pago.

# DEFINIÇÃO DE INDICADORES



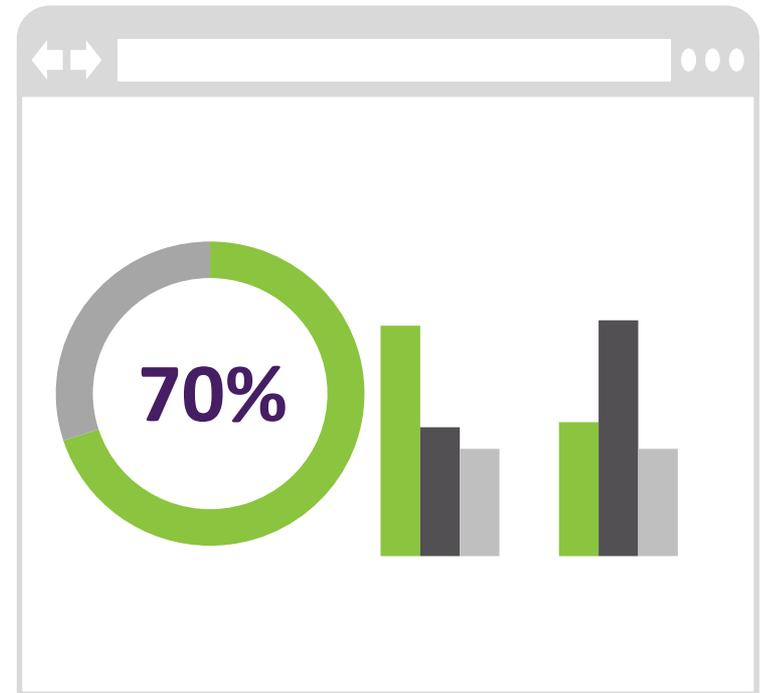
2.3

**“ NÃO SE GERENCIA O QUE NÃO SE MEDE,  
NÃO SE MEDE O QUE NÃO SE DEFINE,  
NÃO SE DEFINE O QUE NÃO SE ENTENDE,  
NÃO HÁ SUCESSO NO QUE NÃO SE GERENCIA.”**

**DEMING**

## POR QUE UTILIZAR INDICADORES?

É essencial medir o alcance da **eficácia** e da **eficiência** dos processos. Nesse sentido, os indicadores são a melhor forma de traduzir para a realidade o nível de atingimento do sucesso esperado.



# TIPOS DE INDICADORES

## EFICÁCIA

RESULTADOS  
*fazer as coisas certas*

FIM

PARA QUÊ?

## EFICIÊNCIA

RECURSOS  
*fazer certo as coisas*

MEIO

COMO?

# TIPOS DE INDICADORES

## EFICIENTE

Significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.



- Faz as coisas da maneira certa;
- Resolve os problemas;
- Cuida dos recursos;
- Cumpre o seu dever;
- Reduz os custos;

## EFICAZ

Significa fazer um trabalho que atinja um resultado esperado.



- Faz as coisas certas;
- Produz alternativas criativas;
- Alcança objetivos;
- Obtém resultados;
- Aumenta os "lucros";

# TIPOS DE INDICADORES

## EFICIENTE

Significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.



- Faz as coisas da maneira certa;
- Resolve os problemas;
- Cuida dos recursos;
- Cumpre o seu dever;
- Reduz os custos;

## EFETIVO

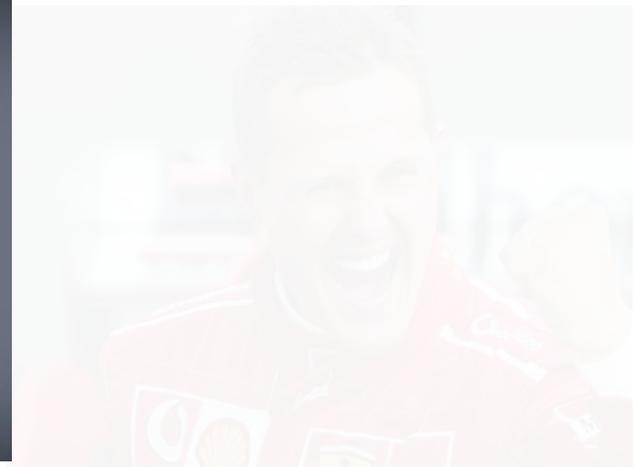
Significa fazer corretamente o que tem que ser feito.



- Produz impacto (resultado + custo);
- Transforma a situação existente;
- Traz mudança e desenvolvimento;
- Equilíbrio entre a produção e a capacidade de produzir;

## EFICAZ

Significa fazer um trabalho que atinja um resultado esperado.



- Faz as coisas certas;
- Produz alternativas criativas;
- Alcança objetivos;
- Obtém resultados;
- Aumenta os "lucros";

**Temos que buscar a efetividade!**

IMPORTANTE LEMBRAR!

“O ótimo é inimigo do bom”.

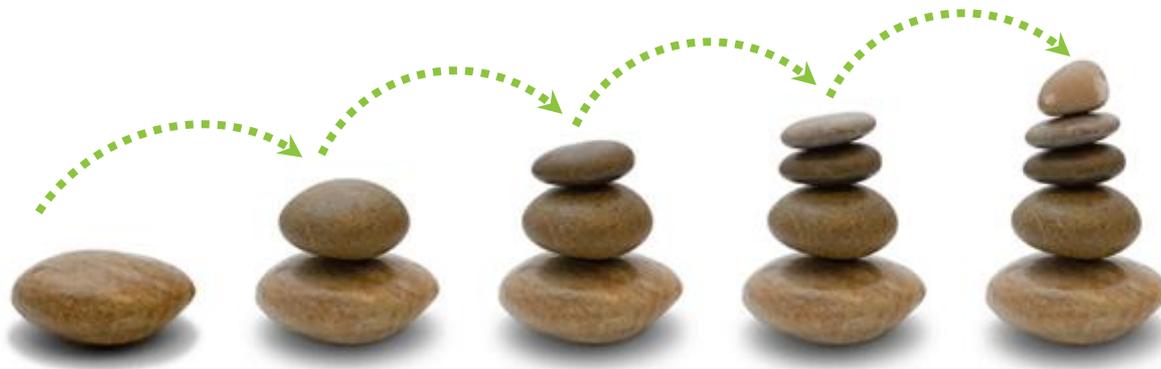
Voltaire.



IMPORTANTE LEMBRAR!

“O ótimo é inimigo do bom”.

Voltaire.



# TIPOS DE INDICADORES

1. Em relação ao processo abaixo, quais são os possíveis indicadores que poderemos extrair?



EXEMPLO 1

# TIPOS DE INDICADORES

1. Em relação ao processo abaixo, quais são os possíveis indicadores que poderemos extrair?



- a) Tempo de atendimento do serviço após solicitação (SLA);
- b) Eficácia do serviço frente ao problema apresentado;
- c) Satisfação do cliente com serviço prestado;
- d) Reincidência do problema após o serviço ter sido realizado.

EXEMPLO 1

# TIPOS DE INDICADORES

---

## 2. Quais dos indicadores abaixo podem ser enquadrados como indicadores de Eficácia?

- a) Tempo de Execução
- b) Capacidade de Execução
- c) Falhas ou não conformidades na entrega de determinado produto
- d) Satisfação de clientes
- e) Custos totais
- f) Receita Líquida

EXEMPLO 2

## TIPOS DE INDICADORES

**2. Quais dos indicadores abaixo podem ser enquadrados como indicadores de Eficácia?**

- a) Tempo de Execução
- b) Capacidade de Execução
- c) Falhas ou não conformidades na entrega de determinado produto
- d) Satisfação de clientes**
- e) Custos totais
- f) Receita Líquida**

EXEMPLO 1

# COMPOSIÇÃO DE INDICADORES

## COMPONENTES DE INFORMAÇÃO ESPALHADOS NA ORGANIZAÇÃO



- ✓ Gerados por diferentes processos por toda a organização;
- ✓ Podem estar armazenados em diferentes sistemas, planilhas, etc.

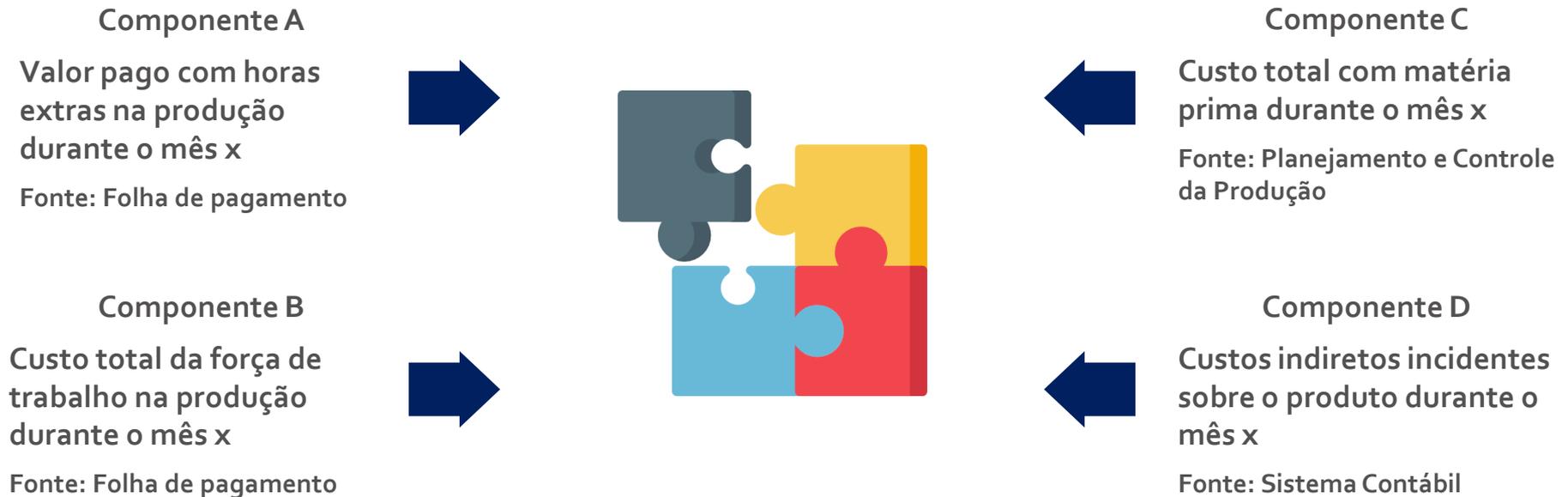
## INDICADOR A SER ACOMPANHADO



- ✓ Combinam diversos componentes de informação dando-lhes novos significados;
- ✓ Apoiam a gestão e tomada de decisão.

