



**TRIBUNAL DE CONTAS
DO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Processo:

1012301

Ano Ref.:

2017



Volume:

001

Natureza:

DENUNCIA

Adm.:

DM

Orgão/Entidade

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA

Município:

ITURAMA

Relator Atual:

CONS. GILBERTO DINIZ

Distribuição:

01/06/2017

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE
CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS**



CORREIOS

TCMG PROTOCOLO 30/MAI/2017 15:04 0021231 MAI 10

MAXOEL DE JESUS FERREIRA, brasileiro, solteiro, autônomo, nascido em 21/10/1982, filho de Sebastiao Vital Ferreira e de Maria Corina de Jesus, inscrito no CPF sob o nº 056.287.566-28, portadora da cédula de identidade RG nº MG-12.985.296 SSP/MG, residente e domiciliado no Município de Iturama-Minas Gerais, à Avenida João Paulo II, nº 273, Bairro Bom Sucesso, vem, respeitosamente, a presença de V. Exa **APRESENTAR DENÚNCIA** contra ato praticado pelo **PREFEITO DO MUNICIPIO DE ITURAMA** pelos fatos e fundamentos a seguir elencados.

I – DOS FATOS

O prefeito do Município de Iturama, Anderson Bernardes de Oliveira, realizou a contratação do INSTITUTO AQUILA DE GESTÃO LTDA por meio de inexigibilidade de licitação para prestar o serviço de CONSULTORIA EM GESTÃO PÚBLICA PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRA EM GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA DA GESTÃO PUBLICA DO MUNICIPIO DE ITURAMA, tendo como valor do contrato R\$ 1.300.000,00 (Um milhão e trezentos mil reais).

Entre as possíveis irregularidade em tal vultosa contratação esta o fato de que há mais empresas no mercado que prestam o mesmo serviço com capacitação e reputação maior no mercado, tais como a FGV e a Fundação Dom Cabral, só para citar alguns exemplos.

Se não bastasse tal fato na razão social da empresa contratada, este implícito que a mesma não pode prestar consultoria especifica o que é o caso do objeto da contratação pelo Município de Iturama..

Dessa forma claramente o serviço contratado deveria ser precedido de processo licitatório haja vista que há empresa em condições de prestar o mesmo serviço, além



0002123110 / 2017

ITURAMA



disso, o valor contratado destoa do valor médio praticado no mercado, haja vista que a FGV prestou consultoria para o município de Iturama de objeto similar, com grau maior de complexidade com valor quatro vezes menor.

II – DO PEDIDO

Por todo o exposto, bem como pela documentação acoessada ao presente expediente, seja determinada a Unidade de Fiscalização competente desse TCE-MG para processar a presente denúncia e tomar as medidas pertinentes no sentido de instaurar o procedimento investigatório bem como tomar as medidas cautelares necessárias, como medida salutar de fato e de direito afim de preservar a probidade administrativa e a moralidade pública.

Nestes Termos

Pede Deferimento

MAXOEL DE JESUS FERREIRA

Iturama, 27 de Maio de 2017

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

TÍTULO ELEITORAL

NOME DO ELEITOR
MAXOEL DE JESUS FERREIRA

DATA DE NASCIMENTO **21/10/1982** Nº INSCRIÇÃO **1404 8819 0272** ZONA **142** SEÇÃO **115**

MUNICÍPIO/UF **TURAMA/MG** DATA DE EMISSÃO **01/08/2009**

Maxoel de Jesus Ferreira
Ass. Eleitoral

VALIDO EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL



VALIDA EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL

REGISTRO GERAL **MG-12.985.296** DATA DE EXPEDIÇÃO **26/04/2000**

MAXOEL DE JESUS FERREIRA

SEBASTIAO VITAL FERREIRA

MARIA CORINA DE JESUS

NASCIMENTO **21/10/1982**

TURAMA-MG

NASC. LV-21A FL-112

TURAMA-MG

João Roberto L. Pereira
Ass. Eleitoral

MG-12.985.296

MINISTÉRIO DA FAZENDA
Secretaria da Receita Federal

CPF - CADASTRO DE PESSOAS FÍSICAS

Nome
MAXOEL DE JESUS FERREIRA

Nº de Inscrição
056287566-28

Data de Nascimento
21/10/82



Município: 3134400 - Iturama

Exercício: 2017

Data e Hora de Entrega da Remessa: 18/05/2017 18:10:59 - AM - 02/2017

Data e Hora de Geração: 27/05/2017 13:52:21

Órgão: 02 - PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA

Período: Anual

Detalhamento da Dispensa / Inexigibilidade

Dados do Processo

Unidade Responsável pela Abertura e Execução do Procedimento: 02006001 - SECRETARIA DE ADMINISTRACAO

Número do Processo / Exercício: 000000000026 / 2017

Data de Abertura do Processo: 17/01/2017

Natureza do Objeto: 2 - Compras e outros serviços

Tipo do Processo: 2 - Inexigibilidade

Objeto: Contratacao de Empresa de Consultoria em Gestao Publica.

Justificativa: .

Razão: .

Data de Publicação do Termo de Ratificação: 06/02/2017

Veículo de Publicação: MURAL DE AVISOS

Responsáveis

Tipo de Responsabilidade	Nome	CPF
1 - Autorização para abertura do procedimento de dispensa / inexigibilidade	ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA	004.971.806-18
2 - Cotação de preços	FIRMIANO DINIZ BORGES	071.073.136-14
3 - Informação de existência de recursos orçamentários	MARCOS ANTONIO DE OLIVEIRA	827.014.156-91
4 - Ratificação	ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA	004.971.806-18
5 - Publicação em Órgão Oficial	MARCIO BARUFI BERGAMINI	661.099.656-34
6 - Parecer Jurídico	SABRINA RAQUEL DINIZ ALVES	040.451.536-32
7 - Parecer (outros)	SABRINA RAQUEL DINIZ ALVES	040.451.536-32

Recursos Orçamentários

Dotação Orçamentária	Valor
02.02004001.04.121.0011.2014.3.3.90.39.100	1.300.000,00
Total	1.300.000,00

Habilitação Fiscal dos Contratados / Credenciados

Nome	Documento	Data do Credenc.	Nº da Inscrição Estadual	Nº / Data de Validade da Certidão de Regularidade		
				INSS	FGTS	CNDT
INSTITUTO AQUILA DE GESTAO LTDA	14.377.211/0001-52	-	Isento	7299A84DB38ECB09 / 02/05/2017	20170201024217189935 46 / 02/03/2017	-

Mapa de Preços

Pesquisa de Preços					Contratação			
Nº do Lote	Nº do Item	Unidade	Quantidade	Valor Unitário	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
-	1	Servico	1,0000	1.300.000,0000	14.377.211/0001-52	1,0000	1.300.000,0000	1.300.000,00
Descrição: CONSULTORIA EM GESTAO PUBLICA PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EMGESTAO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA DA GESTAO PUBLICA DO MUNICIPIO DE ITURAMA.								
Total								1.300.000,00

Os dados apresentados neste relatório refletem fielmente o conteúdo transmitido nas remessas efetuadas pelos jurisdicionados e não contém quaisquer juízos de valor expedidos pelo TCEMG.

**Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral****Contribuinte,**

Confira os dados de Identificação da Pessoa Jurídica e, se houver qualquer divergência, providencie junto à RFB a sua atualização cadastral.

			
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL			
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 14.377.211/0001-52 MATRIZ		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	
		DATA DE ABERTURA 22/09/2011	
NOME EMPRESARIAL INSTITUTO AQUILA DE GESTAO			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 70.20-4-00 - Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 85.99-6-04 - Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 223-2 - Sociedade Simples Pura			
LOGRADOURO R MINISTRO OROZIMBO NONATO		NÚMERO 215	COMPLEMENTO ANDAR: 14;
CEP 34.000-000	BAIRRO/DISTRITO VILA DA SERRA	MUNICÍPIO NOVA LIMA	UF MG
ENDEREÇO ELETRÔNICO ROSELAINE@BARROS-ASSOCIADOS.COM.BR		TELEFONE (31) 3292-6915	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 22/09/2011	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 06 de maio de 2016.

Emitido no dia **27/05/2017** às **14:28:13** (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

[Consulta QSA / Capital Social](#)[Voltar](#)

Preparar Página
para Impressão

A RFB agradece a sua visita. Para informações sobre política de privacidade e uso, [clique aqui](#).
[Atualize sua página](#)

RELATÓRIO DE TRIAGEM N. 343 /2017

☒ DENÚNCIA ☐ REPRESENTAÇÃO ☒ COM PEDIDO LIMINAR

1. INFORMAÇÕES GERAIS

Protocolo do documento: 2123110 / 2017

Data do Protocolo: 30/05/2017

Jurisdicionado denunciado / representado: Prefeitura Municipal de Iturama-MG, representada pelo Prefeito Anderson Bernardes de Oliveira

Município: Iturama - MG

CNPJ:18.457.242/0001-74

2. INFORMAÇÕES PRELIMINARES

Data de abertura do procedimento licitatório: não se aplica

Objeto da Denúncia / Representação: suposta irregularidade na contratação, mediante inexigibilidade de licitação, do Instituto Aquila de Gestão Ltda, para prestar serviço de consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras em gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria continua da gestão pública do município de Iturama.

Período dos Fatos Denunciados / Representados: 2017

Origem dos Recursos: Municipal

Valores envolvidos: R\$1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais)

3. DENUNCIANTE / REPRESENTANTE (Pessoa Física)

Nome Completo: Maxoel de Jesus Ferreira

Qualificação: cidadão

Endereço Completo: Avenida João Paulo II, nº 273, Bairro Bom sucesso, Iturama- MG

Documento de Identidade: 12.985.296 – SSP/MG

Cadastro de Pessoa Física: 056.287.566-28

Procurador: não

4. ANÁLISE

4.1 – A denúncia / representação versa sobre matéria de competência do Tribunal (inciso I §1º do art. 301, do Regimento Interno)?

☒ X

☐ SIM

☐ NÃO

☐ PARCIALMENTE

Justificativa / Observações:

4.2 – Os fatos ocorreram há mais de 5 (cinco) anos (§ 1º do art. 19 da LOTCEMG)?

☐ SIM

☒ X

☐ NÃO

☐ Alguns dos fatos ocorreram há mais de 5 (cinco) anos

Justificar e indicar se há indícios de dano ao erário ou má fé:

4.3 – A denúncia / representação é redigida com clareza (inciso II do § 1º do art. 301 do Regimento Interno)?

☒ X ☐ SIM

☐ NÃO

Justificativa / Observações:

4.4 – Foram entregues a cópia do documento de identidade e do Cadastro de Pessoa Física ou, sendo a denunciante / representante pessoa jurídica, a comprovação de sua existência e de que os signatários têm habilitação para representá-la (inciso III do § 1º e § 2º do art. 301 do Regimento Interno)?

☒ X ☐ SIM

☐ NÃO

☐ PARCIALMENTE

Em caso de resposta negativa / parcialmente, especificar:

4.5 – A denúncia / representação contém informações sobre o fato, a autoria, as circunstâncias e os elementos de convicção do denunciante / representante (inciso IV do § 1º do art. 301 do Regimento Interno)?

☒ X ☐ SIM

☐ NÃO

☐ PARCIALMENTE

Justificativa / Observações: o denunciante informa que o Prefeito Municipal de Iturama-MG, Sr. Anderson Bernardes de Oliveira, contratou, mediante inexigibilidade de licitação, o Instituto Aquila de Gestão Ltda, para prestar serviços de consultoria em gestão pública; argumenta que, entre as possíveis irregularidades naquela vultosa contratação, merece destaque o fato de que existem empresas que prestam o mesmo serviço, com maior capacitação e reputação no mercado, tais como a FGV e a Fundação Dom Cabral; ademais, registra que na razão social da empresa contratada está implícito que a mesma não pode prestar consultoria específica, como é o caso da contratação de Iturama; ressalta, por fim, que a contratação deveria ter sido precedida de licitação, eis que existem no mercado outras empresas em condições de prestar o mesmo serviço e, além disso, o valor contratado destoa do valor médio praticado no mercado.

Justificativa / Observações:

4.7 – A denúncia / representação contém cópia do instrumento convocatório completo (parágrafo único do art. 312 do Regimento Interno)?

☐ SIM

☐ NÃO

☒ X ☐ NÃO SE APLICA

Justificativa / Observações:

5. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

☐

5.1

Arquivamento em razão da ocorrência da prescrição, nos termos do § 1º do art. 19, da LOTCEMG, sem indícios de má fé ou de dano ao erário.

☒	5.2	Autuação como denúncia, tendo em vista o atendimento aos requisitos de admissibilidade previstos no art. 301 do Regimento Interno.
☐	5.3	Autuação como representação, tendo em vista o atendimento aos requisitos de admissibilidade previstos nos arts. 310 e 311 do Regimento Interno.
☐	5.4	Arquivamento em razão do não atendimento aos requisitos de admissibilidade previstos no art. 301 do Regimento Interno.
☐	5.5	Determinação para que o denunciante / representante complete ou emende a denúncia / representação, no prazo de 10 (dez) dias, em razão de indício veemente da existência do fato denunciado / representado.
☐	5.6	Encaminhamento à Superintendência de Controle Externo para subsidiar o planejamento das ações de fiscalização.
☐	5.7	Submissão da denúncia / representação ao Órgão ou Entidade competente, para adoção de medidas cabíveis.
☐	5.8	Envio de cópia do documento ao Órgão ou Entidade competente para adoção de medidas cabíveis.
☐	5.9	Encaminhamento à Superintendência de Controle Externo para análise técnica complementar.
Justificativa / Observações:		

6. DISTRIBUIÇÃO

A denúncia / representação deverá ser distribuída por dependência a um só Relator, considerando a existência de matéria conexa (art. 117 do Regimento Interno)?

☐ SIM

☒ NÃO

☐ NÃO SE APLICA

Em caso afirmativo, especificar:

Processo	Objeto:	Relator:	Situação:

Justificativa / Observações:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

*Secretaria-Geral da Presidência
Coordenadoria de Protocolo e Triagem*

Belo Horizonte, 30 de maio de 2017

Ivairde Ferreira Lopes
Analista de Controle Externo
Matrícula 1841-1



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Presidência



Exp.: 1574/2017
Da: Presidência
Para: Coordenadoria de Protocolo e Triagem
Ref.: Documento protocolizado sob o nº 2123110/2017 – denúncia apresentada por Maxoel de Jesus Ferreira acerca de possível irregularidade praticada na contratação por inexigibilidade de licitação, pelo Município de Iturama, do Instituto Aquila de Gestão, objetivando a prestação de serviço de consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras em gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria contínua da gestão pública do Município.

Relatório de Triagem nº 343/2017

Data: 31/05/17

Senhor Coordenador,

Preenchidos os requisitos estabelecidos no art. 301 do Regimento Interno, recebo a documentação acima referida como DENÚNCIA e determino sua autuação e distribuição, nos termos previstos no *caput* do art. 305 do mencionado normativo, com a urgência que o caso requer.


Cláudio Couto Terrão
Conselheiro-Presidente



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Coordenadoria de Protocolo



DISTRIBUIÇÃO

Processo nº. : 1012301

Natureza : DENÚNCIA

Relator : CONS. GILBERTO DINIZ

Competência: SEGUNDA CÂMARA

Motivo: DISTRIBUIÇÃO AO RELATOR

Data: 01/06/2017

Hora: 16:44:51

PROCESSO Nº 1.012.301

NATUREZA: DENÚNCIA

DENUNCIANTE: MAXOEL DE JESUS FERREIRA

DENUNCIADA: PREFEITURA DE ITURAMA

À 4ª COORDENADORIA DE FISCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS,

Cuidam os autos da denúncia subscrita por Maxoel de Jesus Ferreira, em face de possíveis irregularidades praticadas na gestão do Sr. Anderson Bernardes de Oliveira, prefeito de Iturama, no procedimento de contratação, por inexigibilidade de licitação, do Instituto Aquila de Gestão Ltda., cujo objeto consiste “na prestação de serviços de consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras na gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria contínua da gestão pública no Município de Iturama.”

À vista das disposições regimentais em vigor, encaminho o processo a essa Coordenadoria para manifestação, observando-se, na hipótese de o exame da matéria demandar a requisição de novos documentos e de esclarecimentos complementares, o disposto na Portaria nº 01/2017, publicada no DOC de 20/2/2017, por meio da qual deleguei ao titular da Diretoria de Controle Externo dos Municípios, ou seu substituto legalmente designado, competência para autorizar, após análise das respectivas Coordenadorias, a realização de diligências, nos termos nela mencionados.

Concluído o relatório técnico, encaminhem-se os autos ao Ministério Público junto ao Tribunal para manifestação preliminar.

Em seguida, conclusos.

Tribunal de Contas, em 5/6/2017.



GILBERTO DINIZ
CONSELHEIRO RELATOR

Processo n.: 101.2301
Natureza: Denúncia
Jurisdicionado: Prefeitura Municipal de Iturama
Período: 2017



Ao Gabinete da Diretora da DCEM.

Tratam os autos de Denúncia oferecida pelo Senhor Maxoel de Jesus Ferreira, Por meio do documento protocolizado em 30/03/2017, sob o n. 21231-10, no qual noticia a contratação direta por inexigibilidade de licitação do Instituto Águila de Gestão Ltda, para prestar serviço de consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras em gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria continua da gestão publicada do município de Iturama, pelo valor de R\$1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais).

O Denunciante questionou, fl. 01/01v o fato de existirem outras empresas que prestam o mesmo serviço no mercado, e citou como exemplo a Fundação Getúlio Vargas – FGV e a Fundação Dom Cabral, além de que, a razão social do referido Instituto indicaria que ele não presta serviço de consultoria específica, correspondente ao objeto contratado.

Por fim, considerou que contratação questionada poderia ter sido realizada mediante procedimento licitatório e citou que o valor contratado “*destoa do valor médio do mercado, praticado no mercado, haja vista que a FGV prestou serviço de consultoria para o município de Iturama de objeto similar, com grau maior de complexidade com valor quatro vezes menor.*”

Nos registros do SICOM consta uma contratação da FGV realizada em 2014 por dispensa de licitação, ao valor de R\$430.000,00 (quatrocentos e trinta mil reais), cujo objeto foi realização de reestruturação do plano de cargos e carreira, vencimentos e revisão do estatuto dos servidores públicos municipais de Iturama, objeto este que, diferentemente do alegado na Denúncia, diverge do questionado nestes autos.

Junto à peça acusatória, além de cópia dos documentos pessoais do Denunciante, não foram juntados outros documentos comprobatórios dos fatos narrados por ele.

Após ter sido autuado como Denúncia, conforme proposto no relatório do Núcleo de Triagem, fl.07/08v, vieram os autos a esta Coordenadoria para manifestação, “*observando-se, na hipótese de o exame da matéria demandar a requisição de novos documentos e de esclarecimentos complementares...*”, nos termos do Despacho de fl. 11.

Considerando a ausência de documentação suficiente para se proceder à análise técnica dos presentes autos, sugere-se que, na forma dos art. 140 e 306, II, ambos do Regimento Interno deste Tribunal, assim como a delegação de competência exarada pela Portaria/Gab. Conselheiro Gilberto Diniz n. 01/2017, sejam realizadas diligências com o fim de se intimar o atual prefeito de Iturama, Senhor Anderson Bernardes de Oliveira, para que encaminhe cópias dos documentos relacionados a seguir, visando propiciar a análise por parte deste Órgão Técnico:

- Integra do Processo Administrativo nº 26/2017, que resultou na contratação, por inexigibilidade de licitação, do Instituto Águila de Gestão Ltda., para prestar a consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras em gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria contínua da gestão publicada do município de Iturama;
- Comprovantes de contabilização e de pagamento dos serviços prestados (NE's, NFs e ordens de pagamento), bem como documentos que comprovem a realização dos serviços;

Respeitosamente,

4ª CFM/DCEM, 07 de junho de 2017.


Adnei Esteves de Macedo
Coordenador da 4ª CFM
TC 2761-5



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Diretoria de Controle Externo dos Municípios



Processo: 1012301
Natureza: Denúncia
Município: Iturama
Relator: Conselheiro Gilberto Diniz
Denunciante: Maxoel de Jesus Ferreira
Denunciada: Prefeitura Municipal de Iturama
Data: 19/06/2017

À Secretaria da Segunda Câmara,

No exercício da competência delegada, por meio da Portaria nº 01/2017, do Gabinete do Exmo. Sr. Conselheiro Gilberto Diniz, publicada no Diário Oficial de Contas em 20/02/2017, solicito a intimação, via postal, do Sr. Anderson Bernardes de Oliveira, Prefeito Municipal de Iturama, para que envie a esta Corte, no prazo de **15 (quinze) dias**, os esclarecimentos, informações e documentos descritos às fls. 12/12v, conforme elencado pela 4ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios:

- Cópia integral do Processo Administrativo nº 26/2017, que resultou na contratação, por inexigibilidade de licitação, do Instituto Águila de Gestão Ltda., para prestar a consultoria em gestão pública para levantamento de oportunidades financeiras em gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultados e melhoria contínua da gestão pública do Município de Iturama;
- Cópia dos comprovantes de contabilização e de pagamento dos serviços prestados (notas de empenho, notas fiscais e ordens de pagamento), bem como documentos que comprovem a realização dos serviços.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Diretoria de Controle Externo dos Municípios



Cientifique-se o intimado de que o descumprimento de diligência poderá ensejar a aplicação de multa pelo Tribunal, nos termos do inciso III do art. 85 da Lei Complementar nº 102, de 17/01/2008 (Lei Orgânica do TCEMG).

Transcorrido o prazo, retornem os autos à 4ª Coordenadoria de Fiscalização dos Municípios.


Micheli Ribeiro Massi Dorella
Diretora



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Secretaria da 2ª Câmara



Ofício nº 11393/2017 – Secretaria 2ª Câmara

Belo Horizonte, 20 de junho de 2017.

Senhor Prefeito,

Nos termos do despacho, cópia anexa, exarado pela Sra. Micheli Ribeiro Massi Dorella – Diretora de Controle Externo dos Municípios do TCEMG, no exercício da competência delegada por meio da Portaria nº 01/2017 do Exmo. **Sr. Conselheiro Gilberto Diniz**, publicada no Diário Oficial de Contas em 20/02/2017, comunico-lhe que foi determinada a **intimação** de V. Exa., nos autos de nº **1012301** – Denúncia, para que envie a esta Corte, no prazo de **15 (quinze) dias**, os esclarecimentos, informações e documentos relacionados no referido despacho.

Cientifico-lhe que o descumprimento da diligência poderá ensejar a aplicação de multa pelo Tribunal, nos termos do inciso III do art. 85 da Lei Complementar nº 102, de 17/01/2008 (Lei Orgânica do TCEMG).

Atenciosamente,


Renata Machado da Silveira Van Damme
Diretora da Secretaria da 2ª Câmara

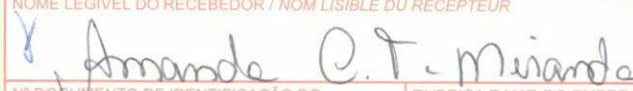
Exmo. Sr.
Anderson Bernardes de Oliveira
Prefeito Municipal de Iturama

Processo nº: 1012301

TERMO DE JUNTADA "AR"

Certifico que em **06/07/2017**, nesta Secretaria da 2ª Câmara, junto a este processo o Aviso de Recebimento dos Correios referente ao ofício nº **11393/2017** desta unidade.


Tânia Barbosa De Luca
TC 1001-1

PREENCHER COM LETRA DE FORMA		AR	
DESTINATÁRIO DO OBJETO / DESTINATAIRE			
NOME OU RAZÃO SOCIAL DO DESTINATÁRIO DO OBJETO / NOM OU RAISON SOCIALE DU DESTINATAIRE			06 JUL. 2017
TCEMG - SECRETARIA DA 2 CAMARA			
Num.Ofício:	Proc./Doc.:		
11393/2017	1012301		
Destinatário:		PAÍS / PAYS	
ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA			
Endereço:		NATUREZA DO ENVIO / NATURE DE L'ENVOI	
AVENIDA ALEXANDRITA - 1314 -		☐ PRIORITÁRIA / PRIORITAIRE	
JARDIM ELDORADO		☐ EMS	
38280000 - ITURAMA - MG		☐ SEGURO / VALEUR DÉCLARÉ	
ASSINATURA DO RECEBEDOR / SIGNATURE DU REÇEVEUR		CARIMBO DE ENTREGA / UNIDADE DE DESTINO / BUREAU DE DESTINATION	
NOME LEGÍVEL DO RECEBEDOR / NOM LISIBLE DU REÇEVEUR		DATA DE RECEBIMENTO / DATE DE LIVRAISON	
		29/06/17	
Nº DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DO RECEBEDOR / ÓRGÃO EXPEDIDOR		RUBRICA E MAT. DO EMPREGADO / SIGNATURE DE L'AGENT	
		Gabriel H. Miranda Mat. 2716-8 Carteiro	
ENDEREÇO PARA DEVOLUÇÃO NO VERSO / ADRESSE DE RETOUR DANS LE VERSO			
75240203-0 FC0463 / 16 114 x 186 mm			



PREFEITURA DE ITURAMA

CNPJ 18.457.242/0001-74



Ofício nº /2017

Iturama-MG, 11 de julho de 2017.

Ilma. Senhora,
RENATA MACHADO DA SILVEIRA VAN DAMME
Diretora
Secretaria da Segunda Câmara
Avenida Raja Gabaglia, 1315, Luxemburgo
BELO HORIZONTE-MG
CEP: 30.380-435



Ilma. Senhora Diretora,

Cumprimentando-a cordialmente, sirvo-me do presente, em atenção ao Ofício nº. 11393/2017 – SEC/2ª Câmara, referente ao processo sob nº 1012301-Denúncia, para encaminhar cópia integral do processo administrativo nº 26/2017, que resultou na contratação, por inexigibilidade de licitação, do Instituto Águila de Gestão Limitada, bem como cópia dos comprovantes de contabilização e de pagamento dos serviços prestados e ainda dos documentos que comprovam a efetiva realização dos serviços.

Sem mais para o momento e acreditando ter atendido a solicitação, coloco-me a disposição para eventuais indagações, aproveitando esta oportunidade para reiterar protestos de elevada estima e distinta consideração.

Atenciosamente,

AFONSO CELSO PRAES JÚNIOR
Procurador Geral do Município de Iturama-MG



0002381710 / 2017

ITURAMA

Prefeitura Municipal de Iturama -

Telefone (34) 3411-9500 – CEP 38.280-000
ITURAMA – MINAS GERAIS

CORREIOS

ECT - EMP. BRAS. DE CORREIOS E TELEGRAFOS
Ag: 236434 - AGF CENTRO DE ITURAMA

ITURAMA
CNPJ....: 06173536000195 Tel.:-
Ins Est.: 0012218620057

- MG



COMPROVANTE DO CLIENTE

Cliente.....: MUNICIPIO DE ITURAMA
CNPJ/CPF.....: 18457242000174
Doc. Post.....: 9912372409
Contrato....: 9912372409 Cod. Adm.: 15081508
Cartão....: 70893764



Movimento..: 11/07/2017 Hora.....: 11:48:10
Caixa.....: 81934922 Matrícula..: 1030*****
Lancamento.: 026 Atendimento: 00025
Modalidade.: A Faturar ID Tiquete.: 1327490069

DESCRIÇÃO	QTD.	PREÇO(R\$)
SPP A VISTA E A FAT	1	41,30+
Valor do Porte(R\$)...	37,00	
Cep Destino: 30380-435 (MG)		
Dimensoes(cm):20,0 x 45,0 x 24.		
Peso real (KG).....:	7,530	
Peso Tarifado.....:	7,530	
OBJETO.....: DY216591986BR		

PE - 2 ED - S ES - S
AVISO DE RECEBIMENTO: 4,30
Num. Documento..:
N Processo:1012301
Orgao Destino:BELO HORIZONTE

TOTAL DO ATENDIMENTO(R\$) 41,30

valor Declarado não solicitado(R\$)
No caso de objeto com valor,
utilize o serviço adicional de valor declarado

PE - Prazo final de entrega em dias úteis.
ED - Entrega domiciliar - Sim/Não.
ES - Entrega sábado - Sim/Não.
RE - Restrição de entrega - Sim/Não.

Para fins de contagem do prazo de entrega,
sábados, domingos e feriados não são
considerados dias úteis.
Postagens ocorridas aos sábados, domingo
e feriados, considerar próximo dia útil
como o Dia da Postagem

A FATURAR

Reconheço a prestação do(s) serviço(s) acima
prestado(s), o(s) qual(is) pagarei mediante
apresentação de fatura. Os valores constantes
deste comprovante poderao sofrer variações de
acordo com as cláusulas contratuais

Nome: RG:

Ass. Responsável.....

SERV. POSTAIS: DIREITOS E DEVERES-LEI 6538/78

Os prazos de entrega poderao sofrer atrasos.

VIA-AGENCIA

SARA 7.7.07

Yann Felipe Martins
0837/42



PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA - M.G.

Data: 30 / 01 / 17

Processo Licitatório N.º 26/2017

Modalidade: Inexigibilidade

N.º da Modalidade: 04/2017

Objeto: Prest serviços de assessoria
técnica especializada e singulares
em consultoria em gestão

Vencedor: _____

S. + + + a. + + +

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA
SALC - Sistema de Administração de Licitações e Contratos
GOVERNA - Soluções Para Gestão Pública.
Relação de dados da abertura do processo.



DADOS DO PROTOCOLO

Número/Ano..: 0000316/2017
Data do protocolo..: 17/01/2017
Tipo de processo..: SOLICITAÇÃO
Assunto..: SOLICITAÇÃO
Sub Assunto..: SOLICITAÇÃO
Justificativa..: SOLICITAÇÃO
Requerente..: SECRETARIA MUN. ADMINISTRAÇÃO

Forma de solicitação..: VIA BALCÃO
Rota..: 0010
Órgão recebedor..: SECRETARIA MUN. ADMINISTRAÇÃO
Unidade recebedora..: SECRETARIA MUN. ADMINISTRAÇÃO
Setor recebedor..: SECRETARIA MUN. ADMINISTRAÇÃO
Responsável..: Brigida Izaias Freitas

DADOS DO PROCESSO DE LICITAÇÃO

Nº do processo/Ano..: 0000026/2017
Data de publicação..: 30/01/2017
Código/Ano da portaria..: 0000002/2017 - 2
Modalidade..: 09 - Inexigibilidade **Nº..:** 0004
Descrição pessoal..: 00008 - INEXIGIBILIDADE
Natureza do procedimento..: 1 - Normal
Órgão gestor..: SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Natureza do objeto..: 2 - Compras e outros serviços
Critério de julgamento..: 1 - Menor preço
Forma de pagamento..: A PRAZO
Data de entrega dos envelopes..: 06/02/2017 **Hora..:** 16:00
Julgamento..: 06/02/2017 **Hora..:** 16:10
Diversas secretarias..:

Responsáveis..:

Nome do responsável..:

000021 - ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA
 000022 - FIRMIANO DINIZ BORGES
 000023 - MARCOS ANTONIO DE OLIVEIRA
 000021 - ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA
 000005 - MARCIO BARUFI BERGAMINI
 000024 - SABRINA RAQUEL DINIZ ALVES
 000024 - SABRINA RAQUEL DINIZ ALVES

Documento..:

004.971.806 - 18
 071.073.136 - 14
 827.014.156 - 91
 004.971.806 - 18
 661.099.656 - 34
 040.451.536 - 32
 040.451.536 - 32

Responsabilidade..:

1 - Autorização para abertura do procedimento de dispensa ou inexigibilidade
 2 - Cotação de preços
 3 - Informação de existência de recursos orçamentários
 4 - Ratificação
 5 - Publicação em Órgão Oficial
 6 - Parecer Jurídico
 7 - Parecer (outros)

Documentos publicados..:

Veículo de divulgação
 MURAL DE AVISOS

Documento publicado
 Edital

Data
 30/01/2017

Solicitação de despesa..:

Secretaria 020401/2017 - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
Número da requisição 0000130 / 2017
Número da S.D. 000138/2017 - I

Dotações do processo..:

000042 - 339039 OUTROS SERV

Objeto da licitação..:

Contratação de Empresa de Consultoria em Gestão Pública.

Processo	Número da(s) SD(s)	Secretaria(s)
26 / 2017	138 / 2017 - I	20401 / 2017 - SECRETARIA DE PLANEJAMENTO





PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA
SPCP - Sistema de Protocolo e Controle de Processos
Relatório de Comprovante de Encaminhamento

Impresso pelo Usuário: *[Assinado]*

Emissão: 17/1/2017 às 08:01 N.º Proc.: 316 / 2017

Nº Protocolo.: 98.950

Fis. Nº 04

Identificação

Identificação

Contato

Assendente Brigida Izaias Freitas

Ass Atendente *[Assinado]*

Valor: 0,00

Contribuinte SECRETARIA MUN. ADMINISTRAÇÃO CPF

CNPJ

Rua/Av ALEXANDRITA

Bairro JARDIM ELDORADO

Cidade ITURAMA

Complemento

Número 1314

INSC



Roteiro Adotado por este Processo

Tipo de Proc. SOLICITAÇÃO

Assunto SOLICITAÇÃO

Assunto SOLICITAÇÃO

Justificativa

SOLICITAÇÃO

Observações

Solicitação de contratação de serviços técnicos



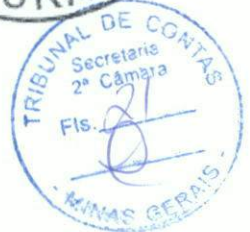
Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



MEMORANDO INTERNO

Iturama, 02 de Janeiro de 2017.

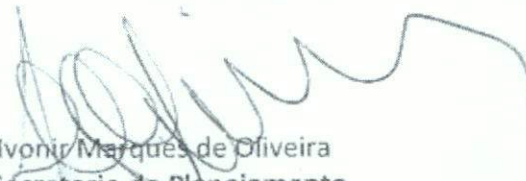


Da: Secretaria Municipal de Planejamento
Para: Prefeito Municipal
Assunto: Contratação de Prestação de Serviço

Exmo. Prefeito;

Com meus cordiais cumprimentos, solicito de V. Exa., a contratação de assessoria técnico especializados e singulares de consultoria em gestão, para levantamento de oportunidades financeiras em ganho de gestão, bem como desenvolvimento de foco em resultado e melhoria continua por meio de implantação de programa de modernização da Gestão Pública do Município de Iturama.

Cumpre ressaltar, que a contratação de profissional de maior especialidade técnica depende do grau de confiabilidade que transmite com histórico de seu trabalho em outras Municipalidades, de modo a tranquilizar a Administração quanto a dispor de serviço de qualidade e eficiência necessária para atender, a contento, os relevantes interesses do Município.


Ivonir Marques de Oliveira
Secretário de Planejamento

Ficha 42

Fonte de Recurso – 01-000-0500-0500

GOVERNA
SCOM - Sistema de Administração de Compras
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA
Requisição de Compras

Tipo de Requisição Compras e Serviços
Órgão Requirente SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
Requirente Final SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
Solicitação de Despesa Programa de Trabalho
138 / 2017 - 1

Requisição 130

Código de Despesas



Item	Descrição do Material / Serviço	Un.	Quantidade.	Vir Unitário	Vir Total
49.161	CONSULTORIA EM GESTÃO PÚBLICA PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EM GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITURAMA.	SV	1,000	0,010	0,010

Local de Entrega

Qtde Parcelas 1

Justificativa

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS E SINGULARES DE CONSULTORIA EM GESTÃO, PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EM GANHOS DE GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA POR MEIO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO.



Os Produtos / Serviços constantes desta Requisição estão previstos no Orçamento Vigente e há saldo orçamento para cobrir a despesa.

Convênio:

Solicitado em

02/01/2017

ANDRÉ LUIZ BORGES OLIVEIRA
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Carimbo/Assinatura

Ordenador da Despesa

02/01/2017

Secretário
Carimbo/Assinatura

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA
SIRM - Sistema de Requisições
Requisição de Compras

Órão 20401 SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
Nr. Requisição 130 Status Rea. Normal Nr. de Itens Solicitados 1
Requisitante final SECRETARIA DE PLANEJAMENTO



Item	Descrição do Material / Serviço	Un.	Quantidade
49.161	CONSULTORIA EM GESTÃO PÚBLICA PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EM GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITURAMA.	SV	1,000
Total:			1,000



Local de Entrega: ALMOXARIFADO CENTRAL

Qtde Parcelas 1

Justificativa

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS E SINGULARES DE CONSULTORIA EM GESTÃO, PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EM GANHOS DE GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA POR MEIO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO.

Os produtos / serviços constantes desta requisição estão previstos no orçamento vigente e há saldo orçamentário para cobrir a despesa.

Convênio:

Solicitado em

02/01/2017

ANDRÉ LUIZ BORGES OLIVEIRA
DIRETOR ADMINISTRATIVO

Carimbo/Assinatura

Ordenador de Despesas

02/01/2017

Secretário
Carimbo/Assinatura



GRUPO
AQUILA



PROJETO

"PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DA PREFEITURA DE ITURAMA"

PROPOSTA Nº 0249/16

Dezembro/2016

Instituto Aquila de Gestão Ltda.
CNPJ: 14.377.211/0001-52

Escola de Gestão Aquila Ltda.
CNPJ: 19.045.439/0001-69

Portal Nova Lima - Rua Ministro Orozimbo Nonato, 215- 14º Andar
Nova Lima/MG - Cep: 34.006-053 Fone: (31) 3234-5888
Site: www.institutoaquila.com



Nova Lima, 28 de dezembro 2016



À

Prefeitura Municipal de Iturama

A/C: Exmo. Sr. Prefeito Anderson Bernardes de Oliveira

Ref.: Proposta nº 0249/16 – Programa de Modernização da Gestão da Prefeitura de Iturama

Exmo. Sr. Prefeito,

Expressamos nossa satisfação pela oportunidade de apresentar esta proposta de escopo para prestação de serviços profissionais de consultoria e capacitação à V. Sas.

Conforme discutido com o sócio/consultor Fabrício Righetti, apresentamos a proposta técnica/comercial para implantação do supracitado.

No aguardo de que esta proposta atenda às expectativas de V. Sas., permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Rosa Bernardes
Diretora de Vendas



Sumário

1. QUEM SOMOS.....	6
2. PROPOSTA TÉCNICA.....	6
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
2.2 AMBICÃO DO PROJETO	6
2.3 PLANO DE VOO	6
2.4 DETALHAMENTO DAS ENTREGAS.....	7
2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	13
2.6 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES	19
3. CONDIÇÕES COMERCIAIS.....	20
3.1 INVESTIMENTO.....	20
3.2 CONDIÇÕES GERAIS	20
4. CONDIÇÕES GERAIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	22



1. QUEM SOMOS

Somos uma consultoria multinacional de gestão com origem brasileira, presente no ranking e mapeada pelo relatório *Source for Consulting*, instituição britânica de referência em pesquisas no segmento. Composta por 400 profissionais, liderados por 6 referências técnicas, dividida em algumas unidades de negócio: Soluções em Gestão com sedes no Brasil, Colômbia e na Suíça, Escola de Gestão, Aquila Educação e Aquila Tech.



Nosso espírito de servir coloca os interesses das organizações que nos confiam seus recursos frente dos nossos e por isso, somos formados por um time de sócios/consultores, que gostam do que fazem e se dedicam, integralmente, à busca da excelência, comprometidos com:

- ✓ Transformação dos sonhos e ambições em desafios mensuráveis;
- ✓ Construção do caminho para o sucesso das organizações clientes;
- ✓ Identificação e aprimoramento das boas práticas já existentes;
- ✓ Auxílio às pessoas na entrega dos resultados, enfrentando os principais problemas;
- ✓ Inovação com ousadia em soluções não convencionais.

Estamos presentes em 15 países da América, Europa e Oceania. Nossas sedes estão localizadas no Brasil, na Suíça e na Colômbia, em Belo Horizonte, Zurique e Cali.

Contamos com um time de consultores conectados no Brasil e no mundo, atentos às mais modernas técnicas de gestão, Figura 1.



Figura 1: Distribuição Equipe Aquila 2016

A capacitação em gestão é fundamental para o sucesso e por isso acreditamos que todos os ativos das organizações precisam ser extremamente produtivos, em especial, os recursos humanos. Quando treinados, capacitados e focados produzem resultados surpreendentes que encantam nossos clientes.



Em cinco anos de atuação, acumulamos mais de 320 clientes de diversificados portes e 109 segmentos distintos.

Atuação no setor público

+60 clientes nos últimos 5 anos



Figura 2: Atuação no Setor Público

Somos comprometidos com:

- ✓ A disseminação do conhecimento gerencial de forma ampla e participativa;
- ✓ O crescimento de pessoas e organizações por meio da melhoria continua dos seus resultados;
- ✓ A busca incansável pela geração de valor sustentável para os nossos clientes.

Está no nosso DNA transmitir o conhecimento para nossos clientes, conforme a Figura 3.

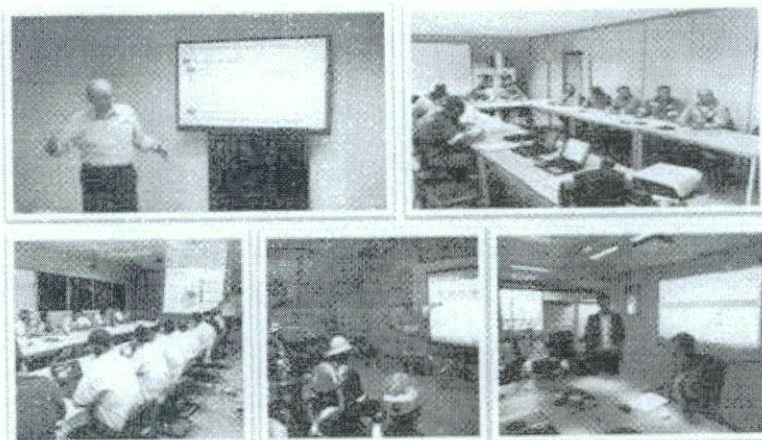
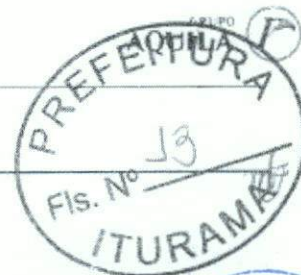


Figura 3: Sessões de Seminários e Treinamentos



2. PROPOSTA TÉCNICA

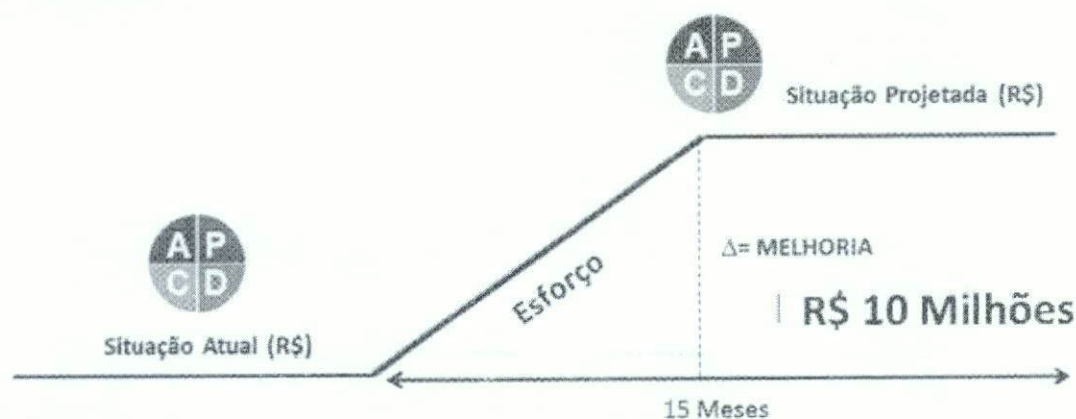
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A seguinte proposta visa a estabelecer os objetivos, cronograma e etapas da implantação do "Programa de Modernização da Gestão da Prefeitura de Iturama".