# COMPOSIÇÃO DE INDICADORES

Indicador: **Representatividade das horas extras sobre o custo do produto vendido**

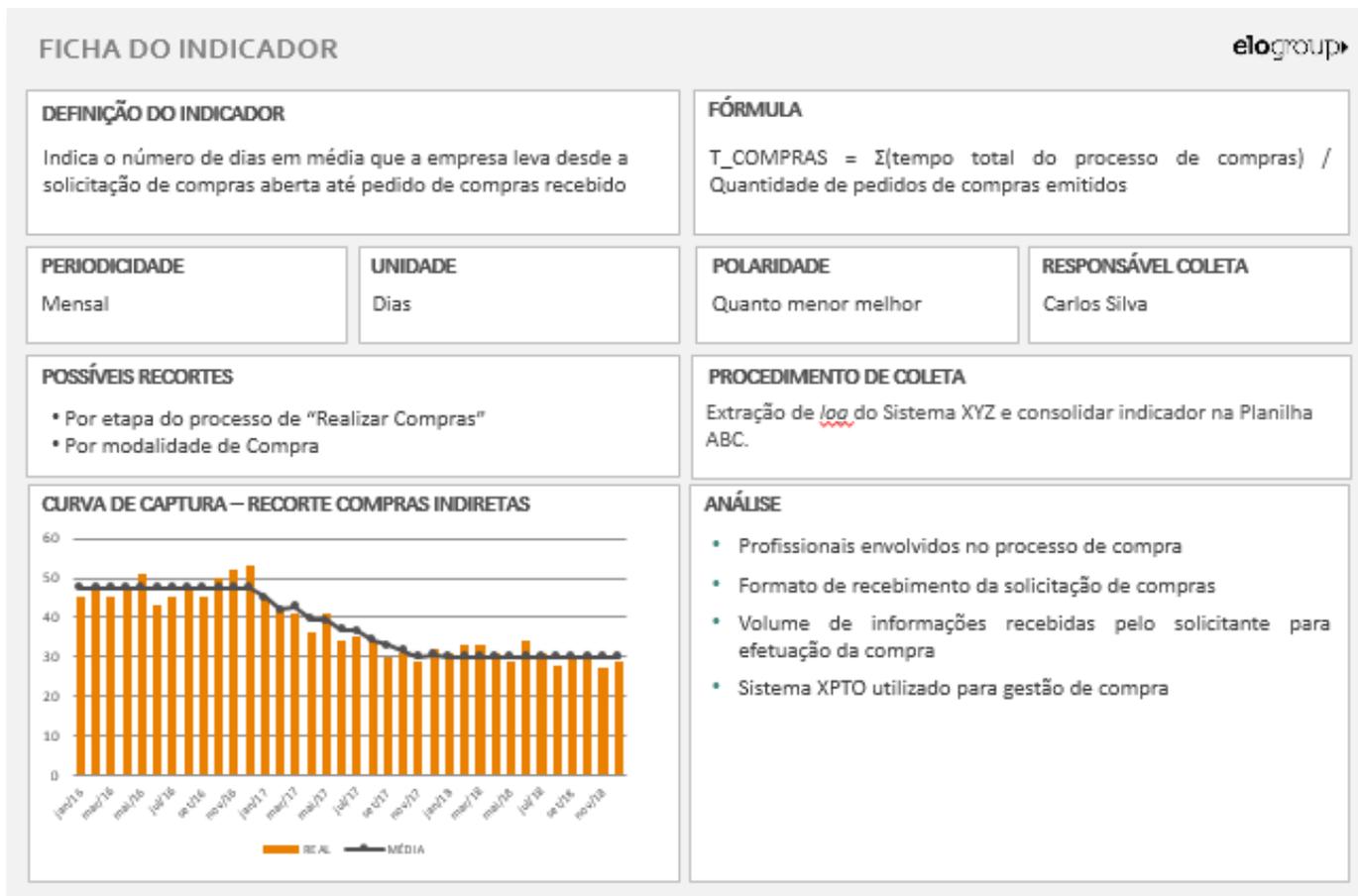


$$\text{INDICADOR} = A / (B + C + D)$$

EXEMPLO

# AO CONSTRUIR UM INDICADOR, DEVEMOS GARANTIR...

- Foram identificados todos os componentes necessários para medi-lo
- Foram definidas as responsabilidades por coletar e disponibilizar os componentes
- Esses componentes são gerados de forma periódica e confiável



# INDICADORES SMART

---

## **SIMPLES**

Devem ser claramente definidos e compreendidos pela organização

## **VIÁVEIS**

O esforço para mensurar os dados deve ter uma relação custo-benefício aceitável

## **MENSURÁVEIS**

Devem ser quantificáveis e passíveis de documentação

## **ACIONÁVEIS**

Os usuários devem conseguir intervir no processo a partir do resultado do indicador

## **RELEVANTES**

Devem estar alinhados à estratégia da organização

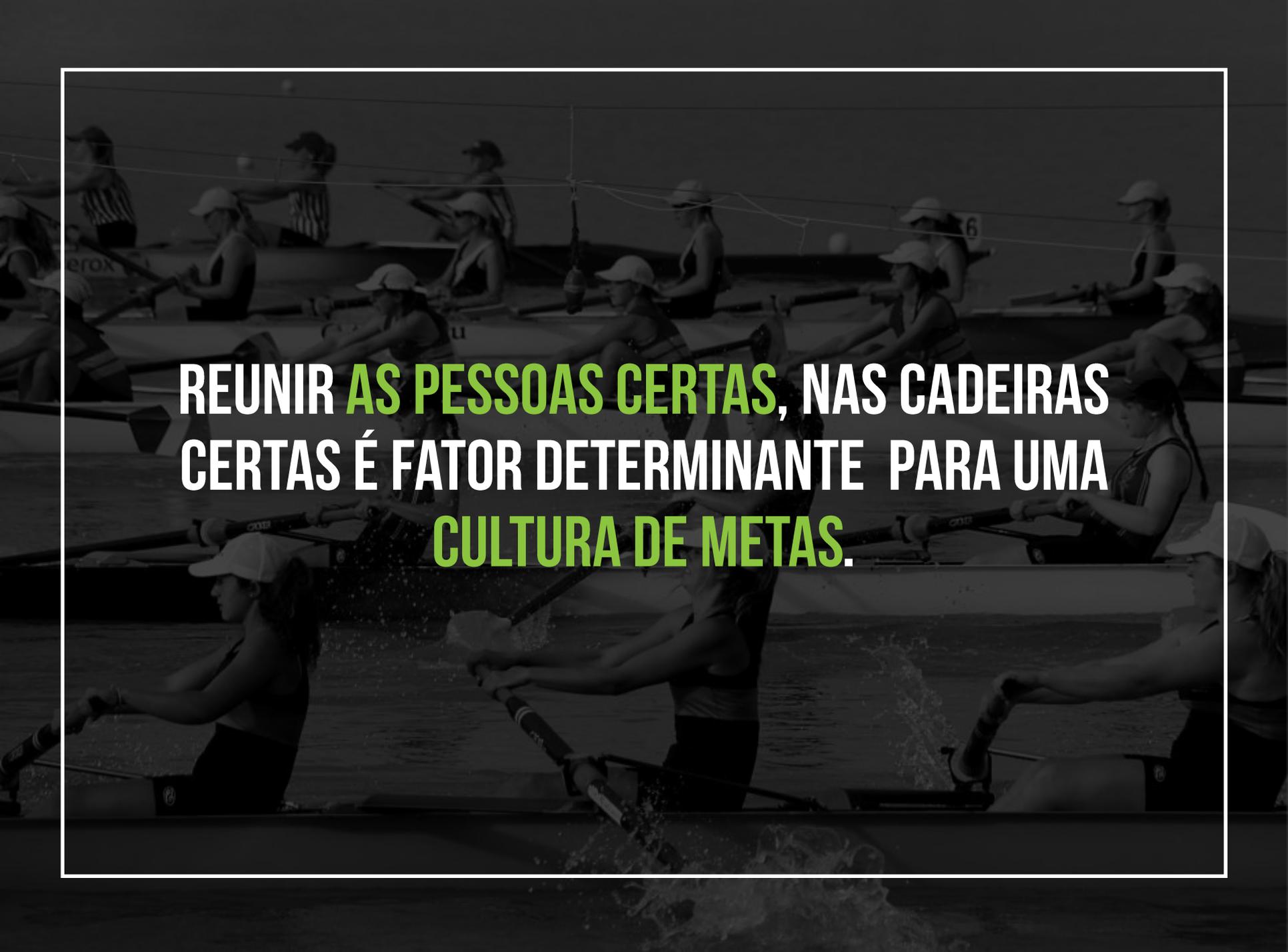
## **POUCOS INDICADORES**

Devem ser considerados apenas os indicadores vitais para o processo

# DEFINIÇÃO DE METAS



2.4

A black and white photograph of a rowing team in a boat, with the text overlaid in the center. The rowers are captured in a synchronized stroke, with their oars dipping into the water. The background shows other boats and a body of water. The text is centered and reads: 

REUNIR **AS PESSOAS CERTAS**, NAS CADEIRAS  
CERTAS É FATOR DETERMINANTE PARA UMA  
**CULTURA DE METAS.**

# O QUE SÃO METAS?

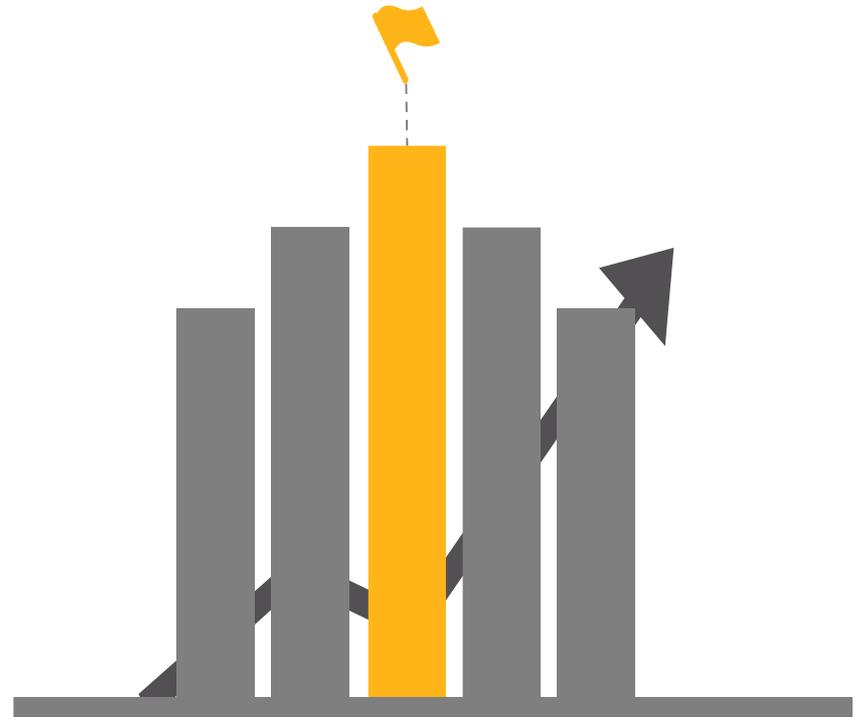
Metas são patamares quantitativos que têm como objetivo servir de referência para o movimento desejado ou viável de um indicador

**OU**

Meta representa o valor quantitativo a ser atingido para determinado processo

**OU**

Meta é valor que queremos atingir



# O PREMISSAS PARA DEFINIRMOS UMA META



## DIRETRIZES

No caso das Diretrizes, a definição da meta ocorre como um desdobramento das definições de instâncias superiores. A meta representa a contribuição da organização, a explicitação do seu desejo em alcançar a proposta diretriz ou o que é viável dentro do contexto.