2.2 AMBICÃO DO PROJETO

A meta do projeto é buscar uma melhoria estrutural de R\$ 10 MM/ano em ganhos de gestão a serem alcançados em 15 meses de projeto, conforme a Figura 4.



* Os ganhos deverão ser validados pela Alta Gestão

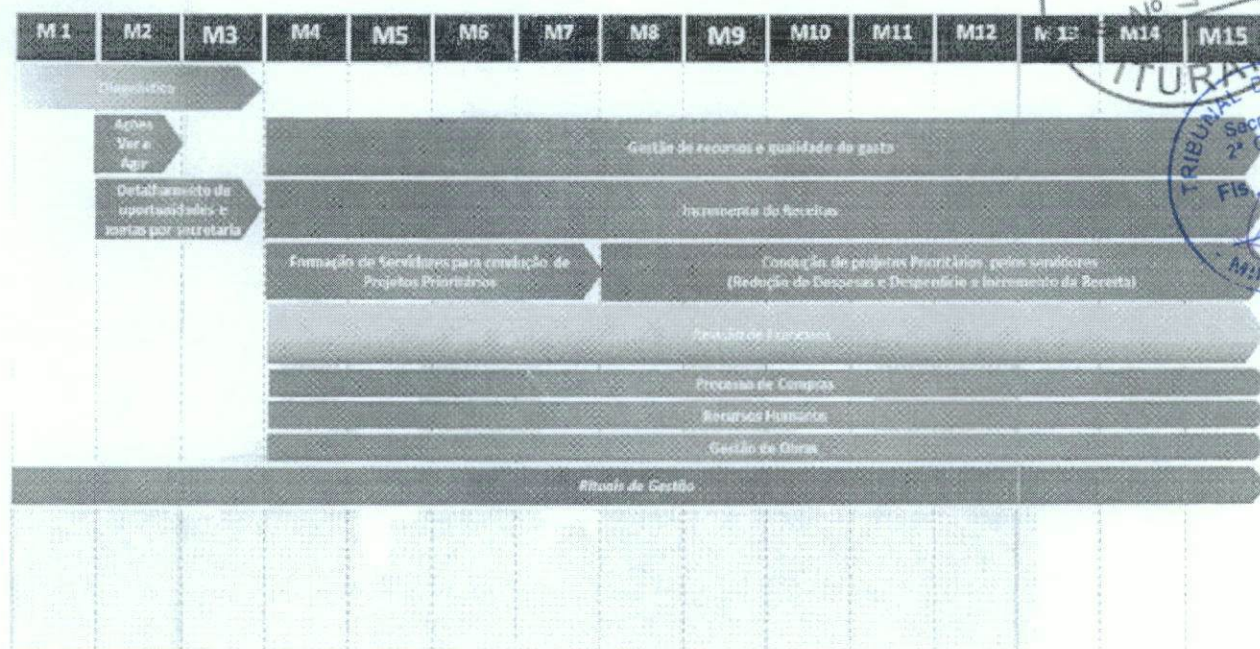
Figura 4: Ganhos em gestão.

As oportunidades identificadas para definição da meta tiveram como base os resultados do diagnóstico inicial realizado pela equipe do Instituto Aquila, utilizando dados públicos do município, com a valoração dos principais processos a serem trabalhados e a experiência do Instituto na aplicação destas metodologias.

Os objetivos, cronograma e etapas necessários para continuidade deste trabalho são detalhados a seguir.

2.3 PLANO DE VOO

O objetivo deste plano de voo é o de permitir uma melhor visualização do projeto e como este irá se desenvolver.



2.4 DETALHAMENTO DAS ENTREGAS

BLOCO 1: Oportunidades de Gestão

Para alcance da ambição estipulada, 100% da contabilidade será estudada com base nos parâmetros de eficiência e eficácia, buscando oportunidades de melhoria tanto no incremento das Receitas, como na redução de despesas (desperdícios, Disfunções e desconexões).

Para as principais despesas, serão definidos parâmetros de avaliação, que permitam a comparação de desempenho entre os vários setores/unidades da Prefeitura. Dessa forma, estabelecendo referências de resultado e, por conseguinte, oportunidades de melhoria, conforme Figura 5.

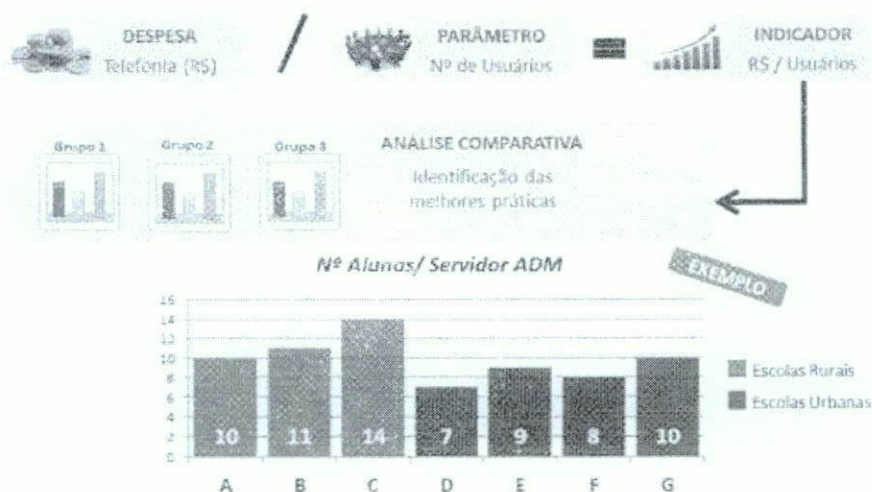


Figura 5: Parametrização



Para cada uma destas metas/oportunidades serão definidos planos de ações estruturais, trabalhando focados em um objetivo e treinados em metodologia de gestão.

As metas serão acompanhadas por meio de uma matriz, que aponta o controle cruzado entre contas de despesas e Secretarias (“centros de custo”). A Figura 6 mostra um exemplo teórico.

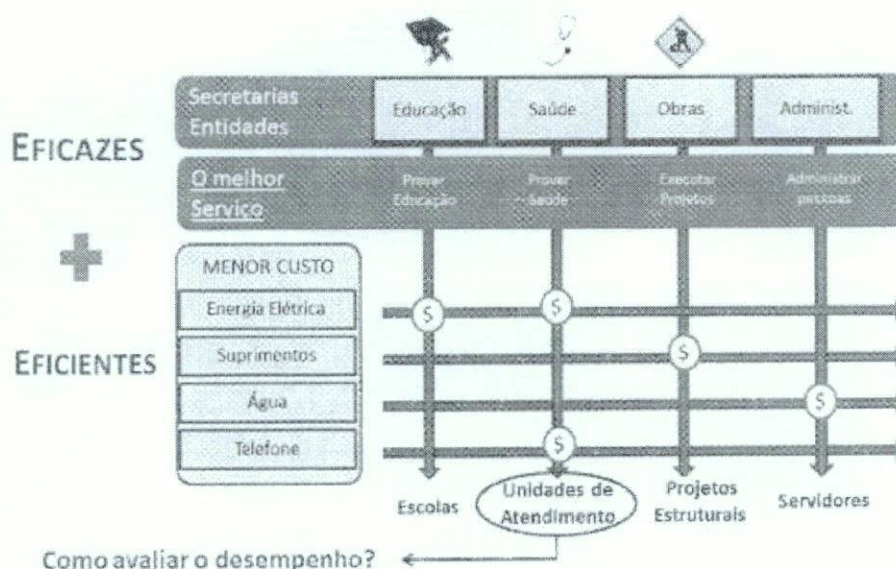


Figura 6: Matriz Integrada

Principais Entregas

- Identificação de oportunidades de gestão;
- Validação das oportunidades com responsáveis;
- Definição dos gestores por oportunidade;
- Elaboração e implantação das ações ver e agir de alto impacto;
- Elaboração de Planos Estruturais para todas as oportunidades;
- Revisão de contratos da Prefeitura;
- Análise de contas e controles de despesas/receitas.

BLOCO 02: Compromissos de Gestão

No que tange o desdobramento das prioridades do Plano de Governo de 2017, serão elaborados os Compromissos de Gestão 2017. Serão definidos os principais projetos e diretrizes de todas as Secretarias. Os mesmos serão definidos a partir do Plano de Governo do Prefeito, bem como avaliação dos gestores de cada pasta do que é prioritário para melhoria dos resultados esperados de cada Secretaria, conforme a Figura 7. Vale ressaltar que serão priorizados todos aqueles projetos e metas plausíveis de conclusão completa em 2017.

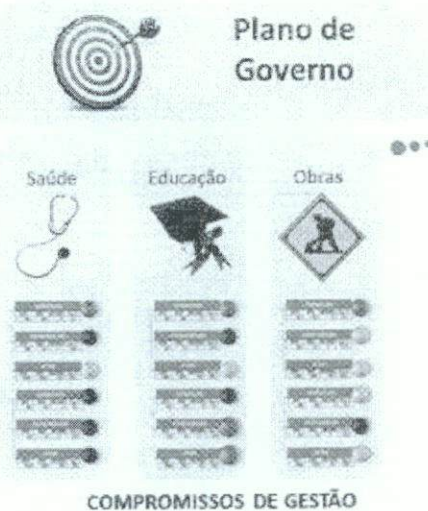


Figura 7: Compromissos de Gestão

Todos os compromissos serão assinados pelos envolvidos e terão seus acompanhamentos realizados mensalmente. Cada projeto/diretriz será desdobrado em cronogramas de implementação, com prazos e gestores bem definidos. Assim permitindo clareza no acompanhamento dos objetivos propostos, bem como mensuração/avaliação das causas e motivos do sucesso ou insucesso efetivado, conforme a Figura 8.

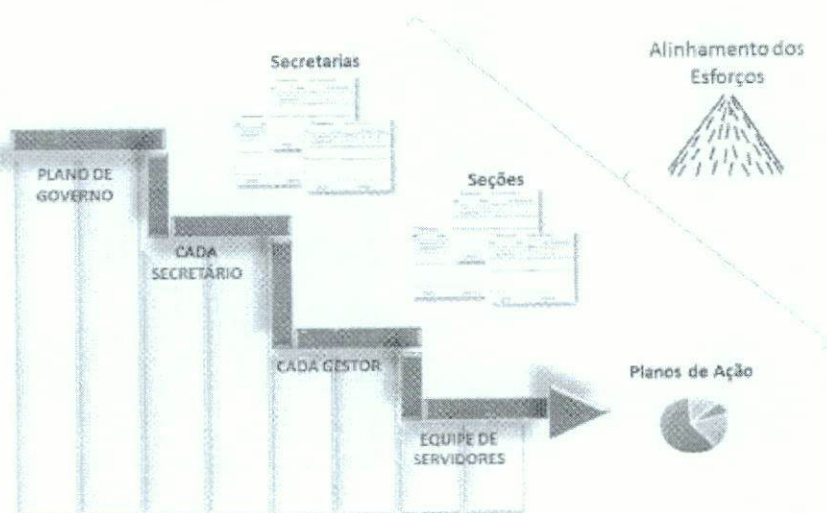


Figura 8: Desdobramento de Compromissos

Principais Entregas

- Definição dos compromissos por Secretaria;
- Envolvimento de todos os diretores e secretários;
- Elaboração do Book de Compromissos de 2017;
- Validação e assinatura de todos os envolvidos;
- Desdobramento em cronogramas de todos os projetos e diretrizes estabelecidos em compromisso;



- Acompanhamento periódico dos cronogramas;
- Divulgação e mensuração dos resultados.

BLOCOS 3: Reestruturação de Processos

Nessa frente de trabalho será realizada uma reestruturação dos processos críticos priorizados pela Prefeitura. Para cada um, será avaliado o fluxo atual, quais as oportunidades de melhoria, quais as etapas críticas de sucesso, bem como possíveis indicadores de controle/desempenho do processo conforme a Figura 9.

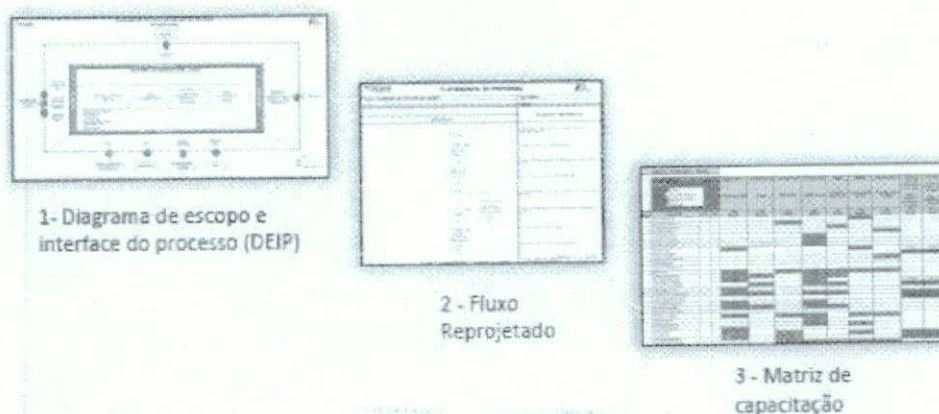


Figura 9: Reestruturação de Processos

Não obstante, será elaborado junto aos gestores um plano para melhoria desse processo e uma matriz de capacitação, que apontará quais as habilidades necessárias para se executar cada uma das etapas mapeadas no processo.

O resultado é uma visão sistêmica de funcionamento do processo, com a identificação clara da sua capacidade de funcionamento, ou seja, quais são os gargalos e disfunções existentes, conforme Figura 10.



Figura 10: Gestão de Processos



Será elaborada uma matriz de convênios e obras, capaz de permitir gestão completa dos principais indicadores de acompanhamento de cada. O intuito é dar uma visão sistêmica dos gestores, de maneira, que eles consigam tomar decisões proativas e eficazes na gestão desses recursos.

Principais Entregas

- Revisão dos 4 processos críticos prioritários;
- Mapeamento das etapas básicas dos processos;
- Identificação das etapas críticas de sucesso;
- Definição de indicadores de controle;
- Elaboração de plano de melhoria do processo;
- Elaboração da matriz de capacitação;
- Book de padronização de cada processo;
- Levantamento dos documentos necessários para prestação de contas dos convênios vigentes;
- Matriz de convênios e obras.

BLOCO 4: Programa de Formação de Servidores

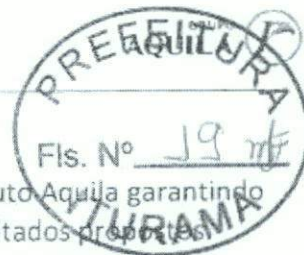
De acordo com a teoria das restrições toda organização tem em dado momento pelo menos uma restrição que limita o desempenho de todo o Sistema. O Programa de Formação de Servidores é um pacote de treinamentos elaborado para acelerar os ganhos de gestão na Prefeitura por meio da evolução da Equipe de Servidores. Diante dos crescentes desafios demandados pelas organizações, mercado e sociedade, a necessidade de Servidores altamente capacitados é fundamental para alcance sistemático de resultados.

O Programa é desenvolvido em 4 meses, seguindo 3 Módulos de Formação, conforme Figura 11.

- Módulo I – Planejamento.
- Módulo II – Execução e Acompanhamento.
- Módulo III – Padronização e Disseminação das boas práticas.



Figura 11 – Programa de Formação de Servidores



Ao final das Bancas, os Projetos são acompanhados por consultores do Instituto Aquila garantindo a aplicação da Metodologia e da disciplina necessária para o alcance dos resultados propostos.

Principais Entregas

- Identificação dos talentos para participação no Programa;
- 100 (cem) Servidores capacitados na Metodologia;
- Projetos de Melhoria aplicados;
- Acompanhamento dos Projetos.



BLOCO 4: Acompanhamento dos Resultados por meio dos Rituais Mensais de Gestão

Rituais de gestão diários, semanais e mensais garantem o controle e por consequência os resultados dos processos. Durante estes rituais, é fundamental que o gestor exerça o papel de líder, cobrando de sua equipe a implantação das ações definidas anteriormente e apresentação de análises (executadas previamente) e sugestão de ações de recuperação de novos desvios, conforme Figura 12.

Os rituais de gestão devem ser estruturados de forma a possibilitarem:

- Entendimento das causas dos desvios (análise de desvios);
- Proposição de ações de curto prazo (ver e agir);
- Implantação de ações corretivas para solução de problemas crônicos.

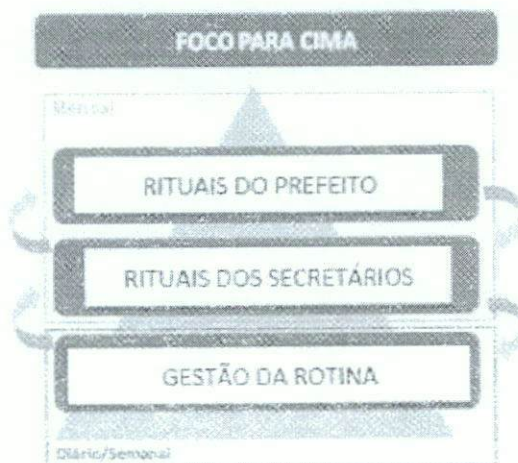


Figura 12: Modelo de Gestão

Principais Entregas

- Realização dos rituais mensais de gestão;
- Melhoria contínua do padrão de ritual;
- Implantação do gestão a vista dos indicadores.



2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Em termos de especialização, o que se torna extremamente particular no caso do Grupo Aquilino é a maneira de implementação e transferência do conhecimento ofertado às organizações, seja na forma de consultoria ou na formação de gestores. Os resultados surpreendentes alcançados dia a dia em nossos projetos são frutos dos 6 pilares demonstrados na Figura 13.

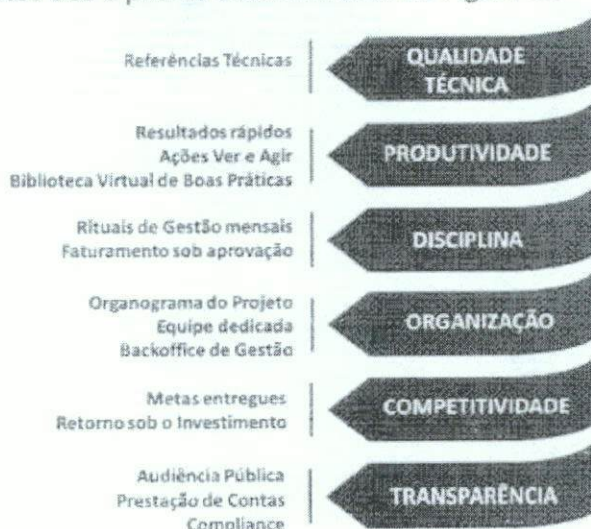


Figura 13: Pilares para o sucesso do projeto

1. Qualidade Técnica

Para que o trabalho ocorra conforme o planejado, um dos pilares a ser observado é a Qualidade Técnica. Tanto a empresa quanto a consultoria precisam apresentar pessoas que sejam reconhecidas por trajetória e notória competência.

Para condução dos projetos, a liderança exerce função fundamental (conforme Figura 14). Por parte da Prefeitura de Iturama, o Comitê de Liderança deve garantir a motivação e organização da equipe, a pontualidade nas entregas, a dedicação dos colaboradores, além de criticar, cobrar e garantir o bom andamento do trabalho. Como efeito negativo da falta ou ausência de liderança temos o risco eminente do não alcance das metas contratadas.

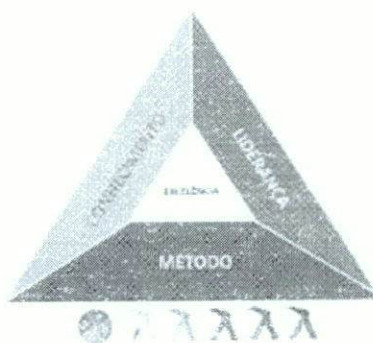


Figura 14: Pilares para o sucesso do projeto



2. Produtividade

Nosso banco de melhores práticas abrange experiências em 109 segmentos dos setores público e privado. São mais de 680 projetos, sendo desenvolvidos em 320 clientes. Por isso, somos capazes de gerar resultados mais rápidos e consistentes.

O time de consultores do Grupo Aquila é treinado para, em conjunto com os colaboradores, localizar e capturar as oportunidades imediatas, definindo e implementando regras a serem seguidas. Para os problemas mais complexos, as bases de dados serão extraídas e analisadas e os processos serão revisados e ajustados.



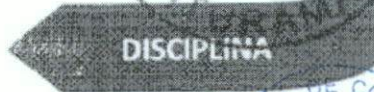
Tudo será feito considerando a máxima produtividade utilizando a equipe residente local e os consultores do nosso *Back Office*, que avaliam e nos disponibilizam as melhores práticas de gestão do mercado, Figura 15.



Figura 15: Modelo de Geração de Conhecimento

3. Disciplina

No jeito Aquila de fazer, é nosso compromisso entregar de forma clara e precisa os resultados mensais e os próximos passos da nossa parceria, conforme a Figura 16.



FLUXO MENSAL DE AVALIAÇÃO DE ENTREGAS



Figura 16: Modelo de Geração de Conhecimento

4. Organização

Para conduzir o projeto, um Comitê Gestor será definido com a participação da Liderança do Projeto e do Diretor Técnico do Grupo Aquila (a convite) e demais integrantes a serem definidos. O projeto será apoiado também pela equipe do *Back Office*, provendo os recursos e conhecimentos necessários para a máxima produtividade em campo.

Além da equipe presencial, está previsto um suporte técnico dos especialistas do Centro de Excelência do Grupo Aquila para desenvolvimento e estruturação de ferramentas e base de dados.

Governança do Projeto

Para boa governança do projeto é importante que a Prefeitura defina seu Comitê de Liderança, assim como os gestores que serão responsáveis pela condução e acompanhamento do trabalho: Gerência, Coordenação e equipe.

Para cada problema, um time de especialistas dedicado, sempre liderado por nossas referências técnicas, e com apoio integral do nosso *back office* de gestão, conforme exemplificado na Figura 17.





Equipe Técnica do Grupo Aquila

Segue abaixo descrição da equipe dedicada ao projeto:

Função	Nome	Dedicação
Sócio Sênior (Gerente de Projeto)	Leonardo Rischele Felisbino	Part-time
Sócio (Coordenador de Projeto)	Fabrizio Machado Righetti	Part-time
2 Consultores Assistentes	A definir	Full-time



Força de trabalho (consultoria = 8 horas/dia de trabalho) = 5.560 Horas.

A composição efetiva da equipe de trabalho para o projeto será definida após a aceitação formal da proposta.



LEONARDO RISCHELE FELISBINO

Consultor Líder de Projetos, graduado em Administração de empresas pela PUC/MG com MBA em Finanças pela Fundação Dom Cabral atuando há 10 anos na consultoria em desafios de curto e longo prazo para organizações de vários segmentos, gerenciando equipes de consultores seniores com foco em resultados. Especialista nas soluções de Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas, Matricial Integrado, Matricial Integrado (Gestão de Receitas), Matricial Integrado (Gestão do Capital Empregado), SGI - Sistema de Gestão Integrado, Estabilidade Operacional e Gestão por Fábricas Virtuais de Processos, implementando ferramentas de gestão, que utilizam como principal metodologia o ciclo PDCA, gerando resultados para organizações clientes. Experiência nos segmentos de Mineração, Siderurgia e Metalurgia, Automotivo, Construção, Eletrodomésticos, Eletroeletrônico, Móveis e UD, Energia, Farmacêutico, Financeiro, Hotelaria, Informática e Tecnologia da Informação, Químico e Petroquímico, Vestuário, Comunicação e Publicidade, Construção, Governo Municipal, Ensino, Médico-Hospitalar, Químico e Petroquímico. Treinamento e coaching mais de 400 pessoas. Temas dos treinamentos: PDCA, Análises de Oportunidades, Liderança e Equipes de Alta Performance.



FABRÍCIO MACHADO RIGHETTI

Consultor Líder de Projetos, graduado em Administração de com MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas e em Gestão Empresarial pelo IBMEC atuando há 13 anos em gestão de projetos nos setores público e privado. Incluindo implantação de projetos no Governo de Minas em diversos setores, dentre eles abastecimento e aquisição de combustíveis, educação, desburocratização, gestão da qualidade, planejamento estratégico e diagnóstico. No setor privado atuou no gerenciamento de projetos em empresas de TI, Previdência Privada e Planos de Saúde e na área comercial em empresas de Telecom e automotiva.



Equipe Cliente

A realização dos trabalhos prevê a participação de colaboradores da Prefeitura de Iturama com o objetivo de viabilizar o bom andamento dos trabalhos.

5. Competitividade

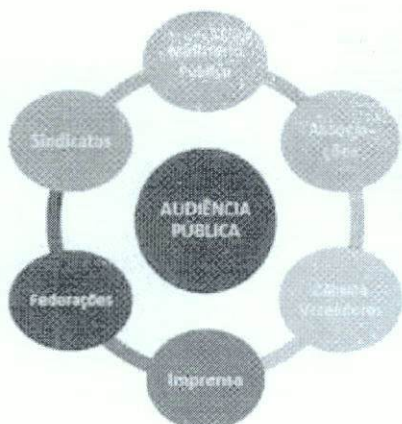
A melhoria da gestão deve se traduzir necessariamente em aumento de resultado para o cliente. Portanto, aplicando-se os 5 pilares aqui descritos, o Grupo Aquila, em parceria com a Prefeitura de Iturama, proporcionará um retorno financeiro para o investimento no programa de gestão.

6. Transparência

Audiência Pública

À convite do Prefeito será convocada uma Audiência Pública para apresentação do Projeto onde poderão participar o Ministério Público, Vereadores, Associações, Sindicatos, Federações, dentre outros representantes da sociedade civil organizada, Figura 19.

Em um prazo de 10 dias para eventuais manifestações, será lavrada a Ata da Audiência pelo Árbitro.



O OBJETIVO É RESPONDER TRÊS PERGUNTAS:
ESSE É O MELHOR CAMINHO PARA NOSSO MUNICÍPIO
OBTER OS MELHORES RESULTADOS?

EXISTE PROPOSTA MELHOR?

PODEMOS FIRMAR UM PACTO?



Figura 19: Audiência Pública para apresentação do Projeto

Compliance

O Grupo Aquila possui mecanismos de controle interno preventivos, de acordo com a Lei Anticorrupção 12.846/2013.

Os consultores, instrutores e demais integrantes do Grupo Aquila assinam um termo de responsabilidade, assumindo compromissos de não praticarem nenhum ato lesivo aos seus clientes e seus representantes.

2.6 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

Ressalta-se que, no início dos trabalhos, será elaborado um cronograma detalhado pela equipe do projeto, em conjunto com a equipe da Prefeitura de Iturama responsável pelo gerenciamento do projeto.

Obs.: o prazo estabelecido está condicionado à disponibilidade das pessoas para atendimento do cronograma detalhado, elaborado junto com a Prefeitura.



3. CONDIÇÕES COMERCIAIS

3.1 INVESTIMENTO

O valor para implantação do projeto é de R\$ 1.300.000,00 (Um milhão e trezentos mil reais), divididos em parcelas conforme abaixo.



1ª Parcela: R\$ 60.000,00
2ª Parcela: R\$ 60.000,00
3ª Parcela: R\$ 60.000,00
4ª Parcela: R\$ 93.337,00
5ª Parcela: R\$ 93.333,00
6ª Parcela: R\$ 93.333,00
7ª Parcela: R\$ 93.333,00
8ª Parcela: R\$ 93.333,00

9ª Parcela: R\$ 93.333,00
10ª Parcela: R\$ 93.333,00
11ª Parcela: R\$ 93.333,00
12ª Parcela: R\$ 93.333,00
13ª Parcela: R\$ 93.333,00
14ª Parcela: R\$ 93.333,00
15ª Parcela: R\$ 93.333,00

Obs.:

- 1) Nos valores apresentados estão incluídas as despesas de transporte (aéreo e terrestre), hospedagem e alimentação (almoço e jantar) dos Sócios/Colaboradores para trabalhos realizados fora de Belo Horizonte;
- 2) Nos valores estão incluídos todos os impostos e encargos necessários para a realização das atividades.

3.2 CONDIÇÕES GERAIS

As condições gerais de prestação de serviços estão detalhadas no item 4: Condições Gerais de Prestação de Serviços – Grupo Aquila.

Pedimos atenção especial a seguinte cláusula: **Cláusula 6: Liderança**

Favor confirmar o aceite dos termos apresentados nesta proposta através de envio de cópia assinada.

Caso seja necessária complementação da proposta ou algum esclarecimento adicional, não hesite em contatar-nos.

Esta proposta é válida por um período de 30 dias.

Atenciosamente,

Rosa Bernardes
Diretora de Vendas



Por estarmos de acordo com os termos e condições apresentados, autorizamos a elaboração e envio de Minuta de Contratual.

Atenciosamente,



Nome/Cargo

Local/Data



4. CONDIÇÕES GERAIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os termos e condições aqui definidas aplicam-se à prestação de serviços do Grupo Aquila a seus clientes de acordo com proposta ou contrato de prestação de serviços que façam referência a este documento, exceto quando explicitado o contrário.

Definições

Cliente – contratante dos serviços do Grupo Aquila.

Serviços – todos os serviços a serem executado pelo Grupo Aquila de acordo com a Proposta de Prestação de Serviços ou Contrato.

Equipe do Projeto

1. A equipe é formada por sócios/consultores com conhecimentos gerenciais e experiência, necessários e suficientes à condução do projeto composta por pessoas físicas, com vínculo por meio da Consolidação das Leis do Trabalho e pessoas físicas, sócios do Grupo Aquila.
2. O Grupo Aquila poderá, quando apropriado, substituir algum componente da equipe por outro com conhecimentos e experiências similares sem prejuízo para a execução dos serviços contratados.
3. Além da equipe, o Grupo Aquila mantém uma equipe de *back office* que é acionada de acordo com a necessidade de conhecimentos específicos (estatística, informática, tratamento de base de dados, ferramentas gerenciais e conhecimentos técnicos) ou execução de tarefas operacionais.
4. O dimensionamento dos trabalhos prevê a participação de colaboradores do cliente, com o objetivo de viabilizar o bom andamento dos trabalhos, cumprimento dos cronogramas e garantir a eficaz transferência dos conhecimentos produzidos ao longo do projeto.

Faturamento

5. A 1ª parcela será faturada no dia 1º de abril de 2017, com vencimento para 05 dias. O faturamento das parcelas subsequentes será efetuado, mensalmente, no mesmo dia da primeira parcela, com vencimento para 05 dias e assim sucessivamente.

Liderança

6. Durante a implantação do projeto é fundamental que os gestores do cliente exerçam de maneira forte sua liderança, indicando para toda sua equipe o caminho a ser percorrido e os benefícios a serem colhidos. Sem este comprometimento o Grupo Aquila não se compromete com o alcance dos objetivos estabelecidos.

Confidencialidade das Informações

7. Para a prestação de seus serviços o Grupo Aquila poderá utilizar informações confidenciais do cliente. O Grupo Aquila manterá sigilo absoluto destas informações.

Confiabilidade das Informações

8. A definição de metas para os serviços prestados é feita com base em dados fornecidos pelo cliente. A confiabilidade destas informações é fundamental para o alcance dos resultados. Qualquer alteração na base de dados deve ser comunicada por escrito ao Grupo Aquila imediatamente para que as metas possam ser modificadas. Caso contrário, o Grupo Aquila



se isenta de qualquer ônus causado pelo não cumprimento das metas inicialmente estabelecidas, sendo mantidas todas as condições originalmente estabelecidas.

Marketing

9. Exceto quando definido em contrato, o Grupo poderá para o propósito de marketing, publicidade ou venda de seus serviços, divulgar ter prestado serviço para o cliente. Para isto o Grupo deverá indicar o cliente pelo nome e indicar somente a natureza geral dos serviços prestados e detalhes que possam ser divulgados para domínio público, a não ser quando expressamente autorizado pelo cliente por escrito.

Infraestrutura

10. O Grupo Aquila definirá no início do projeto a infraestrutura mínima necessária à equipe para condução dos trabalhos.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA
Cotação de Preços

Fornecedor : INSTITUTO AQUILA DE GESTÃO LTDA
Endereço : MINISTRO OROZIMBO NONATO
Bairro : VILA DA SERRA
Cidade : NOVA LIMA
Telefones : 4003-1216
Fax :
Contato :

Nº 215

Solicitação de Despesas 138 / 2017 - 1

Req. de Material 130 / 17

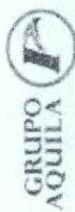
Un	Quantidade	Especificação	Vlr. Unitário	Vlr. Total	Marca
SV	1,00	CONSULTORIA EM GESTÃO PÚBLICA PARA LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FINANCEIRAS EM GESTÃO, BEM COMO DESENVOLVIMENTO DE FOCO EM RESULTADOS E MELHORIA CONTINUA DA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITURAMA.			

	Validade da Proposta	___ / ___ / ___	Valor Total	
	Prazo de Entrega	___ / ___ / ___	Desconto	
	Cond. de Pagamento	___	Total Geral	
	Local de Entrega	___		



Assinatura

Data: ___ / ___ / ___



Comparativo de Preços

Instituição	Descrição do Projeto	Ano de Contratação	Valor da Proposta	Homens-dia	Valor Homens-dia médio (em R\$/dia)
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITURAMA	Programa de Modernização da Gestão da Prefeitura de Iturama		1.300.000,00	695	1.879,50
PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS	Aprimorando o Sistema de Gestão da Secretaria de Municipal de Educação de Manaus para Melhoria dos Indicadores Educacionais	2014	6.440.000,00	2141	3.007,94
	Aprimorando o Sistema de Gestão da Secretaria de Municipal de Educação de Manaus para Melhoria dos Indicadores Educacionais	2015	5.329.470,00	1994	2.672,75
PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS	Auxiliando a Prefeitura de Palmas na Melhoria da Gestão Pública	2014	3.400.580,00	1550	2.193,92
PREFEITURA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS	Programa de Modernização da Gestão da Prefeitura de Três Lagoas	2014	1.960.000,00	1200	1.633,33





Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



SOLICITAÇÃO



À Comissão de Licitação

Senhor(a) Presidente,

Encaminho para as providências necessárias à solicitação anexa, ficando condicionada a contratação, se forem cumpridas todas as exigências e formalidades legais.

A escolha para a contratação direta do Instituto Águila de Gestão Ltda para execução do Programa de Modernização da Gestão da Prefeitura Municipal de Iturama, fundamentalmente, no fato de que o Grupo conta profissionais de vasta experiência, pois há vários anos prestam serviços especializados para as Administrações municipais, com destacada e elogiada atuação pelos representantes legais dos entes contratantes. O que possibilita a celebração de contrato de natureza multidisciplinar.

Não paira nenhuma dúvida que a Grupo Águila, possui reputação, experiência e conhecimento compatíveis com a dimensão do contrato que se propõe a Administração municipal realizar na modernização da Gestão Pública do Município de Iturama.

Assim sendo, requisito da Comissão Permanente de Licitação que analise a razoabilidade do preço de R\$ 1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais), conforme proposto, a fim de que se manifeste a respeito da compatibilidade desse valor com o interesse público.

Iturama/MG, 27 de janeiro de 2017.

ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA
Prefeito Municipal



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



PORTARIA Nº 02, DE 02 DE JANEIRO DE 2017.

**DESIGNA COMISSÃO PERMANENTE DE
LICITAÇÃO**



O Prefeito do Município de Iturama, Estado de Minas Gerais, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto no inciso VI, do artigo 69, da Lei Orgânica Municipal;

RESOLVE:

Art. 1º Designar a Comissão Permanente de Licitação para o exercício de 2017, composta pelos seguintes membros:

Marcio Barufi Bergamini	Presidente;
Cleber Luís Faria	Vice – Presidente;
Joice José Severino Filho	1º Secretário e
Marco Antônio Queiroz Malta	2º Secretário ;
Helenice Nogueira Gonçalves	Suplente

Art. 2º A Comissão ora nomeada tem como finalidade instaurar, processar, julgar e homologar as licitações nos termos da Lei nº 8.666/93.

Art. 3º Os Membros desta Comissão Obedecerão aos critérios estabelecidos pela Lei nº 8.666/93 e legislações complementares.

Art. 4º Registre-se, publique-se e cumpra-se.

Iturama-MG, 2 de janeiro de 2017.


ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA
Prefeito do Município de Iturama/MG



Prefeitura Municipal de Iturama
CNPJ: 18.457.242/0001-74



SOLICITAÇÃO DE DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Para: Divisão de Contabilidade

Para fins de instruções ao Processo de Licitação, solicito que seja informada a disponibilidade de dotação orçamentária para: **Contratação de serviços técnicos especializados e singulares de consultoria em gestão, para levantamento de oportunidades financeira em ganhos na gestão bem como desenvolvimento de foco e melhoria continua por meio da implantação do programa de Modernização da Gestão Pública do Município de Iturama.**

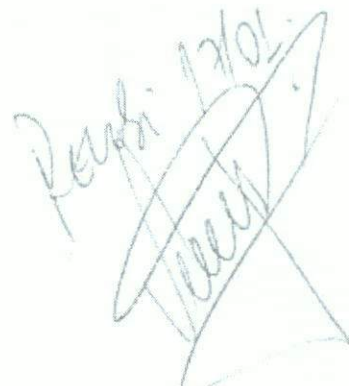
1. SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO -- (42- 01.0000-0500-0500)

Na importância de R\$ 950.000,00(novecentos e cinquenta mil reais)

Em havendo disponibilidade, proceda-se à vinculação.

Iturama-MG, 17 de Janeiro de 2.017.


Livia Helena Queiroz Malta
Diretora de Licitação


Renata 17/01/17



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



MEMORANDO INTERNO

Iturama, 17 de Janeiro de 2017

De: Divisão de Contabilidade

Para: Divisão de Licitação

Em atendimento a solicitação de informação, para fins de instrução ao processo de licitação, presta a seguinte informação:

1- SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO (42)

FONTE: 01.0000.0500.0500

Informa que na presente data a dotação com numero de ficha (42) apresente saldo de R\$ 966.500,00 (Novecentos e Sessenta e Seis Mil e Quinhentos Reais).

Contratação de serviços técnicos especializados e singulares de consultoria em gestão, para levantamento de oportunidade financeira em ganhos na gestão bem como desenvolvimento de foco e melhoria continua por meio da implantação do programa de modernização de Gestão Publica do município de Iturama.

Sendo que o saldo é suficiente para proceder à vinculação.

Contando com seu especial empenho, desde já antecipo agradecimento.


Marcos Antonio de Oliveira
Divisão de Contabilidade
CRC: MG-087118



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



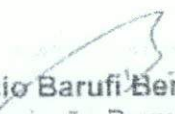
ITURAMA

DESPACHO



Tendo em vista a solicitação e o despacho autorizativo do Senhor Prefeito, na qualidade de Presidente da Comissão Licitação, instauro o presente Processo Administrativo na modalidade de INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO, determinando desde já, a autuação do mesmo.

Iturama/MG, 27 de janeiro de 2017.


Marcio Barufi Bergamini
Presidente da Comissão Permanente de Licitação



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



ITURAMA

AUTORIZAÇÃO



Fica a Comissão Permanente de Licitação autorizada a formalizar o procedimento licitatório apropriado para PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA TÉCNICO ESPECIALIZADO E SINGULARES DE CONSULTORIA EM GESTÃO, conforme indicados na requisição anexa, na modalidade apropriada, em conformidade com a Lei 8.666/93. Declaro ainda, para fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar 101/2000, que as despesas decorrentes deste objeto correrão por conta da dotação apropriada e autorizada, conforme segue: FICHA 42, Fonte de Recurso 01 0000 0500 0500, sendo que há adequação orçamentária e financeira com a Lei Orçamentária Anual e compatibilidade com o Plurianual de Ação Governamental e a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

A Comissão Permanente de licitação deverá proceder em conformidade com a legislação em vigor.

Iturama/MG, 27 de janeiro de 2017.


ANDERSON BERNARDES DE OLIVEIRA
Prefeito Municipal



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



TERMO DE ABERTURA DE PROCESSO DE INEXIGIBILIDADE



Pelo presente termo, fica aberto o Processo Administrativo nº 316/2017, referente à Inexigibilidade de Licitação nº 04/2017, destinada a contratação do Instituto Águila de Gestão Ltda, para implantação de programa de modernização da Gestão Pública do Município de Iturama.



O processo de inexigibilidade será instruído com a autuação de todos os documentos necessários, devidamente numerados em ordem crescente, de modo a atender ao disposto no inciso III, do artigo 25, da Lei federal nº 8.666/93, com as alterações posteriores.

Iturama/MG, 30 de janeiro de 2.017.

Marcio Barufi Bergamini
Presidente da Comissão Permanente de Licitação



Prefeitura Municipal de Iturama

CNPJ: 18.457.242/0001-74



SOLICITAÇÃO DE PARECER JURÍDICO



Iturama/MG, 30 de janeiro de 2017.



Senhor Assessor Jurídico,

Encaminhamos a esta Assessoria o processo de Contratação do Instituto Águila de Gestão Ltda, para implantação de programa de modernização da Gestão Pública do Município de Iturama, a fim de que seja emitido Parecer sobre sua dispensa de licitação, nos termos do art. 25, inciso II, da Lei 8666/93.

Atenciosamente,

Márcio Barufi Bergamini
Presidente da Comissão Permanente de Licitação

**GRUPO
AQUILA**



Notória Especialização

dezembro de 2016

PARTE 1

ÍNDICE PARTE 1

CAPÍTULO 1

INSTITUCIONAL

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

CAPÍTULO 3

ESCOLA DE GESTÃO AQUILA

CAPÍTULO 4

TRABALHOS MAIS RECENTES: SETOR PÚBLICO

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

CAPÍTULO 6

ATESTADOS

PARTE 2

CAPÍTULO 7

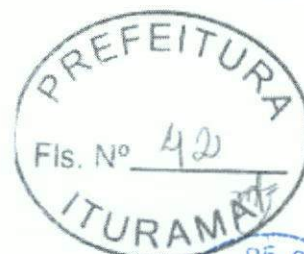
PARECER JURÍDICO

CAPÍTULO 8

PROFISSIONAIS

CAPÍTULO 9

IMPRENSA





CAPÍTULO 1

INSTITUCIONAL

Instituto Aquila

Quem somos

O Grupo Aquila é o resultado de uma iniciativa audaz de 151 profissionais especializados e experientes em gestão, que se uniram, em meados de 2011, para fundar uma grande empresa de soluções em gestão, com alcance global e características diferenciadas.

- Mais de 80% dos nossos profissionais fundadores tem mais de 15 anos de experiência em gestão, grande parte com passagens internacionais.
- Mais de 80% dos sócios seniores tem nível de pós-graduação acadêmica, sendo 5 mestres e 20 especialistas.

Em 2016, o Aquila já conta com 400 profissionais em seu quadro e uma trajetória de sucesso, atuamos em 15 países com uma equipe de consultores brasileiros e europeus.