## SÉRIE HISTÓRICA

Na série histórica, é analisada a dinâmica passada do desempenho da organização em relação àquele indicador. Uma evolução histórica ou a existência de, pelo menos, um valor de situação atual permitem que as definições das metas sejam mais embasadas.



## BENCHMARKING

No benchmarking, a meta é definida por meio da comparação com organizações ou objetivos de natureza similar, permitindo que a definição leve em consideração valores adequados para o futuro da organização.

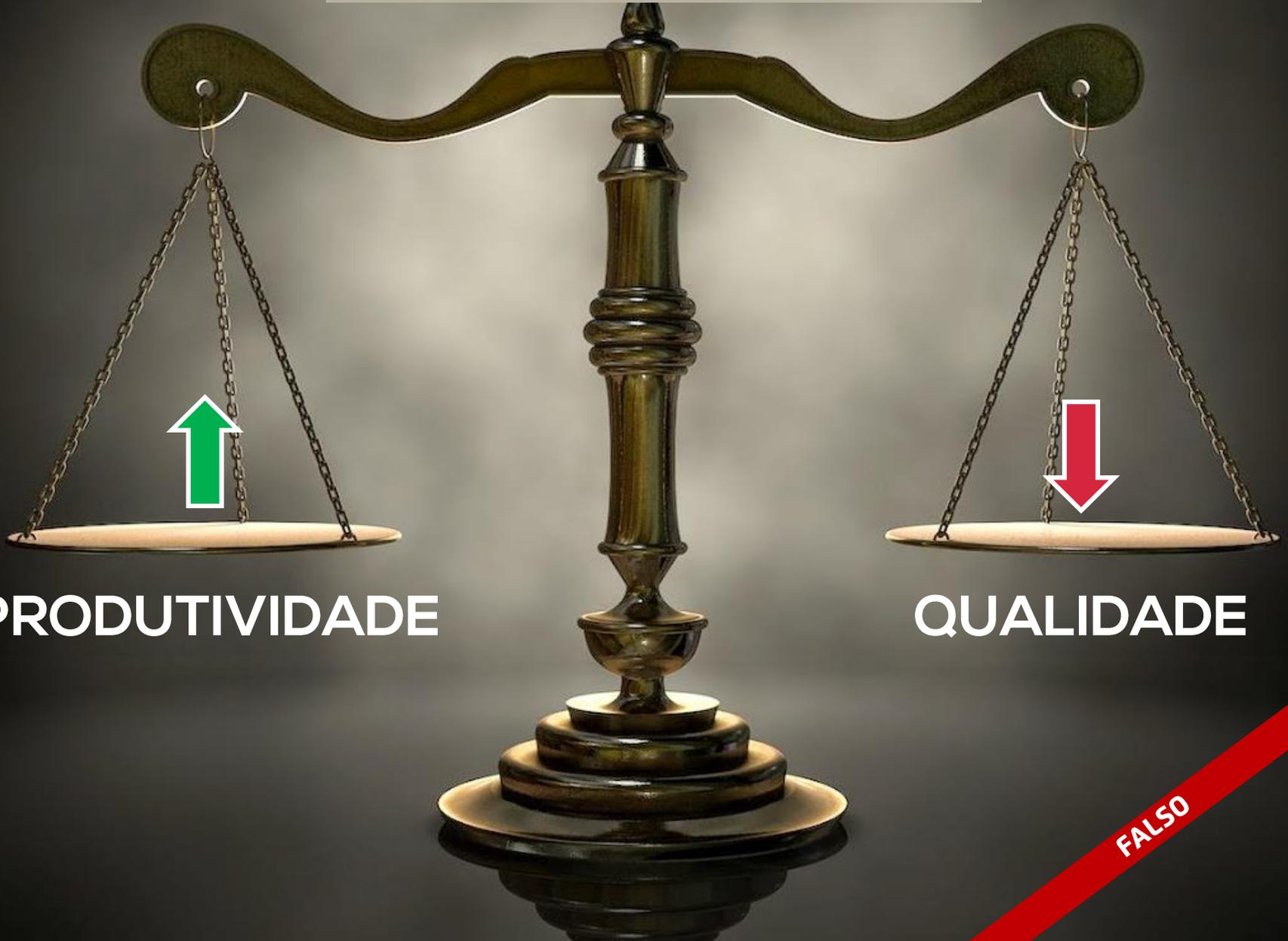
---

**Com as premissas definidas, é essencial que se tenha dois conceitos em mente:**

**Meta desejada:** o valor que a organização deseja atingir no horizonte de planejamento.

**Meta viável:** o valor que a organização acredita viável atingir no horizonte de planejamento.

# DEFINIÇÃO DE METAS



**PRODUTIVIDADE**

**QUALIDADE**

**FALSO**

## DEFININDO METAS

**META = OBJETIVO + VALOR + PRAZO**

Exemplo:

*Diminuir o tempo médio de atendimento*

+

*em 5 minutos*

+

*até o final do ano*



CAFETERIA

# REGRAS DE OURO PARA DEFINIÇÃO DE METAS

## ✓ **ALCANÇÁVEIS**

As metas devem ser factíveis, considerando as restrições existentes

## ✓ **ATRELADOS A PRAZO**

O alcance das metas deve estar atrelado a uma janela temporal

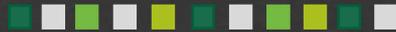
## ✓ **RECOMPENSÁVEIS**

É fundamental existir um mecanismo de incentivo para o atingimento das metas. Este mecanismo pode ser uma recompensa financeira ou uma premiação, por exemplo

## ✓ **COMPARÁVEIS COM O MERCADO**

Sugere-se realizar benchmarking para comparação das metas com os valores observados no mercado

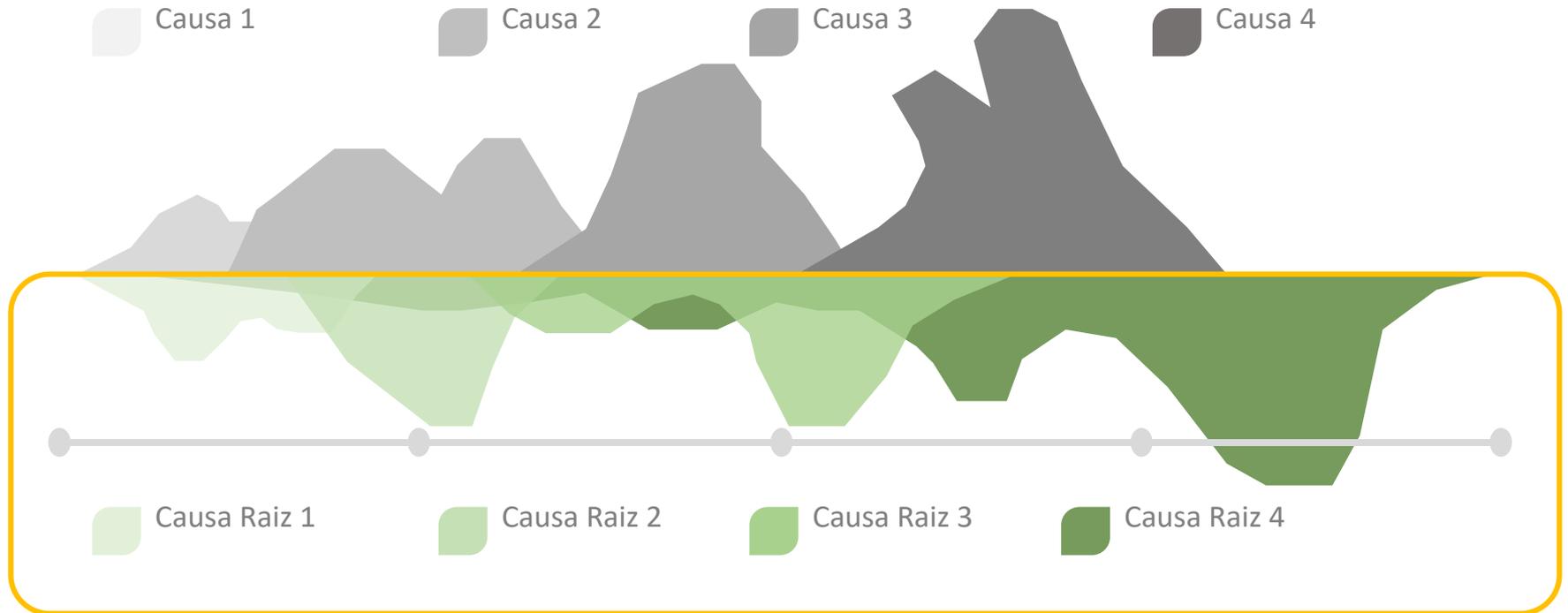
# ANÁLISE CRÍTICA DE PROCESSOS



2.5

# COMO REALIZAR A ANÁLISE CRÍTICA?

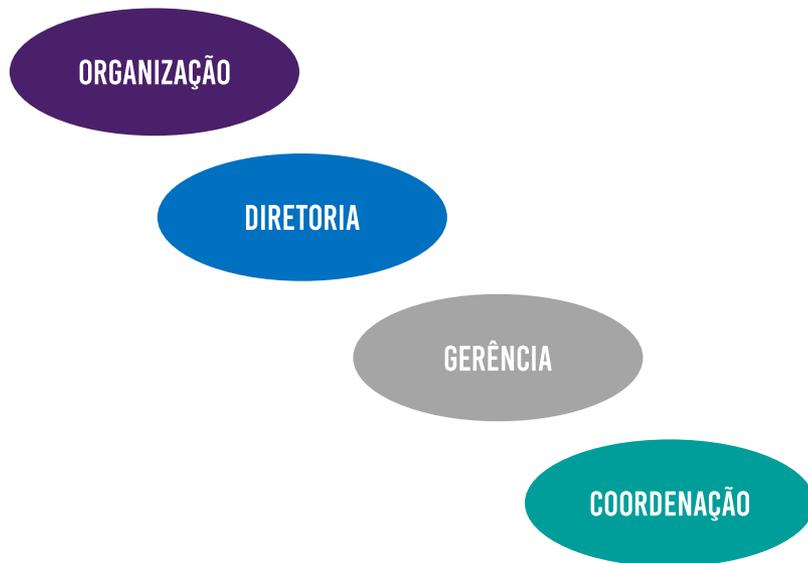
A palavra-chave para uma boa análise crítica é **PORQUÊ**. O desafio será descobrir por que o problema ocorre e priorizar suas **CAUSAS RAIZES**.



# PRIMEIRO PASSO: CONHEÇA AS DORES!

1. Reúna os atores chave para discussão e alinhe dúvidas e expectativas
2. Cada participante deverá então listar dores nos processos em análise (*Brainstorming*)
3. O mediador deverá consolidar as dores identificadas, apresentando e validando ao grupo
4. Dores devem ser avaliadas como controláveis e não controláveis

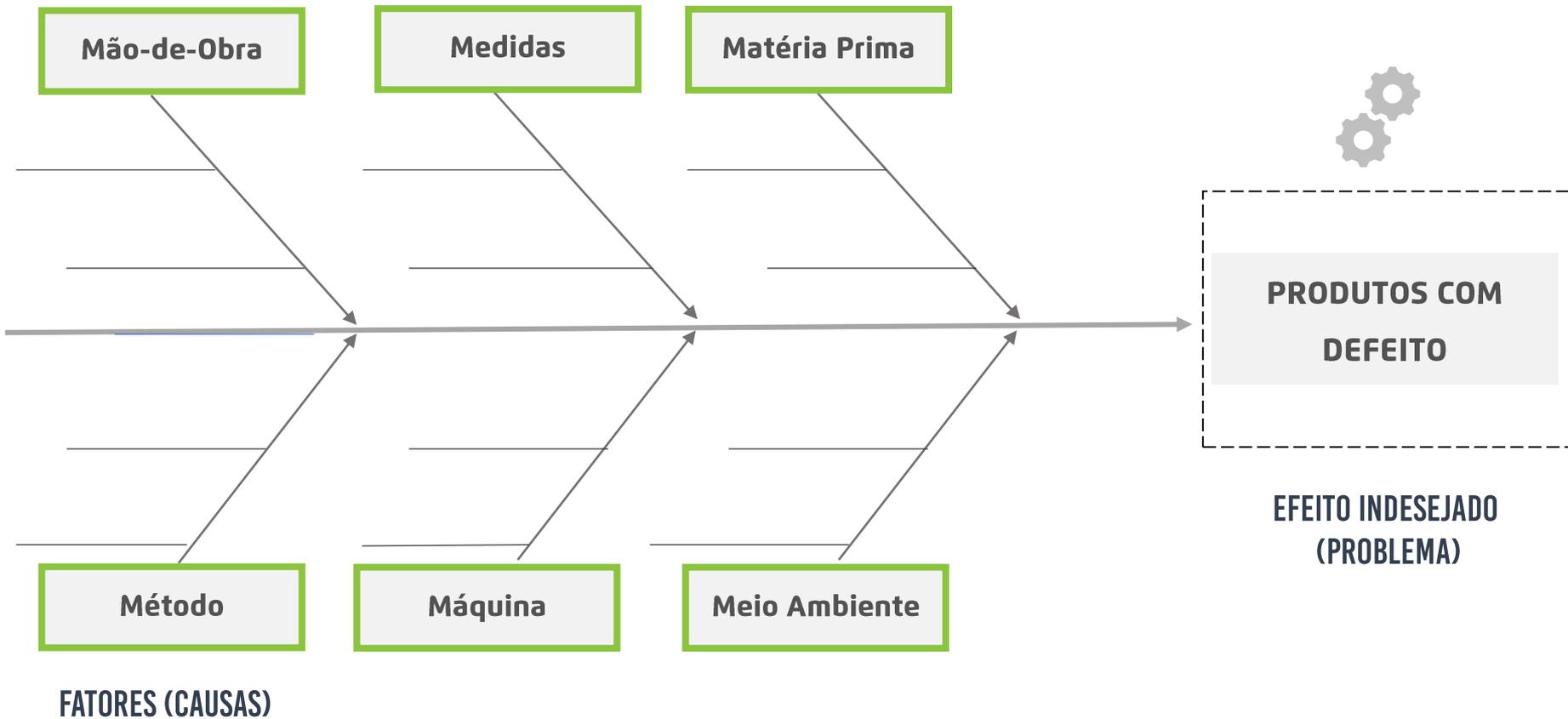
## IDEAÇÃO FUNCIONAL



## IDEAÇÃO POR PROCESSOS

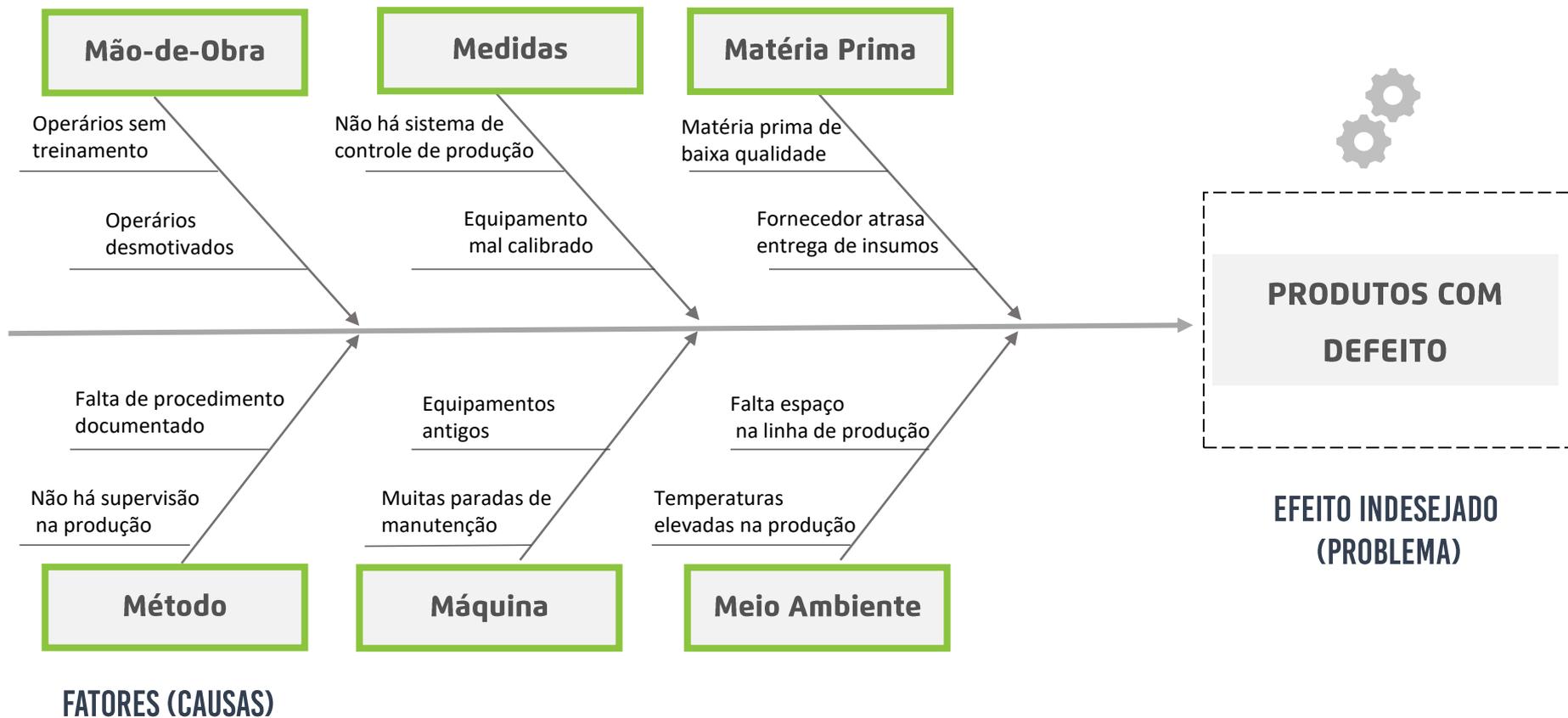


# POSSÍVEL FERRAMENTA: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

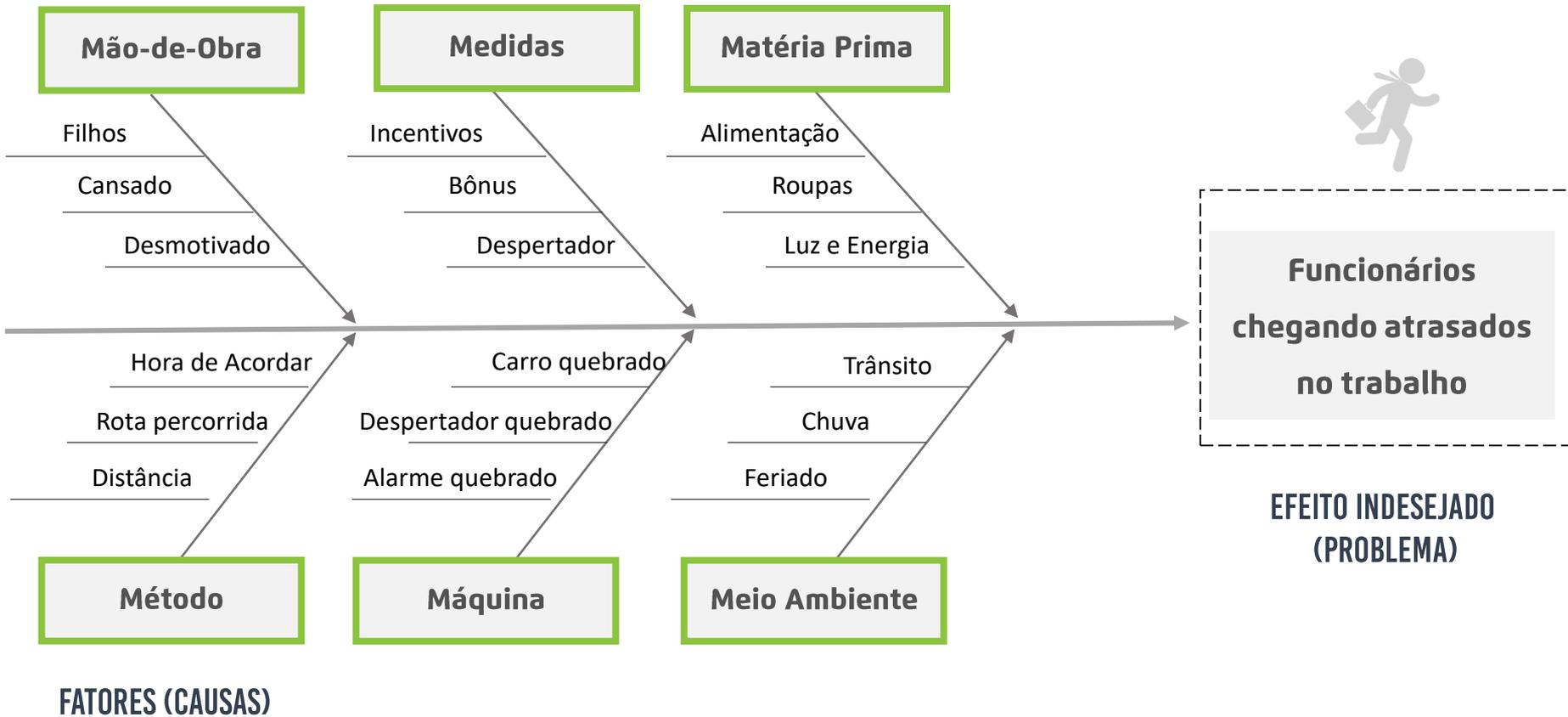


EXEMPLO 1

# POSSÍVEL FERRAMENTA: **DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO**



# POSSÍVEL FERRAMENTA: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

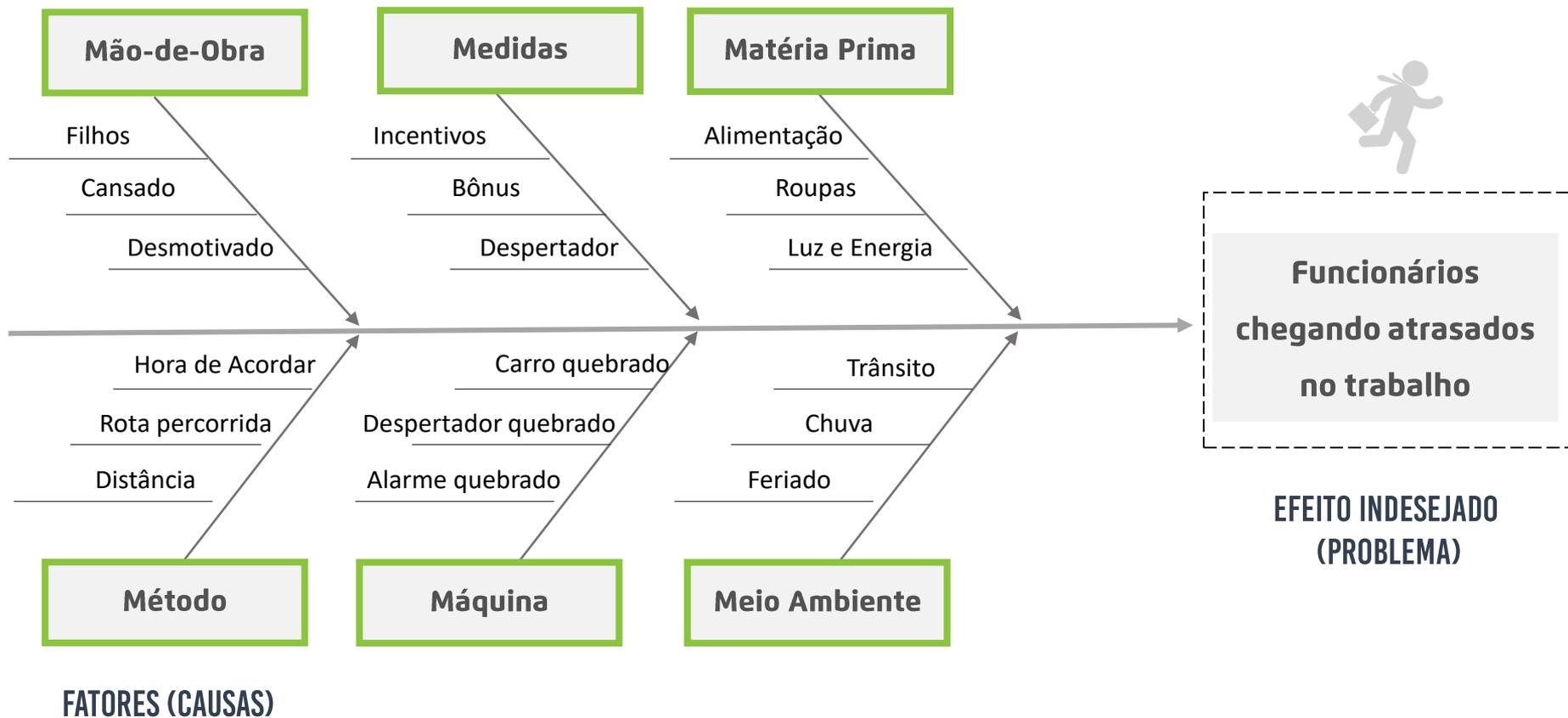


**Funcionários  
chegando atrasados  
no trabalho**

**EFEITO INDESEJADO  
(PROBLEMA)**