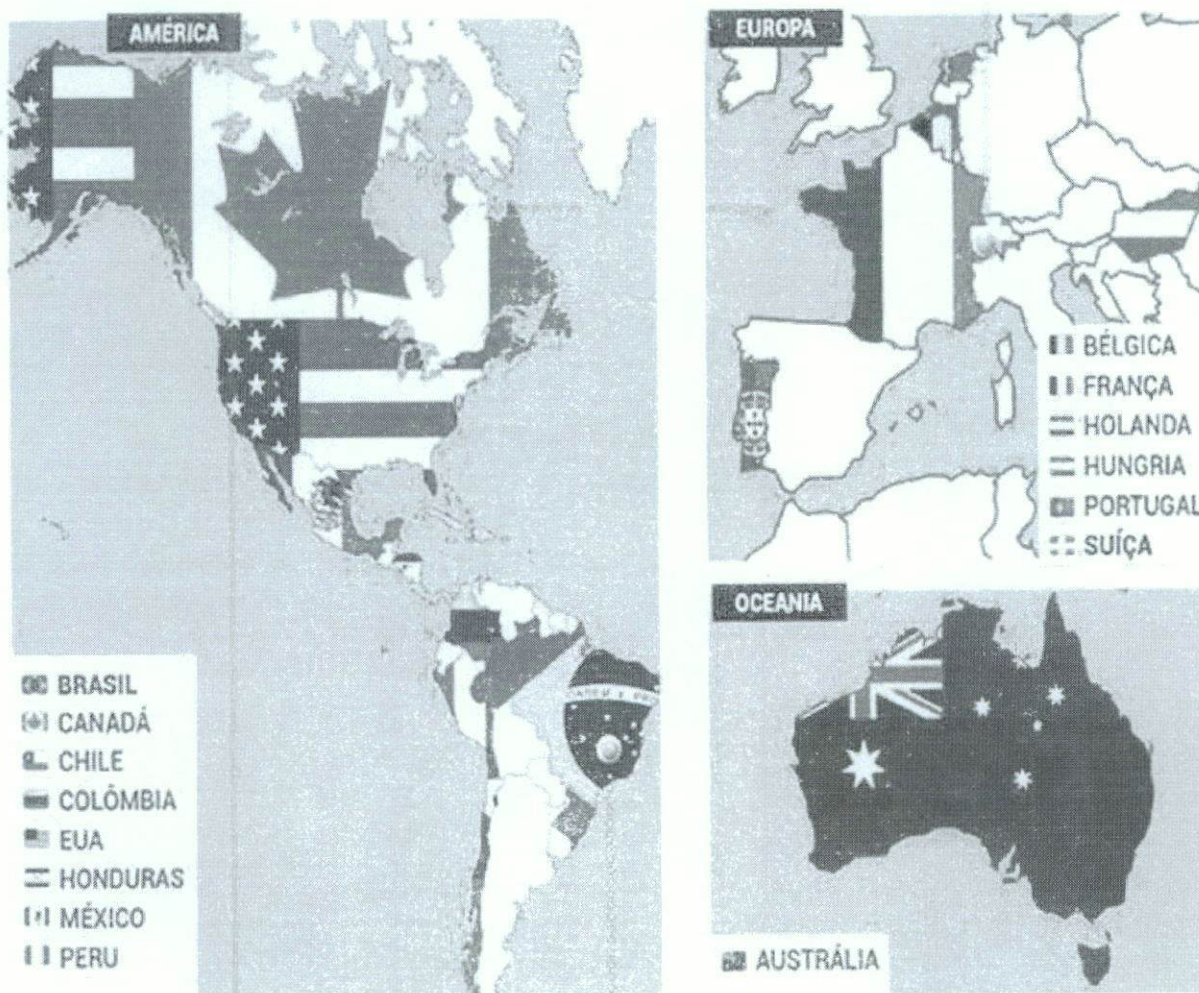


Figura 1: Mapa de Atuação Aquila.
Fonte: Instituto Aquila.

Missão e Afeto Societário

Nossa missão

Empenhamo-nos continuamente para entregar o melhor produto e prestar o melhor serviço, de forma íntegra e a um custo justo, contribuindo com a contínua evolução de nossos parceiros, de acordo com os princípios firmados em nosso Afeto Societário.

Afeto Societário

“Por estarmos convencidos de que este é o melhor caminho, firmamos nosso Afeto Societário, ou seja, o prazer de sermos sócios.”

É o documento que marca a fundação do Instituto Aquila. Estabelece os princípios gerais da sociedade, propostos pelos próprios sócios fundadores, aos quais todos os que aderem ao Instituto Aquila tem acesso e devem concordar com seus termos. O Afeto Societário é mais que um mero contrato. É um pacto firmado entre os sócios, que deve reger a conduta entre eles e para com os clientes. Eis os princípios firmados pelo Afeto Societário:

- Transformando sonhos e ambições em desafios mensuráveis.
- Construindo o caminho para o sucesso junto com as organizações clientes.
- Identificando e aprimorando as boas práticas já existentes.
- Auxiliando as pessoas na entrega dos resultados, enfrentando problemas bons e ruins.
- Inovando com ousadia em soluções não convencionais.

O Afeto Societário foi firmado sobre o tripé:

- Relacionamento
- Retorno sobre o Capital Empregado
- Conhecimento Técnico

Referências Técnicas



Prof. José Martins Godoy

Engenheiro Metalurgista pela UFMG/1968, Doktor Ingeniør pela Norges Tekniske Høgskole (Noruega)/1972. Professor Titular UFMG. Diretor da Escola de Eng. da UFMG (1979-1982) e Chefe do Dep. de Eng Metalúrgica da UFMG, por vários mandatos. Superintendente e Diretor da FCO- (1979-1998). Co-Instituidor, Presidente (1998-2003) e Integrante do Conselho de Adm. Superior da FDG (atual). Sócio Co-Fundador e Presidente(2003-2010) do INDG. Participou das Missões ao Japão e Coreia do Sul, bem como coordenou cerca de 100 convênios e contratos com as principais indústrias siderúrgicas brasileiras.



Prof. Carlos Alberto Bottrel

Engenheiro Mecânico e Eletricista pela UFMG, M.Sc. e Ph.D. em Metalurgia pela Colorado School of Mines/EUA. Professor Emérito do Departamento de Engenharia Metalúrgica da UFMG e Professor Visitante da Texas Agriculture and Mechanics University/EUA. Coordenou 37 Missões de Executivos Brasileiros ao Japão e EUA para aprendizado de Metodologias de Qualidade e Gestão. Atuou por 20 anos na área de gestão na FCO - UFMG e foi colaborador/revisor de diversas obras técnicas relacionadas à gestão.



Raimundo Godoy

Conselheiro, Sócio Fundador e Referência Técnica do Instituto Aquila. Engenheiro Químico pela UFMG, Especialista em Gestão, atuou por 19 anos como executivo do grupo Fiat - Magneti Marelli (Brasil), Eurolube (Argentina) e Gilardini (Itália) e 13 anos como consultor na FCO, FDG e INDG. Atuou na 1ª Missão de Executivos Brasileiros ao Japão (JUSE - 1991) para aprendizado de Metodologias de Qualidade e Gestão. Lidera a quatro décadas projetos de melhoria, em centenas de organizações de diversos segmentos.



Erico Barros

Administrador de Empresas pela Sociedade Universitária Augusto Mota, com especialização em Economia e Finanças pela University of Cambridge/UK, e em Avaliação de Negócios Governamentais pela UNIFESP. Participou do Program for Management Development da Universidade de Harvard/EUA e da 1ª Missão de Executivos Brasileiros ao Japão (1991) para aprendizado de Metodologias de Qualidade e Gestão. Especialista em Redução de Despesas, Gestão Estratégica de Suprimentos, Aumento de Receita, Desdobramento de Metas e Reestruturação de Processos. Atuou por 31 anos como executivo e 13 como consultor em organizações de Siderurgia, Mineração, Varejo, Serviços, Alimentos, entre outros. Autor do Livro "Análise Financeira - Enfoque Empresarial: uma abordagem prática para executivos não financeiros".





Maria Helena Godoy

Pedagoga pela PUC Minas, especialista em Gestão Educacional, com 12 livros publicados sobre o assunto. Idealizadora do Sistema GIDE, coordenou diversos projetos de gestão na área da educação em redes de ensino públicas e particulares. Coordena atualmente os núcleos de educação da FDG e do Instituto Aquila.

Orlando Euler de Castro

Engenheiro de Minas, Metalurgista e Civil pela UFOP e Doutor pela Universidade de Paris. Foi Chefe de Dep. e Coord. da Pós-Graduação em Metalurgia da UFOP. Atuou pelo governo brasileiro na elaboração de política setorial de mineração e indústria. Exerceu também cargos de diretoria e presidência de empresas da área. Atua desde 1991 no campo da gestão, tendo participado da Missão de Executivos Brasileiros ao Japão, em 1992. Trabalhou especialmente na área pública brasileira e também no exterior, liderando o desenvolvimento de projetos na Colômbia e missões de empresários da América Latina ao Brasil. Tem mais de 20 trabalhos publicados em metalurgia e na área da gestão. Foi agraciado com a "Medalha da Ordem de Rio Branco", pelo Ministério das Relações Exteriores do Brasil.



Estrutura Organizacional



Figura 2: Estrutura Organizacional.
Fonte: Instituto Aquila.

O organograma executivo do Grupo Aquila conta também com profissionais de grande experiência



Figura 3: Organograma Executivo.
Fonte: Instituto Aquila

ESCOLA DE GESTÃO AQUILA:

Ao longo de mais de uma década, nosso time de consultores executou milhares de treinamentos gerenciais em organizações dos mais diversos portes e segmentos. Com tanta bagagem e conhecimento, lançamos em 2012 a nossa Escola de Gestão, com foco exclusivo no treinamento e aperfeiçoamento dos nossos clientes. Os módulos de treinamento foram desenvolvidos e testados no Brasil e na Europa, a partir do nosso Centro de Estudos Avançados em Zurich /Suíça.

O programa de treinamento foi dividido em quatro escolas e pode ser ministrado em turmas fechadas ou abertas.



ESCOLA PARA EXECUTIVOS



ESCOLA PARA GESTORES



ESCOLA TÉCNICA



GESTÃO PÚBLICA

AQUILA TECH:

O Aquila Tech consolida todo o conhecimento de gestão aportado pelo Grupo Aquila e o consolida através do desenvolvimento de soluções tecnológicas que tornam a geração de resultados mais eficiente, ágil e transparente.

Os principais pilares de atuação do Aquila Tech são:

- Oferecer, em ambiente Web, ferramentas de gestão com foco em resultado;
- Serviços de implantação, Integração, customização, treinamento e suporte em todos os softwares de gestão oferecidos pelo Grupo;
- Consultoria em gestão de TI através da aplicação das melhores práticas em metodologia, tecnologia, processos e pessoas.
- Diagnósticos de TI e treinamento.

Origem do nosso Conhecimento Gerencial

O CONHECIMENTO GERENCIAL é abundante. Há várias fontes de acesso a esse conhecimento: livros, publicações técnicas e softwares. Especificamente na gestão empresarial o conhecimento foi criado, sistematizado, organizado a partir de Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Peter Drucker, entre outros. O Método PDCA é atribuído a Shewhart, que o apresentou em 1924. O que vem depois destes autores são atualizações, adaptações, aplicações a casos particulares, etc.

Em 1985, a Fundação Christiano Ottoni (FCO) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) foi contratada pelo Governo Brasileiro para pesquisar o assunto e desenvolver um curso básico para ser difundido no País. Assim sendo, especialistas da FCO fizeram missões aos Estados Unidos da América, alguns países europeus, Japão, Coreia do Sul para estudar a matéria. Frequentaram seminários do Prof. Deming, Juran, Ishikawa, e visitaram um grande número de empresas japonesas e coreanas. Perceberam que o conhecimento era muito difundido e aplicado nas empresas. Na realidade, o conhecimento era ocidental, mas a maneira de aplicá-lo no Japão era extremamente eficaz, proporcionando às empresas resultados excepcionais por meio de seus produtos de





excelente qualidade e custo mais acessível. De fato, os grandes autores Juran e Deming, p.ex., só foram descobertos nos EUA após o sucesso japonês.

Tendo em vista o que foi observado e reconhecido no Japão, a FCO decidiu pelo modelo japonês de qualidade, conhecido na época como TQC - Total Quality Control. Foi feito um acordo com a JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers, que durou 12 anos. Foram enviadas 33 missões técnicas ao Japão e 4 aos Estados Unidos para estudos e visitas a empresas de excelência comprovada (algumas premiadas com a Medalha Deming da Qualidade). Todas as missões em referência foram coordenadas administrativamente pelo Prof. Carlos Alberto Bottrel Coutinho, hoje uma das Referências Técnicas do Instituto Aquila. Outras 11 missões ao Japão e mais 4 aos Estados Unidos tiveram a presença do Professor. Teve-se também o recebimento no Brasil de cerca de 20 especialistas japoneses para ensinar os conceitos a equipes da FCO e ajudar também em consultorias a empresas. Desta forma, adquiriu-se vasto conhecimento na matéria, o que possibilitou a redação de textos em português. Hoje o assunto no Brasil tornou-se difundido e de domínio de várias instituições. A UFMG inclui esses ensinamentos no currículo do Curso de Engenheiros de Produção, de forma que todo graduado domine os conceitos básicos da gestão empresarial. Outros cursos da UFMG também contemplam matérias dessa área do conhecimento.

Em termos de especialização, o que se torna extremamente particular o caso do Instituto Aquila, é a forma de implementação e transferência do conhecimento ofertado nas organizações, seja em forma de consultoria, seja em forma de treinamentos. É desta forma que resultados surpreendentes são alcançados, conforme comprovados nas sessões seguintes, noticiadas por veículos de imprensa e de comunicação interna de empresas.

Setores Atendidos

O Instituto Aquila vem construindo seu caminho apoiado pelo sucesso dos nossos clientes. Nossa metodologia vem auxiliando organizações públicas e privadas a superar seus resultados ano após ano de forma sustentável. Parte desse sucesso se deve pela nossa forma de trabalho, que preza pela transferência de conhecimento e pela busca incansável de resultados, sempre ao lado do cliente. Fazemos juntos! Com consultores espalhados por diversos estados brasileiros e 15 países, atuamos em todos os segmentos de mercado, levando sempre o melhor do melhor em Gestão e Conhecimento. Abaixo alguns dos segmentos que atuamos:

Comércio

- Agronegócio
- Alimentos;
- Automotivo;
- Comércio Atacadista;
- Comércio Eletrônico;
- Comércio Varejista;
- Construção;
- Eletrodomésticos, Eletroeletrônico, Móveis e UD;
- Esportivo;
- Farmacêutico;
- Higiene e Limpeza;
- Informática e Tecnologia da Informação;
- Máquinas e Equipamentos;
- Químico e Petroquímico;
- Vestuário.



Indústria

- Agroindústria;
- Agronegócio;
- Alimentos;
- Automotivo;
- Bebidas;
- Calçados;
- Cerâmica;
- Comunicações e Publicidade;
- Construção;
- Eletrodomésticos, Eletroeletrônico, Móveis e UD
- Energia;
- Higiene e Limpeza;
- Incorporação e Shopping Centers;
- Madeira;
- Máquinas e Equipamentos;
- Mineração;
- Químico e Petroquímico;
- Reciclagem e coleta seletiva;
- Segurança.
- Siderurgia e Metalurgia;
- Têxtil;
- Vestuário.

Serviços

- Agronegócio;
- Água, Recursos Hídricos e Saneamento;
- Automotivo;
- Comunicações e Publicidade;
- Construção;
- Consultoria;
- Energia;
- Ensino;
- Entretenimento;
- Esportivo;
- Farmacêutico;
- Federações, Fundações, Associações e Sindicatos
- Financeiro;
- Hotelaria;
- Imobiliários;
- Informática e Tecnologia da Informação;

- Jurídico;
- Máquinas e Equipamentos;
- Médico Hospitalar;
- Mineração;
- Químico e Petroquímico;
- Recursos Humanos;
- Seguradora;
- Segurança;
- Telecomunicações;
- Transporte, armazenagem e Logística;
- Turismo.



Setor Público - Esferas de Atuação

- Federações; Fundações; Associações; Sindicatos
- Governo Federal;
- Governo Estadual;
- Prefeituras;
- Órgãos Públicos;
- Educação Pública.



CAPÍTULO 2

METODOLOGIA



Nosso Modelo de Atuação

O Instituto Aquila leva a seus clientes soluções gerenciais de ponta, desenvolvidas e testadas no Brasil e no seu Centro de Estudos Avançados em Zurich, Suíça. O conhecimento de nossa equipe foi pautado ao longo de mais de 10 anos de experiência em centenas de projetos nacionais e internacionais em organizações do segmento privado e do setor público. Ao longo desse período, novas tecnologias, novas práticas de gestão e novos conhecimentos foram sendo construídos, testados e praticados exaustivamente em projetos sempre desafiadores.

Em que acreditamos:

- No retorno sobre o capital empregado;
- Nas informações precisas;
- Todas as operações precisam agregar valor.



Nossos Diferenciais

Está no nosso DNA transmitir o conhecimento para nossos clientes, seja diretamente no projeto ou através de treinamentos realizados pela nossa Escola de Gestão. Destacamos a seguir os 5 diferenciais do Aquila.

1. Qualidade técnica

O Instituto Aquila conta com uma experiente equipe de consultores com atuações em organizações públicas e privadas no país e no exterior, orientada por um renomado grupo de consultores máster, o que nos concede Notória Especialização na nossa atuação.

NOTÓRIA COMPETÊNCIA + PUBLICAÇÕES



REFERENCIAS TÉCNICAS



Figura 1: Qualidade Técnica
Fonte: Gestão do Conhecimento

2. Produtividade

O time de consultores do Instituto Aquila é treinado para, em conjunto com a equipe do cliente, localizar e capturar as oportunidades imediatas, definindo e implementando regras de consumo e desembolso. Para os problemas mais complexos, as bases de dados serão extraídas e analisadas e os processos serão revisados e ajustados. Tudo será realizado com máxima produtividade e utilizando a equipe residente local e os consultores do nosso Back Office, que avaliam e nos disponibilizam as melhores práticas de gestão do mercado.



**BANCO DE
MELHORES
PRÁTICAS**

Figura 2: Produtividade.
Fonte: Gestão do Conhecimento.

3. Disciplina:

Através da prática dos Rituais de Gestão, os resultados são acompanhados mês a mês, além de verificar se o que foi entregue está de acordo com o que foi anteriormente pactuado. A finalidade dos rituais é acompanhar a execução e entregas do projeto, avaliar o ritmo de trabalho e realizar eventuais ajustes de rumo.

RITUAIS MENCIAIS DE GESTÃO

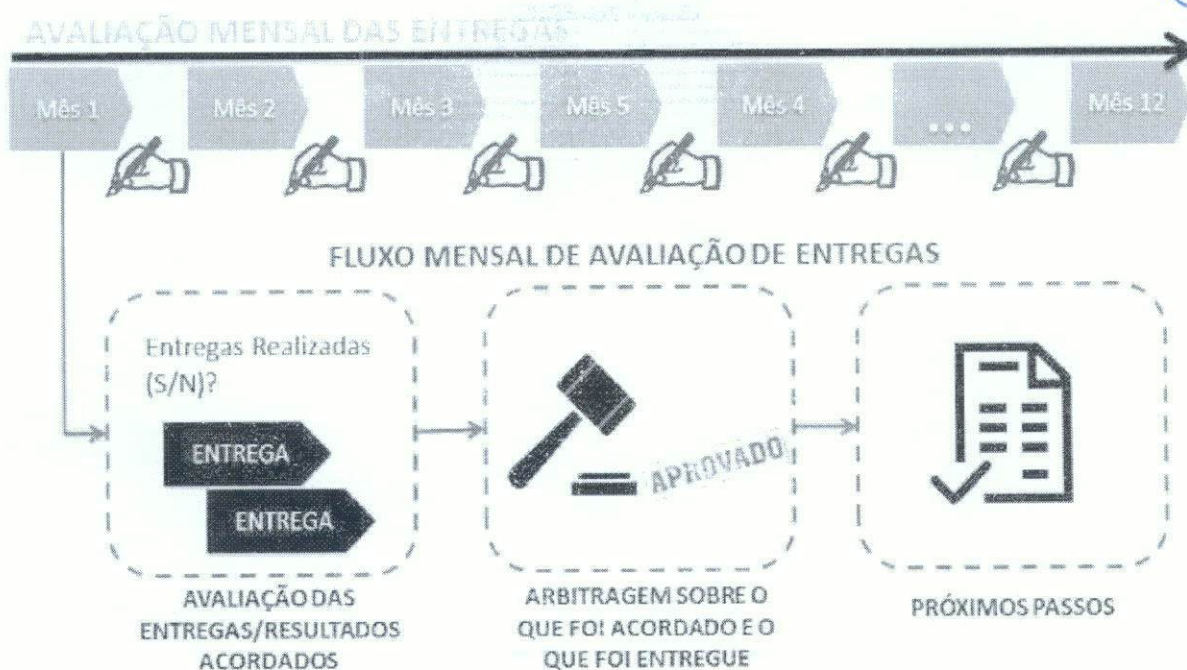


Figura 3- Fluxo dos Rituais de Gestão.
Fonte: Gestão do Conhecimento

Ao término da etapa de planejamento do projeto, a curva de ganho é pactuada com o cliente, que também validará a evolução da captura dos mesmos em cada ritual de gestão com o comitê.

4. Organização

Além da equipe dedicada, o Instituto Aquila conta com o BackOffice de gestão apoiando a equipe na entrega do melhor resultado no menor tempo para o cliente, provendo os recursos e conhecimentos necessários para a máxima produtividade em campo.

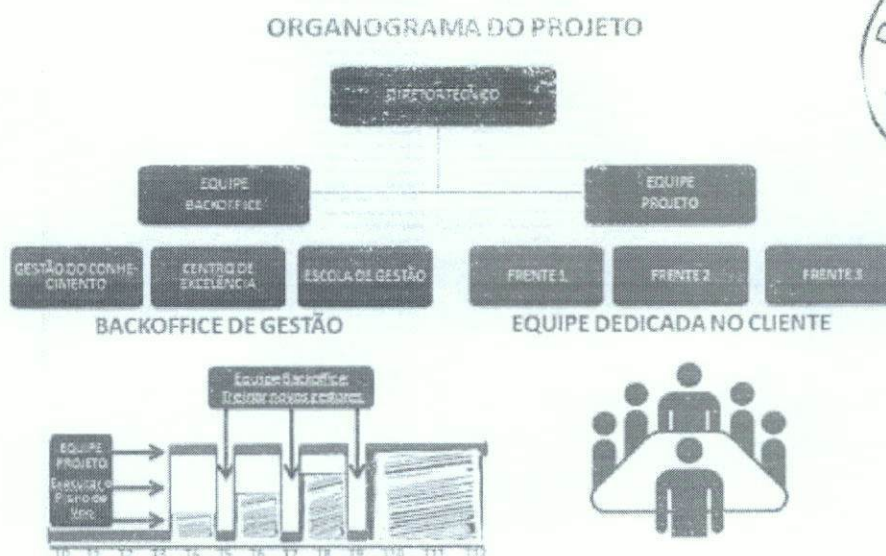


Figura 4: Organograma do Projeto.
Fonte: Gestão do Conhecimento.

5. Competitividade

A melhoria da gestão deve se traduzir necessariamente em aumento de resultado para o cliente. Portanto, aplicando-se os 5 pilares aqui descritos, o Instituto Aquila, em parceria, assegura um retorno sob o investimento de 1/10 em média, ou seja, para cada Real investido em gestão o Instituto Aquila garante o retorno de 10 vezes o mesmo valor.

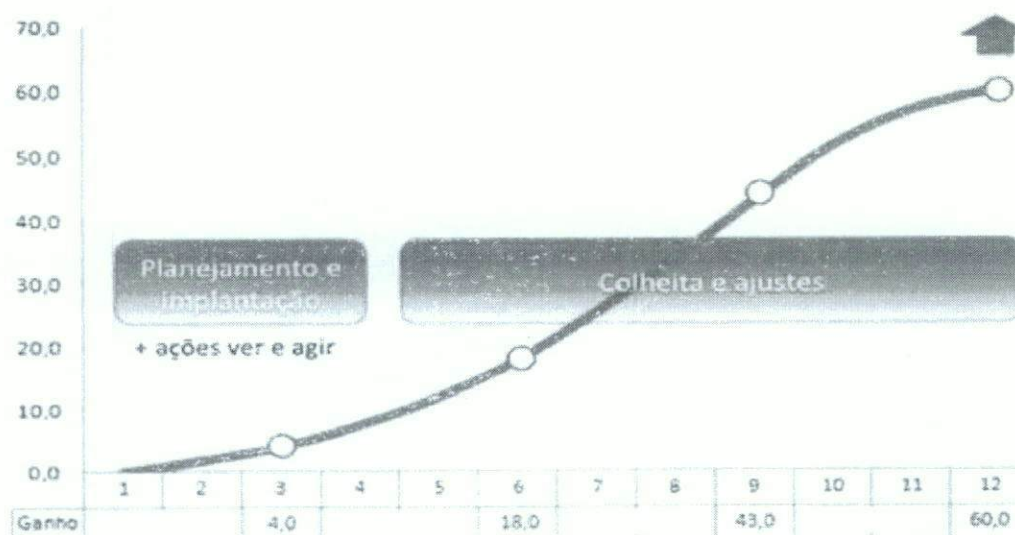
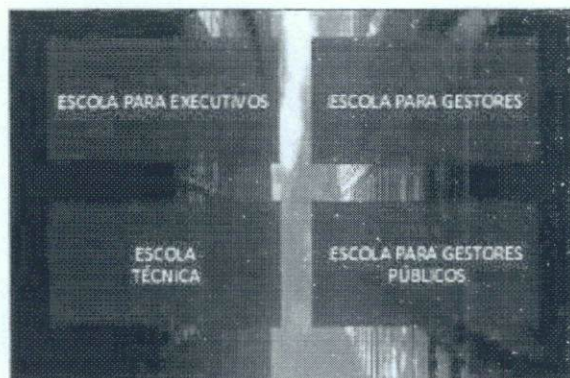


Figura 5: Competitividade.
Fonte: Gestão do Conhecimento.

Escola de Gestão Aquila:

Ao longo de mais de uma década, nosso time de consultores executou milhares de treinamentos gerenciais em organizações dos mais diversos portes e segmentos. Com tanta bagagem e conhecimento, lançamos em 2001 nossa Escola de Gestão, com foco exclusivo no treinamento e aperfeiçoamento dos nossos clientes. Os módulos de treinamento foram desenvolvidos e testados no Brasil e na Europa, a partir do nosso Centro de Estudos Avançados em Zurich /Suíça.

O programa de treinamento foi dividido em quatro escolas e pode ser ministrado em turmas fechadas ou abertas.



Centro de Estudos, Pesquisa e Inovação no Brasil e na Suíça:

Os Centros de Estudos Aquila são unidades de pesquisa localizados no Brasil e na Suíça, respectivamente em Nova Lima/MG e em Zurich. Essas unidades possibilitam a interação de nossas equipes e a co-criação de conhecimento em nossos projetos espalhados pelo mundo, proporcionando vantagem competitiva e maximização de resultados para nossos clientes. Atualmente, contamos com 10 colaboradores dedicados exclusivamente à interação e desenvolvimento na Suíça, e mais 10 colaboradores atuando no Brasil.

Centro de Excelência, Gestão do Conhecimento e TI:

São unidades de apoio a projetos com o objetivo de potencializar a capacidade de atendimento das equipes em campo. Essas unidades possibilitam a implementação de tecnologias e conhecimentos específicos demandados pelos projetos.

Fazem parte do portfólio de atendimento:

- Informações estratégicas sobre segmentos e setores econômicos;
- Treinamentos específicos e busca de conhecimentos demandados pelos projetos;
- Desenvolvimento e implementação de ferramentas;
- Licenciamento, Desenvolvimento e implantação de softwares específicos;
- Elaboração e distribuição de Base de indicadores;
- Base de melhores práticas;

- Banco de ações;
- Análise de Benchmarks;
- Políticas e procedimentos.



Contando com essa estrutura os projetos passam a ter, além da equipe alocada no cliente, um time de especialistas nas mais diversas soluções e ferramentas. Este time dá suporte total para o desenvolvimento dos projetos.



Capacidade de Gestão:

Como metodologia de trabalho, inicialmente é feita uma análise da capacidade de gestão, definindo-se a maturidade da organização em manter (SDCA) e elevar (PDCA) os seus patamares de resultado para níveis reconhecidos de classe mundial. Este trabalho possui as seguintes etapas:

- Entrevistas individuais com gestores em todos os níveis para avaliar a capacidade de atingir e manter os resultados;
- Análise das metas x realizadas dos últimos períodos;
- Análise minuciosa de toda a base de dados;
- Identificação de oportunidades – Ambição;
- Classificação da organização nos níveis de gestão – faixa branca, amarela, verde, marrom ou preta.

Os níveis de desenvolvimento são definidos através das faixas. Esses níveis indicam as oportunidades de ganhos em cada unidade organizacional e mostram claramente que algumas áreas ainda precisam resolver problemas primários, enquanto outras requerem técnicas e ferramentas mais avançadas.

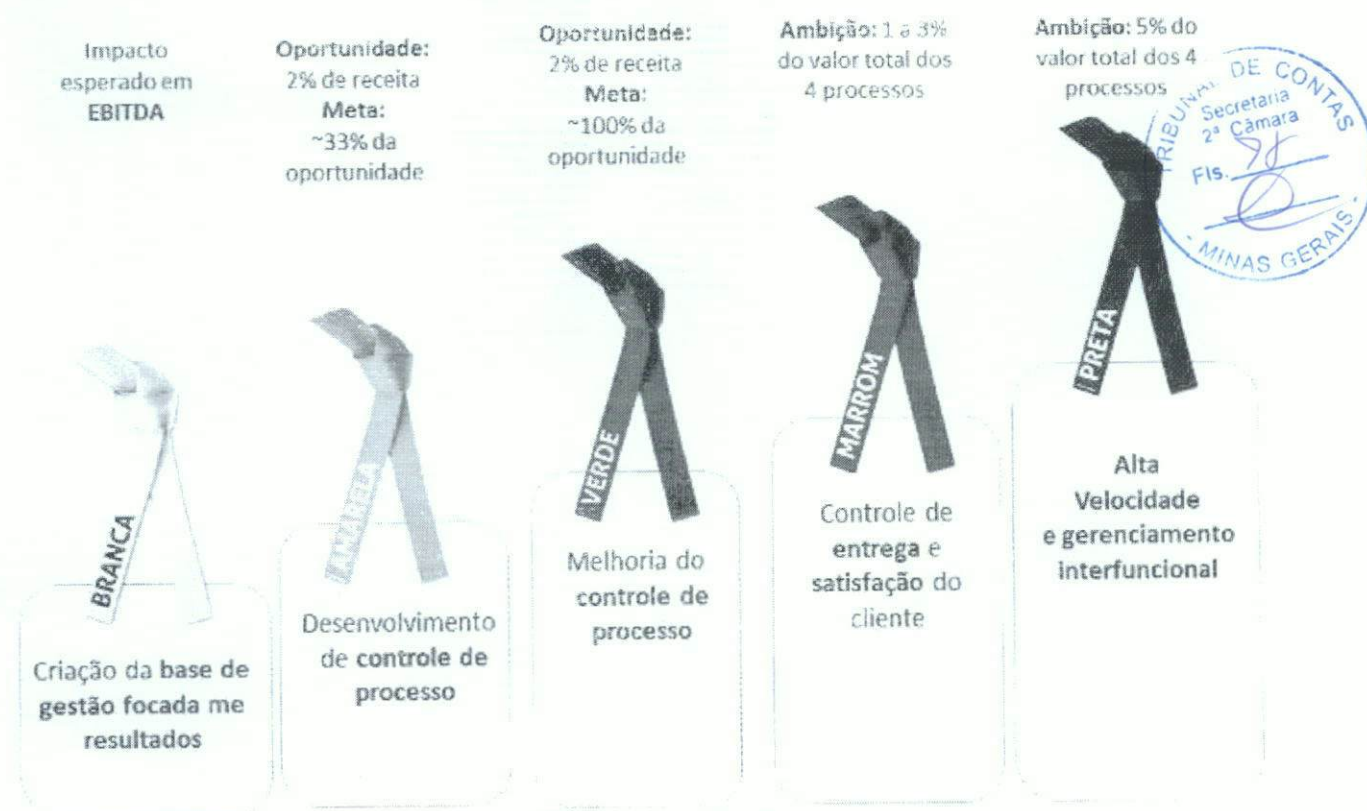


Figura 6: Níveis de Maturidade em Gestão.
Fonte: Aquila Schweiz.

Paralelamente, são identificadas as principais oportunidades em ganhos de gestão, juntamente com o cliente. As oportunidades são levantadas através de uma análise minuciosa dos principais processos e seus resultados atuais e do diagnóstico financeiro da organização.

A partir da medição da capacidade em gestão e da identificação/validação das oportunidades, é definida, em conjunto com o cliente, a meta do projeto, ou a ambição a ser alcançada ao longo do trabalho.

Nossa equipe tem como objetivo encontrar a melhor abordagem a fim de propiciar o melhor resultado, respeitando-se sempre o orçamento dos nossos clientes.

Nossos Modelos Mentais

Método PDCA/SDCA

Método de melhoria contínua desenvolvido a partir da década de 30 pelos estatísticos Walter Shewhart e W. Edwards Deming, o método PDCA vem passando ao longo dos anos por diversas adaptações e visões por ser implementado.

O modelo do PDCA adotado pelo Instituto Aquila propõe uma visão clara e objetiva para os desafios atuais por meio de um ciclo direto que leva em consideração a capacidade atual dos processos e todo o poder das ações ver e agir, que garantem resultados mais rápidos.

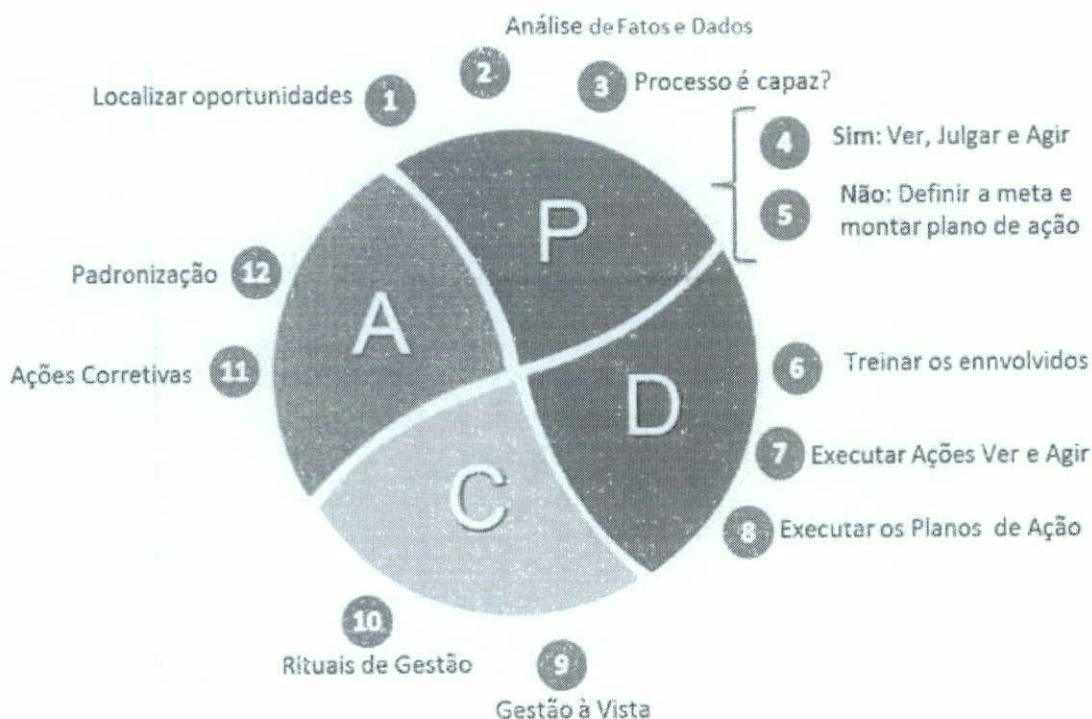


Figura 7: A Evolução do Método PDCA.
Fonte: Aquila Schweiz.

Sistema de Gestão Aquila

O Sistema de Gestão Aquila foi construído com base na experiência da nossa equipe ao longo de décadas de atuação no Brasil e no exterior. Ele inclui soluções e melhores práticas com o objetivo de elevar nossos clientes a um patamar elevado de resultados.



Figura 8: Nosso Sistema de Gestão.
Fonte: Aquila Schweiz.

O Sistema de Gestão está dividido em três grandes níveis de atuação:

Nível Estratégico:

No nível estratégico, atuamos desde a criação de um plano estratégico de longo prazo, baseado numa avaliação profunda do ambiente interno e externo, como também atuamos na implementação concisa dessas estratégias.

De acordo com pesquisas internacionais:

- 90% das estratégias falham em função da baixa implementação;
- 63% das pessoas não sabem para onde as organizações querem chegar e por que;
- Somente 5% dos funcionários entendem o seu papel na estratégia da organização;
- Somente 3% dos executivos acreditam no sucesso das estratégias da organização.

(fonte: Harvard Business Review)

Desta forma, nosso papel é garantir o correto alinhamento das metas de uma organização de forma direcionada pela sua estratégia. Para isso, desenvolvemos a solução Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas.

Nível Tático:

No nível tático, o desafio de uma organização é aumentar a sua competitividade por meio da sua excelência administrativa e financeira. Fazer mais com menos. Ser mais eficaz e eficiente nos seus processos comerciais, produtivos e no atendimento aos seus clientes/cidadãos. Nesse nível, desenvolvemos um conjunto de soluções que atuam na demonstração da geração de valor de cada operação, produto ou serviço e o seu patamar de resultados, com base no mercado de referência.

Nível Operacional:

No nível operacional, atuamos na rotina diária, pois é na Operação que são realizados os resultados financeiros de uma organização. Possuímos vasta experiência na gestão orçamentária através das Soluções Matriciais e Orçamento Base Zero (OBZ). Fazemos uma evolução significativa na gestão de processos por meio da adoção de uma gestão fabril com foco no cliente, em processos de qualquer natureza. Na gestão de anomalias, o nosso programa de estabilidade operacional já foi testado e aprovado por milhares de gestores ao longo dos anos.



Triângulo da Excelência

Uma organização é formada por uma liderança maior e lideranças operacionais. Pode-se afirmar que 99% das organizações funcionam puxadas pela habilidade do líder, ou seja, a operação segue a filosofia de trabalho e o modelo mental do seu líder. O Triângulo da Excelência atua como poderosa ferramenta de apoio à liderança, buscando a qualidade e a competitividade por meio da valorização do trabalho em equipe e o foco em resultados.

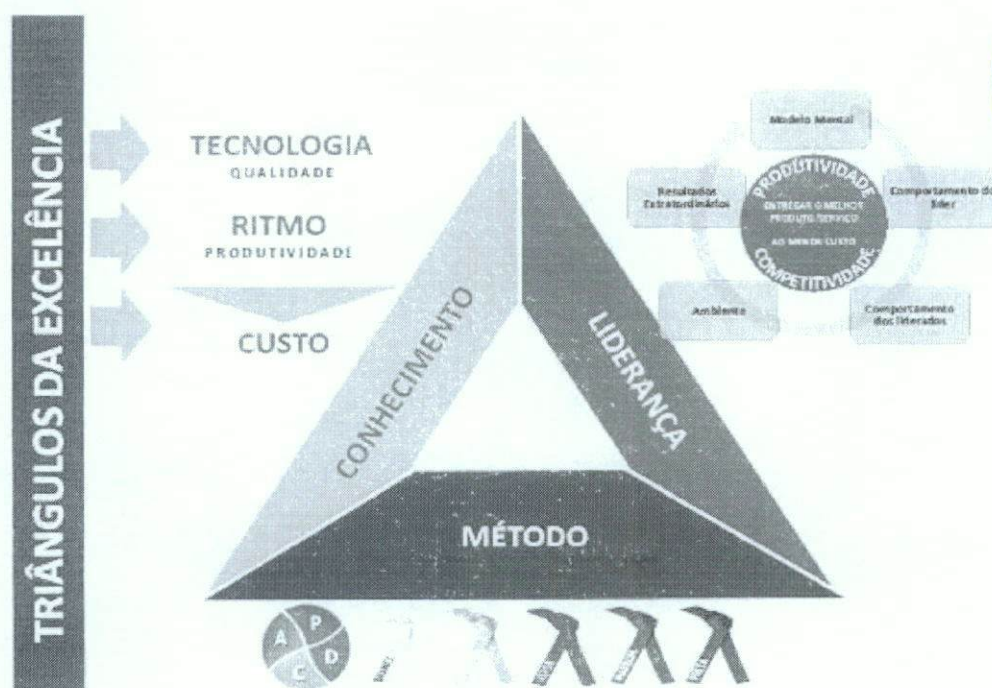


Figura 9. Triângulo da Excelência.
Fonte: Aquila Schweiz.

Por meio do conhecimento temos a capacidade de atingir um nível de qualidade (Tecnologia), que permite determinados níveis de produtividade (Ritmo) e de competitividade (Custo).

O modelo mental do líder e o método permitem que a capacidade de atingir um nível elevado de qualidade seja explorada ao máximo.

Alcançar o máximo desta capacidade significa alcançar a Excelência. A Excelência pode ser traduzida em Máxima Produtividade e Máxima Competitividade.

NOSSAS SOLUÇÕES GERENCIAIS

Programa de Modernização da Gestão Pública

O que é

O grande desafio do setor público está em criar os pilares fundamentais que garantam a realização plena de uma boa gestão. Quando o líder assume o Governo ele se depara com inúmeras oportunidades, pontos críticos a serem trabalhados e compromissos de campanha a serem cumpridos.



Figura 10: Desafios do setor público.
Fonte: Aquila Schweiz

O Programa de Modernização da Gestão Pública busca garantir que cada nível estratégico da organização cumpra a sua devida função, gerando o máximo de valor. O saldo disponível para investimentos é fruto da eficiência operacional associada à excelência administrativa.

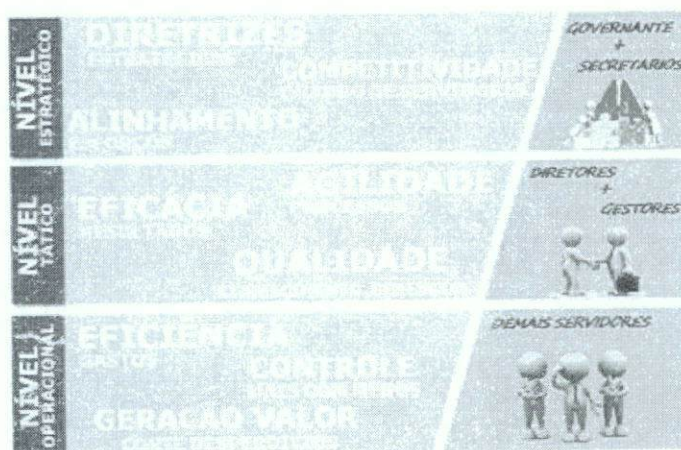


Figura 11: Geração de valor da Gestão Pública.
Fonte: Aquila Schweiz



Porque as Prefeituras necessitam de Estratégias bem definidas e um Programa de Modernização da Gestão:

- 68% dos servidores não sabem quais os objetivos da atual administração e o porquê;
- 80% do Plano de Governo falha por baixa implementação;
- Apenas 10% dos funcionários entendem/participam das mudanças da atual administração;
- Apenas 40% dos secretários trabalham integrados na implementação do Plano de Governo;
- Mais de 80% das obras (projetos estruturais) não cumprem o prazo e tem aumento orçamentário.