**EXEMPLO 2**

# POSSÍVEL FERRAMENTA: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

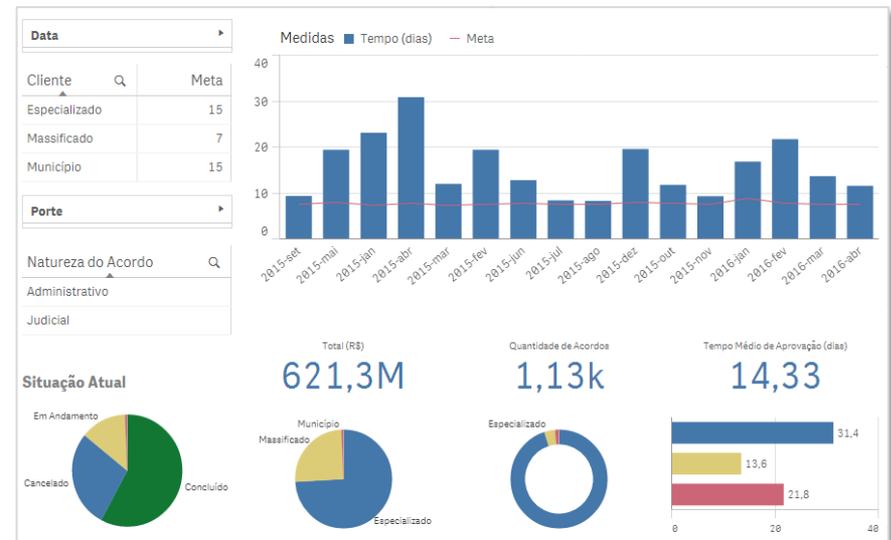


# POSSÍVEL FERRAMENTA: **PAINEL DE INDICADORES**

- Verificar **painéis de indicadores já existentes** na organização permite identificar diferentes pontos de vista

- Podem existir informações disponíveis em painéis compartilhados, em pastas específicas ou painéis impressos. Temos que ter **atenção na coleta de informações!**

- Informações consolidadas também podem estar disponíveis fora da organização. Uma dica é fazer uma pesquisa em alto nível pela Internet.

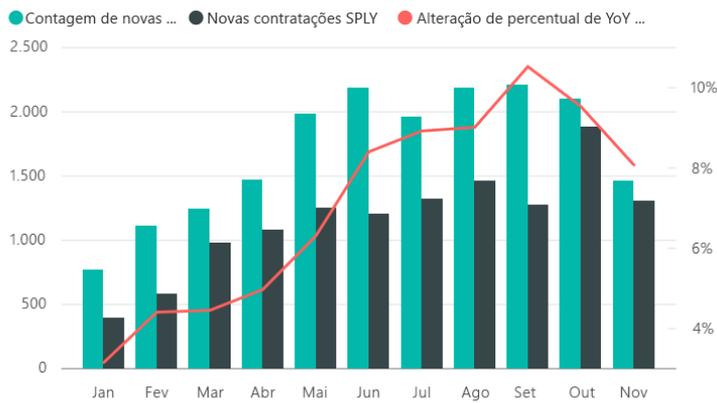


# O QUE PODEMOS EXTRAIR DE INFORMAÇÃO?

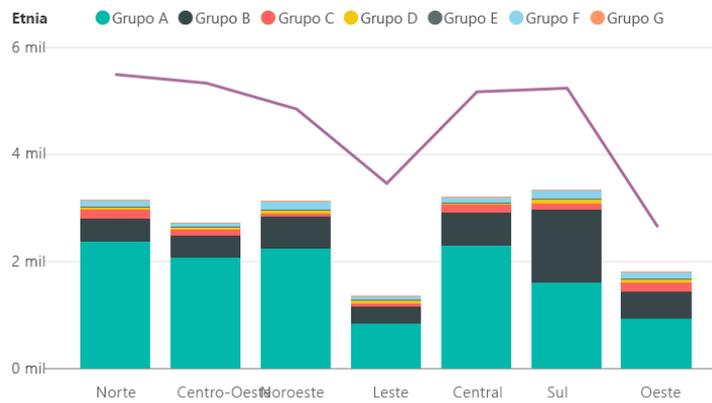
Dashboard de recursos humanos

☐ Faça uma pergunta sobre seus dados

Contagem de novas contratações, Novas contratações no mesmo período...  
POR MÊS



Contagem de novas contratações, contagem de funcionários ativos  
POR REGIÃO, ETNIA



Novas contratações  
ÚLTIMOS 6 MESES DE 2014

10 mil

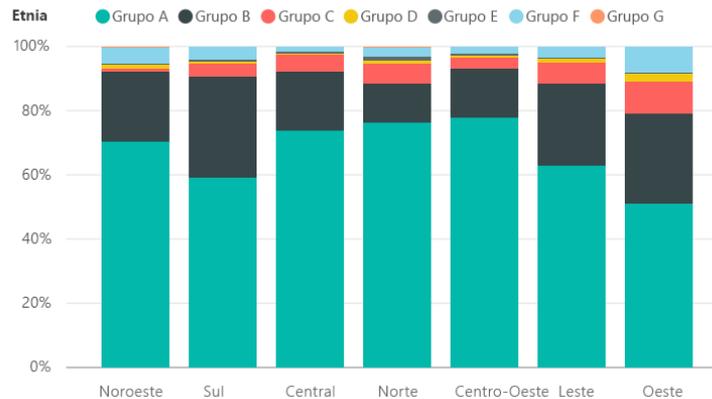
Contagem de novas contratações  
POR GÊNERO



Contratações incorretas como percentual de funcionários ativos  
POR FAIXA ETÁRIA



Contratações incorretas (< 60 dias de trabalho)  
POR REGIÃO, ETNIA



Contagem de funcionários ativos  
POR FAIXA ETÁRIA



Contagem de funcionários ativos  
POR REGIÃO



EXEMPLO

## POSSÍVEL FERRAMENTA: **GRÁFICO DE PARETO**

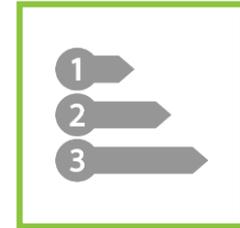
O Gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais que tem como objetivo:



**DIVIDIR UM PROBLEMA GRANDE  
EM PROBLEMAS MENORES**



**OTIMIZAR A TOMADA  
DE DECISÕES**

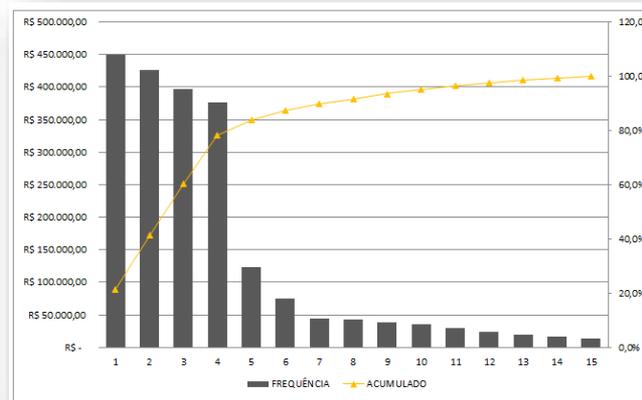


**PRIORIZAR OS  
PROBLEMAS**

# POSSÍVEL FERRAMENTA: **GRÁFICO DE PARETO**

## COMO UTILIZAR A FERRAMENTA?

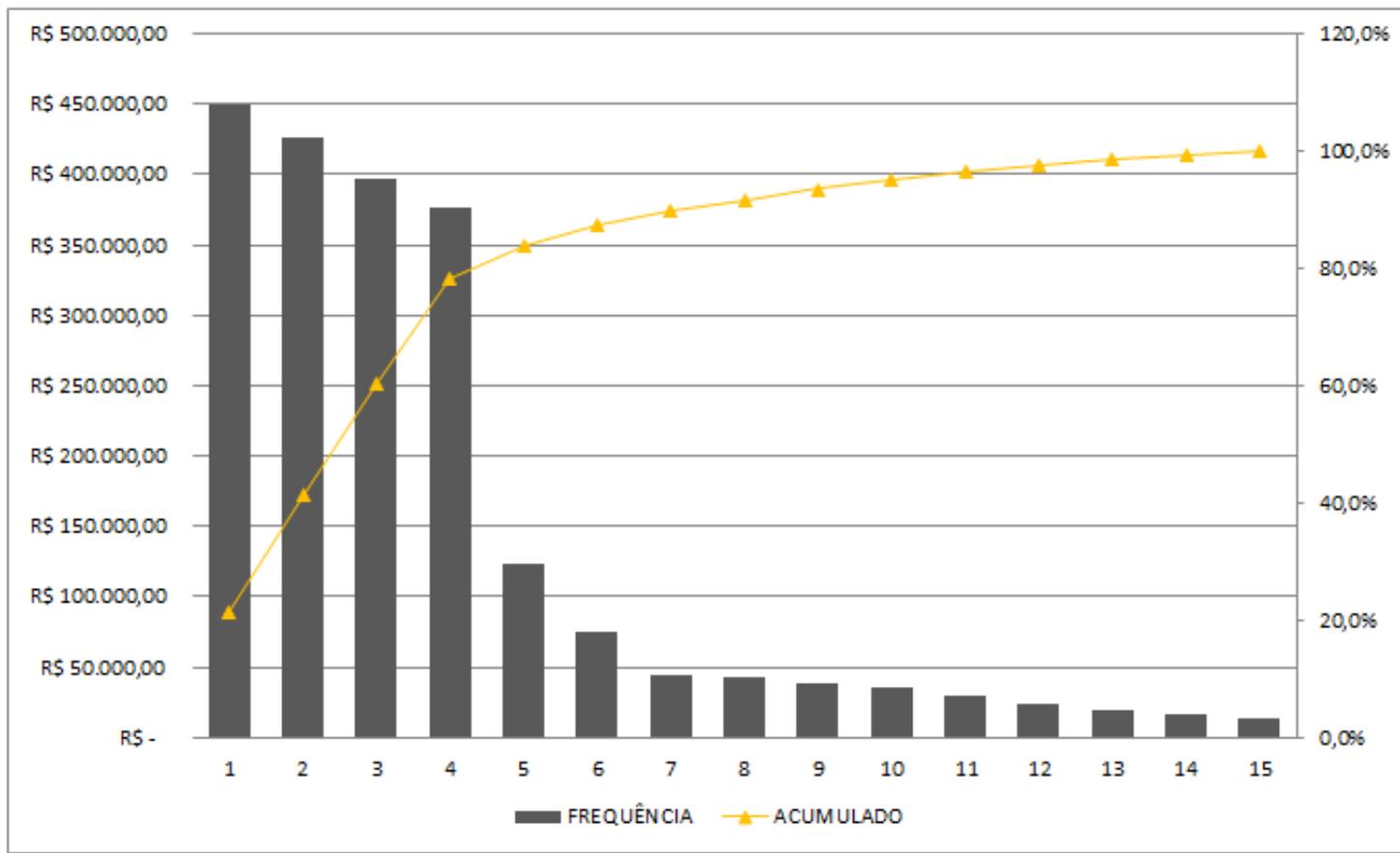
- **ENTENDA O PROBLEMA:** defina o problema existente em uma frase e identifique as possíveis causas para a ocorrência do problema.
- **DEFINA A FREQUÊNCIA:** utilizando a ferramenta, insira a frequência de ocorrência de cada uma das causas identificadas.
- **ANALISE O RESULTADO E IDENTIFIQUE AS CAUSAS DE MAIOR IMPACTO:** identifique as causas representam aproximadamente 80% do valor acumulado
- **IDENTIFIQUE INSIGHTS:** identifique oportunidades de melhoria que visam atenuar ou eliminar a ocorrência das causas mais impactantes



# POSSÍVEL FERRAMENTA: **GRÁFICO DE PARETO**

## COMO UTILIZAR A FERRAMENTA?

- ENTENHA a ocorrência
- DEFINA as causas identificadas
- ANALISE a representação
- IDENTIFIQUE as causas