Cronograma de Implantação do Cronograma Básico

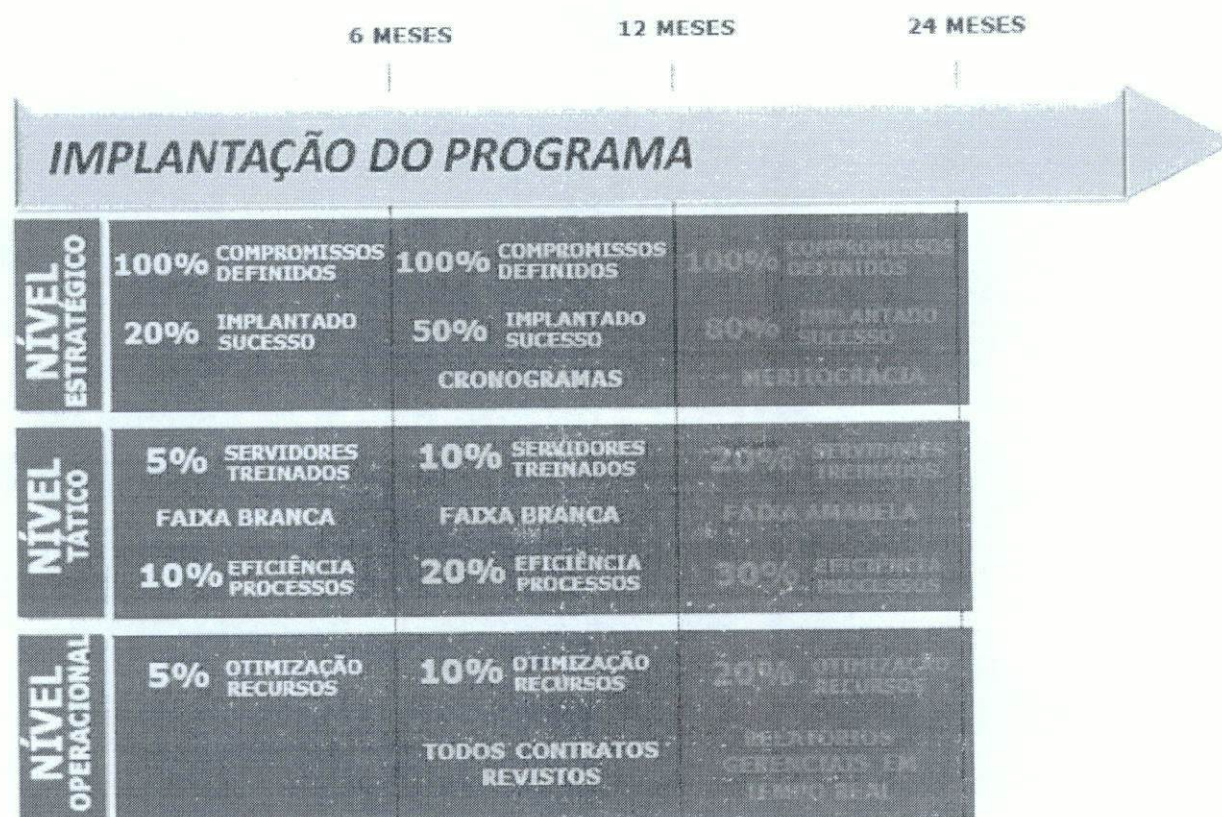


Figura 12: Cronograma de implantação do programa.
Fonte: Aquila Schwarz

¹ Fonte: Gestão do Conhecimento Instituto Aquila Período de 2003 a 2012
Amostra Estatística - Pesquisa Aplicada Prefeituras em todo território Nacional

Ferramentas do Programa de Modernização da Gestão Pública:

Nível Estratégico:

- Plano estratégico: Um bom plano de governo deve ser capaz de associar indicadores sócio-econômicos, aspirações da comunidade e os compromissos assumidos em campanha. O Instituto Aquila auxilia na implementação do Plano Estratégico.

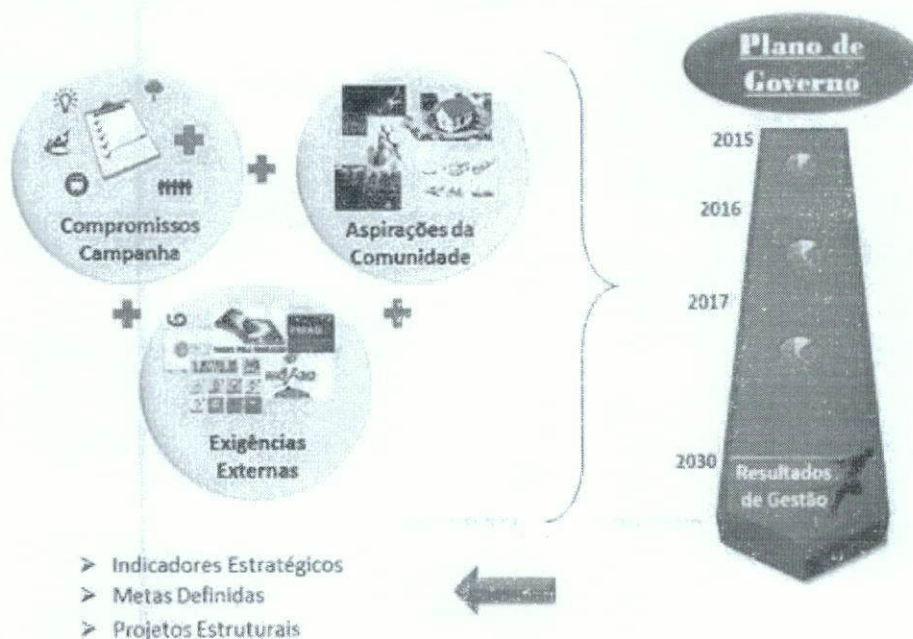
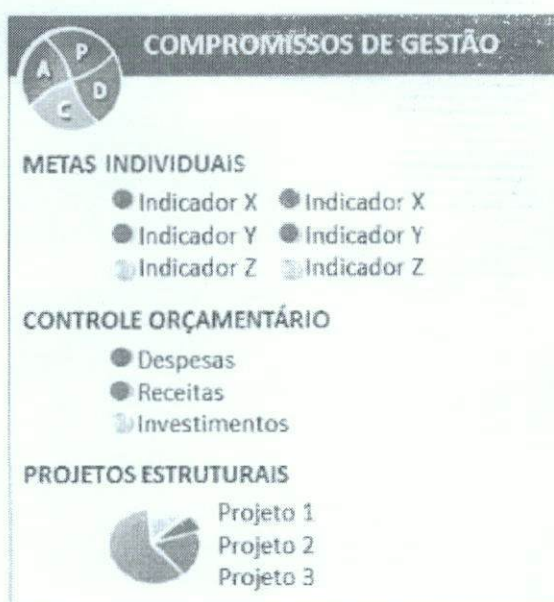


Figura 13: Plano Estratégico da Gestão Pública.
Fonte: Aquila Schweiz

A Gestão Pública Moderna garante a execução do plano de governo através de uma gestão por objetivos, orientada pelos Compromissos Anuais de Gestão. Os compromissos de gestão garantem o alinhamento dos esforços e a transformação do Plano de Governo em realidade.





1 COMPROMISSO POR GESTOR

- ➔ Metas individuais: com objetivo, valor prazo
- ➔ Orçamento pré aprovado de Despesas, Receitas e Investimentos
- ➔ Controle da execução dos cronogramas dos projetos estruturais



Figura 14: Compromissos de Gestão
Fonte: Aquila Schweiz

- Fator de Competitividade: Permite a avaliação prática dos fatores de gestão que impactam diretamente a competitividade da mão de obra de uma organização.

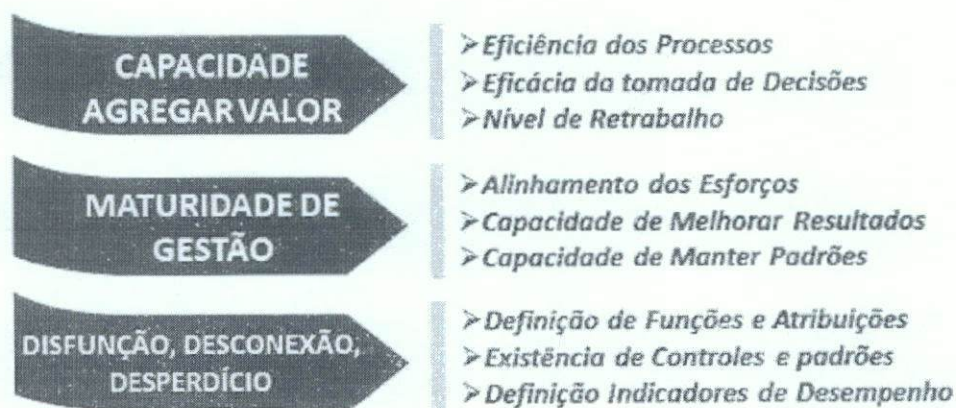


Figura 15: Fator de competitividade
Fonte: Aquila Schweiz

Nível Tático:

- Reestruturação de Processos: A gestão pública moderna precisa associar estrutura organizacional com as entregas de qualidade dos processos, garantindo agilidade e eficiência na tomada de decisões. Os processos críticos são identificados e, por sua vez, reestruturados para atender o desempenho esperado. Isso possibilita agilidade e precisão na tomada de decisões.

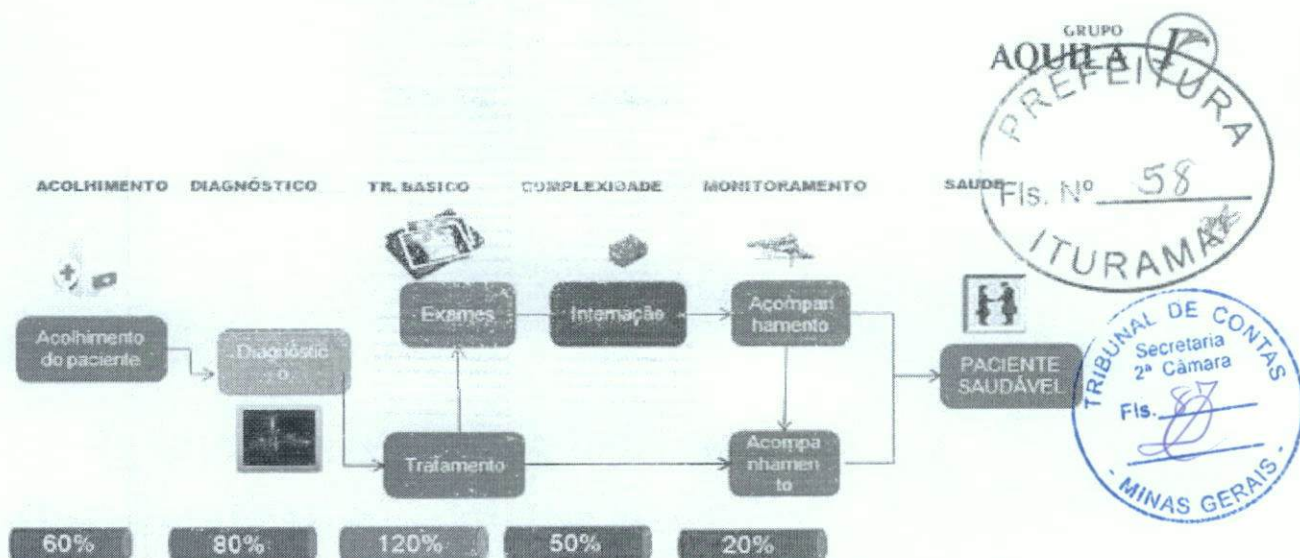


Figura 16: Processo da área da saúde.
Fonte: Aquila Schweiz

- Formação de Servidores: Programa de Formação de Servidores é composto por 3 módulos, sendo que avançam em paralelo o aprendizado teórico e a implementação prática. Cada servidor será responsável por 1 mini projeto.

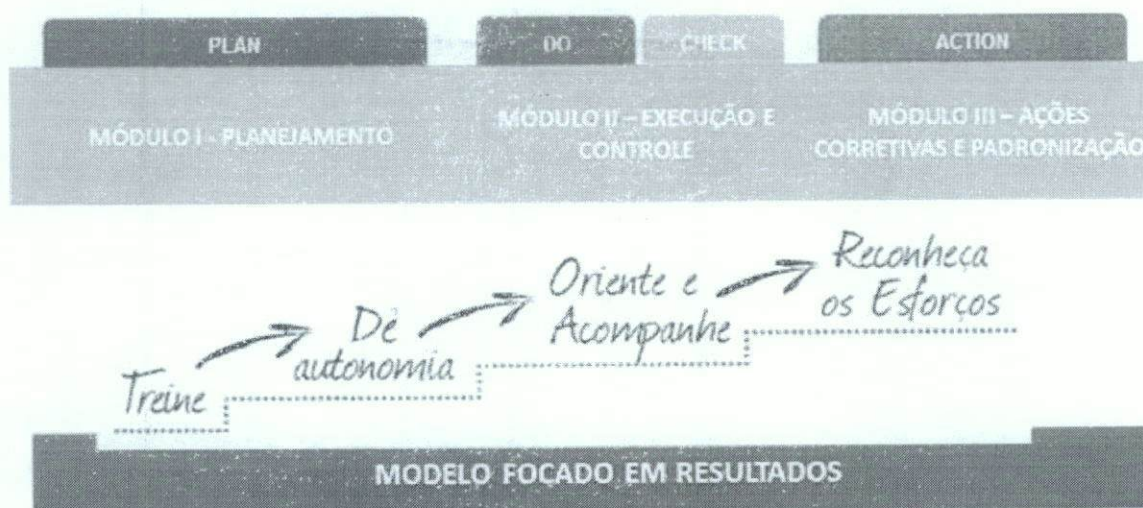


Figura 17: Módulos do Programa de Formação de Servidores.
Fonte: Aquila Schweiz

O modelo tem como objetivo garantir a absorção do conhecimento, por meio da aplicação prática do conteúdo teórico adquirido em sala de aula.



Figura 18: Módulos do Programa de Formação de Servidores.
Fonte: Aquila Schweiz

Nível Operacional:

- **Gestão de Recursos:** A gestão pública moderna caminha para reduzir cada vez mais os gastos com a máquina para sobrar mais recursos para investimentos. Através da Gestão adequada dos recursos, o Gestor precisa alavancar sua fonte de recursos sem aumentar impostos e otimizar gastos sem cortar serviços.

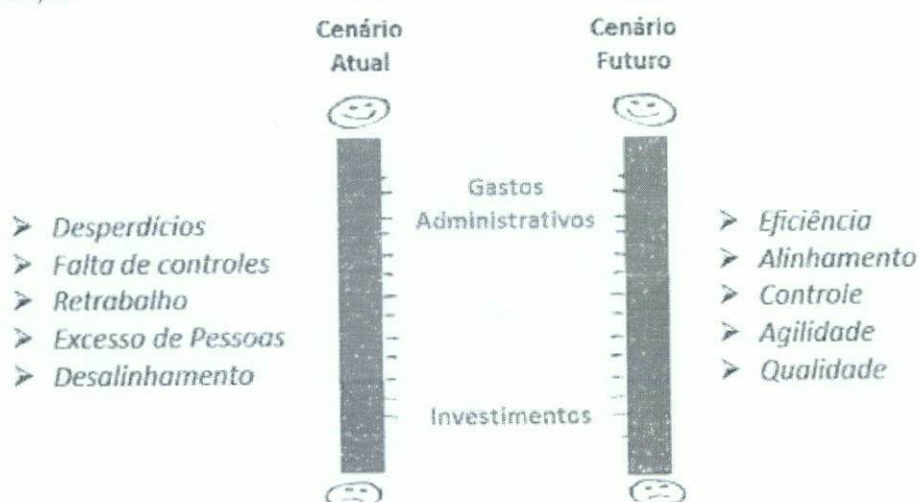


Figura 19: Evolução da disponibilidade de recursos.
Fonte: Aquila Schweiz

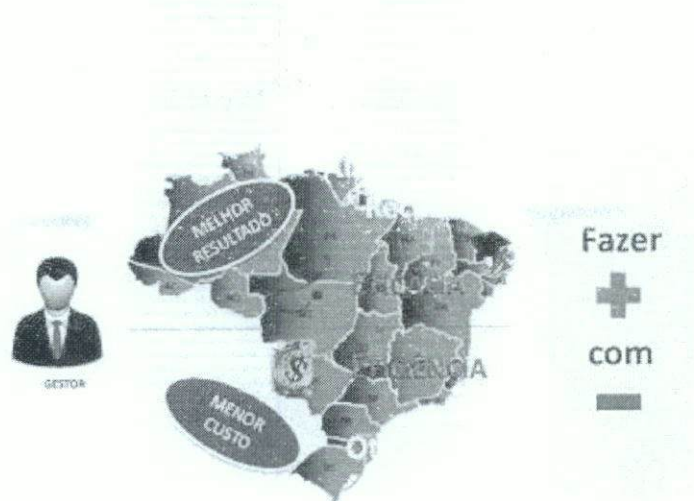


Figura 20: Objetivo da evolução dos recursos.
Fonte: Aquila Schweiz

Resultados Esperados

- Entendimento e simplificação dos compromissos de gestão em metas claras e factíveis;
- Visão clara dos gargalos e focos de atuação;
- Aumento da performance da máquina pública.

Diferenciais Técnicos

- Suporte efetivo da estratégia e efetivação dos compromissos de gestão.
- Adequa processos e estruturas aos objetivos;
- Possibilita uma instituição pautada na meritocracia;
- Permite a rápida identificação e tratamento das desconexões nos processos que impactam na necessidade da população;
- Reduz o capital empregado na operação da instituição, liberando para novos investimentos.

Cenários

A solução pode ser aplicada em instituição ou estrutura pública de qualquer tamanho, inclusive em outros países.



Outros Módulos do Programa de Modernização da Gestão Pública

Vocação Econômica

O que é

O módulo de Vocação Econômica faz uma avaliação detalhada das principais cadeias produtivas, identificando pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças existentes, define as estratégias macroeconômicas para a instituição.

O estabelecimento de projetos a partir da vocação econômica passa por 4 momentos fundamentais:

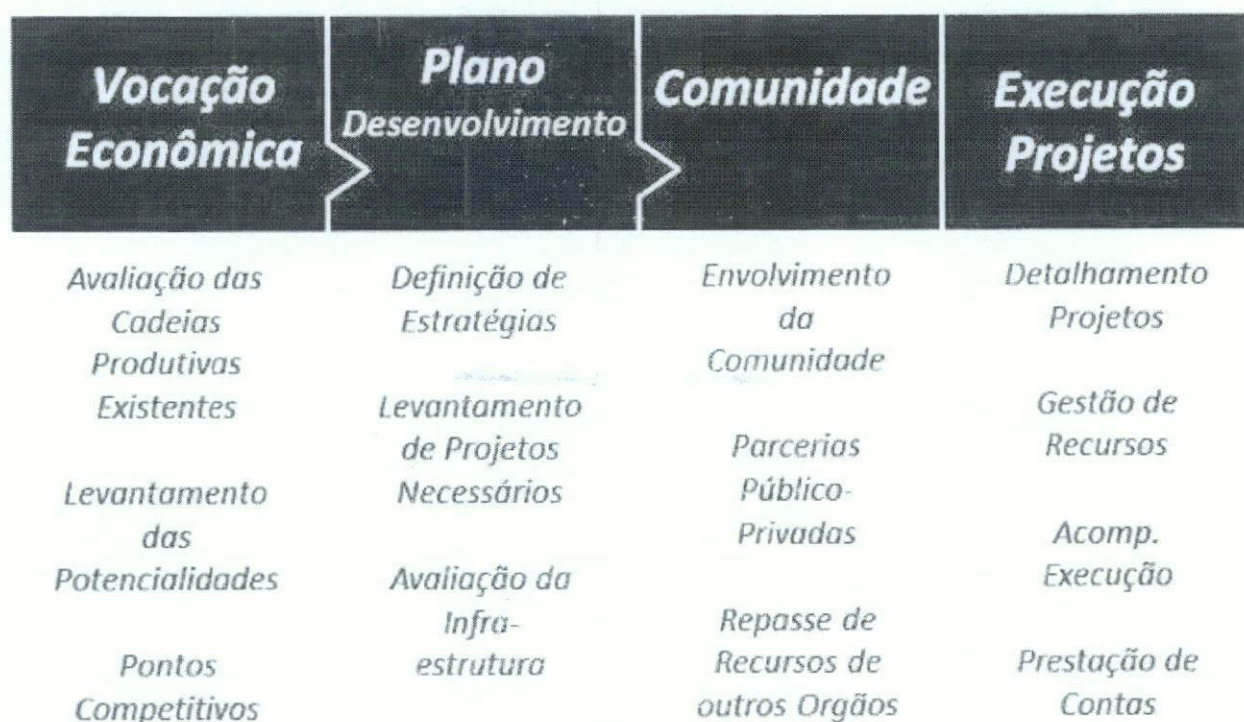


Figura 21: Fases da Vocação Econômica.
Fonte: Aquila Schweiz

Resultados Esperados

O resultado desse trabalho é um painel detalhado de estratégias e indicadores por segmento a fim de garantir o acompanhamento dos resultados e a evolução do desempenho das estratégias traçadas.

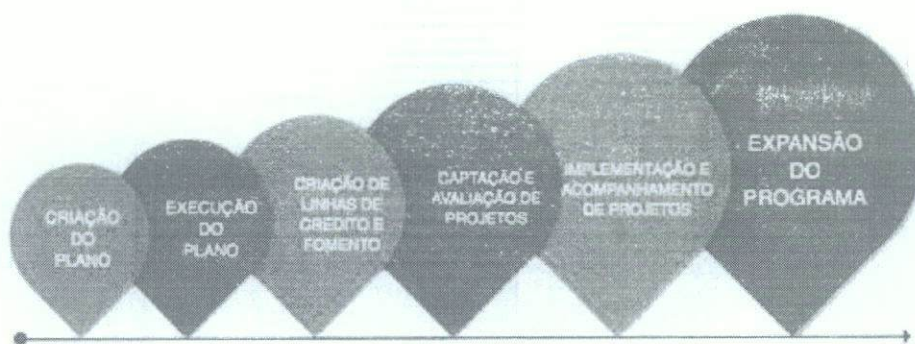


Figura 22: Resultado do projeto de Vocação Econômica.
Fonte: Aquila Schweiz



Diferenciais Técnicos

O Diferencial técnico é o foco nos seguintes objetivos:

- Avaliação da Vocação Econômica
- Identificação das Cadeias Produtivas
- Plano de Desenvolvimento Econômico regional
- Melhoria de Indicadores sócio-econômicos. EX. IDH
- Envolvimento da Sociedade

Cenários

A solução pode ser aplicada em instituição ou estrutura pública de qualquer tamanho, inclusive em outros países.

Reforma Administrativa

O que é

A Reforma Administrativa vem para promover a Eficiência Organizacional, promover o alinhamento do setor público, a satisfação da população e do servidor promovendo a Meritocracia. Para a realização de uma Reforma Administrativa de forma efetiva, é necessário que se leve em conta alguns conceitos fundamentais:

- 1) Capacidade a agregar valor: Qual a maturidade de Gestão da Organização? Sua capacidade de Melhorar e Manter Resultados?
- 2) Adequação a estrutura de processos: A estrutura está alinhada aos processos? A organização deve estar estrutura e atender as demandas externas.
- 3) Aspirações dos servidores: Qual as principais aspirações dos Servidores? A estrutura organizacional e o plano de carreiras permite o alcance do resultado e motivação?

A execução da Reforma Administrativa passa por 6 passos básicos:

Estrutura Atual	Pontos Críticos	Novo Organograma	Cargos e Funções	Indicadores Desempenho	Meritocracia
Entrevista com Gestores	Identificação Gargalos	Redesenho Organograma	Definição Cargos e Funções	Implantação Indicadores de Desempenho	Definição Indicadores Próprios, Equipe e Influência
Mapeamento Estrutura Atual	Mapeamento de Tarefas Críticas	Alinhamento Fluxo Processos	Descrição de Atividades Críticas	Definição de Metas	Política Remuneração Variável
Desenho Fluxo	Matriz de Capacitação	Definição Quadro Servidores	Elaboração Padrões	Elaboração Painel Controle (Plano Diretor)	

Figura 23. Fases da Reforma Administrativa
Fonte: Aquila Schweiz

Resultados Esperados

Os principais resultados da Reforma Administrativa são:

- Desenvolvimento de Novo cronograma: Alinhado aos processos e condizente a realidade das atribuições
- Elaboração do Funcionograma: Discriminação de cargos e definição de funções e atribuições;
- Indicadores de desempenho: Definição por cargo e elaboração de book de indicadores (próprio, equipe e de influência);
- Implantação da Meritocracia: Política de remuneração variável.

Diferenciais Técnicos

O Diferencial técnico é o foco nos seguintes objetivos:

- Revisão do Organograma;
- Plano de Cargos e Salários;
- Implantação Meritocracia;
- Remuneração Variável;
- Revisão de Estatuto Interno;
- Produtividade;
- Revisão Funções e Atribuições.



Cenários

A solução pode ser aplicada em instituição ou estrutura pública de qualquer tamanho, inclusive em outros países.

Gestão Educacional

Gestão Integrada da Escola – GIDE AVANÇADA

O Instituto Aquila possui um Núcleo Especializado em Educação composto por consultores especialistas, experientes e com formação em Educação. A trajetória da equipe na educação é longa, com início em 1998, sempre sob a orientação da Profa. Maria Helena Pádua Coelho de Godoy, uma das referências técnicas do Instituto Aquila.

O Núcleo de Educação é composto por profissionais com formação em:

- Pedagogia;
- Psicologia com habilitação para aplicação e devolutiva de instrumentos psicológicos de análise de perfil;
- Estatística com especialização em Avaliação de Programas Sociais;
- Administração de empresa com foco na Formação de Equipes para Alta Performance;
- Analista de Sistemas ou Tecnólogo da área de Tecnologia da Informação;
- Economia;
- Direito com especialização em direito educacional.

Nossa orientadora técnica é graduada em Pedagogia pela PUC/MG, onde também estudou Psicologia. Especializou-se em gestão focada em resultados da atividade fim, aplicada à educação, área que considera prioritária para o desenvolvimento de um país. Publicou 12 livros técnicos sobre o assunto (4 em co-autoria). Paralelamente, já publicou 7 livros infantis, dois deles com foco nos princípios de gestão aplicados ao contexto escolar das crianças. Dois títulos já tiveram tradução para o espanhol.

Livros publicados pela Professora Maria Helena Godoy

Livros Técnicos



Figura 24: Livros Publicados
Fonte: Acervo Pessoal da Profa Maria Helena



Livros Infantis

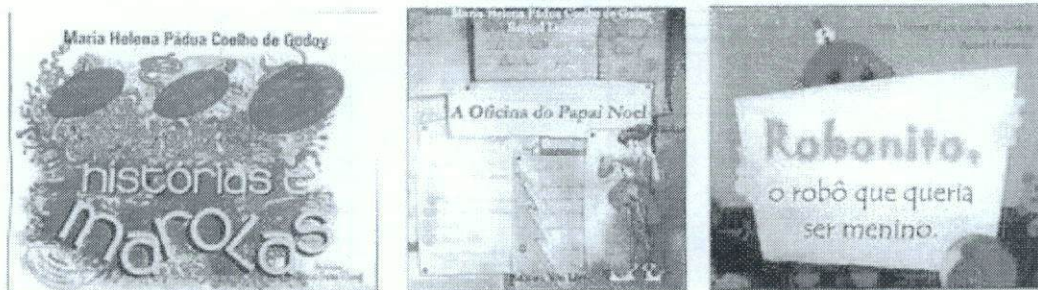


Figura 25: Livros Infantis Publicados
Fonte: Acervo Pessoal da Profa Maria Helena

Notória especialização

Possui notória especialização no tema, tendo liderado projetos nas redes estaduais do Ceará, Pernambuco, Sergipe e Rio de Janeiro e em um número significativo de escolas em Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul. Recentemente, lidera um projeto de "Estruturação do Sistema de Gestão da Rede Educacional do Município de Manaus" realizado ao longo do ano de 2014 e 2015 pelo Instituto Aquila.

Abrangência da Metodologia no Brasil



Cerca de 600.000 docentes qualificados.

Cerca de 4MM alunos beneficiados.

Mais de 5.500 mil escolas contempladas.

Figura 26: Mapa de Abrangência da GIDE
Fonte: Instituto Aquila

Alguns resultados alcançados com a metodologia

- Secretaria Municipal de Educação de Manaus

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus contratou os serviços de consultoria do Instituto Aquila em 2014 para mudar o patamar de desempenho da rede nos indicadores que medem a qualidade do ensino.

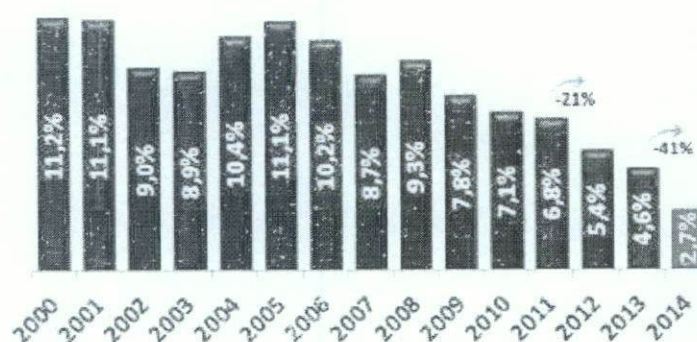
Mudar o patamar de desempenho significa obter resultados nunca antes alcançados. E em 2014, com a implementação da GIDE AVANÇADA, Manaus conquistou esse desempenho com a melhoria, principalmente, das taxas de abandono e aprovação. Na época, Manaus ocupava a 20ª posição dentre todas as capitais do País no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do EF1 e EFII, indicador nacional criado pelo Ministério da Educação (MEC), para medir a qualidade do ensino oferecido pelos municípios. O desafio proposto pelo Prefeito Arthur Virgílio Neto, no âmbito da parceria, foi colocar Manaus entre as 10 melhores capitais do Brasil no IDEB em 2015. Para o alcance desse desafio, foi preciso, em caráter de urgência, atuar na melhoria dos indicadores educacionais da rede.

Durante um ano de implementação (2014), Manaus alcançou resultados nunca antes alcançados, mudando seu patamar de desempenho, principalmente nas taxas de abandono e aprovação.

Abandono Escolar

No gráfico abaixo percebe-se que Manaus nunca esteve com uma taxa de abandono tão baixa e uma queda tão acentuada como aconteceu em 2014, ano de início da parceria com o Instituto Aquila. A rede alcançou o melhor resultado na taxa de abandono, analisando o histórico dos últimos 15 anos (período de dados disponíveis na SEMED e MEC). A queda anual de 41% observado em 2014 x 2013 também foi inédita no período analisado. A maior queda anteriormente ocorrida foi de 21% em 2012 x 2011.

Histórico da Taxa de Abandono



Fonte: 2000 a 2006 e 2014: SEMED/DEPLAN/DE
2007 a 2013: INEP/MEC

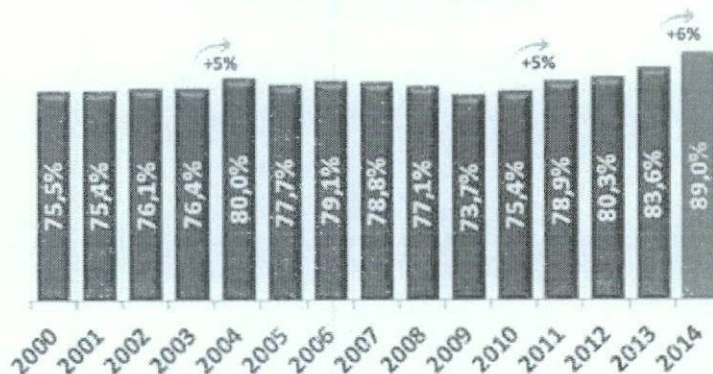


Aprovação Escolar

Esse estudo estende-se para a taxa de aprovação. A rede alcançou o melhor resultado na taxa de aprovação, analisando os resultados dos últimos 15 anos (período de dados disponíveis na SEMED e MEC). O crescimento anual de 6% observado em 2014 x 2013 também foi inédito no período analisado. O maior crescimento anteriormente ocorrido foi de 5% em 2004 x 2003 e 2011 x 2010.



Histórico da Taxa de Aprovação



Fonte: 2000 a 2006 e 2014: SEMED/DEPLAN/DIE
2007 a 2013: INEP/MEC

Qualidade da aprendizagem dos alunos

Por meio da Avaliação de Desempenho do Estudante (ADE), instituída pela SEMED no âmbito da parceria e aplicada bimestralmente, é possível avaliar o real aprendizado de cada aluno. Os alunos aprenderam 26% a mais no 4º bimestre em relação ao 1º bimestre de 2014 (diagnóstico). Vale ressaltar que essa avaliação mede as mesmas competências previstas nos descritores da Prova Brasil.

Ganhos em gestão

Com a eficiência do processo ensino e aprendizagem, além da melhoria dos indicadores educacionais, houve ganho em gestão. Este ganho, com a incorporação da GIDE AVANÇADA à rede, foi na ordem de R\$ 45 milhões, com mais de 10 mil alunos que deixaram de abandonar a escola ou que seriam reprovados em 2014.

Pode-se afirmar que a utilização de um método científico de solução de problemas possibilitou que as escolas identificassem as reais causas dos seus resultados insatisfatórios e tivessem ações consistentes para bloqueá-las. No diagnóstico feito no início de 2014, por meio do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social – IFC/RS constatou-se que em muitas escolas a identificação dessas causas era feita com base do “achismo”. Com a GIDE AVANÇADA, passou a ser feita por meio de fatos e dados. E essa mudança fez com que as ações fossem assertivas e, além disso, as escolas deixaram de “atirar em todas as direções”, desenvolvendo ações que, muitas vezes, não produziam resultados.



- * Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro

IDEB do Ensino Médio

A Secretaria implementou a metodologia GIDE sob a coordenação da Professora Maria Helena Godoy com o objetivo de melhorar seus indicadores educacionais, uma vez que, na avaliação do IDEB daquela época, o Estado se encontrava em penúltimo lugar (26ª posição) dentre todos os estados do País no IDEB do Ensino Médio. Em um ano de implementação da metodologia, a rede estadual do Rio de Janeiro passou de 26º para 15º lugar, avançando 11 posições. Junto com Goiás, foi o Estado que mais cresceu em 2011. A metodologia GIDE foi incorporada à rotina de gestão do dia-a-dia das escolas e mesmo com o fim do projeto, continuou e continua sendo implementada por todos e produzindo excelentes resultados. Tanto que, no IDEB DE 2013, passou da 15ª posição para a 4ª posição.

Notícia sobre a importância da GIDE para melhoria dos resultados disponibilizados no site da SEEDUC em 10 de JANEIRO.

- * Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco

Home » Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC » Notícias

EDUCAÇÃO NOTÍCIAS

EDUCAÇÃO

DELEGAÇÃO CHINESA VISITA COLÉGIO EM NITERÓI

18/03/2015 - 17:30h - Atualizado em 18/03/2015 - 17:30h
» Mônica Marzano / Fotos: Márcia Costa

Unidade em Charitas oferece ensino de Mandarim, com foco em Matemática

Na última quarta-feira (18/03) o Colégio Estadual Matemático Joaquim Gomes de Sousa - Intercultural Brasil-China, no bairro de Charitas, em Niterói, recebeu uma delegação formada por 22 representantes de escolas da Educação Básica e de universidades de Pequim, na China.



O grupo, que atua na área de cooperação internacional, foi recebido pela equipe de direção e pedagógica da unidade e pela subsecretária de Gestão de Ensino da Secretaria de Educação, Patrícia Tinoco, que falou sobre as políticas educacionais desenvolvidas no âmbito estadual.

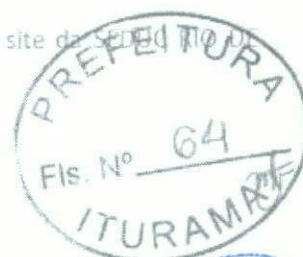
A Seeduc tem trabalhado com foco na gestão por resultados. A GIDE (Gestão Integrada da Escola), por exemplo, é uma das ações importantes que auxilia a Seeduc e os diretores das escolas na melhoria do processo ensino-aprendizagem. Também

temos realizado parcerias e convênios institucionais e internacionais, como é o caso desta unidade, que conta com o apoio da Universidade Normal de Hebei e do Instituto Confúcio - disse a subsecretária.

O chefe da delegação, Ge Juzhong, agradeceu pela oportunidade de conhecer o colégio e ficou surpreso pela riqueza de detalhes da cultura chinesa.

- Há símbolos chineses que diminuem a distância entre os dois países. Quando retornarmos, faremos um relatório sobre tudo o que vimos aqui - informou.

Segundo Juzhong, que é diretor do Escritório Geral da Comissão de Educação Municipal de Pequim, o trabalho de cooperação internacional é desenvolvido junto a alunos e docentes.



- * Secretaria Estadual de Educação do Pernambuco

IDEB do Ensino Médio

Da mesma forma, a Secretaria de Pernambuco, na gestão do então Governador Eduardo Campos, implementou a metodologia GIDE com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e como consequência, os resultados do IDEB. Naquele período (2007), o estado estava na última posição no IDEB do EFII e na 21ª posição no IDEB do EM dentre todos os estados do Brasil. Na avaliação seguinte (2009), o estado cresceu 20% no EFII, sendo o estado que mais cresceu nesse nível de ensino.

DETALHAMENTO DA METODOLOGIA GIDE AVANÇADA

O Instituto Aquila não entrega relatório, não realiza, isoladamente, um diagnóstico ou apenas estabelece metas. Entregamos resultados que são claramente definidos nos inícios dos

trabalhos, mensuráveis durante o projeto e que traduzem o cumprimento efetivo da missão de uma instituição de ensino, segundo artigo 2º da LDB – Leis de Diretrizes e bases da educação:

“A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A Gestão Integrada da Escola – GIDE é uma metodologia própria que fala a “língua da escola”. Ela ensina o que fazer e como fazer de mãos dadas com a escola até o alcance dos resultados. No âmbito do Instituto Aquila, sofreu significativas transformações, se tornando uma GIDE AVANÇADA e se diferenciando de outras soluções na área educacional:

1. Integração

Possibilita uma visão sistêmica da escola porque integra os aspectos pedagógicos estratégicos, gerenciais, ambientais e de competências escolares em um único instrumento de gestão, evitando a fragmentação e superposição de documentos gerenciais e direcionando os esforços em dimensões prioritárias para uma educação de qualidade, conforme figura abaixo:



Figura 271: Integração das principais dimensões da educação
Fonte: Instituto Aquila.



Objetivos de cada solução na GIDE AVANÇADA:

Planejamento Estratégico (Estratégico)

Tem o objetivo de identificar as questões estratégicas (aquilo que tira o sono da alta administração) e definir estratégias para resolvê-las, garantindo assim sua sustentabilidade e sobrevivência.

Principais atividades desenvolvidas:

- Entrevistas presenciais com alta liderança da Secretaria e servidores;
- Pesquisa de satisfação com a comunidade escolar;
- Diagnóstico dos indicadores de resultados e de processos da Secretaria;
- Análise dos fatores prioritários do ambiente interno e externo;
- Elaboração da cadeia de valor da Secretaria;
- Desdobramento de metas para toda a rede (Secretaria, regionais e escolas).
- Validação da identidade estratégica: missão, visão e valores;
- Definição das estratégias necessárias para atingimento das metas globais;
- Priorização de projetos e processos que devem ser acompanhados sistematicamente pela Secretaria;
- Elaboração do Mapa Estratégico da Secretaria.

Gestão do dia-a-dia das escolas (Gerencial)

Tem o objetivo de ensinar às escolas como identificar e resolver os problemas educacionais, focando nas causas fundamentais, por meio de ferramentas gerenciais. Trabalha o pedagógico e o ambiental.

Principais atividades desenvolvidas:

- Instituição do Painel Gerencial semanal com alta liderança da Secretaria;
- Seleção dos Multiplicadores da GIDE (Assessores de Gestão);
- Elaboração do Plano de Comunicação da GIDE AVANÇADA;
- Criação do Padrão Mínimo Ambiental;
- Gerenciamento dos projetos que mais impactam os resultados da rede;
- Visitas técnicas às escolas prioritárias;
- Gerenciamento do sistema de gestão (planos e metas) das regionais;
- Instituição da Monitoria Preventiva de Resultados;
- Instituição do Acompanhamento do currículo mínimo na rede.

Mapeamento das Competências (Competências)

Busca aproveitar ao máximo as competências (habilidades, conhecimentos e comportamentos) existentes na equipe, utilizando da melhor forma possível a capacidade das pessoas que exercem determinadas funções na instituição e trabalhando as lacunas de competências existentes de forma a contribuir para a melhoria dos resultados da escola.



Principais atividades desenvolvidas:

- Definição das competências e pesos (habilidade, conhecimento e comportamento) desejadas para a função diretor escolar.
- Validação das competências com as diretorias da Secretaria.
- Definição da dinâmica da avaliação e autoavaliação.
- Elaboração de instrumento automatizado para avaliação e autoavaliação dos gestores;
- Avaliação dos gestores pela equipe gestora das regionais e autoavaliação do gestor.
- Consolidação dos resultados.
- Identificação das lacunas de competências.
- Orientação para elaboração do plano de melhoria individual e das regionais;
- Elaboração do Plano de apoio às escolas com a sede.

Reestruturação dos Processos (Processos)

Tem o objetivo de melhorar as características da rede por meio dos seus processos (tecnologia e pessoas) com o objetivo de aumentar significativamente seu desempenho.

Principais atividades desenvolvidas:

- Definição Coleta e análise de dados históricos dos processos priorizados;
- Estabelecimento de metas e definição de responsáveis;
- Definição dos técnicos e dos gestores responsáveis;
- Elaboração dos padrões gerenciais de processo e procedimentos operacionais padrão dos processos priorizados;
- Elaboração do plano de implementação dos processos redesenhados;
- Acompanhamento mensal dos planos dos processos e de estrutura;
- Identificação de causas e desvios (resultados);
- Definição de contramedidas para atacar as causas

Gestão dos Gastos (Gastos Públicos)

Promove uma análise profunda das principais lacunas nas contas públicas da Secretaria para identificação das oportunidades de melhoria.

Principais atividades desenvolvidas:

- Levantamento e validação de parâmetros e índices de comparação;

- Análise da variabilidade dos indicadores das despesas;
- Avaliação dos contratos prioritários;
- Proposição de metas preliminares por elemento e área;
- Auxílio na elaboração dos planos de ação, apoiando no levantamento dos dados necessários e fornecendo o apoio metodológico.
- Acompanhamento dos planos de ação elaborados;
- Identificação de causas e desvios (resultados);
- Definição de contramedidas para atacar as causas.
- Elaboração dos padrões gerenciais.



2. Indicador Gerencial Próprio

O principal indicador gerencial utilizado é o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social – IFC/RS.