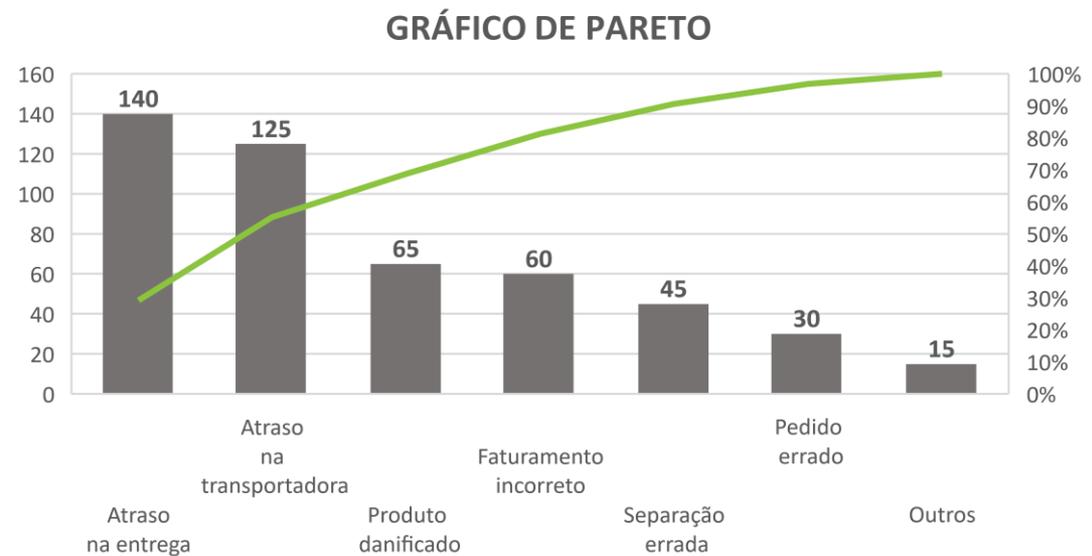


as para a  
as causas  
s causas  
ocorrência

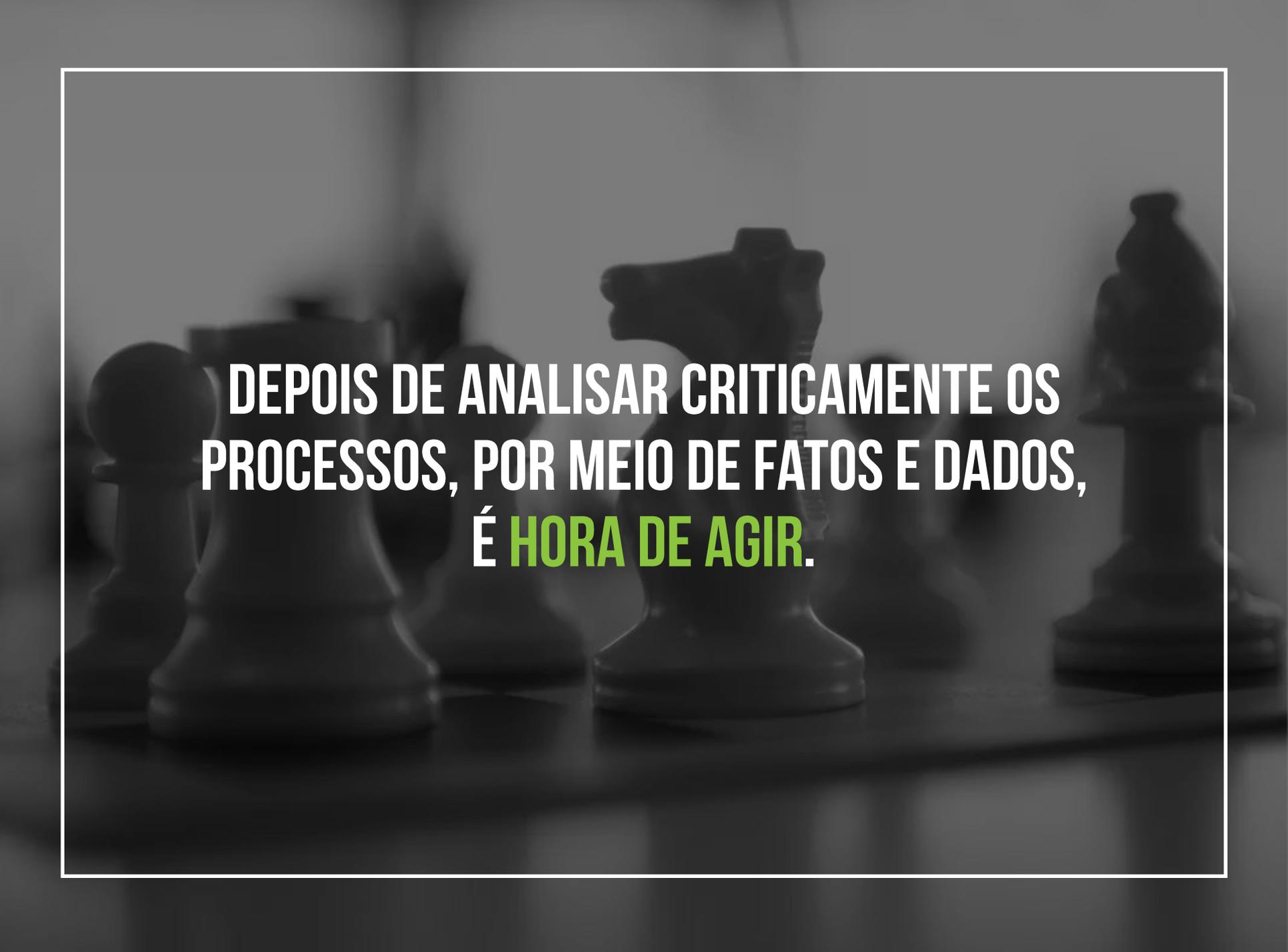
# POSSÍVEL FERRAMENTA: **GRÁFICO DE PARETO**

Uma empresa fabrica e entrega seus produtos para várias lojas de varejo e quer diminuir o número de devoluções. Para isto, investigou o número de ocorrências geradoras de devolução da entrega no último semestre, conforme apresentado na tabela abaixo:

Razões	Frequência
Atraso na entrega	140 vezes
Atraso na transportadora	125 vezes
Produto danificado	65 vezes
Faturamento incorreto	60 vezes
Separação errada	45 vezes
Pedido errado	30 vezes
Outros	15 vezes
<b>Total</b>	<b>500</b>



**EXEMPLO**

A grayscale photograph of chess pieces on a board, used as a background for the text. The pieces are slightly out of focus, creating a sense of depth. The text is overlaid in the center of the image.

**DEPOIS DE ANALISAR CRITICAMENTE OS  
PROCESSOS, POR MEIO DE FATOS E DADOS,  
É HORA DE AGIR.**

# PLANOS DE AÇÃO



2.6

# CONHECEMOS O QUE NÃO FUNCIONA NO PROCESSO...



# COMO PODEMOS AGIR PARA ATINGIR A META?

## AÇÃO CORRETIVA



## AÇÃO PREVENTIVA



## AÇÃO DE MELHORIA CONTÍNUA



### O Plano de Ação irá estabelecer:

- ✓ O que será feito;
- ✓ Quem será o responsável;
- ✓ Qual será o período de tempo;
- ✓ Qual será a área;
- ✓ Como as ações serão realizadas;

# ELABORANDO PLANOS DE AÇÃO



QUAL É O **INDICADOR** AFETADO E A **META** ALVO?



QUAIS **MELHORIAS** DEVEM SER IMPLANTADAS PARA ALCANÇAR A META?



QUAIS SÃO AS **DORES** QUE AS MELHORIAS ENDEREÇAM?



QUAIS **AÇÕES** EU DEVO REALIZAR PARA IMPLANTAR AS MELHORIAS?



QUAIS **PRAZOS** DEVEM SER CUMPRIDOS?



QUEM SÃO OS **ATORES** DA ORGANIZAÇÃO QUE DEVEM PARTICIPAR?

# ELABORANDO PLANOS DE AÇÃO



**DORES**

**MELHORIAS**



**INDICADOR**



**AÇÕES**

**PRAZOS**



**ATORES**

## PLANO DE AÇÃO

eelogroup

ENTENDIMENTO DA MELHORIA							
ID	DETALHAMENTO DA DOR	DETALHAMENTO DA MELHORIA	INDICADOR AFETADO	ATIVIDADES	PRAZO	RESPÓSÁVEL	STATUS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

# POSSÍVEL FERRAMENTA: **5W2H**

## Descrição:

- **O Quê? (What)** - Descrição de todas as etapas necessárias para atingir o objetivo.
- **Quem? (Who)** - Responsável por cada etapa do processo.
- **Como? (How)**- Método utilizado para realizar as etapas do Plano de Ação.
- **Quando? (When)** - Prazo determinado para que o objetivo seja alcançado.
- **Onde? (Where)** – Local que a ação será executada
- **Como? (How)**- Método utilizado para realizar as etapas do Plano de Ação.
- **Quanto? (How much)**- Quanto custará a implementação da ação.

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

# IMPEDIMENTOS E RISCOS NO PLANO DE AÇÃO

*Os impedimentos são identificados e devem ser minimizados o quanto antes para que as atividades previstas no plano de ação sejam concluídas. Negociações e resolução de conflitos devem ser praticados para sanar impedimentos técnicos e relacionais.*

*Os riscos podem ter diferentes naturezas, como financeira, técnica, relacional e considerando riscos internos e externos. Devem ser identificados o quanto antes para que ações de mitigação sejam tratadas.*

**IMPEDIMENTO: OCORRÊNCIA QUE PREJUDICA OU IMPEDE A CONCLUSÃO DAS AÇÕES PREVISTAS NO PLANO.**

**MINIMIZAR OS IMPEDIMENTOS**

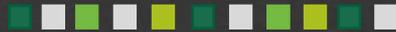
**RISCO: EVENTO PREVISTO PELOS ATORES ENVOLVIDOS QUE SE TORNARÁ UM IMPEDIMENTO CASO SEJA MATERIALIZADO.**

**MITIGAR OS RISCOS**

# PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES



# PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS



2.7

# PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

- ✓ SEM PADRÕES NÃO HÁ MODELO PARA COMPARAÇÃO
- ✓ SEM MODELOS DE COMPARAÇÃO NÃO HÁ AVALIAÇÃO
- ✓ SEM AVALIAÇÃO NÃO HÁ LEGITIMIDADE, CONTROLE OU MELHORIA

Desde que feita adequadamente, a padronização é uma ação benéfica a qualquer empresa

# PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

## COM RECEITA | COM PADRÃO



1. QUAL UM PODE ASSAR O BOLO (PEQUENA DISPERSÃO)
2. PRATICAMENTE SEM PROBLEMAS NA MASSA (ISENTO DE NÃO-CONFORMIDADES)
3. NÃO É DEMORADO (BAIXO CUSTO)
4. É MENOS CANSATIVO (ALTA EFICIÊNCIA)

## SEM RECEITA | SEM PADRÃO



1. ALGUMAS PESSOAS NÃO CONSEGUEM ASSAR O BOLO (GRANDE DISPERSÃO)
2. RISCO DE MASSA ESTAR ERRADA E NÃO ASSAR (OCORRÊNCIA DE NÃO-CONFORMIDADES)
3. É DEMORADO (AUMENTO DO CUSTO DE FABRICAÇÃO)
4. É CANSATIVO (BAIXA EFICIÊNCIA)

# PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

O Procedimento Padrão é uma das mais tradicionais ferramentas de padronização e tem por objetivo expor, em maior nível de detalhe, informações sobre uma atividade específica em um processo.

- 1. Envolve os atores chave:** entreviste os principais envolvidos nas atividades em questão. Tenha sensibilidade para conduzir a conversa de forma que o nível de detalhes esteja satisfatório para construção do documento. Utilize fluxogramas e Diagramas de Escopo, caso estejam disponíveis como apoio;
- 2. Construa o documento:** traduza a entrevista para a linguagem do documento. Esta deve ser clara, sem dupla interpretação;
- 3. Chegou a hora da validação:** valide o texto com os principais envolvidos e comunique para todos os interessados.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		Nº POP/XXX-999	
Código Localizador: TRT3/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.)*

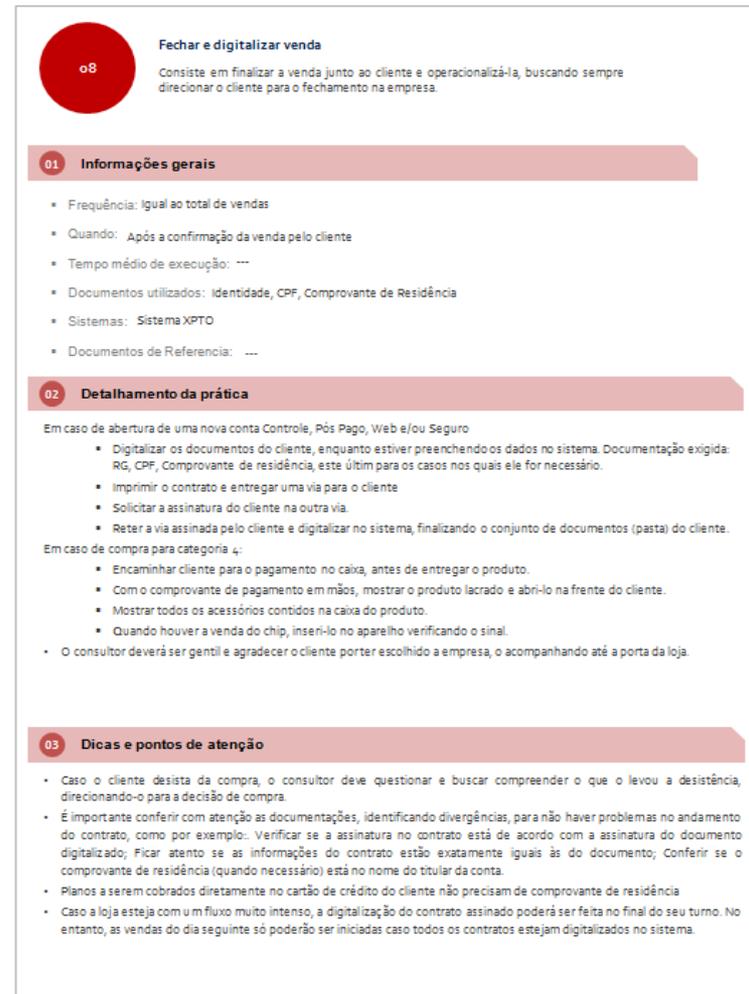
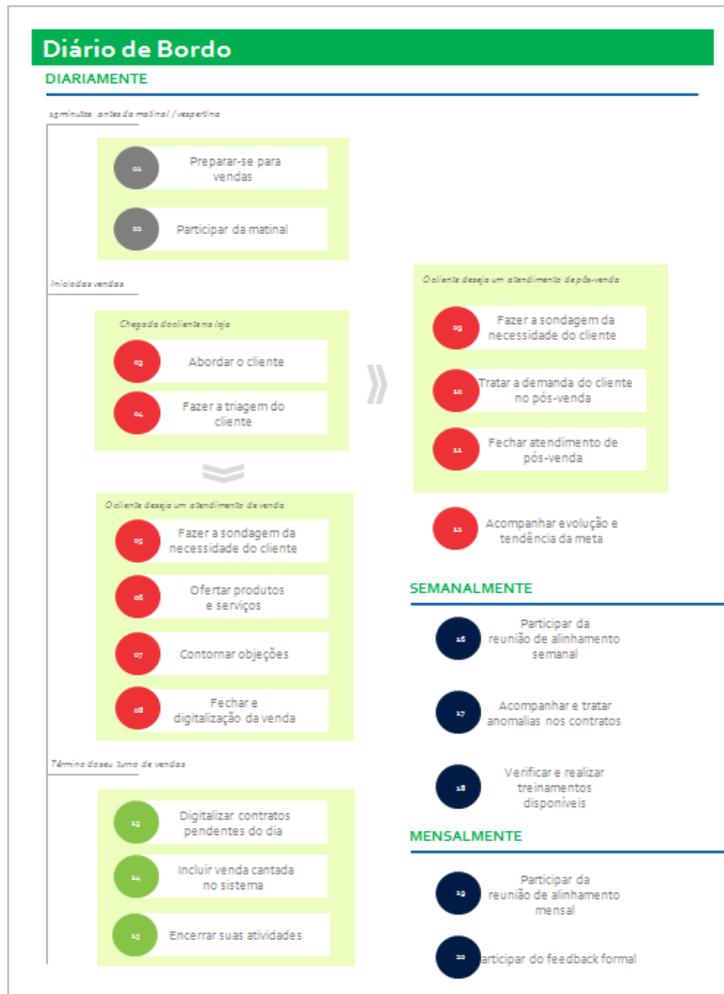
*3 – Descrição detalhada da etapa 3, com telas de sistemas (Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce posuere, magna sed pulvinar ultricies, purus lectus malesuada libero, sit amet commodo magna eros quis urna. Nunc viverra imperdiet enim. Fusce est.)*

*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		

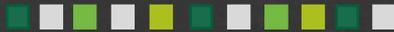
EXEMPLO

# PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO



EXEMPLO

# RITOS DE GESTÃO



2.7

# PARA REALIZAR OS RITOS DE GESTÃO, PRECISAMOS ANALISAR:

## FORMATO

- Qual o formato das reuniões e grupos de trabalho?
- Que tipo de decisão será tomada?
- Quais outros fóruns de tomada de decisão já existem na organização?

## PARTICIPANTES

- Quais atores chave irão participar?
- Apenas gestores?
- De quem será a responsabilidade de elaborar o material para a reunião?
- Quais são os stakeholders envolvidos na gestão da rotina de processos?

## INSTRUMENTOS

- Qual ferramenta será utilizada durante o rito de gestão?
- Quais informações são importante de estarem visíveis antes, durante e após o rito?
- Qual será o mecanismo de comunicação utilizado para cada público?

## PERIODICIDADE

- Qual o tempo estimado para duração do rito?
- Qual a frequência em que os encontros acontecerão?
- Todos participantes serão envolvidos em todos os encontros?



**PARA  
FINALIZAR...**



**Um Sistema de Gestão pode observar todos os componentes formais e as rotinas previstos na literatura, e ainda assim pode não ter efetividade. Não é a solução de gestão e sim a liderança que garante o alcance de resultados ousados.**

...

ANTOINE LOUSÃO

DIRETOR DE GENTE E GESTÃO INEA

“

Um Sistema de Gestão pode observar todos os componentes formais e as rotinas previstos na literatura, e ainda assim pode não ter efetividade. Não é a solução de gestão e sim a **liderança** que garante o alcance de resultados ousados.

...

ANTOINE LOUSÃO

DIRETOR DE GENTE E GESTÃO INEA



**VOCÊ É PEÇA CHAVE  
PARA O SUCESSO!**



**VOCÊ É PEÇA CHAVE  
PARA O SUCESSO!**





**FECHAMENTO..**

# IDEAS CHAVES

---

## 1. LIDERANÇA:

A liderança é a unidade apropriada de análise da mudança bem-sucedida. É necessário identificar as pessoas certas, independentemente da função que ocupam, e trabalhar com elas.

# IDEAS CHAVES

---

## 2. LÍDER PÚBLICO:

O líder do setor público deve estar atento aos detalhes de sua operação tanto quanto à sua estratégia. É necessário ter a capacidade de olhar a floresta e a árvore ao mesmo tempo.

# IDEAS CHAVES

---

## 3. CELEBRE AS PEQUENAS VITÓRIAS:

Um planejamento deve necessariamente prever vitórias (resultados) de curto prazo, que possam ser compartilhados com a equipe e encorajar os próximos passos.

# IDEAS CHAVES

---

## 4. LUCIDEZ NA ESTRATÉGIA:

A estratégia bem-sucedida requer lucidez e franqueza frente aos problemas enfrentados pela organização. É necessário conciliar lucidez, eliminando a complacência e as soluções simplistas, e a esperança na possibilidade de alcançar a excelência.

# IDEAS CHAVES

---

## 5. MELHORAR A QUALIDADE SEMPRE:

A qualidade permite tirar o medo e a culpa individuais pois transfere o foco das pessoas para a melhoria contínua do processo.

# IDEAS CHAVES

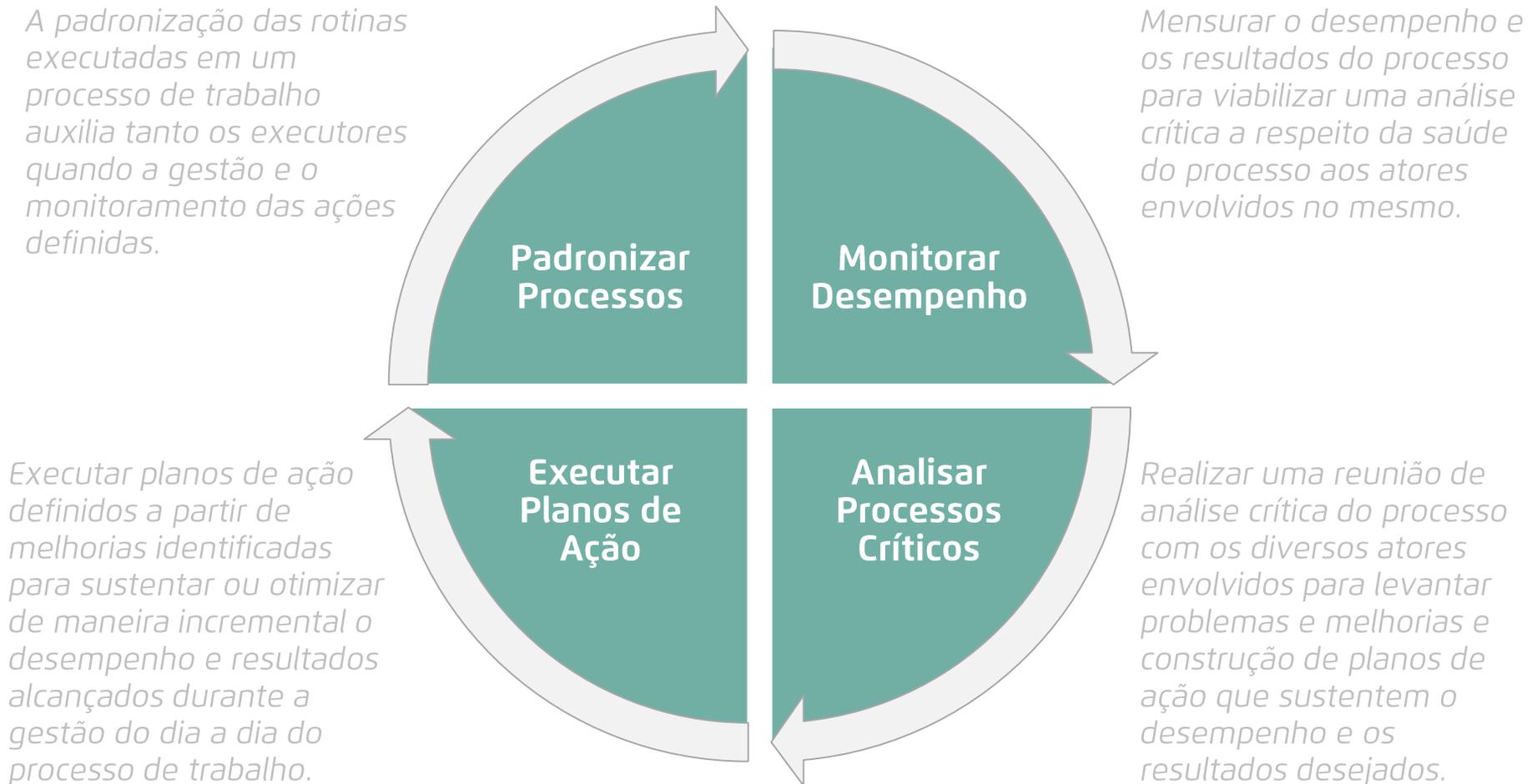
---

## 6. ANÁLISE DE PROCESSOS:

A melhoria de processos requer uma análise aprofundada e bem instruída. Essa análise deve ser combinada com indicadores operacionais simples, que possam ser acompanhados por todos os membros da organização.

# RITO DE GESTÃO DA ROTINA DE PROCESSOS

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



---

# OBIGADO

---