O IFC/RS é composto por 3 dimensões, uma de resultado, que contempla indicadores finalísticos da educação e 2 dimensões processuais, voltadas para aspectos ambientais e pedagógicas. O IFC/RS possui um total de 24 variáveis, que são coletadas por meio de fatos e dados nas escolas e o conjunto de todas as variáveis, das 3 dimensões, representam o resultado geral do IFC/RS da escola, ou seja, traduzindo numericamente, o quanto a escola foi capaz de cumprir a sua missão, prevista na LDB.

Ao levantar as informações necessárias para cada variável é gerado automaticamente um valor, que varia de 0 a 1, sendo 0 o pior e 1 o melhor. Cada resultado de variável gera também um farol (verde, amarelo ou vermelho), que indica o status da escola, naquela variável específica.

Cada modalidade de ensino possui um IFC/RS próprio, com variáveis próprias. As regionais de ensino possuem um IFC/RS que é o consolidado dos IFC/RS de todas as suas escolas e a Secretaria tem um IFC/RS que é o consolidado de todos os IFC/RS da rede.

Apresenta-se, a seguir, um modelo de IFC/RS da educação regular:



IFC 0.7557

● Condições ambientais (ambiente da qualidade na escola)

- Ambiente da qualidade
- Gerenciamento dos recursos humanos
- Prevenção do uso de drogas
- Prevenção da gravidez na adolescência
- Aceitação das diferenças (discriminação)
- Prevenção da violência

0.7557

0.8553

0.8980

0.9040

0.9570

0.9510

0.9669

● Estrutura, aprendizagem, fatores que influenciam diretamente nos resultados:

- Cotação completa do quadro de professores
- Registro das práticas pedagógicas bem sucedidas
- Execução dos planos de curso
- Frequência dos professores
- Atividade das aulas
- Cumprimento do Canceleamento Mínimo (CMN)
- Recuperação dos alunos
- Frequência geradora de alunos
- Presença de pais e ou responsáveis em reuniões de resultados dos alunos
- Presença de Servidores nas Formações

0.8873

0.9568

0.9429

0.9802

0.9564

0.7478

0.5595

0.7371

0.9680

0.9072

0.7607

● Resultados

- Aprovação sem recuperação final
- Permanência na escola (Prevenção do abandono)
- Alunos alfabetizados no 3º ano/5
- Aprovação da 1ª série
- Desempenho na Prova Brasil de Matemática no 3º ano/5
- Desempenho na Prova Brasil de Português no 3º ano/5
- Desempenho na Prova Brasil de Matemática no 9º ano/5
- Desempenho na Prova Brasil de Português no 9º ano/5

0.7557

0.9553

0.9821

0.8317

0.8509

0.7557

0.9570

0.7574

0.6324

3. Método de Gestão PDCA

É orientada pelo método científico de solução de problema e atingimento de metas PDCA que ensina a planejar, a executar, a verificar, a tomar ações corretivas e/ou a padronizar as práticas de sucesso, conforme figura abaixo.

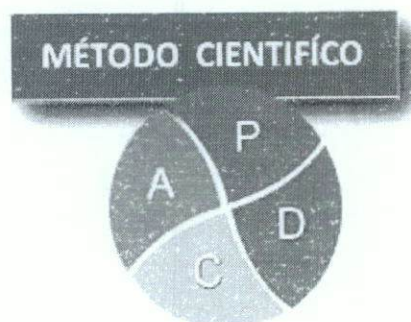


Figura 282- Método PDCA
Fonte: Instituto Aquila

Software de apoio ao gerenciamento da GIDE avançada

Para dar suporte ao acompanhamento de todas as etapas da GIDE AVANÇADA, existe um Software online utilizado em todas as instâncias, desde os multiplicadores da GIDE AVANÇADA, gestores, professores, chefes das regionais e lideranças da secretaria.

IMPLEMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO DO SOFTWARE GIDE

Permite que a liderança acompanhe em tempo real a implementação e os resultados alcançados com a metodologia na rede.

- Metas e diagnóstico.
- Resultados parciais (por nível de ensino até disciplina).
- Planos de ação e seu status.
- Relatório de desvio de meta.

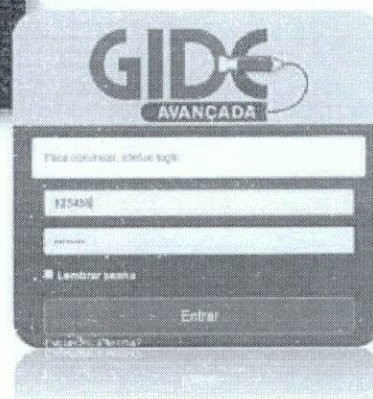


Figura 293. Tela inicial do Software GIDE Online.
Fonte: Instituto Aquila.

Abaixo um recorte do Painel Gerencial do Software da GIDE AVANÇADA:

Metodologia GIDE avançada é contrapartida da Semed Manaus na parceria com o BID

Nos primeiros meses de 2014, consultores do Instituto Aquila participaram de reuniões com representantes do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O objetivo era apresentar a metodologia de gestão que estava sendo implementada em todas as escolas da rede. Naquela ocasião, foram detalhadas as etapas e resultados esperados. Já nas primeiras reuniões foi identificado pelo BID grande alinhamento entre a metodologia e as grandes ações do projeto firmado entre o BID e a SEMED. Por esse motivo, a GIDE AVANÇADA passou a ser um projeto de contrapartida da SEMED no contexto da parceria com o BID. O Projeto de Expansão e Melhoramento Educativo da Rede Pública Municipal de Manaus (PROEMEM), assim como a GDE AVANÇADA, direciona seus esforços para a melhoria dos indicadores que mensuram a qualidade do ensino.

Outras instituições financiadoras de projetos na gestão pública em parceria com o Aquila

O Instituto Aquila já participou de projetos na gestão pública, tendo sua expertise nessa área reconhecida por Instituições financiadoras, a exemplo de: Instituto Votorantim, Instituto JAMA, Condesul.

GIDE avançada é finalista do prêmio objetivos do milênio (odm)

O Prêmio ODM Brasil incentiva ações, programas e projetos que contribuem efetivamente para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

O Prêmio é uma iniciativa pioneira no mundo e foi proposto pelo Governo Federal na abertura da 1.ª Semana Nacional pela Cidadania e Solidariedade, em 2004. A ação conta com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e de um conjunto de empresas e associações do setor privado.

A Coordenação técnica do Prêmio é de responsabilidade do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

As finalidades do prêmio é incentivar, valorizar e dar maior visibilidade a práticas que contribuam para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; Desenvolver um banco de práticas bem-sucedidas, que seja referência de política pública para sociedade e governos; Reconhecer publicamente os esforços em favor dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Na 5ª Edição do prêmio realizada em 2013, a metodologia GIDE ficou entre as finalistas, tanto em nível nacional como no estado de Minas Gerais, dentre mais de 1900 projetos participantes, por contribuir com Objetivo 2 – *Alcançar a educação básica de qualidade para todos*.

Como reconhecimento, a idealizadora da GIDE, Profª Maria Helena Godoy recebeu um certificado do Governo Federal.



Prêmio Objetivos

de Desenvolvimento do Milênio Minas - 1ª Edição



CERTIFICADO

Certificamos que a prática *Gestão Integrada da Escola (Gide)*

desenvolvida pelo(a) *Fundação de Desenvolvimento Gerencial* foi uma das 12 finalistas do Prêmio ODM Minas 1ª Edição

Belo Horizonte, 24 de março de 2014

Comissão de Premiação do
Prêmio ODM Minas 1ª Edição

Adriano Augusto Amato Anastasia
Secretaria de Estado de Minas Gerais

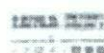


Figura 315: Cópia do certificado na instância estadual
Fonte: Instituto Aquila.

Diferenciais Técnicos

Metodologia própria que fala a "língua da escola", e tem como premissas:

- Integração dos aspectos pedagógicos, estratégicos, gerenciais, financeiros, e de competências em único instrumento de gestão, evitando a fragmentação e superposição de documentos gerenciais.
- Orientada pelo PDCA – método científico de solução de problemas que ensina a planejar, executar, verificar, tomar ações corretivas e/ou padronizar as práticas de sucesso.
- Balizada por um Indicador, o IFC/RS, que possibilita "tirar um retrato" da escola que mostra os resultados e as causas que impactam esses resultados.

Resultados Esperados

- Melhorias significativas nas avaliações dos indicadores educacionais federais e estaduais;
- Redução do trabalho, da dispersão de energia com a implementação de um instrumento de gestão focado;
- Conversão do esforço da equipe escolar diretamente no aluno (solução de problemas e alcance de metas relacionadas à atividade-fim da escola);



- Implementação do gerenciamento científico baseado em fatos e dados e previsibilidade de resultados devido ao acompanhamento sistemático e possibilidade de agir corretivamente;
- Identificação correta e precisa dos fatores que influenciam negativamente os resultados da escola e que precisam ser trabalhados (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social – IFC/RS).



Programa de Formação de Gestores

O que é

O Programa de Formação de Gestores garante a absorção do conhecimento, por meio da aplicação prática do conteúdo teórico adquirido em sala de aula. O treinamento foi elaborado para acelerar os ganhos de gestão nas empresas por meio da capacitação de sua equipe.

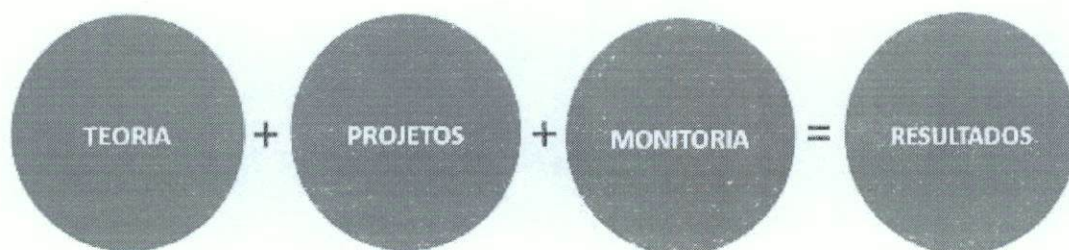


Figura 32: Programa Formação de Gestores
Fonte: Aquila Schweiz

Historicamente, as pessoas absorvem apenas 30% do conhecimento disponibilizado nos treinamentos teóricos. O treinamento associa sistematicamente a teoria e prática, o que eleva a absorção do conhecimento para níveis superiores a 80%.

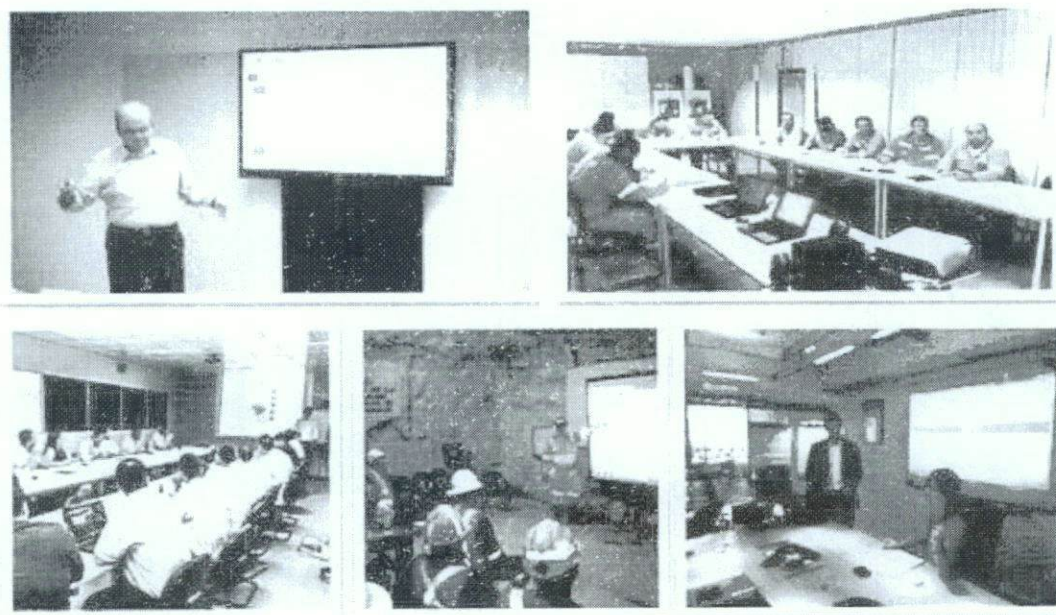


Figura 33: Equipe do Aquila em clientes
Fonte: Aquila Schweiz

Com o objetivo de maximizar o aprendizado dos gestores, através do treinamento é aplicado um diagnóstico on-line de maturidade em gestão aos participantes do treinamento. Esse diagnóstico tem por objetivo avaliar a maturidade dos processos, ressaltar pontos fortes e identificar oportunidades a serem trabalhadas na gestão da organização, além de possibilitar a adequação do material didático para os participantes.

A dinâmica do programa esta focada em três pilares, conforme figura abaixo:

- Aprendizado em sala de aula;
- Aplicação do aprendizado na prática;
- Comprovação do aprendizado.



Figura 34: Programa de formação de gestores.
Fonte: Aquila Schweiz

Após o primeiro módulo do treinamento, Planejamento, cada gestor precisa desenvolver um projeto com um valor mínimo de ganho de gestão pré-definido. Após cada etapa de treinamento é realizada uma banca de avaliação dos projetos que avalia os resultados obtidos bem como a evolução do plano de ação. Ela é formada pelos Sponsors do treinamento e membros da Escola de Gestão Aquila.

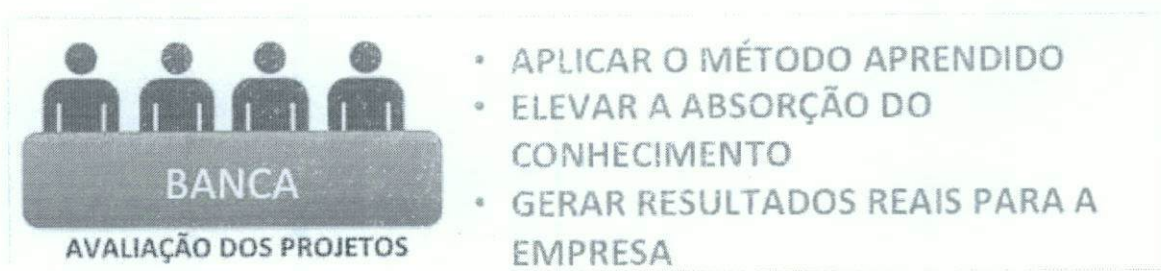


Figura 35: Banca de avaliação de projetos.
Fonte: Aquila Schweiz

Diferenciais Técnicos

- Treinamento focado em resultados;
- Programa de treinamento com metas estabelecidas;
- Elevar a absorção do conhecimento por meio da aplicação prática do método;
- Geração de resultados reais para a empresa;
- Personalização do material didático;
- Formato diferenciado do programa, atrelando conhecimento teórico gerencial mais o conhecimento técnico do aluno;
- Aprendizado Comprovado;
- Ferramentas gerenciais de apoio aos gestores.

Resultados esperados

- Elevação da maturidade de gestão da empresa (mudança de faixa);
- Elevação da capacidade da equipe em Melhorar e Manter Resultados;
- Consolidar o conceito de Gestão de Alto Impacto;
- Criação de um Time de Especialistas.

Software de Apoio - Formação de Gestores

FERRAMENTA DO ALUNO

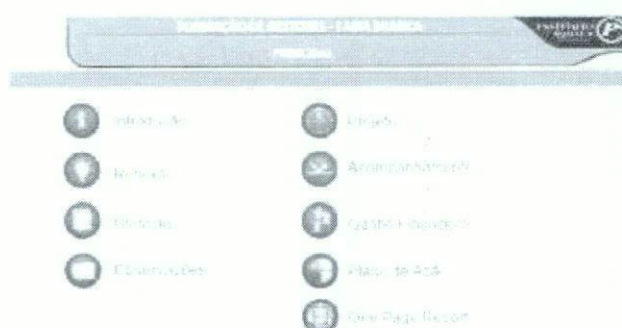


Figura 36: Ferramenta do aluno.
Fonte: Aquila Schweiz.

BANNER DE PROJETO

Projeto	Atividade	Descrição	Progresso	Responsável	Pré-Atividade	Atividade	Post-Atividade	Resultado
1. PROJETO 1	ATIVIDADE 1	Implementação de Sistema	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
2. PROJETO 2	ATIVIDADE 2	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
3. PROJETO 3	ATIVIDADE 3	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
4. PROJETO 4	ATIVIDADE 4	2. Novos de Gestão	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
5. PROJETO 5	ATIVIDADE 5	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
6. PROJETO 6	ATIVIDADE 6	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
7. PROJETO 7	ATIVIDADE 7	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%
8. PROJETO 8	ATIVIDADE 8	NO	100%	João Silva	100%	100%	100%	100%

Figura 37: Banner de projetos.
Fonte: Aquila Schweiz.

Diagnóstico de Capacidade em Gestão

O que é

Para definir adequadamente a Solução Gerencial que será aplicada numa organização é fundamental a aplicação do Diagnóstico de Capacidade de Gestão. O Diagnóstico avalia a Maturidade da Gestão da organização, isto é, a sua capacidade de melhorar e manter resultados.



Figura 38: Capacidade de melhorar e manter resultados
Fonte: Aquila Schweiz

O diagnóstico é composto por:

- Entrevistas individuais com os líderes em todos os níveis para avaliar a capacidade de atingir e manter os resultados;
- Análise das Metas X Realizados dos últimos períodos;
- Análise das bases de dados da organização (Gap Analysis);
- Identificação de oportunidades – Ambição.

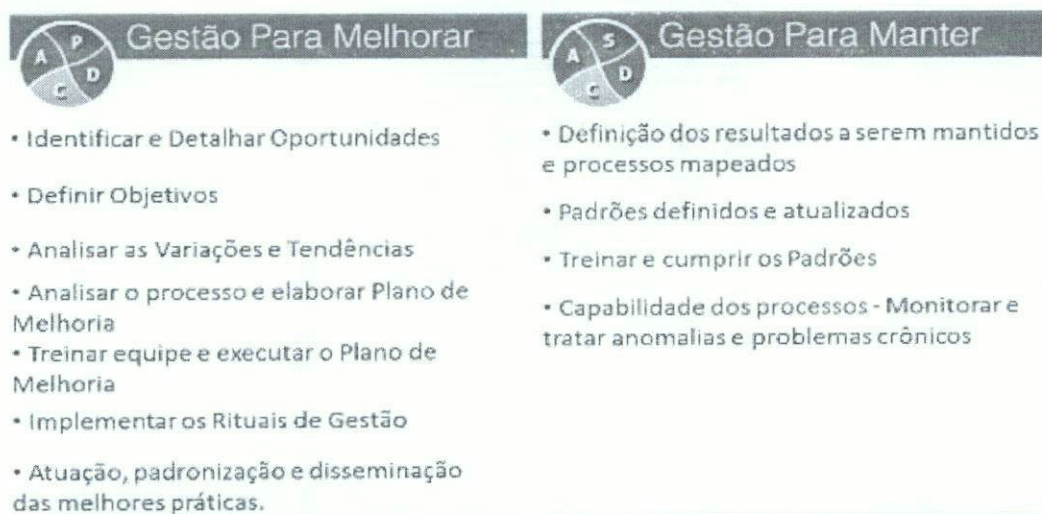


Figura 39: Itens a serem avaliados no diagnóstico de maturidade em gestão.
Fonte: Aquila Schweiz.

Resultados Esperados

- Classificação da organização nos níveis de gestão – faixa Branca, Amarela, Verde, Marrom ou Preta;
- Definição da Ambição do Projeto;
- Definição da Solução Gerencial a ser aplicada na organização.
- Definição do Plano de Voo do Projeto;

Diferenciais Técnicos

- Identificação clara das oportunidades de melhoria;
- Definição dos processos a serem priorizados;
- Validação e definição da ambição junto ao cliente;
- Projeto bem definido e Plano de Voo sustentável.

Cenários

O diagnóstico é realizado durante a fase de Estudo de Viabilidade do projeto ou algum outro momento que se deseje avaliar o avanço do aprendizado da organização. O Diagnóstico pode ser aplicado em qualquer segmento de mercado.

Inteligência Competitiva por Meio do Alinhamento de Metas

O que é

É uma metodologia que tem como objetivo alinhar todos os esforços da organização na busca da sua ambição. A Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas é uma solução que atua em todos os níveis gerenciais e utiliza o método do PDCA como base para alcance dos resultados.

Companhias alinhadas tem uma visão clara de onde querem chegar e cada funcionário sabe exatamente o que fazer para contribuir com essa estratégia.

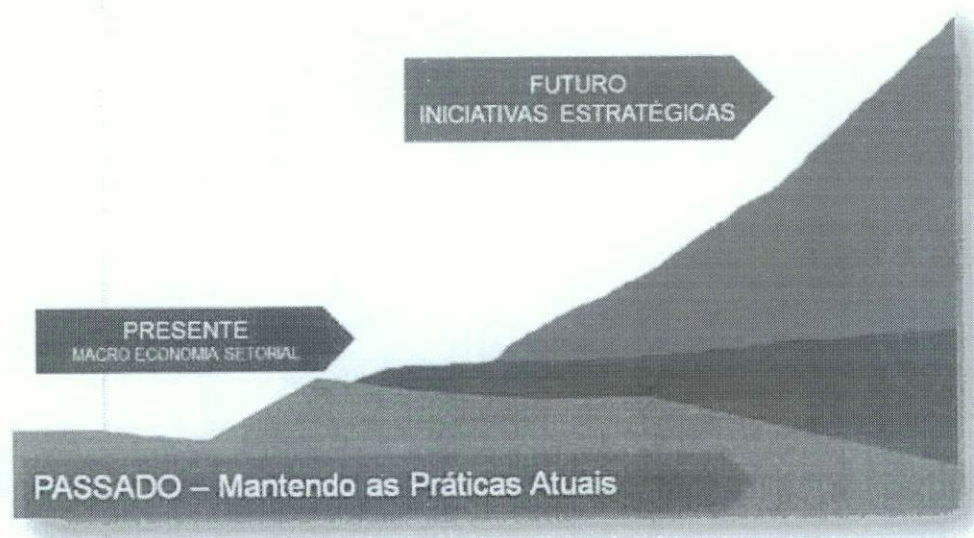


Figura 40: Passado, Presente e Futuro.
Fonte: Aquila Schweiz.

O Alinhamento de Metas é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável, transformar as iniciativas estratégicas em objetivos e projetos focados em resultados, além de liberar as energias dos gestores e cultivar um ambiente organizacional que valoriza a liderança e a Meritocracia.

Para que isso seja possível, a empresa deve possuir um criterioso método de estabelecimento de metas. Os gestores precisam ter metas de:

- Esforço Próprio
- Equipe
- Influência.

MELHORIA

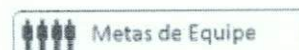
Os Executivos são responsáveis pelas melhorias



.. Esforço próprio dos gestores
Exemplo: Projetos Estruturais

ROTINA

A Equipe é responsável pela Rotina - orçamento



.. Esforço de uma equipe de uma unidade
Exemplo: Volume de Vendas

DESCONEXÕES

As metas de influência busca sinergia e trata as desconexões



... Esforço de diferentes unidades
Exemplo: Aumento de vendas e Redução de Estoques ou custos Logísticas

METAS DE INFLUÊNCIA REQUEREM ATENÇÃO POIS ESSE TIPO DE META REQUER HABILIDADE PARA NEGOCIAÇÃO ENTRE ÁREAS

Figura 41: Critérios para estabelecimento de metas.
Fonte: Aquila Schweiz

Os 6 grandes passos para implantar a Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas são:

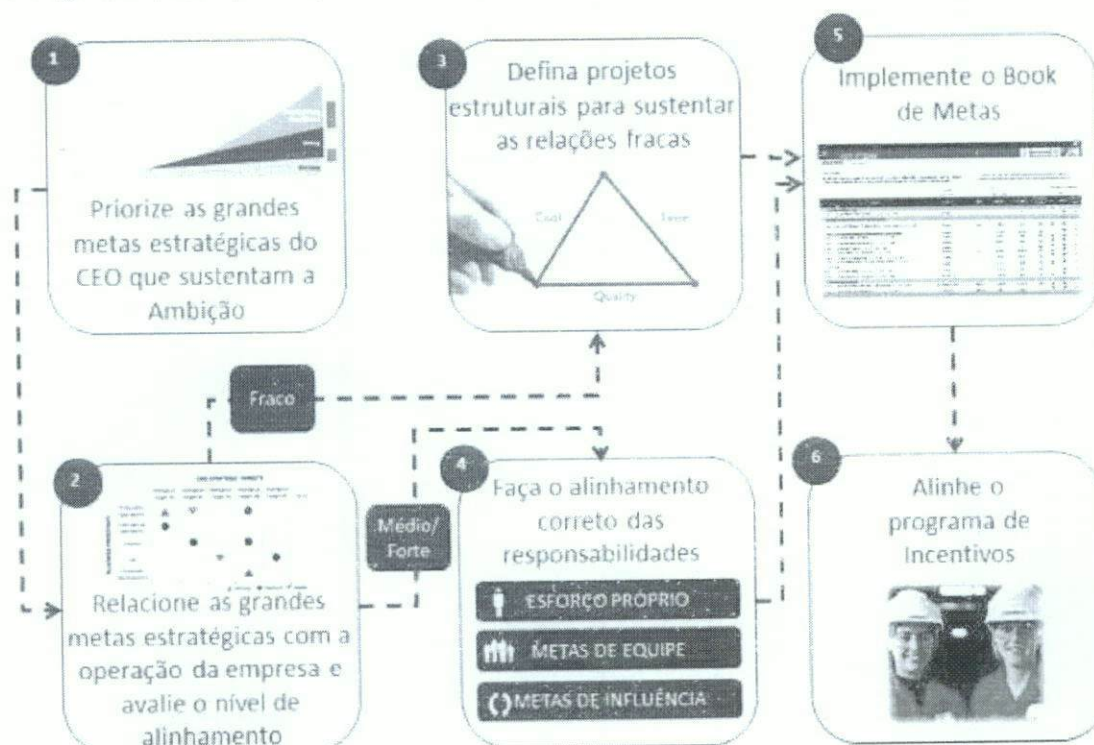


Figura 42: Os 6 grandes passos para o alinhamento de metas.
Fonte: Aquila Schweiz

Resultados Esperados

- Informações e responsabilidades alinhadas;
- Alinhamento de cultura e competências;
- Estabelecimento de rituais de gestão e de feedback;
- Recompensas alinhadas em resultados, capacidades, cultura, comportamento e trabalho em equipe.

Diferenciais Técnicos

- Direciona esforços no atingimento da visão;
- Permite rápida análise de causas em todos os processos;
- Implementação do conceito de Relatório de 01 Página;
- Adequa processos e estruturas aos objetivos;
- Desenvolve equipes de alto desempenho;
- Diagnóstico de maturidade em gestão em 12 quesitos de classe mundial;

Cenários

Solução aplicável a empresas de todos os segmentos que desejam realizar melhorias estruturais que lhe garantam vantagem competitiva sustentável.

Software de Apoio – Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas

O software tem por objetivos:

- Apoiar os nossos projetos com uma ferramenta de monitoramento de resultados;
- Sistema com maior adesão ao Método de Gestão;
- Garantir agilidade e segurança de acesso às informações;
- Utilizar nossas melhores práticas para acompanhamento dos resultados;
- Eficácia na coleta, processamento e disseminação das informações gerenciais.

Características:

- Ferramenta desenvolvida para tablets e principais navegadores de internet do mercado;
- Forte adesão à solução Inteligência Competitiva por Meio do Alinhamento de Metas;
- Controle de acesso baseado em políticas de segurança;
- Monitoramento do Plano de Ação e identificação de desvios.



O Book de Metas do software permite o acompanhamento online dos resultados dos indicadores de todos os gestores e pode ser configurado para ser visualizado por até 5 níveis de atingimentos de resultados (insuficiente, intermediário, meta, desafio e superação).



Figura 43: Tela de Login da Ferramenta.
Fonte: Centro de Excelência.

O sistema possui um gráfico com o nível de atingimento de resultados por indicador (insuficiente, intermediário, meta, desafio e superação) e outro com a evolução histórica.

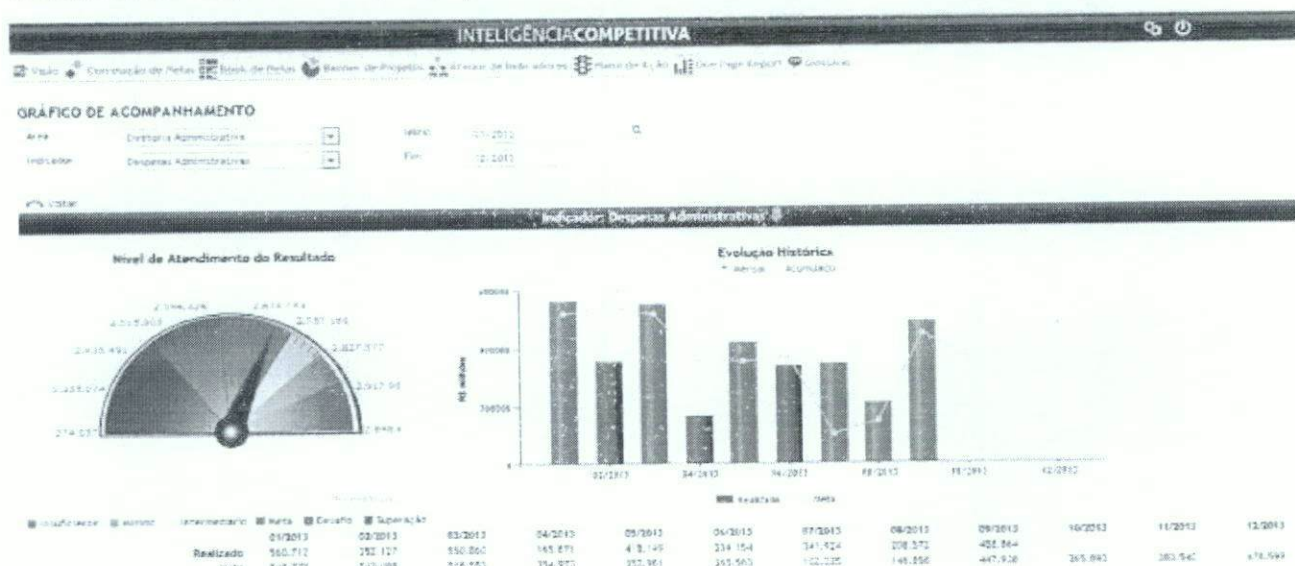


Figura 44: Tela de Login da Ferramenta.
Fonte: Centro de Excelência.

Matricial Integrado

O que é

O Matricial Integrado é uma solução que propõe uma gestão orçamentária avançada por meio da aplicação do método de forma integrada nos 4 principais processos da organização:

- Geração de Receitas;
- Custos do Produto Vendido/Serviço prestado;
- Outros Custos e Despesas;
- Capital Empregado;

Uma organização moderna precisa ter domínio sobre:

- Seu Valor Agregado;
- Sua geração de caixa;
- Seu saldo financeiro;
- Quais os caminhos para ser mais eficiente e eficaz.



Figura 45: Gestão Orçamentária Avançada.
Fonte: Centro de Excelência





Resultados Esperados

- Melhorias significativas na gestão comercial e aumento das receitas;
- Melhoria nos processos operacionais e acompanhamento sistemático dos custos;
- Eliminação de metas contraditórias;
- Capital empregado gerenciado de forma moderna;
- Gestão orçamentária focada nos resultados.

Diferenciais Técnicos

- Políticas de comercialização, segmentação e roteirização de clientes;
- Acompanhamento da operação, árvore de custo, árvore de produção, mapa de processos e value ease analysis;
- Análises de contratos, regras e aprovações de despesas;
- Balanceamento de estoques, política de crédito e cobrança;
- Otimização de ativos.

Cenários

Indicado para organizações que já possuem bases de dados de receita, despesas e custos estruturados ou que possuem acompanhamentos matriciais de receita, custos e despesas de forma isolada.

Software de Apoio – Matricial Integrado

A ferramenta de gestão do Matricial Integrado possui funcionalidades específicas e detalhadas para a gestão de cada um dos quatro processos e uma visão resumida do resultado geral da organização.

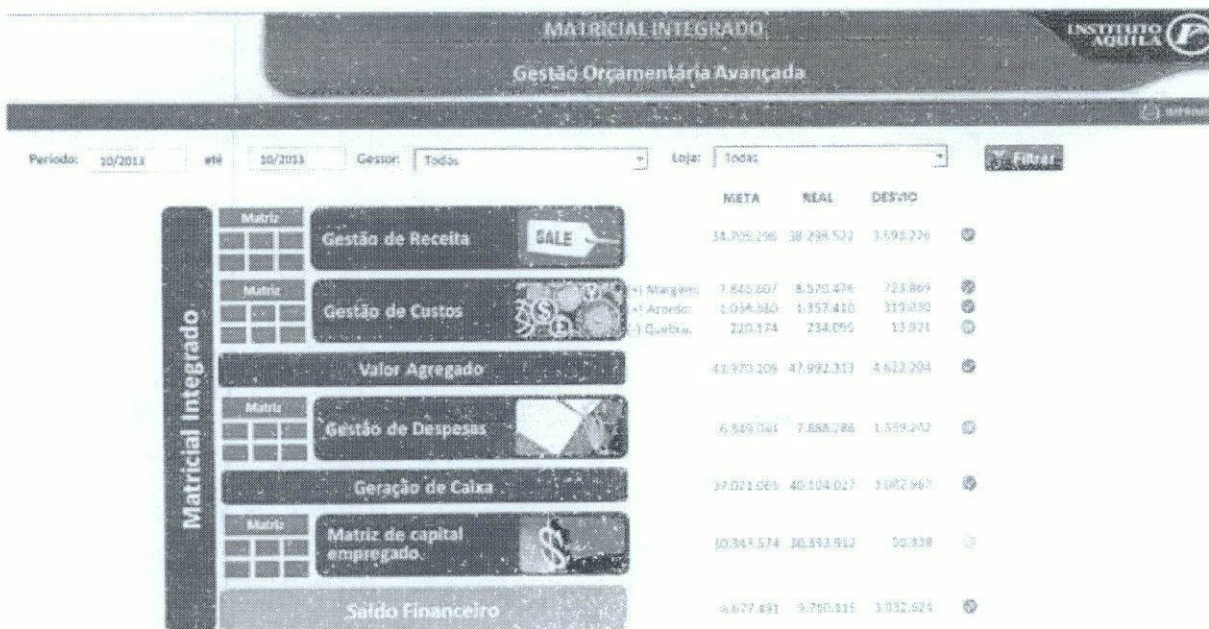


Figura 46: Matricial Integrado – Visão Consolidada do Resultado.
Fonte: Centro de Excelência.

Matriz Orçamentária – Gestão da Receita

Permite identificar os produtos que não estão atingindo o resultado esperado em uma determinada unidade gerencial. Pode-se analisar todas as unidades gerenciais de todos os gestores simultaneamente, analisar uma em específico ou mesmo filtrar todas de um determinado gestor.

MATRICIAL INTEGRADO												
Receita												
Ticket Médio												
Período: 09/2013 até 09/2013 Gestor: Todos Loja: Todas Filtrar												
	Faturamento				Margem				Margem (%)			
	Realizado	Meta	Desvio	Fator	Realizado	Meta	Desvio	Fator	Realizado	Meta	Desvio	Fator
☐ CARNÊS	1.200.208	1.370.965	-170.757	0,875	555.305	1.018.572	-463.267	0,545	29,81%	30,15%	-0,31%	0,997
☐ SAQUINHOS E DIFUNDIDOS	1.387.961	1.512.861	-124.899	0,925	134.117	380.438	-246.321	0,353	14,07%	22,57%	-8,54%	0,645
☐ BAZAR	972.668	1.058.365	-85.697	0,923	272.899	303.118	-30.219	0,901	28,56%	28,77%	-0,21%	0,996
☐ PADARIA	599.278	615.794	-16.516	0,973	199.625	205.248	-5.623	0,977	32,31%	32,77%	-0,46%	0,986
☐ TELEFONIA FIXA	106.546	240.947	-134.401	0,442	18.638	75.874	-57.236	0,245	7,70%	31,37%	-23,67%	0,277
☐ REDE MÓVEL	125.903	300.002	-174.099	0,417	31.137	76.215	-45.078	0,513	12,15%	24,68%	-12,53%	0,508
☐ HORTIFRUTOS	2.225.775	2.206.162	19.613	1,013	581.267	558.587	22.680	1,023	29,32%	27,84%	1,48%	1,048
☐ TELEFONIA CELULAR	2.576.725	2.511.793	64.932	1,026	622.080	567.086	54.994	1,081	37,62%	33,74%	3,88%	1,088
☐ NÃO VENDÍVEIS	55.877	55.877	0	1,000	51.247	51.247	0	1,000	25,87%	25,87%	0	1,000
☐ AVIA	1.280.872	1.332.274	-51.402	0,957	283.539	257.965	25.574	1,070	22,14%	21,64%	0,50%	1,017
☐ FILTRO	1.746.586	1.647.077	99.509	1,061	544.304	549.012	-4.708	0,983	31,09%	31,19%	-0,10%	0,999
☐ HIGIENE E BELEZA	2.435.062	2.286.002	149.060	1,065	635.691	610.187	25.504	1,074	28,37%	26,73%	1,64%	1,064
☐ PERFUMES	4.187.825	4.057.148	130.677	1,032	1.034.277	940.532	93.745	1,099	24,37%	24,81%	-0,44%	0,989
☐ LIMPIDIA	1.706.517	1.467.501	239.015	1,234	561.826	551.431	10.395	1,019	32,17%	31,77%	0,40%	1,023
☐ MERCADORIA	12.475.130	11.725.293	749.837	1,065	1.938.135	2.354.551	-416.416	0,823	15,05%	16,67%	-1,62%	0,857
Total Geral	58.952.293	58.857.156	95.137	1,001	7.976.848	7.758.927	217.921	1,034	22,19%	22,57%	-0,31%	1,017



Figura 47. Matricial Integrado - Gestão da Receita
Fonte: Centro de Excelência

Matriz Orçamentária – Gestão de Custos

Permite identificar os produtos que não estão atingindo o resultado esperado em uma determinada loja. Pode-se analisar todas as lojas de todos os gestores simultaneamente, analisar uma loja em específico ou mesmo filtrar todas as lojas de um determinado gestor.

MATRICIAL INTEGRADO												
Custo												
Período: 10/2013 até 10/2013 Gestor: Todos Loja: Todas Filtrar												
	Faturamento				Margem				Margem (%)			
	Realizado	Meta	Desvio	Fator	Realizado	Meta	Desvio	Fator	Realizado	Meta	Desvio	Fator
☐ HORTIFRUTOS	2.122.658	2.020.325	102.333	1,051	508.217	544.100	-35.883	0,934	28,40%	27,33%	1,07%	1,010
☐ HIGIENE E BELEZA	2.475.367	2.502.117	-26.750	0,989	670.351	616.545	53.806	1,085	27,09%	26,78%	0,31%	1,012
☐ AVIA	1.402.153	1.200.720	201.433	1,169	359.255	260.532	98.723	1,380	21,31%	21,70%	-0,39%	0,983
☐ LIMPIDIA	1.783.744	1.492.953	290.791	1,195	511.008	554.511	-43.503	0,920	22,06%	23,73%	-1,67%	0,914
☐ PERFUMES	4.444.256	4.086.397	357.859	1,088	1.046.455	1.001.310	45.145	1,045	24,00%	24,50%	-0,51%	0,979
☐ TELEFONIA CELULAR	1.499.122	2.954.676	-1.455.554	0,508	344.113	676.911	-332.798	0,508	26,99%	22,81%	4,18%	0,606
☐ ELETRONICO	1.248.912	1.258.004	-9.092	0,993	473.791	512.459	-38.668	0,926	22,07%	23,38%	-1,31%	0,909
☐ MERCADORIA	11.804.191	11.811.697	-7.506	0,999	2.321.075	2.918.714	-597.639	0,831	15,34%	16,75%	-1,41%	0,881
Total Geral	58.353.598	54.705.295	3.648.303	1,067	6.920.953	7.846.567	-925.614	0,882	22,48%	22,61%	-0,13%	0,999

Figura 48. Matricial Integrado - Gestão de Custos
Fonte: Centro de Excelência

Matriz Orçamentária – Gestão das despesas

Permite identificar os pacotes que não estão atingindo o resultado esperado. Permite realizar uma análise mais detalhada desdobrando os pacotes em conta, drivers até o nível dos indicadores. A matriz também oferece a opção de uma visão sintética sem os valores dos indicadores do Pacote.

ORÇAMENTO BASE ZERO
MATRIZ DE DESPESAS

PLANO DE AÇÃO VISÃO POR LINHA VISÃO POR PACOTE GLOSSÁRIO DE INDICADORES

Exibir Valor Indicador: R\$

Pacote e Conta / Grupo / Indicador	Meta	Real	Desvio	% Realiz.	Meta Ind.	Real Ind.	Desvio Ind.
Pacote	R\$ 3.007.884,74	R\$ 1.673.149,87	-1.334.734,87	55,66%			
Despesa Administrativa - Capital	R\$ 581.663,76	R\$ 676.410,80	94.747,04	116,29%			
7.1	R\$ 117.809,33	R\$ 178.442,61	60.633,28	151,47%			
7.1.1	R\$ 62.083,40	R\$ 99.206,83	37.123,43	159,82%			
7.1.1.1	R\$ 55.839,93	R\$ 79.435,78	23.595,85	142,37%			
7.1.1.1.1	R\$ 256.419,58	R\$ 315.180,17	58.760,59	122,92%			
7.1.1.1.1.1	R\$ 517.219,13	R\$ 596.432,11	79.212,98	115,32%			
7.1.1.1.1.1.1	R\$ 488.199,32	R\$ 516.279,07	28.079,75	105,75%			
7.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 15.943,08	R\$ 30.918,71	14.975,63	193,99%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 1.209,89	R\$ 11.751,00	10.541,11	970,94%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 20.822,00	R\$ 8.003,26	-12.818,74	38,48%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 29.433,91	R\$ 51.774,24	22.340,33	175,82%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 220.122,50	R\$ 340.272,70	120.150,20	154,53%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 302.425,03	R\$ 314.372,29	11.947,26	103,95%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 305.437,99	R\$ 317.382,30	11.944,31	103,93%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 446.868,26	R\$ 456.543,10	9.674,84	102,17%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 124.899,54	R\$ 138.014,63	13.115,09	110,59%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 43.895,96	R\$ 51.920,13	8.024,17	118,35%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 250.876,80	R\$ 247.354,02	-3.522,78	98,60%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 27.055,91	R\$ 19.294,32	-7.761,59	71,33%			
7.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	R\$ 34.597,10	R\$ 24.710,22	-9.886,88	71,43%			
7.1	R\$ 34.486,40	R\$ 2.461,47	-32.024,93	7,14%			
7.1	R\$ 9.357,21	R\$ 53.609,02	44.251,81	573,92%			
7.1	R\$ 502.190,82	R\$ 380.292,46	-121.898,36	75,75%			
Total Geral	R\$ 6.316.304,81	R\$ 6.948.048,28	631.743,47	110,15%			

Figura 49: Matriz orçamentária – Gestão de despesas.
Fonte: Centro de Excelência.

Células de Valor Agregado (C.V.A.)

O que é

Para se obter um excelente resultado operacional é preciso buscar sempre a excelência, ou seja, entregar o melhor produto/serviço com o menor custo. A metodologia de Células de Valor Agregado busca alcançar ganhos de gestão, desenvolvendo a eficácia e a eficiência da cadeia de valor através de uma análise clara e despoluída de todas as variáveis que tocam o produto ou serviço.

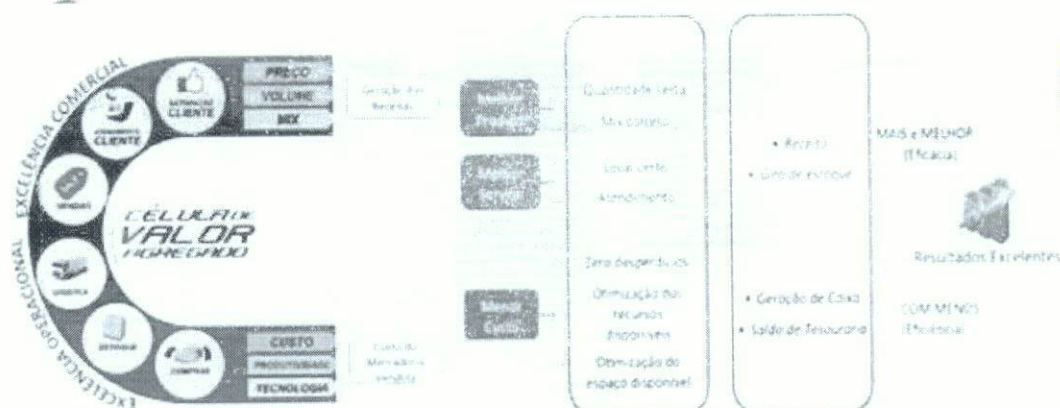


Figura 50: As Celulas de Valor Agregado
Fonte: Centro de Excelência

Resultados Esperados

- Identificação de oportunidades de ganhos de gestão;
- Comparação de Unidades e Produtos com base no seu Coeficiente de Valor Agregado;
- Classificação dos produtos e serviços quanto à sua contribuição no saldo financeiro da organização.

Diferenciais Técnicos

- Foco na identificação do real valor agregado de cada produto/serviço;
- Árvore de Resultados;
- Identificação dos pontos de equilíbrio;
- Análise detalhada do Retorno do Capital Empregado (ROCE);
- Gestão de projetos de investimento;
- Gestão do ciclo financeiro;
- Definição de projetos despoluidores;
- Utilização do conceito de fábricas de processo.

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado.

Gestão de Processos por meio de Fábricas Virtuais

O que é

A Gestão de Processos por meio de Fábricas Virtuais é um modelo onde se enxerga e gerencia a organização como um sistema, ou seja, um conjunto de processos que transformam inputs em produtos e serviços. O cliente 100% o cliente do processo.

A Fábrica Virtual possibilita à liderança focar esforços nas atividades restritivas do processo, transformando a gestão estática em dinâmica, de forma a entregar os melhores produtos e serviços com o menor tempo e os mais baixos custos.

Através do Modelo de Gestão Fábricas, visualizamos:

- As interfaces entre as áreas;
- A interdependência de entregas;
- Definição clara de responsabilidades sobre cada etapa do processo;
- Pontos de gargalos e melhorias;
- Indicadores de performance definidos para os processos críticos.

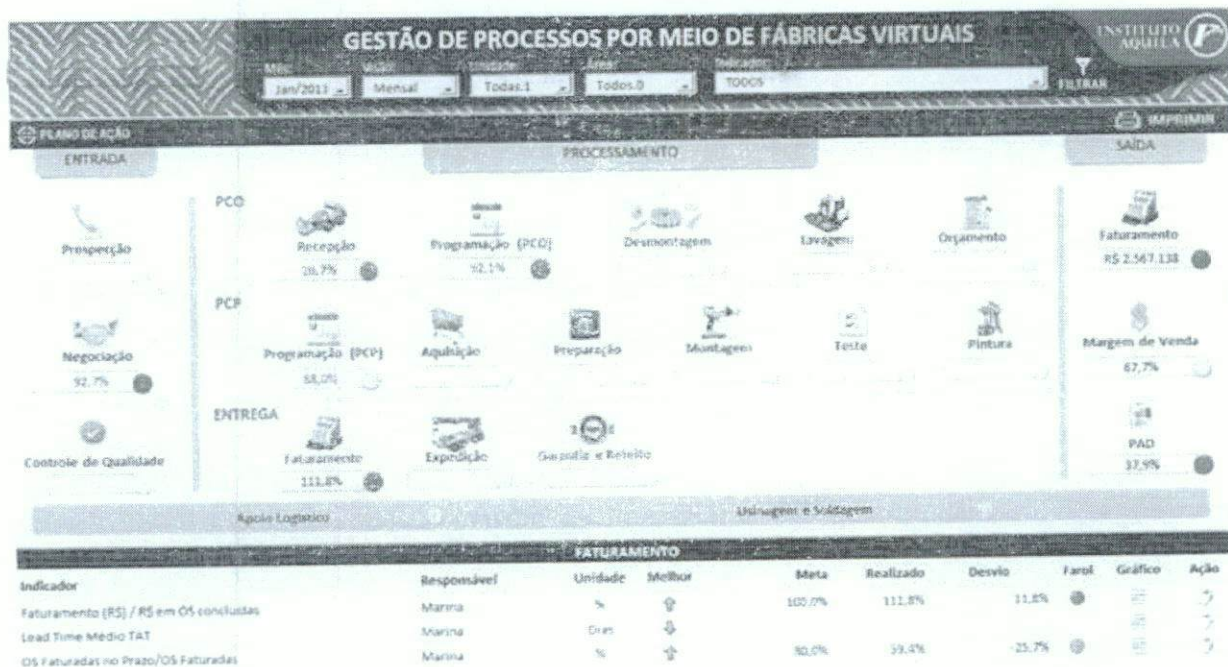


Figura 51: Exemplo de Gestão de Processos por meio de fábricas.
Fonte: Centro de Excelência

Resultados Esperados

- Visão holística dos processos e com foco no cliente;
- Visão de Fábrica dos Processos, incluindo processos de Suporte;
- Melhoria na eficiência dos processos;

- Melhoria em qualidade de serviços e prazos de entrega;
- Maior assertividade no reprojeto de processos e reestruturação organizacional.

Diferenciais Técnicos

- Mapeamento dos processos-fim e suporte com foco em resultados;
- Fácil visualização dos gargalos dos processos;
- Reprojeto dos processos a partir de cenários reais com base em fatos e dados;
- Os resultados de melhoria dos processos são imediatos.

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado e em empresas com qualquer nível de gestão.

Software de apoio – Fábricas Virtuais

Os painéis gerenciais de processo são customizados de acordo com a necessidade de cada cliente para que representem fidedignamente a melhor relação de causa e efeito dos processos.

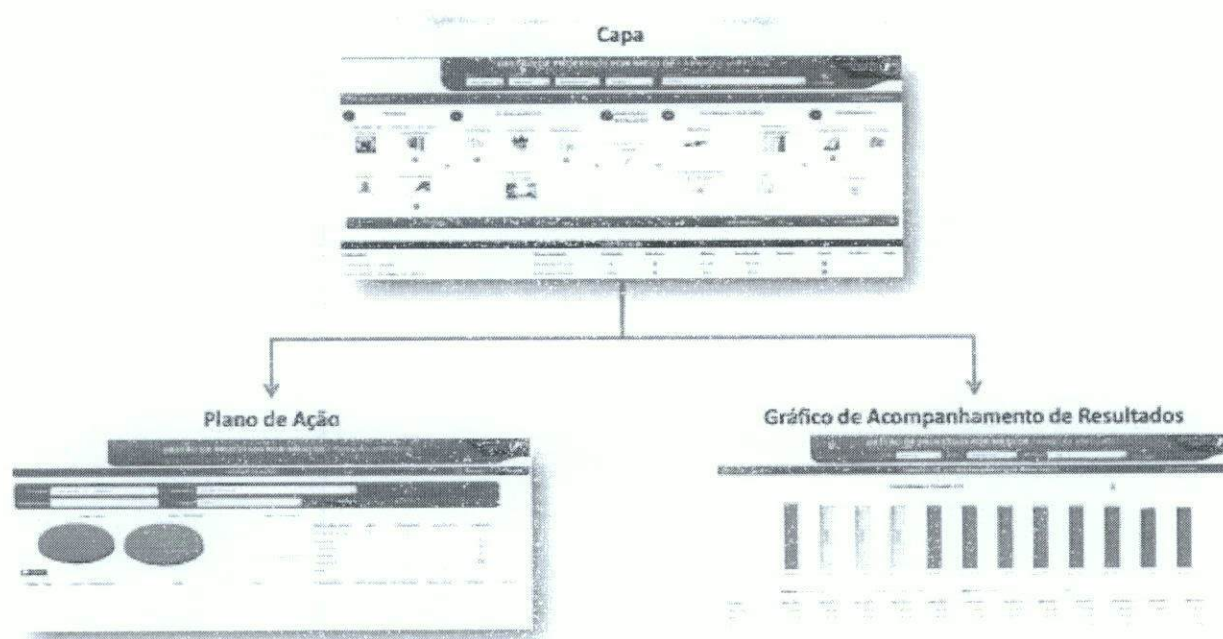


Figura 52: Fábricas Virtuais – Mapa de funcionalidades.
Fonte: Centro de Excelência

Fábricas Virtuais – Painel de Controle – Modelo 1

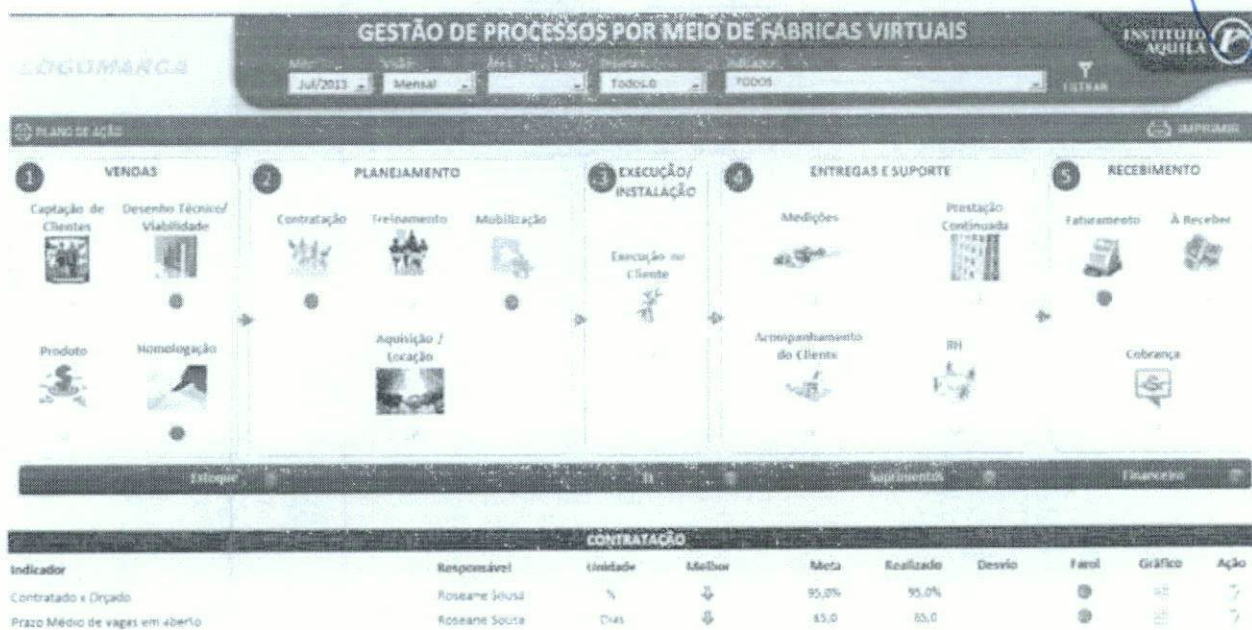


Figura 53: Fábricas Virtuais – Painel de controle.
Fonte: Centro de Excelência

Fábricas Virtuais – Painel de Controle – Modelo 2

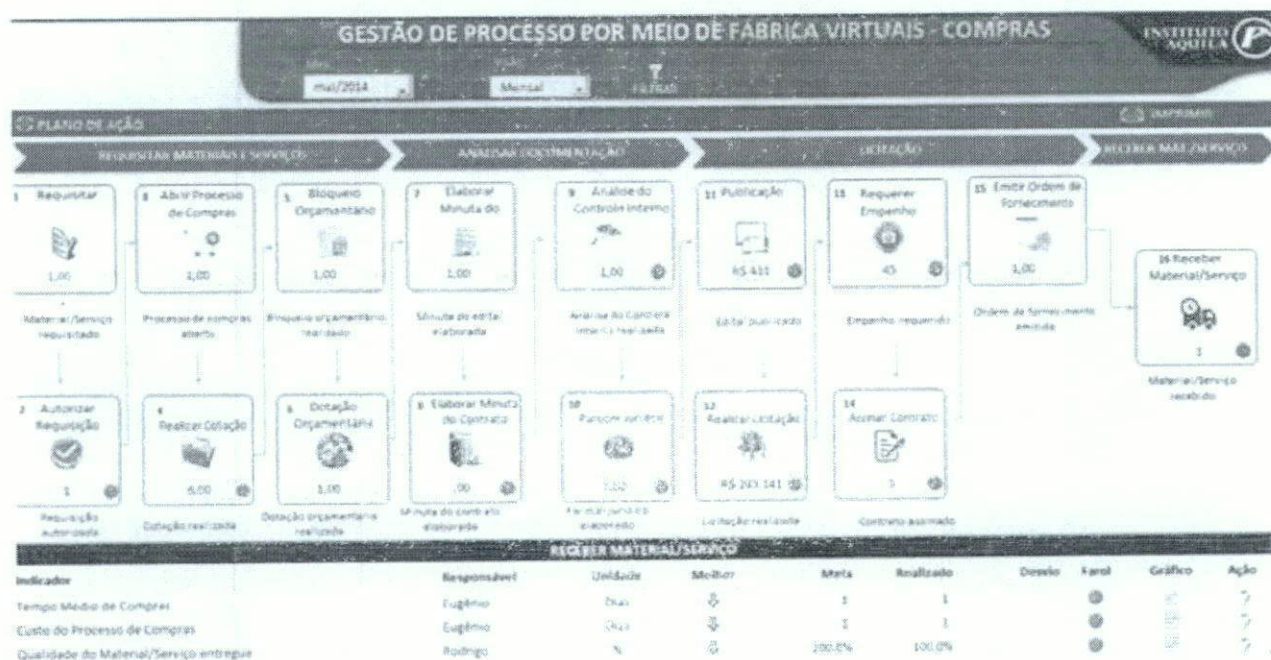


Figura 54: Fábricas Virtuais – Painel de controle.
Fonte: Centro de Excelência

Programa Estrutural de Controle de Custos por meio da Base Zero

O que é

O Programa Estrutura de Controle de Custos por meio da Base Zero é uma alternativa ao modelo tradicional elaboração do orçamento, que analisa profundamente todos os recursos necessários à empresa para operar conforme os padrões de qualidade condizentes com os objetivos estratégicos definidos, basea-se no custo-benefício de todas as atividades, projetos e objetivos, sempre partindo de uma base "zero".

Conceitos do Programa

Critério	Tradicional	OBZ
Ênfase	Contábil	Tomada de decisão
Acompanhamento	Monitoramento dos gastos	Avaliação do alcance dos objetivos
Foco	Variações globais em relação à baseline	Análise detalhada do custo benefício dos programas
Comunicação	Apenas vertical	Tanto vertical como horizontal
Método de elaboração	Baseado em projeções futuras de gastos do passado	Definição do limiar e priorização de incrementos baseado no custo benefício

Figura 55: Conceitos do programa - Programa Estrutural de Controle de Custos por meio da Base Zero.
Fonte: Aquila Schweiz

O programa tem por objetivo alinhar o orçamento às diretrizes estratégicas da empresa, priorizar os gastos de acordo com a melhor relação custo benefício (projetos, processos e atividades) e identificar o patamar limiar de gastos sem comprometer a operação. Isto é possível por meio da análise de eficiência e justificativa dos gastos que são categorizados e empilhados na Pilha Orçamentária, que se divide em três cenários de despesas:



Figura 56: Pilha Orçamentária.
Fonte: Aquila Schweiz

Essa metodologia possibilita:

- Realocação dos recursos de maneira criteriosa, de forma a se ter o melhor retorno com o investimento;
- Oportunidade de eliminar desperdícios, e contas inchadas que seriam automaticamente aumentadas com um orçamento tradicional;
- Ajuda a identificar e eliminar processos obsoletos na empresa;
- Todos os gastos devem ser justificados cada ano;
- Reflexão sobre os gastos;
- Concentra-se nos gastos do ano corrente e não simplesmente nos gastos do passado.

Resultados esperados:

- Implementação de ganhos rápidos e melhoria na eficiência;
- Eliminação de desperdícios e quebra de paradigmas;
- Revisão completa dos gastos através eficiência e justificativa dos gastos;
- Ganhos em escala e difusão de melhores práticas.

Diferenciais Técnicos



- Foco no atingimento de objetivos estratégicos e não no comportamento passado dos gastos;
- Força todos os Centros de Custo a identificarem sua missão e o seu relacionamento com as metas;
- Estimula gerentes a refletirem sobre as atividades mais importantes para a empresa;
- Detecta orçamentos inflados e sem necessidade;
- Facilita a tomada de decisão;
- Rápida resposta às mudanças do mercado.

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado.

Software de Apoio - Programa Estrutural de Controle de Custos por meio da Base Zero.

Permite identificar os pacotes que não estão atingindo os resultados esperados. Permite realizar uma análise mais detalhada desdobrando os pacotes em conta, drivers e indicadores. A matriz, também, oferece a opção de uma visão sintética sem os valores dos indicadores do Pacote.

ORÇAMENTO BASE ZERO									
MATRIZ DE DESPESAS									
INSTITUTO AQUILA									
PLANO DE AÇÃO - VISÃO POR UNIDADE - VISÃO POR PACOTE - GLOSSÁRIO DE INDICADORES									
Ano 2003									
Folha 0									
Exibir Valor Indicador									
Pacote / Conta / Driver / Indicador	Meta	Real	Desvio (R\$)	Desvio (%)	Meta (R\$)	Real (R\$)	Desvio (%)	Desvio (R\$)	Desvio (%)
Pessoal	R\$ 3.007.684,74	R\$ 3.473.143,87	465.459	15,48%					
Atividade administrativa central	R\$ 142.683,76	R\$ 678.410,80	535.727	376,09%					
ATI	R\$ 113.893,33	R\$ 178.842,62	64.949	57,13%					
• Telefone	R\$ 62.033,40	R\$ 99.308,95	37.275	59,92%					
• Manutenção e inst. informática	R\$ 55.859,93	R\$ 78.435,78	22.576	40,21%					
• Serviços de terceiros	R\$ 758.429,58	R\$ 315.183,21	-443.246	-58,44%					
• Aluguéis, arrendamentos e bens permanentes	R\$ 517.229,33	R\$ 586.452,11	69.223	13,39%					
• Aluguéis	R\$ 489.153,32	R\$ 516.279,07	27.126	5,54%					
• Seguros	R\$ 15.849,08	R\$ 30.915,73	15.067	95,02%					
• Arrendamento mercantil	R\$ 1.208,86	R\$ 11.251,00	10.042	829,94%					
• Bens permanentes	R\$ 10.872,86	R\$ 8.003,24	-2.869	-26,39%					
• Despesas administrativas	R\$ 19.418,91	R\$ 54.734,13	35.315	181,89%					
• Ônibus, carretos e automóveis	R\$ 220.122,50	R\$ 240.273,70	20.151	9,15%					
• Embalagens e material de consumo	R\$ 302.425,02	R\$ 314.372,28	11.947	3,95%					
• Marketing	R\$ 305.457,99	R\$ 317.282,50	11.824	3,87%					
• Manutenção e segurança	R\$ 446.668,29	R\$ 486.587,10	39.919	8,93%					
• Manutenção de equipamentos	R\$ 224.899,54	R\$ 138.014,83	-86.885	-38,69%					
• Manutenção de imóveis	R\$ 43.835,96	R\$ 51.920,15	8.084	18,44%					
• Segurança e vigilância	R\$ 250.816,84	R\$ 247.754,01	-3.063	-1,22%					
• Aluguéis de equipamentos	R\$ 27.055,91	R\$ 19.294,31	-7.762	-28,69%					
• Aluguéis de equipamentos	R\$ 34.597,10	R\$ 26.728,22	-7.869	-22,73%					
• Aluguéis	R\$ 31.888,45	R\$ 2.481,41	-29.407	-92,82%					
• Despesas	R\$ 9.367,21	R\$ 57.609,01	48.242	515,02%					
• Etnicas e recreativas	R\$ 502.190,82	R\$ 582.392,96	80.202	15,97%					
• Infraestrutura	R\$ 356.604,81	R\$ 349.068,28	-7.537	-2,11%					
Total Geral									

Figura 57- Programa Estrutural de Controle de Custos por meio da Base Zero - Matriz de despesas.
Fonte: Centro de Excelência

Fator de Competitividade

O que é

No mercado atual, as empresas devem ser extremamente competitivas e cada vez mais aumentar sua capacidade de agregar valor. O Gestor deve buscar o Equilíbrio entre Custo Nominal e Capacidade de Agregar Valor.

O Fator de Competitividade possibilita a avaliação dos gastos com pessoal, criando um indicador que abrange ambas as dimensões: custo e capacidade de agregar valor.



Figura 58: Fator de Competitividade.

Fonte: Aquila Schweiz

Resultados esperados

Além da capacidade agregar valor, o Fator de Competitividade busca a redução dos 3Ds – Disfunções e Desconexões que por consequências geram Desperdícios.



Figura 59: Conceito 3Ds.

Fonte: Aquila Schweiz

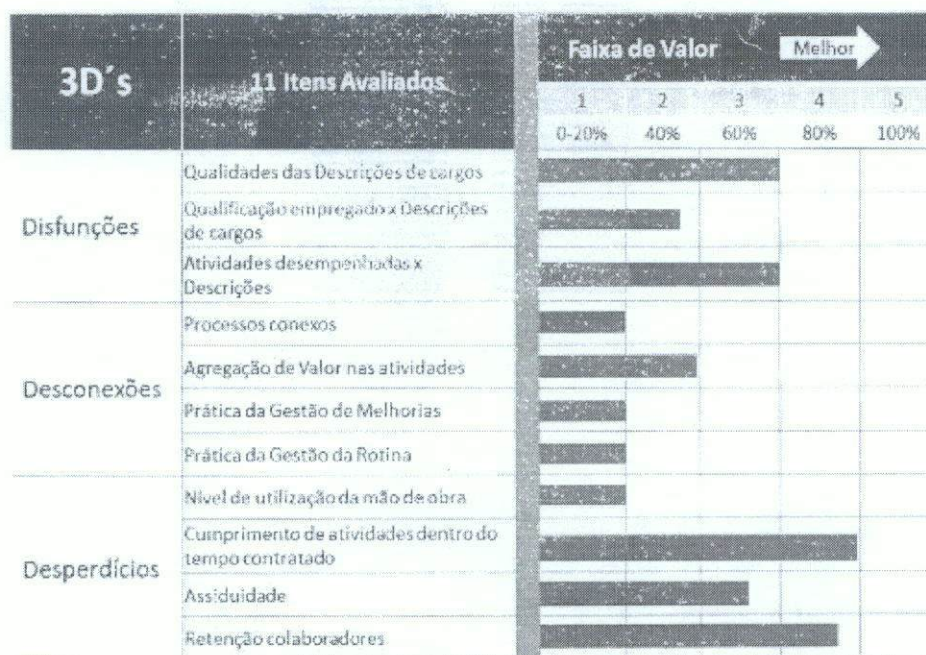


Figura 60: Questionário Fator de competitividade
Fonte: Aquila Schweiz

Diferenciais técnicos

- Otimização do Quadro por Eficiência;
- Reestruturação da equipe com comparações dos indicadores de desempenho internos, análises históricas e por processo;
- Definição e acompanhamento dos indicadores de eficiência.

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado.

Gestão pelo Capital Empregado

O que é

Todas as operações de uma organização precisam agregar valor ao negócio e gerar retorno sobre o capital empregado. A gestão da aplicação do capital nos suprimentos, na transformação, na logística e no marketing deve ter por objetivo tornar a empresa mais competitiva que seus concorrentes.

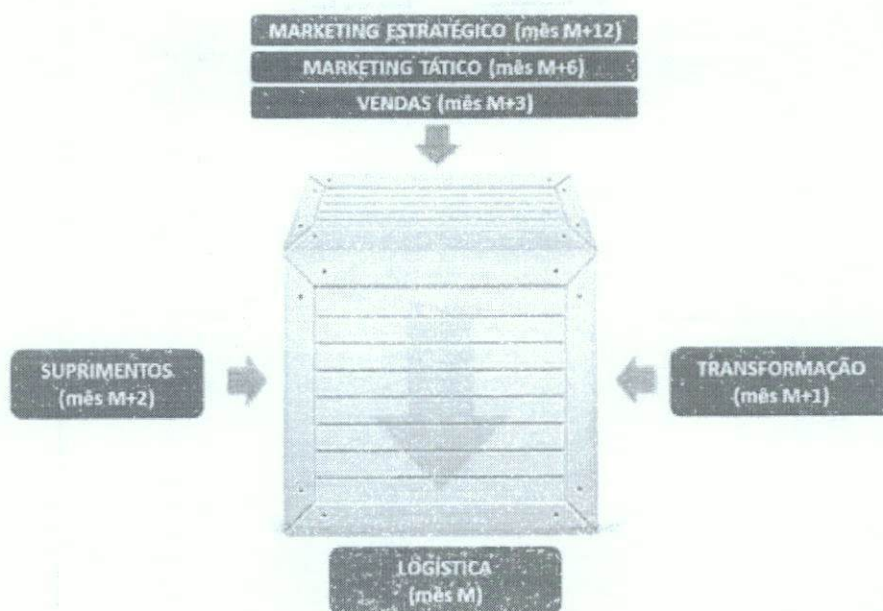


Figura 61: Box da demanda.
Fonte: Aquila Schweiz

A gestão eficiente das tecnologias, do ritmo e da previsão de demanda são fatores imprescindíveis para tornar a empresa mais rentável para seus investidores.



Figura 62: Previsão de demanda.
Fonte: Aquila Schweiz



Resultados esperados

- Consolidação do sistema com máxima eficácia;
- Demanda com alto índice de previsibilidade;
- Maior retorno sobre o capital empregado para os investidores;
- Gestão sobre os donos do negócio.

		70%			30%		
		Contratos	Acordos Comerciais	Eventos	Spot	Open Negotiation	Total
Produto Grupo 1	Volume						
	Preço						
	Faturamento						
Produto Grupo 2	Volume						
	Preço						
	Faturamento						
Produto Grupo 3	Volume						
	Preço						
	Faturamento						
Produto Grupo n	Volume						
	Preço						
	Faturamento						
Total	Volume						
	Preço						
	Faturamento						

Figura 63: Previsão de demanda.
Fonte: Aquila Schweiz

Diferenciais técnicos

- Gestão da Eficiência por Unidades Mensuráveis
- Foco no ROCE (RETORNO SOBRE O CAPITAL EMPREGADO) e na capacidade de agregar valor.
- Maior entendimento do sistema de gestão e domínio do processo

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado.

Operation Follow Up (OFU)

O que é

O OFU é a gestão da operação a partir da visão detalhada e estruturada dos indicadores de produtividade, prazos, custo e qualidade. Devem ser visitados todos os processos, subprocessos, tarefas e atividades. O OFU auxilia os gestores nas reuniões diárias de produtividade e identifica os gargalos da operação, para os quais devemos implementar projetos de melhoria.

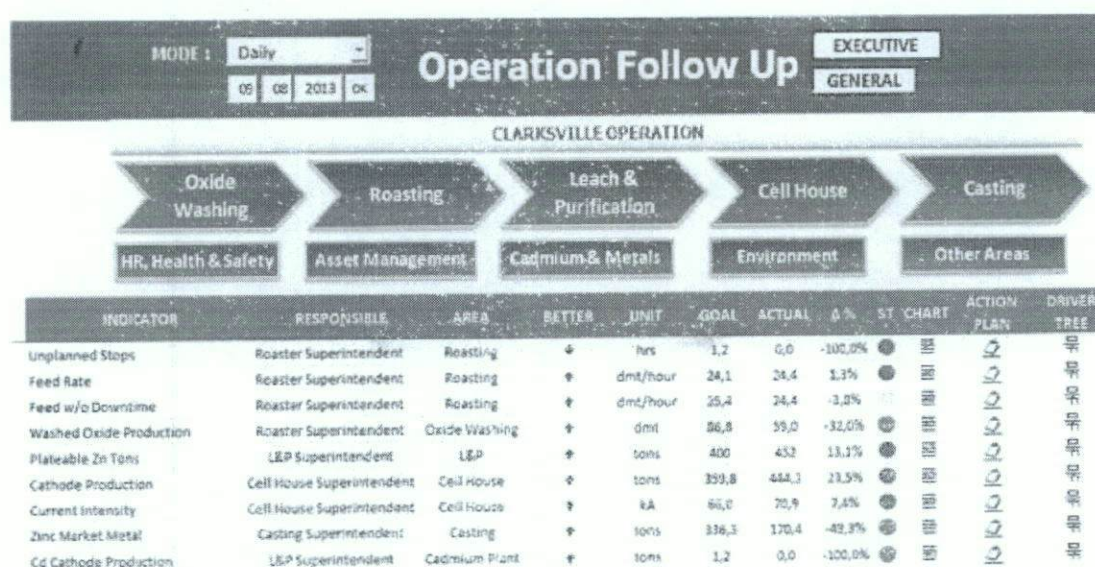


Figura 64: Operation Follow Up (OFU).
Fonte: Aquila Schweiz

Diferenciais Técnicos

O OFU possui ferramentas de análise para acompanhamento e tratamento dos desvios nas principais alavancas de resultado:

- Árvore de Valor Agregado (indicadores de produtividade);
- Árvore de Custos (indicadores de competitividade);
- Árvore de Tarefas Críticas;
- Árvore de Falhas (o que deveria, mas não está sendo feito).

Resultados esperados

Dados disponíveis a partir de diferentes áreas reunidas em uma ferramenta de fácil utilização para análises e fins de divulgação.



Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado.

Software de Apoio – Operational Follow Up

A figura a seguir demonstra as funcionalidades de um Painel de Gestão do Operation Follow Up.

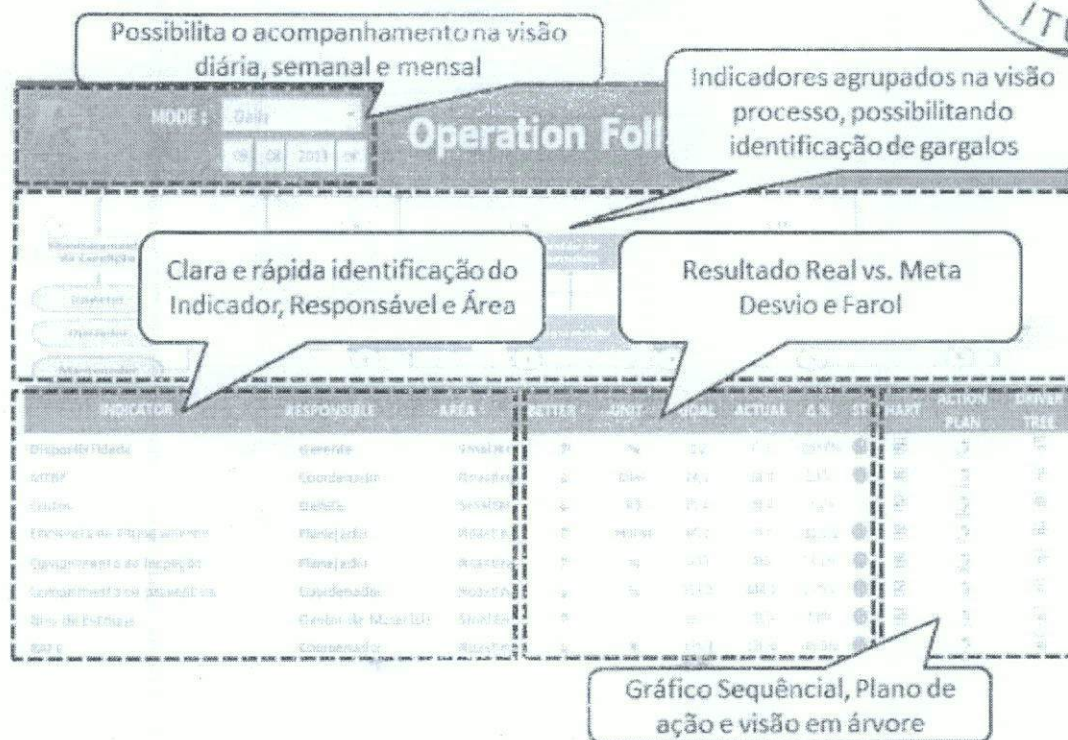


Figura 65: Funcionalidades do Painel de Gestão do Operation Follow Up (OFU).

Fonte: Aquila Schweiz

Árvore de Valor Agregado do Operation Follow Up

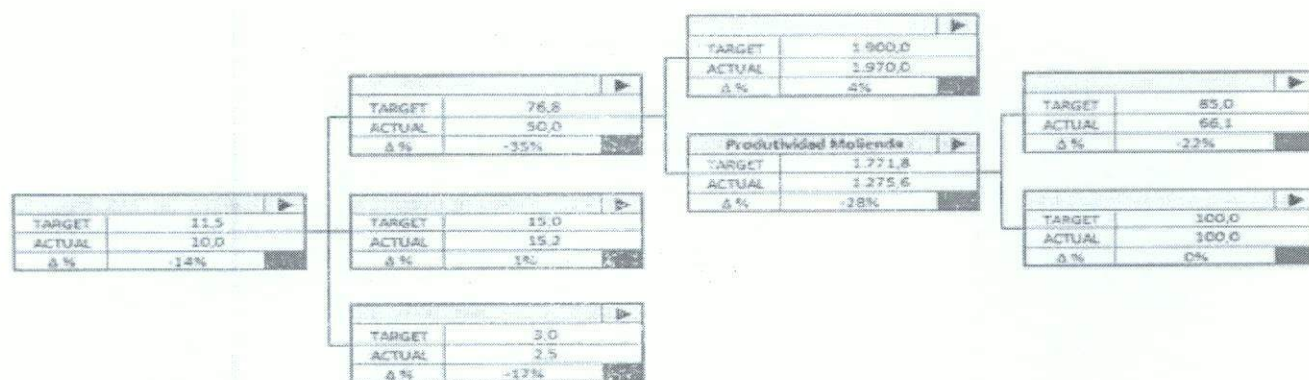


Figura 66: Árvore de Valor Agregado do Operation Follow Up (OFU).

Fonte: Aquila Schweiz

A figura a seguir é um exemplo de um gráfico de Gestão a Vista do Operation Follow Up.

Relatório de Acompanhamento (OFU) - Gestão 2013



Processo Gestão Visual Imprimir

Área: 2-Mina Indicador: 1-Exploração de diamantes de: 01/07/2013 a: 31/07/2013 Acumulado Filtar

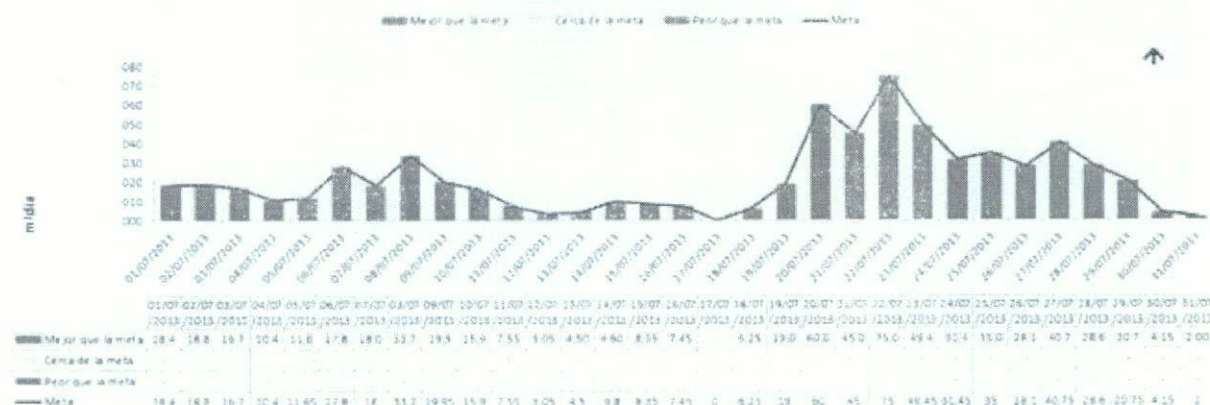


Figura 67: Gestão a Vista do Operation Follow up (OFU).

Fonte: Aquila Schweiz

Programa de Excelência em Projetos

O que é

Programa que traduz para realidade do projeto os conceitos de Gerenciamento de Projetos do PMI (Project Management Institute) e IPA (Independent Project Analysis), e tem como objetivo estabelecer ações que garantam que todos os projetos sejam executados no prazo e no orçamento previstos e na qualidade requerida.

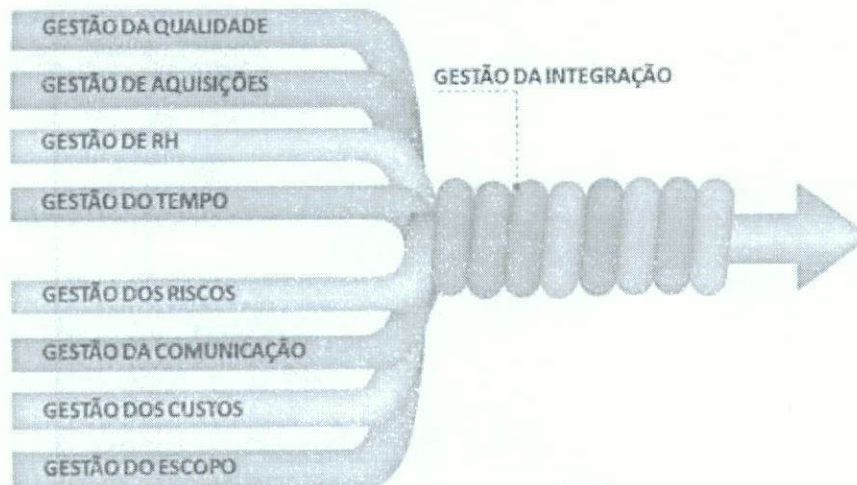


Figura 68: Etapas do programa de Excelência em Projetos.
Fonte: Aquila Schweiz

Essa solução propõe a aplicação prática do Método de Gestão com a integração de todas as áreas na busca dos objetivos das organizações. A metodologia utilizada se baseia na implementação do método PDCA.

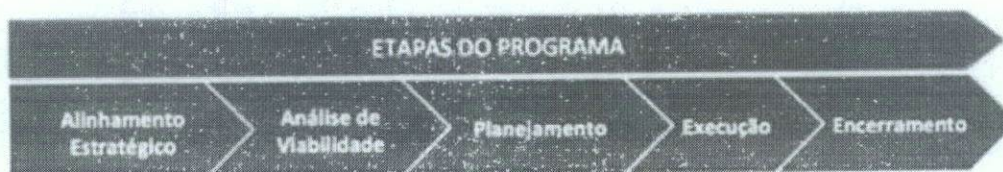


Figura 69: Etapas do programa de Excelência em Projetos
Fonte: Aquila Schweiz

Implantação de metodologias para gestão de projetos e portfólios, gerenciamento de projetos de grande porte e alocação (outsourcing) de profissionais altamente qualificados e certificados.

Diferenciais Técnicos

- O modelo garante o fluxo de informações claro e objetivo desde a equipe de execução até a diretoria da organização através de rituais de gestão sistematizados;



- O controle e o monitoramento são realizados por meio de reuniões entre fornecedores, equipes responsáveis e de planejamento (agenda fixa), utilizando diversas ferramentas gerenciais;
- Metodologia padronizada de Gestão de Projetos baseada no PMI e IPA;
- Informações dos projetos centralizadas, atualizadas e com acesso por todos os envolvidos;
- Rapidez na tomada de decisões estratégicas;
- Reuniões para tomada de decisão e não para divulgação de informações;
- Claro fluxo de informações desde a equipe do projeto até a Diretoria;
- Alinhamento entre fornecimento, obra e operação;
- Equipes técnicas focadas e alinhadas com o plano de projeto.

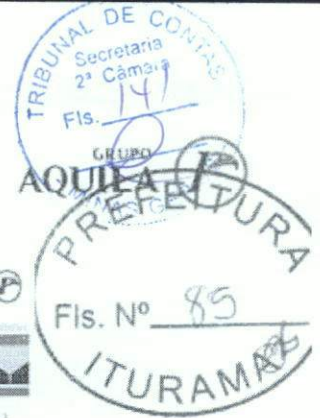
Resultados Esperados

- Forte controle do Prazo;
- Controle de Custo baseado no Orçamento e também no Desembolso;
- Escopo – Rigor nas Solicitações de Mudança;
- Identificação dos Riscos nos projetos;
- Foco na Segurança (zero acidentes);
- Recuperação de Impostos;
- Controle de Pleitos (termos aditivos aos contratos).

Software de Apoio – Gestão de Projetos

As ferramentas de gestão de projetos do Aquila possuem as seguintes características:

- Informações apresentadas de forma intuitiva (visual) e padronizada;
- Identificação rápida dos pontos críticos (que apresentam anomalias);
- Conclusivo e autoexplicativo;
- Atualização semanal;
- Relatório fotográfico;
- Gestão a vista.



DISPOSITIVO GERENCIAL: Cronograma Terminiônico

INSTITUTO AQUILA

SEMANA AVULSA: 28/11 A 02/12

PROJETO

CLIMA

PERFIL GEOMÉTRICO

REDE DE DRENAGEM

RELAÇÃO FOTOGRÁFICA

HISTÓRICO DE PONTOS RELEVANTES

ORGANOGRAMA

LOGÍSTICA

RECURSOS HUMANOS

RECUPERAÇÃO

PLANO DE AÇÃO

RELAÇÃO DE OBRAS

REDE DE DRENAGEM

RELAÇÃO FOTOGRÁFICA

ORGANOGRAMA

LOGÍSTICA

RECURSOS HUMANOS

RECUPERAÇÃO

PLANO DE AÇÃO

RELAÇÃO DE OBRAS

REDE DE DRENAGEM

RELAÇÃO FOTOGRÁFICA

ORGANOGRAMA

LOGÍSTICA

RECURSOS HUMANOS

RECUPERAÇÃO

PLANO DE AÇÃO

RELAÇÃO DE OBRAS

CIVIL

1. Permanece trabalhando 1/4 da equipe da terraplanagem após o pagamento do posto de combustível
2. Finalizada a fundação da UTE O e radiadores D1 / C2
3. Finalizada elevação da base do ramal da PH B2, iniciada a montagem da ferragem
4. Iniciada os muros de contenção da tangagem diária da UTE C
5. Enviado para equipe de cálculo estrutural os projetos das SE I, SE V e cabine de medição
6. Concluída revisão do projeto de alvenaria estrutural do Tratamento de Óleo
7. Entregues projeto preliminar do trevo de acesso ao complexo

ELETRICA

1. Moveu uma redução de 50% de congestão da MFI dentro do período de férias
2. Início da montagem dos suportes nos silenciadores da PH A1
3. Avanço na instalação dos leitos de BT na UTE A (99% concluído)
4. Avanço na instalação da iluminação na UTE A (50% concluído)
5. Avanço na montagem de leitos dos Motores da UTE A (PH A2 concluído)
6. Conclusão da instalação elétrica nos ventiladores da PH A1 (PH A1 concluído)
7. Conclusão da passagem de eletrodutos no Administrativo, Vestiário, Escritório
8. Conclusão do aterramento externo da área de tratamento de óleo

MECÂNICA

1. Iniciada a montagem dos módulos superiores do pipe rack UTE C-F
2. Iniciada a montagem das caixas de ventilação da PH A1
3. Conclusão a cobertura da PH C2
4. Mobilização da Projetic (5 pessoas) iniciada montagem no campo
5. Atrasada a entrega de 40t de estrutura metálica da Projetic
6. Acertado o envio das chapas para os tanques S2 a, S2 c e 20 a (aproximadamente 36t) até 05/12

GERAL

1. Proprietário da Socalana informou que está em andamento a ação de despejo contra Star (no total estão armazenados todos os equipamentos ainda não usados e o pipe ship de fabricação das tubulações)

Figura 70: Ferramenta de apoio – Gestão de Projetos.
Fonte: Aquila Schweiz

A figura a seguir é um exemplo da funcionalidade de Gestão de Atividade de um Projeto.

DISPOSITIVO GERENCIAL: Cronograma Terminiônico

INSTITUTO AQUILA

Gestão Antecipada

Civil **Mecânica** **Elétrica**

Atrasado **Em Andamento** **Concluído** **A iniciar** **Aguardando outra engenharia**

Data Final	Período	Engenharia	Local	Atividade	Responsável	Equipe	Encarregado	Status	Descr. Status	Observação Próx.
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	CANTEIRO DE OBRA	Finalizar a instalação elétrica e de lógica - MAN	ERICK	ME1	EVARISTO	⚙️	ATRASADO	06.10: Obra em andamento. Prazo de conclusão em
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	USINA DE CONCRETO	Passar o cabo	ERICK	ME2	FIORI	✅	CONCLUÍDO	06.10: Concluído
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	ADM, ESCRITÓRIO, VESTIÁRIO	Caixa de passagem e passagem de canais	SANTI	ME2 / ME1	JOSEILTO / PEDRO	⚙️	EM ANDAMENTO	06.10: Os blocos chegaram e a caixa de passagem está em andamento. Previsão de conclusão em 10/10
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	ADM, ESCRITÓRIO, VESTIÁRIO	Aterramento	SANTI	ME1	EVARISTO	⚙️	EM ANDAMENTO	06.10: em andamento. Previsão para 17/10
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	TRATAMENTO DE ÓLEO	Aterramento	SANTI	ME1	EVARISTO	✅	CONCLUÍDO	06.10: Concluído
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	ALMOXARIFADO	Passagem de canais BT e lógica	SANTI	ME1 / ME2	PEDRO / JOSEILTO	⚙️	EM ANDAMENTO	06.10: Os blocos chegaram e a caixa de passagem está em andamento. Previsão de conclusão em 17/10
15/10	01/10 a 15/10	Elétrica	PH A	Colocação do painel de MDA Tensão e BT (A1)	FIORI	ME1	PEDRO	✅	CONCLUÍDO	22/09 - Concluído

Figura 71: Ferramenta de apoio – Gestão de Atividade do Projeto.
Fonte: Aquila Software

Árvore de Róce

O que é

Toda organização necessita de investimentos para poder operar em seu segmento de atuação. Estes investimentos, essencialmente, se dividem em: ativos fixos (Terrenos, Edifícios, Instalações, Máquinas e Equipamentos, Móveis e Utensílios, Veículos, etc) e ativos circulantes operacionais, que são aqueles que “fazem o negócio girar” (estoques, contas a receber). Do investimento realizado em ativos operacionais podem-se abater as obrigações com os fornecedores, pois estas compreendem recursos de terceiros que ajudam a financiar a operação. Logo, assume-se que o ciclo de atividades de uma empresa depende dos ativos fixos e da necessidade de capital de giro composta pela diferença entre ativo circulante operacional (estoques e clientes) e passivo circulante operacional (fornecedores).

O ponto crítico para as empresas nos dias atuais é que seus administradores, na maioria das vezes, controlam somente o resultado, sem olhar para o montante de capital empregado para gerar os lucros. A solução ROCE consiste na gestão da geração de EBIT (resultado operacional) para cada R\$ de capital empregado nos investimentos operacionais (NCG) e fixos da organização. Em outras palavras, o ROCE controla a taxa de rendimento dos recursos empregados pela empresa na obtenção dos seus resultados.

Assim, espera-se, que através da gestão do capital empregado, a empresa possa maximizar seu resultado operacional, sem que para isso tenha que investir mais do que o necessário em ativos fixos e operacionais.

Resultados Esperados

- Gestão do capital empregado implantada;
- Plano de investimento em ativos fixos implantado;
- Padrão de análise de viabilidade para investimento em ativos fixos implantado;
- Indicadores de atividade estabelecidos (Prazo médio de estocagem, Prazo médio de recebimento e Prazo médio de pagamento), medidos e com meta definida;
- Processos que impactam na necessidade de capital de giro mapeados e padronizados:
 - Previsão de compras;
 - Ponto de suprimento de estoques;
 - Políticas de estoque;
 - Procedimento de estocagem de mercadorias/produtos;
 - Política de crédito;
 - Procedimento de cobrança;
 - Política de prazo para pagamento de fornecedores.

Diferenciais Técnicos

- Dissemina na organização a cultura de controle do capital empregado;

- Adequa processos e estruturas aos objetivos;
- Determina metas para os responsáveis dos processos;
- Permite a rápida identificação e tratamento das desconexões nos processos que impactam na necessidade de capital de giro;
- Reduz o capital empregado na operação da empresa, liberando caixa para novos investimentos.

Cenários

A solução pode ser aplicada em qualquer segmento de mercado e em organizações com qualquer nível de gestão.

Software de Apoio - Árvore de Roce

A ferramenta permite visualizar o desdobramento de todas as alavancas que interferem no ROCE, possibilitando localizar onde está o foco de um possível desvio no resultado do indicador geral de retorno sobre o capital empregado. O software dispõe de inúmeras funcionalidades para controle, por exemplo:

- Mês de referência, caso seja necessário fazer a análise de um período específico;
- Visão acumulada, para saber o desempenho no total do ano;
- Visão por unidade / departamento possibilitando a análise de uma filial ou uma área específica;
- Visão meta e realizado;
- Farol para destaque do alcance ou não das metas;
- Gráfico para visualização da evolução de performance ao longo dos períodos;

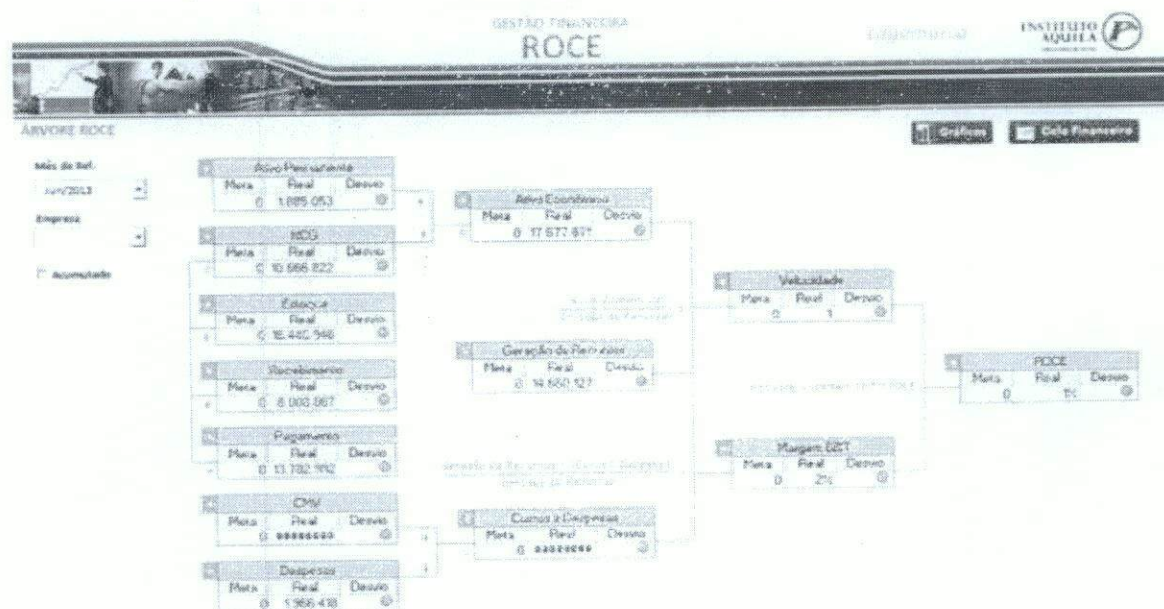


Figura 72: Árvore de Roca.
Fonte: Aguila Schweiz

Árvore ROCE – Ciclo financeiro

Além das funcionalidades apresentadas, a ferramenta dispõe ainda de uma abertura do ciclo financeiro da empresa com o objetivo de medir o desempenho de cada alavanca que compõe este indicador. Com possível em enxergar no âmbito geral da empresa, ou em uma unidade/área específica, em qual processo (estoque, recebimento, pagamento) está concentrado o foco de um possível desvio. O controle do ciclo financeiro dentro do software possui os mesmos recursos (período, mês, gráficos, etc) do ROCE.

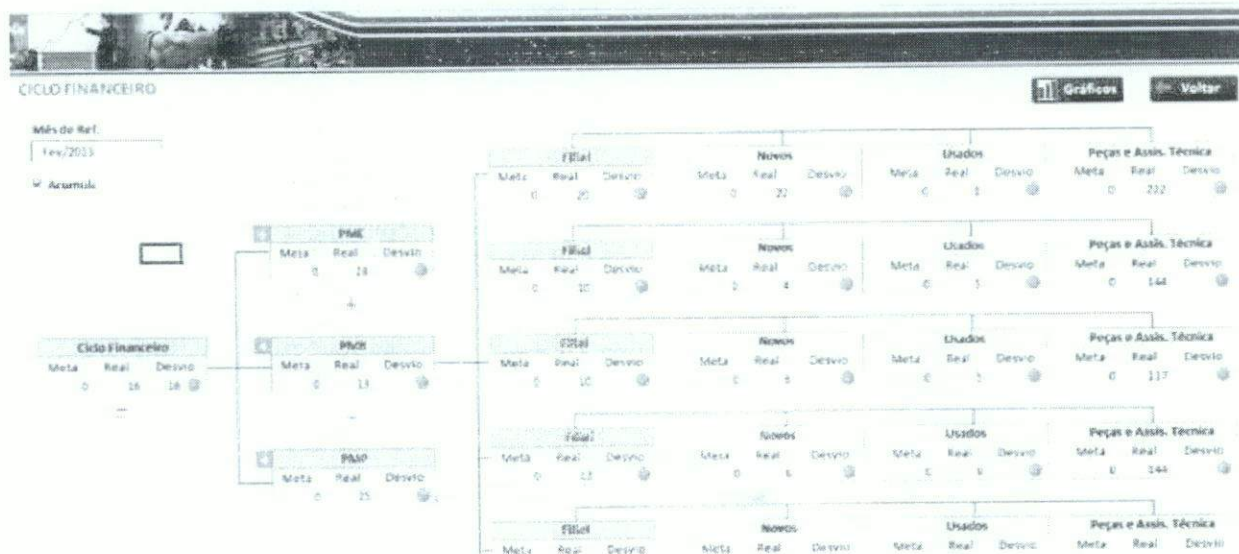


Figura 73: Árvore de ROCE – Ciclo Financeiro.
Fonte: Aquila Schweiz



CAPÍTULO 3

ESCOLA DE GESTÃO

AQUILA
ESCOLA DE GESTÃO



ESCOLA DE GESTÃO

SOLENIDADE DE ABERTURA

Em 2012 foi realizada a cerimônia de inauguração das modernas instalações da Escola de Gestão Aquila.

A solenidade foi conduzida pelo mestre de cerimônias Paulo Leite e contou com os pronunciamentos de Rodrigo Godoy – Diretor de Marketing e Comunicação do Instituto, Luiz Octávio Barros de Souza – Presidente Executivo e Raimundo Godoy – Membro do Conselho Consultivo e Diretor Técnico. Representando o Governo do Estado, o Secretário de Estado de Esportes e Juventude – Eros Biondini, também discorreu sobre a importância da iniciativa para o desenvolvimento econômico do País por meio da qualificação de seus gestores. Na sequência houve o descerramento da faixa inaugural pelo Diretor Geral da Band Minas – José Saad Duailibi, acompanhado da Diretoria do Instituto Aquila, e bênção das instalações pelo Padre Geraldo.



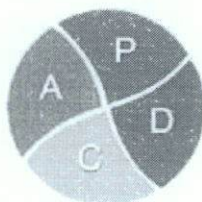
Figura 1: Inauguração da Escola de Gestão em 2012
Fonte: Instituto Aquila



SOBRE A EMPRESA

A Escola de Gestão tem como pilar de atuação atuar na Formação e Treinamento dos nossos clientes e

MÉTODO, PROJETOS DE MELHORIA



SOFTWARES E FERRAMENTAS



FORMAÇÃO E TREINAMENTO



Figura 2: Pilar de Atuação
Fonte: Instituto Aquila

Está no nosso DNA transmitir o conhecimento. Ao longo de mais de uma década, nosso time de consultores executou milhares de treinamentos gerenciais em organizações dos mais diversos portes e segmentos. A Escola integra, no seu quadro de instrutores, os mais renomados consultores do grupo Aquila atentos as mais modernas técnicas de gestão. Grande parte do conteúdo do nosso curso é desenvolvido no Centro de Estudos Aquila em Zuric.

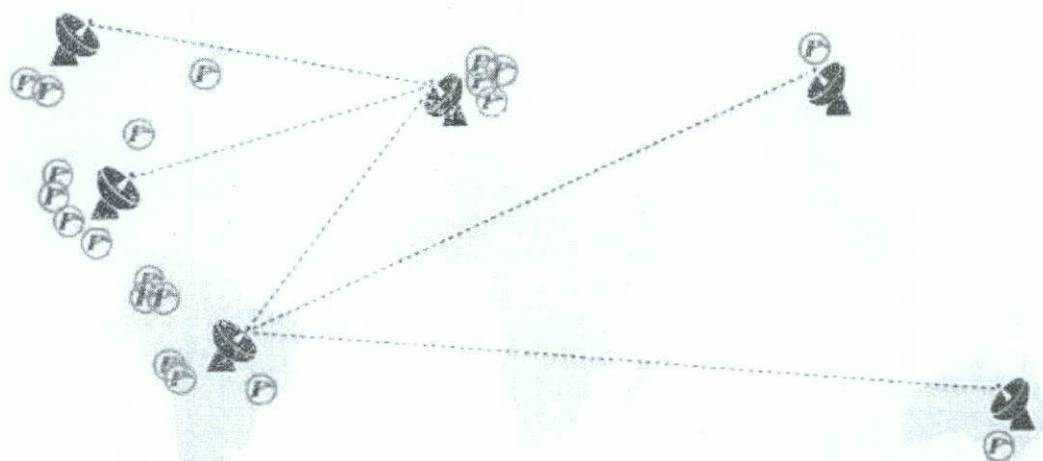
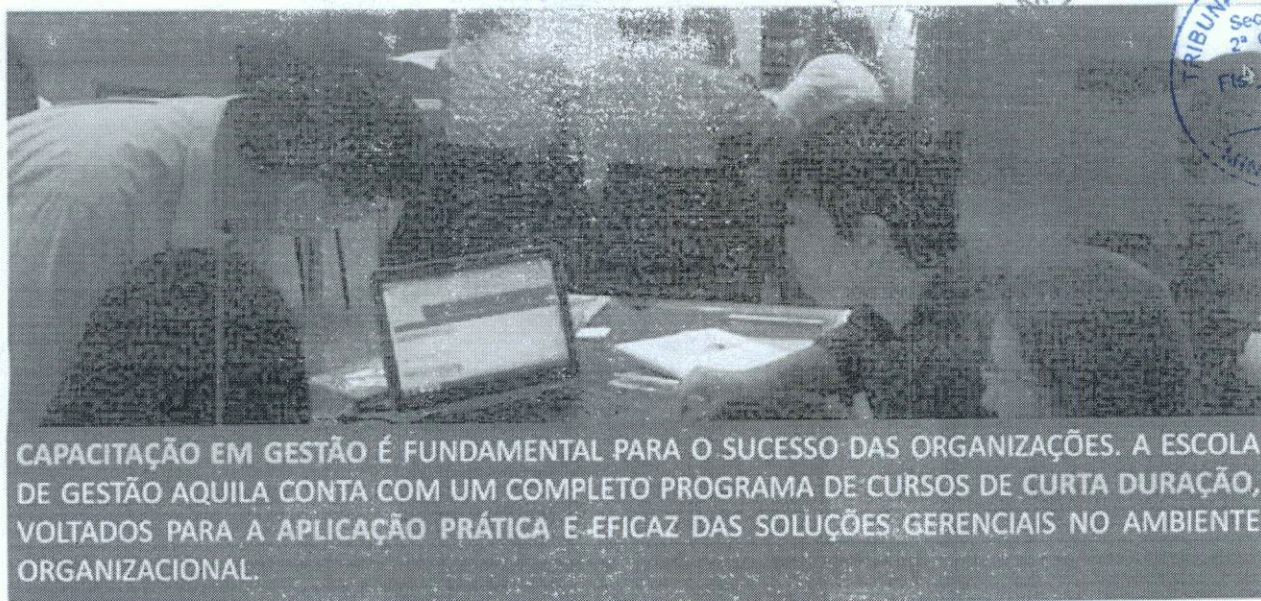


Figura 3: Canal de Comunicação Aquila
Fonte: Aquila Schweiz



GRUPO
AQUILA



CAPACITAÇÃO EM GESTÃO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES. A ESCOLA DE GESTÃO AQUILA CONTA COM UM COMPLETO PROGRAMA DE CURSOS DE CURTA DURAÇÃO, VOLTADOS PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA E EFICAZ DAS SOLUÇÕES GERENCIAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Figura 4: Modalidades oferecidas
Fonte: Aquila Schweiz

RESULTADOS ESCOLA

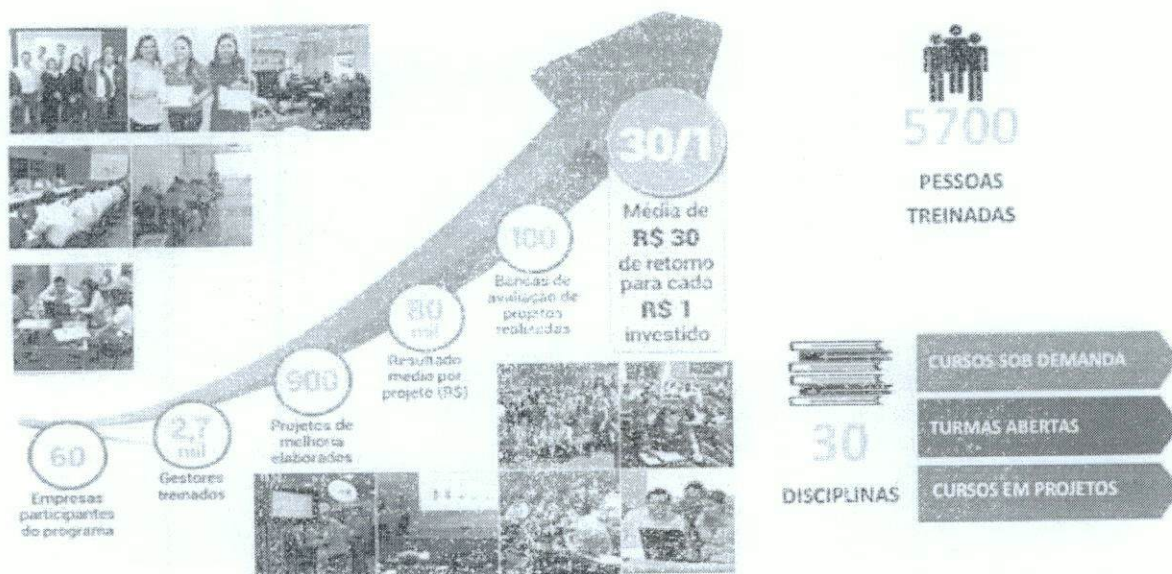


Figura 5: Modalidades oferecidas
Fonte: Aquila Schweiz

NOSSOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

MODALIDADE DOS TREINAMENTOS

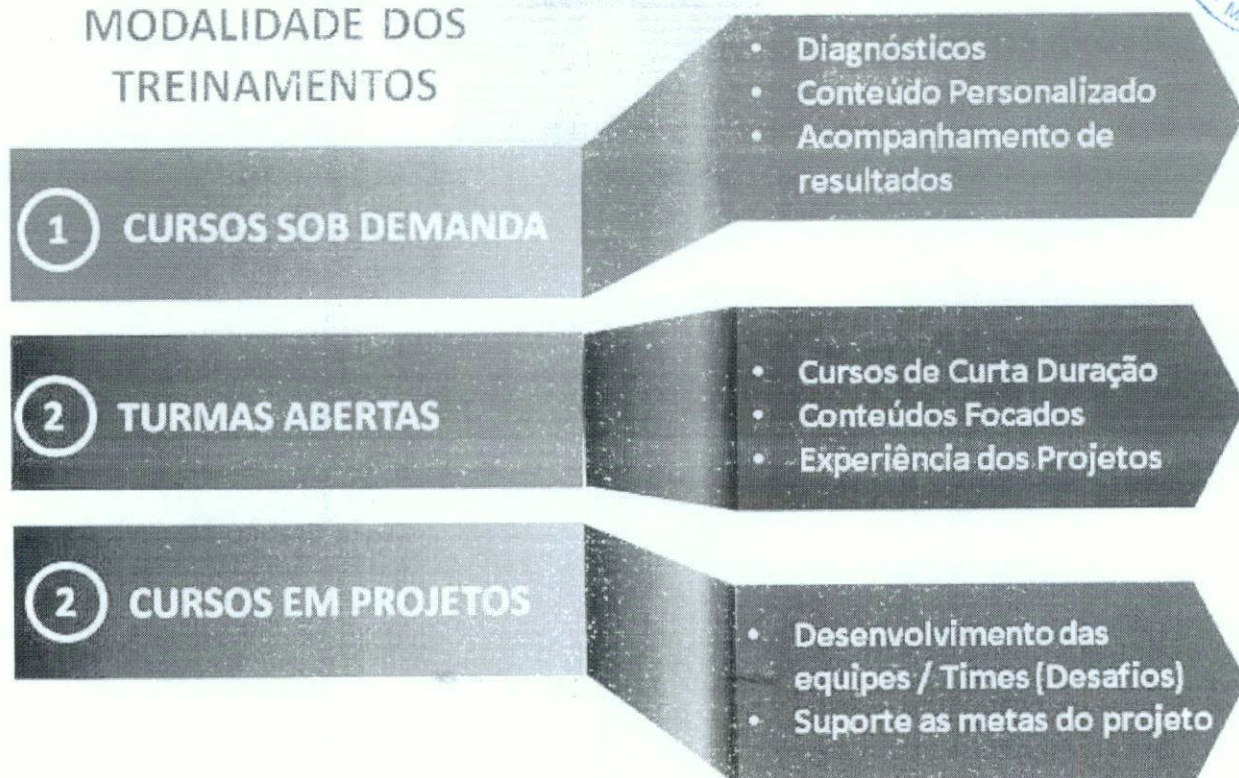


Figura 6 Modalidades de treinamentos
Fonte: Aquila Schweiz

Nosso programa de treinamento foi dividido em quatro escolas e pode ser ministrado em turmas fechadas ou abertas.

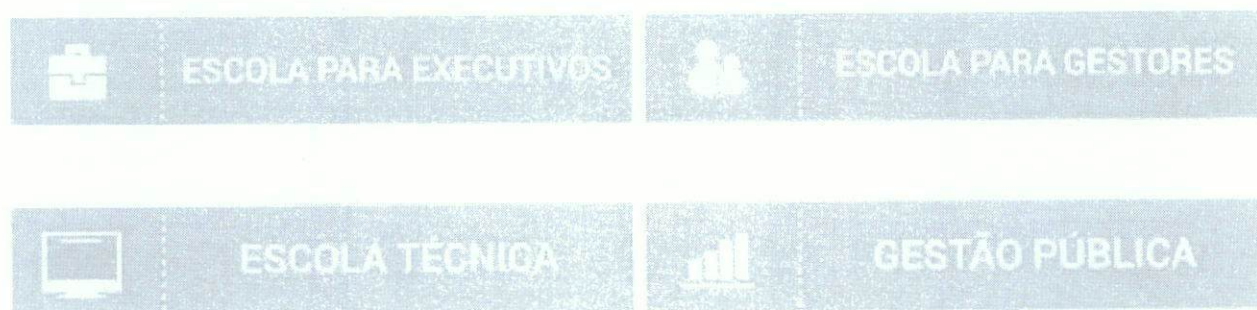


Figura 7 Escolas
Fonte: Aquila Schweiz

ESCOLA PARA EXECUTIVOS

Cursos rápidos voltados para executivos de alto desempenho, com foco nos principais conceitos de gestão de organizações. Módulo que dá acesso às técnicas mais modernas de gestão em turmas reduzidas e com alto índice de aproveitamento. O programa de treinamento foi desenvolvido por uma equipe de consultores com larga experiência no dia a dia das maiores organizações do Brasil e do mundo. Além de conceitos modernos, são abordadas situações reais que ocorrem nas organizações e exemplos práticos que demonstram que uma boa gestão pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

ESCOLA PARA GESTORES

De acordo com a teoria das restrições, toda organização tem, em dado momento, pelo menos uma restrição que limita o desempenho de todo o sistema. O Programa de Formação de Gestores é um pacote de treinamento elaborado para acelerar os ganhos de gestão nas organizações por meio da evolução de sua equipe. Diante dos crescentes desafios demandados pelas organizações, mercado e sociedade, a necessidade de gestores altamente capacitados é fundamental para alcance sistemático de resultados. O programa é executado em módulos. Para cada módulo, será exigido o desenvolvimento de um projeto real na organização com ganhos reais de gestão. A execução do projeto deverá seguir os rituais ensinados durante os módulos de treinamento e será acompanhado de perto pela monitoria do curso. O objetivo do projeto é proporcionar a implementação na prática das técnicas de gestão aprendidas no treinamento.

ESCOLA TÉCNICA

Somos um grupo de técnicos especialistas. Em nossa atuação, desenvolvemos ferramentas e técnicas essenciais para a obtenção dos resultados. O objetivo desta escola é transmitir para nossos clientes todo o Know-How aprendido ao longo dos anos de atuação da nossa equipe de consultores.

ESCOLA PARA GESTORES PÚBLICOS

O grande desafio do setor público está em criar os pilares fundamentais que garantam a realização plena de uma boa gestão. A Escola para Gestores Públicos preenche a lacuna existente entre as práticas comumente já adotadas no setor privado e as novas necessidades do setor público. Esse módulo perpassa por um panorama geral das 4 etapas básicas de modernização da gestão a partir da Qualificação dos Gastos até Gestão Eficiente dos Projetos.



GRUPO
AQUILA



TREINAMENTOS OFERECIDOS:



ESCOLA PARA EXECUTIVOS

- GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA
- PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM FINANÇAS
- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MEIO DO ALINHAMENTO DE METAS
- GESTÃO DE PROCESSOS POR MEIO DE FÁBRICAS VIRTUAIS

Figura 8: Escolas para executivos
Fonte: Aquila Schweiz

➤ Gestão de Pessoas e Liderança

OBJETIVO:

Entender o seu papel como líder e conduzir a equipe para conquista de resultados.

MOTIVAÇÃO + ORIENTAÇÃO =



Figura 9: Gestão de Pessoas e Liderança
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Função estratégica da gestão de pessoas.
- Fatores motivacionais na gestão das equipes.
- Liderança empreendedora e sustentável.
- Conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis na liderança.
- Estilos de liderança e o impacto nas equipes.
- Liderança x Gerenciamento.
- Gerenciamento do conflito.
- O papel do líder como espelho no processo de desenvolvimento de sua equipe.
- Gestão de Pessoas e as Organizações.
- Habilidade de negociação.
- Processos e Ferramentas em Gestão de Pessoas.
- Gestão da mudança e gestão de processos.
- Motivação e comprometimento.
- Feedback e Feedforward
- Relacionamento interpessoal, mecanismos de valorização e reconhecimento.

CARGA HORÁRIA: 16 HORAS/AULA

➤ Programa de Capacitação para Executivos

OBJETIVO:

Considerando a necessidade em produzir resultados, é preciso que os executivos tenham conhecimento de Finanças, capacitando-os para entender os efeitos pelos quais sua empresa é

MÓDULOS DO PROGRAMA

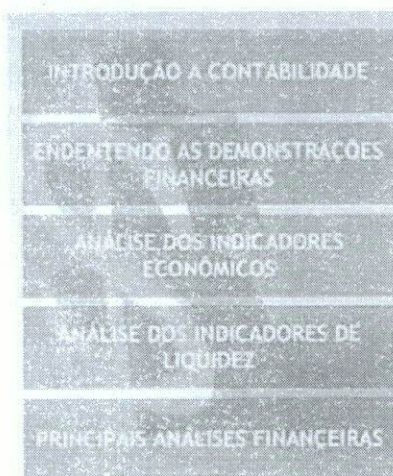
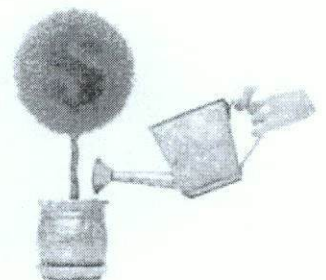


Figura 10: Programa de Capacitação para executivos
Fonte: Aquila Schweiz



CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

Conceitos Fundamentais e Demonstrações Financeiras

- Noções de Contabilidade:
 - Origem;
 - Definição e Funções;
 - Público Alvo e Objetivos;
 - Principais Conceitos;
- Balanço Patrimonial:
 - Conceitos;
 - Classificação;
 - Composição do Ativo e Passivo;
 - Composição do Patrimônio Líquido;
 - Estados Patrimoniais;
 - Peculiaridades e Armadilhas;
- DRE:
 - Regimes de Apuração – Competência e Caixa;
 - Conteúdo e Estrutura;
 - Apuração do Resultado;

Indicadores de Rentabilidade:

- Principais Análises e Reflexão;
- Margem Bruta;
- Margem de Contribuição;
- Margem EBIT;
- Margem EBITDA;
- Margem líquida;
- ROCE;
- ROE;
- Rentabilidade do Ativo;

Indicadores de Atividade:

- Prazo Médio de Recebimento, Estocagem e Pagamento;
- Ciclo Econômico, Operacional e Financeiro;

Indicadores de Liquidez:

- Classificação dos Grupos Funcionais;
- Capital de Giro – CDG;
- Saldo de Tesouraria;
- Análise de Liquidez e Perfis;

Resumo das Análises:

- Padrão Histórico;
- Padrão Industrial;
- Impactos no DRE e Balanço Patrimonial

CARGA HORÁRIA: 24 HORAS/AULA

Inteligência Competitiva Pelo Alinhamento de Metas

OBJETIVO:

O ALINHAMENTO
PERMITE QUE
TODA A
ORGANIZAÇÃO
DIRECIONE SUAS
FORÇAS EM UM
MESMO SENTIDO.
OS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS



Figura 11. Inteligência Competitiva pelo alinhamento de metas
Fonte: Aquila Schweiz.

O ALINHAMENTO PERMITE:
TERMOS UMA IDEIA CLARA DO
NEGÓCIO... E FAZER ACONTECER!



SOMENTE AS EMPRESAS ALINHADAS TEM UMA VISÃO CLARA DE ONDE QUEREM
CHEGAR, E CADA COLABORADOR SABE EXATAMENTE O QUE FAZER PARA CONTRIBUIR
COM O RESULTADO!

Figura 13: Alinhamento de metas
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Porque as estratégias falham?
- Análise das estratégias ao longo dos anos: Passado x Presente x Futuro;
- Criando o Futuro – Revisando e Priorizando Estratégias;
- Estabelecendo a correlação das Estratégias com a operação da empresa;
- Estabelecendo a correlação das Estratégias com a Geração de Receitas, com os Custos, com as Despesas e o Capital Empregado;
- Estabelecendo Projetos Estruturais;
- Como alinhar de forma clara as responsabilidades;
- Implementando o Livro de Metas de forma clara para todos;
- Alinhando o programa de incentivos;
- Como manter o engajamento da equipe.

CARGA HORÁRIA: 8 HORAS/AULA

➤ Gerenciamento de Processos por Meio de Fábricas Virtuais

OBJETIVO:

- Transmitir aos gestores uma visão dinâmica da gestão de processos, permitindo a antecipação de problemas e rápida tomada de decisões.



Figura 13: Gerenciamento de processos por meio de fábricas virtuais
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- **Conceitos Básicos:**
 - Modelo BPM
 - Fábrica Virtual;
 - Cadeia de Valor;
 - Macro Processos e Sub-processos;
 - Alavancas de Atuação;
 - Metodologia PDCA aplicada a processos;
- **Fábricas Virtuais X Mapeamento de Processos Tradicional;**
- **Aplicação do Modelo de Fábrica Virtual no Segmento de Serviços;**
- **Implementando a Gestão de Processos por Fábricas Virtuais:**
 - Etapas de Implementação do Modelo de Fábricas Virtuais;
 - Estruturação dos Processos;
 - Identificando Disfunções e Desconexões;
 - Priorização de processos com foco na eliminação dos Gargalos;
 - Definição das Metas e Elaboração dos Planos de Ação;
 - Acompanhamento e Padronização;
- **Exemplos de Modelos de Fábricas de Processo e Ferramentas;**
- **Exercícios.**

CARGA HORÁRIA: 8 HORAS/AULA



ESCOLA TÉCNICA

A ESCOLA TÉCNICA É VOLTADA AOS GESTORES ESPECIALISTAS, OU SEJA, QUE POSSUEM OU DESEJAM OBTER CAPACITAÇÃO EM CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.

- GESTÃO DE PROJETOS
- GIDE – GESTÃO EDUCACIONAL
- EXCEL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Figura 14: Escola Técnica
Fonte: Aquila Schweiz

➤ Gestão de Projetos

OBJETIVO:

PREPARAR OS PROFISSIONAIS PARA PLANEJAR E EXECUTAR PROJETOS COM BASE NAS TÉCNICAS MAIS AVANÇADAS DE GERENCIAMENTO APLICADAS POR NOSSA EQUIPE EM PROJETOS, EM ORGANIZAÇÕES DE GRANDE ENVERGADURA. O CURSO FORNECE UMA SOLUÇÃO AVANÇADA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROVENIENTE DA FUSÃO DOS CONCEITOS APLICADOS PELAS PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES MUNDIAIS DE REFERÊNCIA.

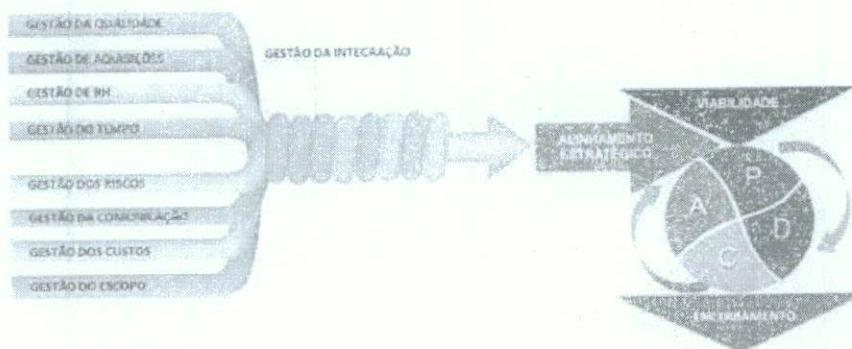


Figura 15: Gestão de Projetos
Fonte: Aquila Schweiz



CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

Módulo I – Conceitos Fundamentais e o Ciclo de Vida de um Projeto

- Conceitos Fundamentais;
- O que é um projeto;
- Órgãos e certificações Relacionadas a Gerenciamento de Projetos;
- Portfólio, Programas e Projetos;
- Perspectiva Estratégica dos Projetos;
- Tipos de Projetos e suas Características;
- Arquitetura Organizacional e Gerenciamento dos Projetos – O PMO;
- Metodologias e Gerenciamento de Projetos;
- O Gerente de Projeto;
- Metas de um Projeto e a Triplice Restrição;
- Alinhamento Estratégico;
- Identificação, Categorização e Avaliação das Ideias;
- Seleção, Priorização e Balanceamento do Portfólio;
- Autorização do Projeto e o Termo de Abertura;
- Análise de Viabilidade;
- Partes Interessadas - Stakeholders;
- Análise de Viabilidade Técnica;
- Requisitos, Premissas e Restrições;
- Análise de Viabilidade Financeira – Indicadores Financeiros.

Módulo II – Planejamento e Noções de Project

- A Equipe do Projeto;
- Declaração do Escopo;
- Elaboração da WBS do Projeto;
- O Planejamento da Qualidade do Produto e do Trabalho;
- Elaboração do Cronograma do Projeto;
- Curso Prático de MS Project®;
- Criação do Orçamento do Projeto, da sua Curva S e do Plano de Aquisições;
- Planejamento de Recursos Humanos;
- Planejamento da Resposta aos Riscos do Projeto;

Módulo III – Monitoramento, Controle e Encerramento

- Planejamento das Comunicações do Projeto;
- Regras de Acompanhamento e Controle – Definição dos Indicadores de Acompanhamento;
- O Plano do Projeto;
- Acompanhamento do Plano do Projeto – WBS, Cronograma, Orçamento, Qualidade, Recursos e Riscos;
- Gestão da Mudança;
- O Painel da Gestão, O One Page Report e os Rituais de Gestão;
- Os Preparativos da Operação;
- Lições Aprendidas;
- Databook do Projeto;
- Trabalho Final – Criação de um Plano de Projeto.

CARGA HORÁRIA: 24 HORAS/AULA

➤ GIDE – Gestão Educacional

OBJETIVO

Ensinar aos participantes o caminho para produzir e sustentar resultados excepcionais na educação por meio de um sistema de gestão integrado e avançado, utilizando técnicas adaptadas à atual realidade educacional.



GRUPO
AQUILA

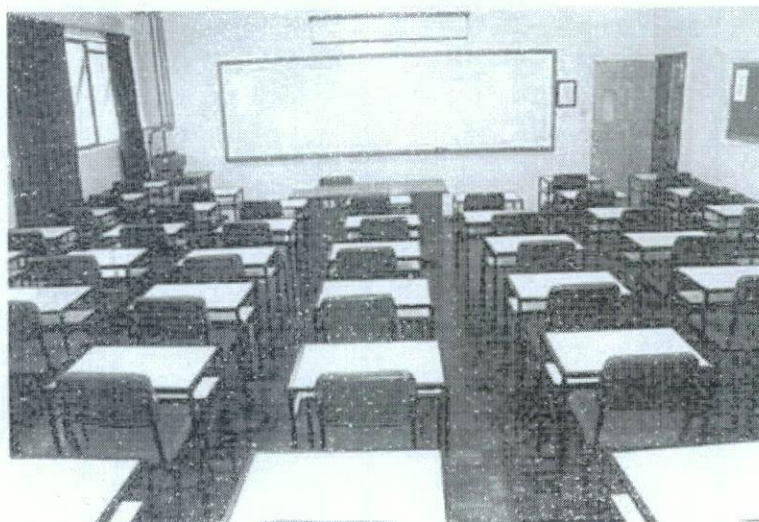


Figura 16: GIDE
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Desenvolvendo a Liderança Escolar;
- Definição da Identidade Organizacional;
- Definição da Proposta Pedagógica;
- Diagnóstico de Resultado Estratégico;
- Reconhecimento de Fins e Meios;
- Indicador IFC/RS*;
- Estabelecimento de Metas;
- Definição de Estratégias;
- Construção de Planos de Ação;
- Ferramentas de Acompanhamento;
- Identificação e Tratamento de Desvios;
- Conhecendo o Método PDCA;
- Registrando e Difundindo as Práticas de Sucesso;
- Como Criar o Ambiente da Qualidade;

**Indicador gerencial*

CARGA HORÁRIA: 16 HORAS/AULA

➤ Excel como Ferramenta de Gestão

OBJETIVO:

Para potencializar a gestão precisamos constantemente desenvolver ferramentas que apoiem nossas equipes. O objetivo deste curso é ensinar aos participantes o desenvolvimento de análises e ferramentas de gestão por meio da utilização das principais fórmulas e funções do Excel.

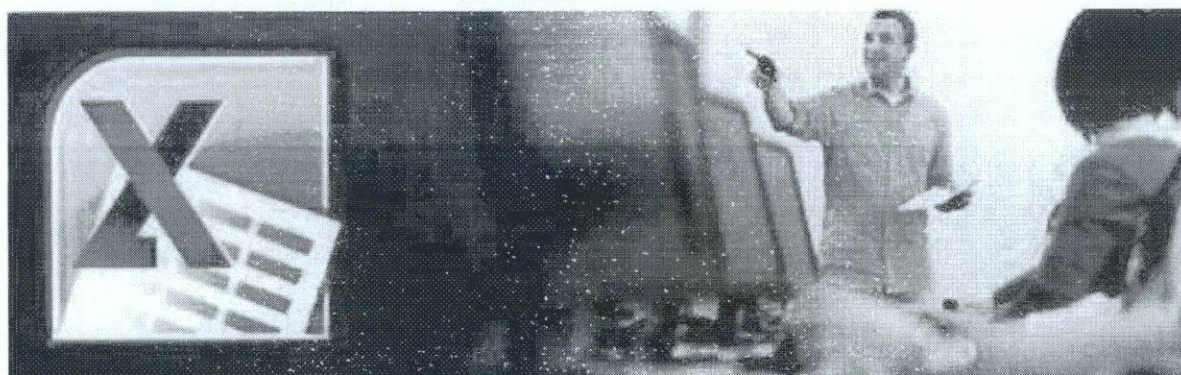


Figura 17: Excel como Ferramenta de Gestão
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

- Conhecendo o Excel 2010;
- Dados de Planilha;
- Operações Essenciais;
- Consultas a Banco de Dados Externos;
- Tabelas;
- Validação de Dados;
- Formatações Condicionais;
- Estrutura de Tópicos;
- Proteção;
- Gráficos;
- Tabela Dinâmica;
- Gráfico Dinâmico
- Fórmulas e Funções:
 - Operadores Aritméticos;
 - Operadores de Comparação;
 - Operadores de Texto;
 - Operadores de Referência;
 - Funções Aninhadas;
 - Funções de Data e Hora;
 - Funções de Texto;
 - Funções Condicionais;
 - Funções Estatísticas;
 - Funções de Procura e Referência;
 - Funções de Informações;
 - Novas Funções do Excel;

CARGA HORÁRIA: 16 HORAS/AULA



TEORIA E PRÁTICA:

O OBJETIVO DO PROGRAMA É SEPARAR A MELHORIA DA ROTINA DO COLABORADORES COLOCANDO O FOCO EM RESULTADOS

METODOLOGIA LEAN SEIS SIGMA

Figura 18: Escola para gestores
Fonte: Aquila Schweiz

➤ Programa de Formação de Gestores

OBJETIVO:

O Programa de Formação de Gestores foi elaborado para acelerar os ganhos de gestão nas empresas por meio da capacitação de sua equipe.

Diante dos crescentes desafios demandados pelas organizações, mercado e sociedade, a necessidade de gestores altamente treinados é fundamental para alcance sistemático de resultados.



Programa de formação de gestores é um pacote de treinamentos elaborado para:

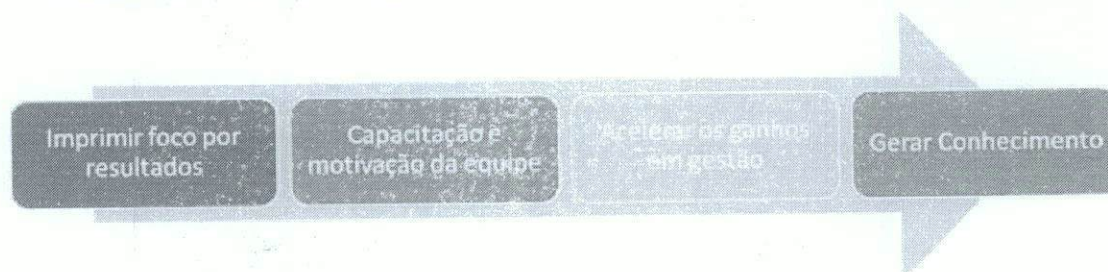


Figura 19: Programa de Formação de Gestores
Fonte: Aquila Schweiz

FAIXAS DE MATURIDADE EM GESTÃO



Figura 40. Faixas de Maturidade em gestão
Fonte: Aquila Schweiz

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

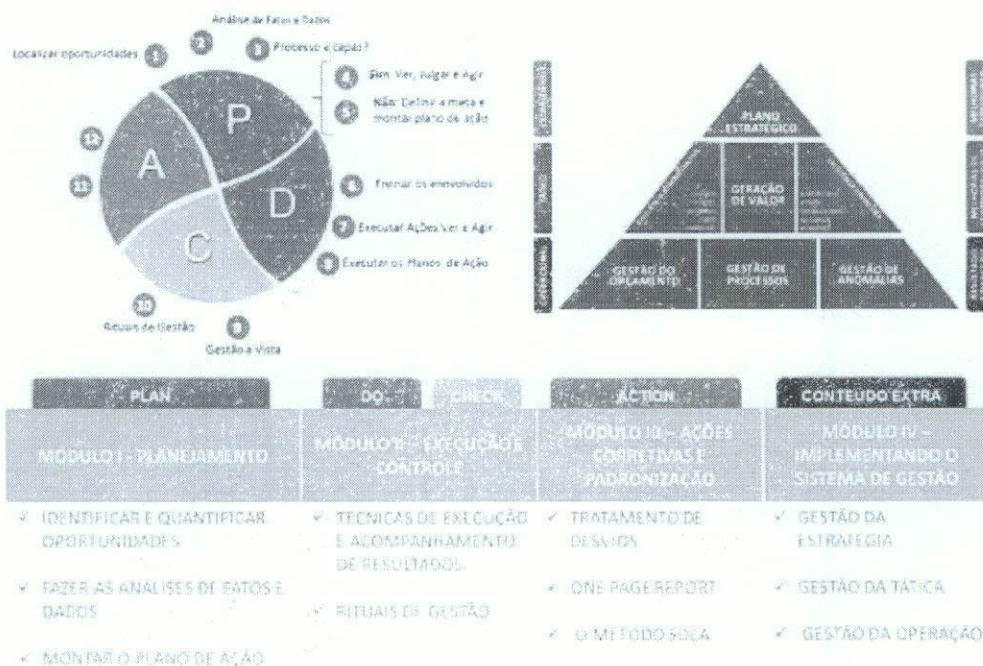


Figura 51. Conteúdo programático
Fonte: Aquila Schweiz

- **TREINAMENTO MÓDULO I - PLANEJAMENTO:**
- **Carga horaria:** 8 Horas / aula
- Nesta 1ª etapa os gestores serão capacitados no método para de Planejamento de resultados e receberão orientação teórica e exercícios com base no escopo abaixo:
- Conceitos Fundamentais e ferramentas gerenciais;
- Visão sistêmica, Modelos Mentais e foco em resultados;
- Competitividade e diferenciais competitivos;
- O Método PDCA – Planejamento:
 - Análise de Oportunidades;
 - Análise de Fatos e Dados;
 - Avaliação de capacidade do processo;
 - Ver e Agir;
 - Definição de metas e Elaboração dos Planos de Ação.
- **TREINAMENTO MÓDULO II – EXECUÇÃO E CONTROLE DE RESULTADOS:**
- **Carga horaria:** 4 Horas / aula
- No 2º módulo os gestores serão capacitados no método para Executar e Acompanhar resultados e receberão orientação teórica e exercícios com base no escopo abaixo:
- Revisão Módulo I-Planejamento;
- O método PDCA – Execução e Fase de Controle:
 - Execução dos Plano de Ação;
 - Acompanhamento dos Resultados;
 - Acompanhamento das Ações;
- Identificação e Tratamento dos Desvios.
- **TREINAMENTO MÓDULO III – AÇÕES CORRETIVAS E PADRONIZAÇÃO:**
- **Carga horaria:** 4 Horas / aula
- Neste módulo, os gestores receberão conceito teórico para estabilização dos resultados.
- Escopo Módulo III:
- Tratamento dos desvios;
- One Page Report;
- O método SDCA – Padronização (Padrões gerenciais, padrões técnicos de processo e procedimentos operacionais).





- **TREINAMENTO MÓDULO IV – IMPLEMENTANDO O SISTEMA DE GESTÃO:**
- **Carga horaria:** 4 Horas / aula
- No último módulo, os gestores conhecerão como aplicamos algumas das nossas principais soluções nos nossos projetos de consultoria.
- **Gestão da Estratégia;**
 - Inteligência Competitiva pelo Alinhamento de Metas;
- **Gestão da Tática;**
 - Matriz Integrada;
 - Célula de Valor Agregado;
- **Gestão da Operação;**
 - Gestão de Processo por Fábricas Virtuais.



Preparar o gestor público para os desafios do setor e capacitá-lo nas soluções necessárias para garantir a excelência nos serviços e entregas destinadas aos cidadãos.

BLOCO ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO E COMPROMISSOS DE GESTÃO

BLOCO FINANCEIRO

GESTÃO DE DESPESAS E DESPERDÍCIOS /GESTÃO DE RECEITAS E TRIBUTOS

BLOCO OPERACIONAL

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES

Figura 52: Gestão Pública
Fonte: Aquila Schweiz

➤ Programa de Excelência na Gestão Pública

OBJETIVO:

Preparar o gestor público para os desafios do setor e capacitá-lo nas soluções necessárias para garantir excelência nos serviços e entregas destinadas aos cidadãos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:



Figura 73: Blocos programáticos
Fonte: Aquila Schweiz

Bloco estratégico

Plano estratégico

A Formulação da Estratégia no setor público

Os Compromissos de Gestão

Alinhamento de Metas

Gestão de Projetos Estratégicos

Gerenciamento de Projetos

Bloco Financeiro

Gestão de Despesas e Desperdícios

Matricial Integrado de Despesa

Gestão de Receitas e Tributos

Matricial Integrado de Receita

Bloco Operacional

Gestão de Processos

Fábricas Virtuais

Gestão de Pessoas

Formação de Gestores – Faixa Branca

Conceitos de Excelência em Atendimento



ESTRUTURA

- Salas modernas e equipadas: os treinamentos são realizados em ambiente exclusivo com alta tecnologia de projeção, notebooks, internet, estacionamento e todo o conforto;
- Turmas exclusivas e customizadas



Figura 84: Estrutura Salas Aquila
Fonte: Aquila Schweiz

FATOS E NOTÍCIAS – ESCOLA DE GESTÃO:

CLIENTE: ANGLO GOLD ASHANTI

PERÍODO: 2014 A 2016

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES – FAIXAS BRANCA, AMARELA E VERDE


116 Pessoas Treinadas
+250 Pessoas Envolvidas


176 horas de treinamento
-20 Mil/h


61 grupos de trabalho


+1720 horas de acompanhamento



CLIENTE: RIOPREVIDENCIA – FUNDO ÚNICO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

PERÍODO: 2014 A 2015

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO RIOPREVIDÊNCIA

NUMERO DE PARTICIPANTES: 58 SERVIDORES COM 58 PROJETOS DE MELHORIA

[illegible]

CLIENTE: GRUPO BONSUCESSO

PERÍODO: 2014 A 2016

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES – FAIXAS BRANCA, AMARELA E
PROGRAMA DE GESTÃO PARA EXECUTIVOS

NUMERO DE PARTICIPANTES: 200



CLIENTE: PREFEITURA DE ARAGUAÍNA

PERÍODO: 2014

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: Foi implantado em Araguaína o Programa de Formação de Gestores, executando 16 projetos de melhorias para servidores. As turmas foram apresentadas os projetos em quatro encontros, de julho a outubro de 2014. Participavam até 50 servidores das 15 secretarias municipais em cada turma. Na Secretaria da Saúde, por exemplo, os participantes propuseram como projeto-piloto a redução de despesas com água, energia elétrica e telefonia fixa. Estruturados para identificar e corrigir anomalias em todo o processo, desde o contrato com os fornecedores até a redução de desperdícios no consumo, o trabalho deverá ser aplicado em toda a rede e apresenta potencial de economia de 12% dos recursos hoje empregados. As capacitações

apresentam potencial de economia de até R\$ 600 mil reais em despesas, com o desenvolvimento de projetos de secretarias.

<http://www.araguaina.to.gov.br/portal/paginas.php?p=not¬=noticias&id=778>

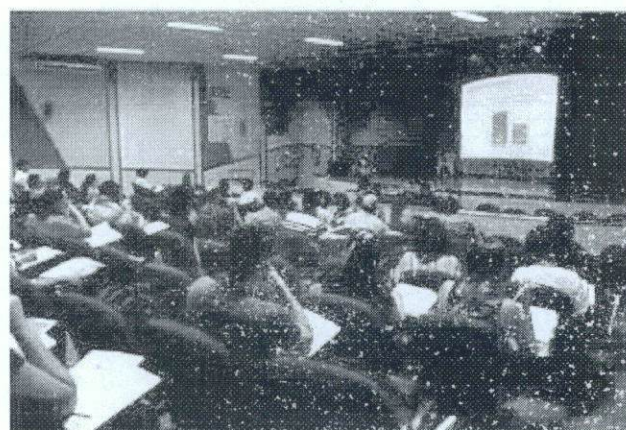


CLIENTE: PREFEITURA DE TRÊS LAGOAS

PERÍODO: 2015

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES – FAIXA BRANCA

NUMERO DE PARTICIPANTES: No total, 400 servidores públicos municipais de todas as secretarias municipais foram selecionados para participarem da qualificação, sendo divididos em quatro turmas de cem pessoas. A primeira recebeu as instruções nesta terça-feira (24), e as outras receberão as orientações na quarta (25), quinta (26) e sexta-feira (27). O primeiro encontro teve carga horária de 6 horas. A próxima aula presencial será realizada daqui dois meses e durante este tempo, os consultores do Instituto Aquila darão auxílio para os servidores participantes na elaboração dos projetos de melhorias que deverão ser aplicadas em cada setor da Prefeitura de Três Lagoas.



<http://www.perfilnews.com.br/noticias/tres-lagoas/servidores-da-prefeitura-de-tres-lagoas-iniciam-curso-formacao-de-gestores>



A palestra é dada por Flávia Costa, consultora sênior sócia do Instituto Aquila. (Foto: Divulgação)

CLIENTE: PREFEITURA DE MANAUS

PERÍODO: 2015

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO

NUMERO DE PARTICIPANTES: 500

CLIENTE: PREFEITURA DE MANAUS

PERÍODO: 2015/2016

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES

NUMERO DE PARTICIPANTES: 150

CLIENTE: PREFEITURA DE ITABIRITO

PERÍODO: 2015

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES – FAIXAS BRANCA

NUMERO DE PARTICIPANTES: 131

Na manhã desta terça-feira (17), 131 servidores da Prefeitura receberam certificados de conclusão dos treinamentos no Programa de formação e qualificação de gestores. Sob coordenação e supervisão da Secretaria de Planejamento, o Instituto Aquila realizou três módulos de capacitações, parte integrante das ações do Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal.



Desde abril de 2013, a Prefeitura investe na excelência dos serviços oferecidos à comunidade, aprimorando cada vez mais o trabalho graças ao entusiasmo da equipe, envolvimento dos gestores e a parceria com uma consultoria especializada neste tipo de treinamento, o Instituto Aquila. Não é à toa que a Prefeitura de Itapiranga foi reconhecida em 2014 pela implantação de boas práticas de gestão, no Prêmio Mineiro de Excelência em Gestão Pública Municipal.



Durante a cerimônia, o secretário de Planejamento, Hudson de Souza Tucão relembrou o histórico da Secretaria e comemorou o sucesso das ações implantadas. "As melhorias nos processos de gestão pública sem dúvida serão um marco da nossa trajetória", explicou.

Os resultados vão desde a otimização de processos, até a redução dos custos da Administração. Um exemplo foi a economia de R\$300 mil obtida no setor de transporte escolar intermunicipal, após trabalho de fiscalização e controle das inscrições. "Ações como essas irão fazer toda a diferença neste momento de crise nacional. Sem contar que a qualidade do serviço melhora muito", afirmou o presidente da Câmara de Vereadores, Max Fortes.



Figura 9: Modalidades oferecidas
Fonte: Aquila Schweiz

CLIENTE: PREFEITURA DE SETE LAGOAS

PERÍODO: 2013

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES – FAIXAS BRANCA

NUMERO DE PARTICIPANTES: 20

Em novembro de 2013 foi realizado o Programa de Formação de Gestores na Prefeitura Municipal de Sete Lagoas. O curso teve duração de 16 horas e contou com a participação de 20 gestores públicos.

Resultados obtidos:

Qualitativos:

- Elevação da capacidade da equipe em Melhorar e Manter Resultados
- Consolidar o conceito de Gestão de Alto Impacto
- Criação de um Time de Especialistas

Quantitativos:

- Retorno financeiro com base nos resultados dos projetos escolhidos pelos especialistas em gestão



CLIENTE: INSTITUTO JAMA

PERÍODO: 2013

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO: Em março de 2013 foi realizado o Curso de Gestão Integrada da Escola em parceria com o Instituto Jama e Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM.

NUMERO DE PARTICIPANTES: O curso teve duração de 24 horas e contou com a participação de 40 profissionais (diretores, coordenadores pedagógicos) e 23 escolas estaduais de Porto Alegre – RS

ESCOPO DO TREINAMENTO:

- ✓ O que é Gestão para o Instituto Aquila;
- ✓ Entendendo alguns Conceitos básicos;
- ✓ Indicadores da Educação;
- ✓ Construção do Marco Referencial;
- ✓ Diagnóstico de resultados estratégicos;
- ✓ Reconhecimento de fins e meios;
- ✓ Indicador IFC/RS-Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social;
- ✓ Estabelecimento de metas;
- ✓ Definição de estratégias;
- ✓ Construção de Planos de Ação;
- ✓ Ferramentas de acompanhamento;
- ✓ Identificação e tratamento de desvios;
- ✓ Como melhorar os resultados da educação utilizando o PDCA;
- ✓ Conhecendo o PDCA;
- ✓ Registrando e difundindo as práticas de sucesso;
- ✓ Como criar o ambiente da qualidade;
- ✓ Conhecendo o Programa 5S que orienta a melhoria ambiental;
- ✓ Realização de Exercícios Práticos.

Resultados obtidos:

Capacitação das escolas nos caminhos para se produzir e sustentar resultados excepcionais na educação por meio de um sistema de gestão integrado e avançado, utilizando técnicas adaptadas à atual realidade educacional.

GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

PUBLICAÇÕES

Livros

- Brainstorming
Autora: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy
- O Segredo do Campeão
Autora: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy
- Método de Solução de Problemas em Grupo na Área Educacional
Autora: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy
- Como Melhorar as Competências da Equipe Escolar Implementando a Matriz de Capacitação
Autoras: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Rosângela Torres / Izabela Lanna Murici
- Trabalhando com o 5S
Autoras: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Kristiane Kessler de Matos
- A Mochila e o 5S
Autoras: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Rita de Cássia Sá Amorim
- A 5S na Escola
Autora: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy
- Gestão Integrada da Escola
Autoras: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Izabela Lanna Murici
- A Padronização na Área Educacional
Autores: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Maurício Chaves / Michele Almeida
- Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social para Aplicação na Escola Autoras: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy / Neuza Chaves
- Como gerenciar e enfrentar desafios - José - O Administrador do Egito
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- A Gestão no Brasil – História do movimento que ajudou a mudar o país, uma saga de Minas Gerais
Autor: Carlos Bottrel Coutinho





Artigos

- Itália: Acompanhamento à organização Esluar, em visita a 08 organizações italianas, com o objetivo de representar seus interesses no mercado argentino – Janeiro/2000.
- Colômbia: Acompanhamento de 08 empresários brasileiros junto à Feira de Autopeças de Bogotá, participando em encontros de intercâmbios comerciais e desenvolvimento de produtos destinados a este mercado – Junho/1999.
- Argentina: Plano de Marketing e Venda para Importação dos Produtos Lubrificantes CESPA através da organização Esluar – Maio/1999.

Programas

- Programa de Modernização da Gestão Pública
Autores: Raimundo Godoy Castro Filho e Leonardo Rischele Felisbino
- Liderança e Trabalho em Equipe
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Inteligência Competitiva por meio do Alinhamento de Metas
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Gestão por Processos por meio de Fábricas Virtuais
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Programa de Excelência Operacional
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Desenvolvimento Comercial com Foco em Geração de Receitas
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Programa Gestão Avançada de Qualificação de Gastos
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Formação de Gestores para Resultados Rápidos
Autor: Raimundo Godoy Castro Filho
- Finanças para Executivos
Autor: Erico Costa Barros
- Gide – Gestão Educacional
Autora: Maria Helena Pádua Coelho de Godoy
- Gerenciamento de Projetos



Autor: Raimundo Godoy Castro Filho

- Padronização

Autor: Luiz Malta Laudares Júnior

- Gestão do Dia a Dia

Autor: Raimundo Godoy Castro Filho

- Gestão do Varejo

Autor: Newton Alves da Rocha Júnior

- Gestão de Serviços

Autor: Leonardo Rischele Felisbino

- Manutenção e confiabilidade

Autor: Luiz Malta Laudares Júnior.

Palestras

- Gestão pelo Capital Empregado – Fórum de Presidentes de Empresas Colombianas

Palestrante: Raimundo Godoy Castro Filho

- A Evolução da Gestão – Construbusiness: Fórum da Construção Civil 2014

Palestrante: Raimundo Godoy Castro Filho

- A Evolução da Gestão – Grupo Seculus

Palestrante: Raimundo Godoy Castro Filho

- 12ª AusIMM Mill Operators' Conference 2014 - Australasian Institute of Mining and Metallurgy

Palestrante: Marco Costa

- Fórum anual do segmento - Sinduscon-MG – Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais

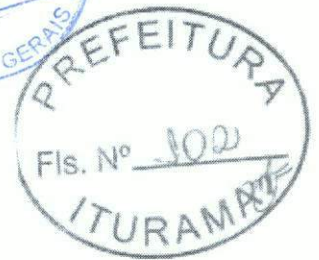
Palestrante: Raimundo Godoy Castro Filho

- GR Business Days 2014 - feira de negócios de Luxemburgo.

Palestrante: Bernardo Faria



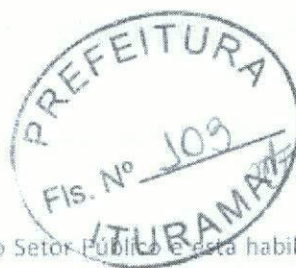
GRUPO AQUILA



CAPÍTULO 4

TRABALHOS RECENTES: SETOR PÚBLICO

Trabalhos mais recentes no Setor Público



GRUPO
AQUILA



A equipe do Instituto Aquila possui vasta experiência em projetos no Setor Público e está habilitada a atuar em diversas esferas:

- Governo Federal;
- Governo Estadual;
- Prefeituras;
- Órgãos Públicos;
- Educação Pública.

A seguir citamos alguns projetos mais recentes e seus respectivos escopos.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS

Frente 1: Capacitação e implementação do fator de competitividade através da eficiência dos servidores

- Capacitação dos servidores na implementação de medidas eficazes para identificação e captura das oportunidades;
- Capacitar os servidores na identificação de ações "ver e agir, provenientes do desdobramento das oportunidades e no aprofundamento das análises (Ações de alto impacto, fácil implementação e baixo custo);
- Capacitar os servidores no levantamento de oportunidades gerais para todas as Secretarias da Prefeitura de Palmas;
- Capacitar os servidores da Diretoria de Recursos Humanos da SEPLAG a ajustar o quantitativo de vagas a serem oferecidas nos Editais de contratação das secretarias. (Prazo de 180 dias a partir de 16/05/2013).
- Ajustes dos Benefícios (Folha de pagamento)
- Implementando o controle dos resultados
- Capacitar os servidores na criação de indicadores de acompanhamento para cada frente de atuação trabalhada;
- Capacitar os servidores na criação de rotina de apuração e coleta de todos os dados necessários para efetuarmos o acompanhamento mensal de resultados;
- Capacitar os servidores na elaboração de uma ferramenta de acompanhamento que possa apresentar os resultados ao comitê de liderança do projeto.
- Capacitar os servidores na criação de uma rotina semanal/Quinzenal com a liderança do projeto para acompanhar o desenvolvimento das atividades;
- Capacitar os servidores na criação de uma rotina Quinzenal/Mensal com os grupos de melhoria para acompanhar o andamento dos planos de ação e a implantação de melhorias em cada uma das secretarias trabalhadas.

Frente 2: Gestão das despesas e convênios

- Preparação da Base de Dados
- Modelagem da Base Orçamentária
- Elaboração das Análises Quantitativas
- Definição das Metas Preliminares
- Negociação das Metas
- Desenvolvimento dos Instrumentos de Acompanhamento
- Orientação dos gestores sobre as análises para ação corretiva;
- Realização das reuniões de controle para aprovação das contramedidas propostas;
- Capacitação dos servidores na Coleta e divulgação das melhores práticas internas;
- Capacitação dos servidores na Identificação dos problemas na condução do processo de controle.

Frente 3: Gestão de base orçamentária



- Elaboração da estrutura matricial integrada para o orçamento, identificação das oportunidades de melhoria nos custos e despesas e início do acompanhamento das metas financeiras, por frentes de trabalho e por unidade.

Frente 4: Gestão de processos por meio das fabricas virtuais

- Reestruturação dos processos críticos: implantar o projeto de Reestruturação dos 36 processos críticos que foram selecionados pela Prefeitura;
- Mapeamento do Processo Atual;
- Levantamento das desconexões e causas fundamentais dos problemas do processo;
- Priorização dos problemas que serão trabalhados;
- Reprojetar e definição dos indicadores e metas do processo;
- Elaborar Fluxo do Processo Reprojetado com Identificação das Tarefas Críticas;
- Elaborar Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo Reprojetado;
- Elaborar o Mapa de Indicadores de Desempenho do Processo Reprojetado contendo os itens de controle de itens de verificação;
- Definir todos os procedimentos operacionais padrão do Processo Reprojetado;
- Elaborar a Matriz de Capacitação no Processo;
- Elaboração e execução do plano de ação para implementação do novo processo.

Frente 5: Otimização dos processos

- Capacitação dos servidores na Avaliação dos resultados estratégicos da secretaria;
- Capacitação dos servidores na Definição e priorização dos processos críticos;
- Nomeação dos donos e gestores dos processos priorizados;
- Capacitação dos servidores no Mapeamento e identificação das falhas dos processos críticos;
- Capacitação dos servidores no Redesenho dos processos críticos;
- Capacitação dos servidores no Estabelecimento de indicadores e metas para os processos definidos;
- Capacitação dos servidores na Elaboração do plano de implantação do novo processo;
- Execução do plano de implantação;
- Capacitação dos servidores no Acompanhamento e controle dos resultados dos processos reprojetado.

Frente 6: Criação do Centro de Atendimento Integrado ao Cidadão

- Identificação dos serviços a serem prestados;
- Estruturação dos processos;
- Definição dos projetos de implantação;
- Elaboração do projeto arquitetônico do Centro de Atendimento (Secretaria de Infra);
- Mapeamento da demanda de equipamentos, sistemas, telefonia e rede lógica para o Centro de Atendimento;
- Alinhamento do escopo gerencial de serviços com sistematização do projeto;
- Capacitação técnica dos servidores selecionados;
- Implantação da comunicação visual do Centro de Atendimento (sinalização, etc);
- Definição do organograma do Centro de Atendimento;
- Definição do quantitativo de pessoal por área de atuação;
- Definição das atribuições e competências necessárias de cada servidor dentro da estrutura;
- Definição das posições de atendimento de acordo com a demanda de serviços;
- Definição dos mecanismos de coordenação entre o Centro de Atendimento e as outras Unidades Administrativas da Prefeitura;
- Elaboração de todos os regimentos, regulamentos e manual de normas e procedimentos necessários;
- Definição da rotina de acompanhamento das entregas com o Prefeito.

Frente 7: Compromissos de Gestão

- Avaliação dos objetivos estratégicos das Secretarias de Saúde;

- Capacitação dos servidores na Identificação dos processos finalísticos relacionados aos objetivos estratégicos;
- Capacitação dos servidores no Levantamento das oportunidades existentes nos processos identificados;
- Capacitação dos servidores na Definição dos indicadores e metas alinhados a estratégia e processos finais;
- Desenvolvimento das ferramentas de controle dos indicadores;
- Capacitação dos servidores na Elaboração e validação dos planos de ação;
- Implantação dos rituais de gestão para atingimento dos resultados.



Frente 8: Implantação do Sistema Meritocrático

- Planejamento Estratégico do Município (objetivos e metas);
- Desdobramento das Metas e Indicadores pelas Secretarias, Áreas e Unidades;
- Estruturação da Avaliação de Desempenho (itens qualitativos e quantitativos);
- Definição de Políticas e Regras da Meritocracia;
- Simulação do Impacto Orçamentário;
- Definição das Regras de Apuração e Pagamento.

Acompanhamento dos Resultados

- Realização de Treinamento com os Líderes das Secretarias na Metodologia;
- Estruturação da Coleta Periódica dos Dados dos Indicadores Definidos para Cada Secretaria, Áreas e Níveis Hierárquicos;
- Realização de Treinamento com os RHs da SEPLAG e Secretarias em Avaliação de Desempenho;
- Definição do Primeiro Ciclo de Apuração;
- Correções e Padronização do Processo Meritocrático.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MANAUS

Frente 1 - Gestão estratégica.

- Diagnóstico Preliminar
 - Entrevistas presenciais com alta liderança da Secretaria e servidores;
 - Entrevistas online com a comunidade escolar;
 - Pesquisa de satisfação com a comunidade escolar;
 - Diagnóstico dos indicadores de resultados e de processos da Secretaria;
 - Adequação do IFC/RS à realidade da secretaria da SEMED.
- Análise Estratégica
 - Análise dos fatores prioritários do ambiente interno (forças e fraquezas);
 - Análise dos fatores prioritários do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
 - Análise/definição de estratégias;
 - Elaboração da cadeia de valor da Secretaria;
 - Definição da meta global preliminar;
 - Desdobramento de metas para toda a rede (SEMED, DDZs e escolas).
- Seminário Estratégico
 - Validação da identidade estratégica: missão, visão e valores;
 - Validação das metas globais de curto, médio e longo prazo da Secretaria;
 - Definição das estratégias necessárias para atingimento das metas globais;
 - Priorização de projetos e processos que devem ser acompanhados sistematicamente pela Secretaria;
 - Apoio na elaboração do Plano Municipal de Educação;
 - Elaboração do mapa estratégico da Secretaria.

Frente 2 – Preparação para a implementação da GIDE

- I) Instituição do Núcleo GIDE Avançada na SEMED



- Definição do perfil necessário (habilidades, conhecimentos e comportamentos);
- Definição das atribuições e responsabilidades;
- Formação na GIDE Avançada;
- Elaboração da agenda de trabalho.
- II) Desenho da Dinâmica de Implementação da GIDE na rede
 - Definição das ações institucionais do projeto;
 - Definição dos procedimentos necessários para a realização das ações;
 - Definição do cronograma de implementação da GIDE na rede;
 - Definição de ferramentas gerenciais para acompanhamento da GIDE na rede.
- III) Desenho da Monitoria Preventiva de Resultado
 - Definição de ferramenta gerencial para coleta e consolidação dos resultados parciais (fluxo escolar);
 - Definição dos critérios para implementação;
 - Definição da agenda de realização.
- IV) Seleção das escolas prioritárias do projeto
 - Definição do perfil das escolas;
 - Análise dos resultados obtidos pelas escolas;
 - Organização das escolas em *cluster*;
 - Validação dos critérios de seleção com a SEMED;
 - Seleção das escolas prioritárias.
- V) Desenho do Painel Gerencial semanal com alta liderança da SEMED
 - Definição da agenda de realização;
 - Definição dos participantes (pessoas chaves);
 - Definição da dinâmica de informações e temas a serem abordados.
- VI) Preparação para a aplicação da Matriz de Competência
- VII) Definir equipe que conduzirá a Matriz de competência na SEMED;
 - Levantar as funções existentes nas escolas;
 - Priorizar as funções que serão trabalhadas inicialmente nas escolas;
 - Definir as competências requeridas em cada função priorizada;
 - Agregar ou subtrair competências no software de acordo com o levantamento feito;
 - Validar as competências com as diretorias da SEMED
- VII) Definição da Dinâmica de gestão das Divisões Distritais Zonais;
 - Estudo das especificidades das Regionais;
 - Definição de critérios de acompanhamento;
 - Definição das atribuições e agenda de trabalho.
- X) Seleção dos Multiplicadores da GIDE
 - Definição do perfil necessário (habilidades, conhecimentos e comportamentos);
 - Definição das atribuições e responsabilidades;
 - Desenho das etapas do processo seletivo;
 - Formação na GIDE Avançada;
 - Elaboração da agenda de trabalho.
- XI) Desenho da dinâmica de gestão do Ensino Infantil e Creches;
 - Definição das ações institucionais para educação infantil e creches;
 - Definição dos procedimentos necessários para a realização das ações;
 - Definição de ferramentas gerenciais para acompanhamento da GIDE infantil na rede.
- XII) Desenho da Dinâmica de validação do quadro de horário das escolas
 - Levantamento da situação atual do quadro de horários de todas as escolas com apoio dos multiplicadores;
 - Análise das horas – aulas disponíveis dos professores da rede;
 - Reorganização do quadro de horários das escolas de forma a ter o mínimo possível de lacuna com apoio dos multiplicadores.
- XIII) Implantação do Software GIDE na rede
 - Reunião de alinhamento com a equipe de TI e demais responsáveis;



- Elaboração de um plano de implementação do software.
- XIV) Elaboração do Plano de Comunicação da GIDE AVANÇADA
 - Identificação das pessoas chaves;
 - Apresentação do escopo do projeto e cuidados especiais (possíveis barreiras);
 - Definição de ações importantes para comunicar sobre o projeto na rede.

Frente 3 - Treinamentos da GIDE

Está contido no escopo do projeto o treinamento da GIDE para que os servidores da rede se apropriem do conhecimento gerencial. Os treinamentos serão destinados aos seguintes públicos:

- Servidores da SEMED;
- Multiplicadores da GIDE;
- Equipe diretiva das escolas;
- Supervisores escolares;

Frente 4: Implementação da GIDE

NA SEMED

- I) Gerenciamento de projeto prioritário (3 projetos) - Apoio a melhoria do IFC/RS
 - Elaboração/validação do plano do projeto (etapas, prazos e resultados);
 - Acompanhamento mensal do plano do projeto;
 - Identificação de riscos (causas) e desvios (resultados);
 - Definição de contramedidas para atacar os riscos.
- II) Reestruturação Organizacional e Gerenciamento dos processos prioritários (4 processos) - Apoio a melhoria do IFC/RS
 - Coleta e análise de dados históricos dos processos priorizados;
 - Identificação dos indicadores de desempenho chave para cada processo priorizado;
 - Estabelecimento de metas e definição de responsáveis;
 - Definição dos técnicos e dos gestores responsáveis que deverão participar das etapas de mapeamento da situação atual e reprojeto dos processos;
 - Mapeamento da situação atual dos processos prioritários e estrutura organizacional;
 - Levantamento das desconexões e identificação de causas;
 - Identificação das oportunidades de melhoria;
 - Definição de premissas para o reprojeto dos processos;
 - Identificação da estrutura organizacional atual;
 - Redesenho dos processos prioritários – melhoria da eficiência;
 - Elaboração dos padrões gerenciais de processo e procedimentos operacionais padrão dos processos priorizados;
 - Revisão de políticas, regulamentos e legislação aplicáveis e relacionados aos processos reprojeto;
 - Elaboração do plano de implementação dos processos redesenhados;
 - Definição da estrutura organizacional aos processos reprojeto;
 - Definição das funções e atribuições da estrutura;
 - Análise da Secretaria, do sistema de comunicação e de decisão das atividades da estrutura, avaliando o ambiente em que ela está inserida e da complexidade de seus processos;
 - Elaboração do plano de implantação da nova estrutura.
 - Acompanhamento mensal dos planos dos processos e de estrutura;
 - Identificação de causas e desvios (resultados);
 - Definição de contramedidas para atacar as causas.
- III) Gerenciamento do Núcleo GIDE na SEMED
 - Reforço na metodologia;
 - Análise do status da GIDE na rede;
 - Identificação das barreiras e definição de estratégias para superá-las;
 - Elaboração do cronograma mensal de visitas técnicas.



- IV) Realização do Painel Gerencial semanal com alta frequência da SEMED
 - Apresentação do status da GIDE na rede;
 - Análise dos resultados parciais;
 - Apresentação das boas práticas identificadas na rede;
 - Acompanhamento do cronograma de implementação do projeto;
 - Identificação das barreiras e definição de ações institucionais para superá-las
- V) Gerenciamento da Monitoria Preventiva de Resultados
 - Formação dos multiplicadores e integrantes do núcleo GIDE;
 - Orientação e acompanhamento dos resultados da monitoria preventiva de resultados na rede;
 - Consolidação dos resultados parciais (fluxo escolar) por nível de ensino e regional;
 - Identificação das escolas com maiores desvios;
 - Definição de estratégias para reverter os resultados insatisfatórios.
- VI) Suporte GIDE online
 - Elaboração de manuais *online* com as dúvidas recorrentes da GIDE;
 - E-mail institucional da GIDE para sanar possíveis dúvidas.
- VII) Implementação da Matriz de Competências
 - Formação dos servidores e multiplicadores da GIDE na Matriz;
 - Orientação quanto às avaliações e cadastro;
 - Orientação e acompanhamento dos dados cadastrados no *software*;
 - Consolidação dos dados de todas as escolas;
 - Identificação das lacunas de competências por regionais e representações;
 - Elaboração de um plano de apoio às escolas com a SEMED;
 - Acompanhamento da implementação do plano de apoio às escolas com a SEMED.
- VIII) Aplicação do Simulado Institucional online
 - Definição de uma comissão na SEMED para gerenciamento do simulado (seleção das questões, dinâmica de aplicação, mobilização das escolas);
 - Elaboração de um cronograma de atividades para realização do simulado;
 - Priorização dos anos de ensino que serão avaliados;
 - Elaboração do calendário de realização do simulado.
- IX) Gerenciamento do Gasto
 - Mapeamento das despesas a serem trabalhadas;
 - Definição das áreas e do escopo de atuação;
 - Validação da meta da Frente de Redução de Despesas;
 - Definição dos pacotes de gastos;
 - Desdobramento da estrutura matricial até entidades (áreas);
 - Definição e treinamento dos gestores de pacotes;
 - Levantamento e validação de parâmetros e índices de comparação;
 - Coleta de dados globais e nas áreas;
 - Análise da variabilidade dos indicadores das despesas;
 - Avaliação dos contratos prioritários;
 - Proposição de metas preliminares por elemento e área;
 - Distribuição de metas preliminares e orientação sobre elaboração de contrapropostas;
 - Auxílio na elaboração dos planos de ação, apoiando no levantamento dos dados necessários e fornecendo o apoio metodológico.
 - Acompanhamento dos planos de ação elaborados;
 - Identificação de causas e desvios (resultados);
 - Definição de contramedidas para atacar as causas.
- X) Definição de políticas públicas a partir da Gestão Estratégica e aplicação do IFC/RS
 - Análise do Mapa Estratégico da SEMED;
 - Análise dos indicadores críticos do IFC/RS da SEMED;
 - Definição de políticas públicas que visam a melhoria dos indicadores e cumprimento das estratégias definidas.
- XI) Lançamento do Programa de Gestão e Assinatura do Termo de Compromisso;



- Elaboração dos termos de compromisso com as metas de cada escola;
- Reunião com todos os diretores de escolas e lideranças da SEMED;
- Lançamento oficial do Programa com a pactuação das metas.
- XII) Estruturação do Sistema de Padronização da Rede
 - Identificação de boas práticas nas escolas;
 - Registro das boas práticas;
 - Disseminação das boas práticas na rede.
- XIII) Criação de um índice de qualidade municipal;
 - Análise dos resultados do simulado online;
 - Definição de fórmula para cálculo do indicador de desempenho (ID);
 - Análise dos resultados do fluxo escolar;
 - Elaboração do indicador de qualidade.
- XIV) Certificação das escolas e dos gestores em maturidade gerencial;
 - Definição dos critérios de certificação;
 - Definição das ferramentas avaliativas;
 - Consolidação dos resultados;
 - Identificação dos gestores a serem certificados.
- XV) Realização do Plantão GIDE AVANÇADA na SEMED;
 - Atendimento individualizado aos multiplicadores da GIDE AVANÇADA;
 - Reforço da metodologia;
 - Análise/validação dos arquivos produzidos pelas escolas;
 - Apoio gerencial nas demandas/dificuldades apresentadas pelos multiplicadores.
- XVI) Gerenciamento do Plano de Comunicação da GIDE AVANÇADA;
 - Acompanhamento mensal do plano do projeto (etapas, prazos e resultados);
 - Identificação causas e desvios (resultados);
 - Definição de contramedidas para atacar as causas.
- XVII) Desenho das ações de reconhecimento para alunos (certificados, bolsas)
 - Definição dos critérios de certificação;
 - Apoio aos multiplicadores no levantamento e consolidação dos requisitos para certificação;
 - Consolidação dos resultados;
 - Identificação dos alunos destaques.
- XVIII) Implementação e Gerenciamento do *Software* GIDE
 - Formação dos servidores e multiplicadores da GIDE no *software*;
 - Apoio no cadastro;
 - Acompanhamento e validação dos dados cadastrados no *software*.

NAS DIVISÕES DISTRITAIS ZONAIS

- I) Reuniões gerenciais quinzenais com os multiplicadores da GIDE AVANÇADA
 - Reforço da metodologia;
 - Apresentação/análise do status de implementação da GIDE AVANÇADA;
 - Validação dos arquivos produzidos pelas escolas;
 - Troca de experiências;
 - Identificação e atuação nos desvios e dificuldades de implementação;
 - Orientação dos próximos passos.
- II) Caravana "SEMED ATÉ VOCÊ" quinzenalmente nas regionais (aleatoriamente);
 - Atendimento individualizado aos multiplicadores da GIDE AVANÇADA;
 - Reforço da metodologia;
 - Análise/validação dos arquivos produzidos pelas escolas;
 - Apoio gerencial nas demandas/dificuldades apresentadas pelos multiplicadores.
- III) Gerenciamento do sistema de gestão (planos e metas) das Divisões
 - Elaboração do plano de ação da regional da GIDE;
 - Acompanhamento bimestral do plano e resultados da regional da GIDE;
 - Identificação de riscos, causas e desvios (resultados);

Definição de contramedidas para atacar os desvios e prevenir os riscos.

NAS ESCOLAS

A equipe de consultores do Instituto Aquila acompanhará mensalmente algumas escolas pilotos distribuídas nos polos da GIDE de acordo com critérios que serão definidos juntamente com a SEMED.

Além das visitas e orientação direta nas escolas pilotos, a equipe de consultores acompanhará e orientará o desenvolvimento da GIDE nas demais escolas da rede nas seguintes etapas:

- Elaboração/validação do Marco Referencial;
- Realização de diagnóstico da escola por meio do Indicador IFC/RS;
- Realização da análise estratégica;
- Definição das metas estratificadas;
- Elaboração de planos de ação nas vertentes ambiental e pedagógica;
- Acompanhamento sistemático da implementação dos planos;
- Análise de resultados parciais;
- Tomada de ações corretivas em caso de insucesso;
- Oficina de reforço da Padronização das melhores práticas.

NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Frente de gestão educacional

Esta etapa tem como objetivo analisar o material estratégico já elaborado na rede e ações implementadas em 2014 com o objetivo de definir as prioridades para 2015 em busca da realização da visão de futuro da rede.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

Seminário Estratégico

Análise do cenário atual (ambiente interno e externo);

- Definição das estratégias necessárias para atingimento das metas globais em 2015;
- Atualização do Mapa Estratégico da SEMED.

Estratégias

- Cenário atual analisado;
- Estratégias para 2015 definidas;
- Mapa Estratégico atualizado.

NA SEMED

- I) Desenho dos critérios de seleção e acompanhamento do "FUNDO DE INVESTIMENTO" contido nas ações do PROEMEM/BID:
 - Definição dos critérios de seleção das escolas considerando os indicadores fins e meios utilizados na gestão;
 - Seleção das escolas a partir dos critérios estabelecidos;
 - Definição da dinâmica de acompanhamento do impacto do "FUNDO DE INVESTIMENTO" nos resultados da escola.
- II) Instituição do Escritório Estratégico no DEPLAN:
 - Definição dos projetos e indicadores prioritários;
 - Apoio na elaboração dos planos e projetos estratégicos;
 - Dinâmica e instrumento de acompanhamento;

- Formação da equipe do DEPLAN em gestão.

III) Gerenciamento dos 3 projetos priorizados em 2014:

- Atualização dos 3 planos priorizados em 2014;
- Acompanhamento mensal dos 3 projetos priorizados;
- Identificação de riscos (causas) e desvios (resultados);
- Definição de contramedidas para atacar os riscos. Dinâmica e instrumento de acompanhamento.

IV) Realização do Paineir Gerencial semanal com alta liderança da SEMED:

- Apresentação do status da GIDE AVANÇADA na rede;
- Apresentação das boas práticas identificadas na rede;
- Acompanhamento do cronograma de implementação do projeto;
- Identificação das barreiras e definição de ações institucionais para superá-las.

V) Gerenciamento da Monitoria Preventiva de Resultados:

- Orientação e acompanhamento do diagnóstico levantado pelos assessores de gestão nas escolas;
- Consolidação dos resultados parciais (diagnóstico) por nível de ensino, ano de ensino e regional;
- Identificação das escolas com maiores desvios;
- Definição de estratégias, junto a equipe pedagógica da SEMED, para reverter os resultados insatisfatórios.

VI) Realização de um Seminário de Boas práticas (Pedagogos):

- Identificação das escolas com melhores práticas, a partir dos resultados pedagógicos;
- Orientação quanto ao registro das práticas bem sucedidas nas escolas selecionadas;
- Preparação do modelo e orientação quanto à elaboração da apresentação que será realizada no seminário;
- Alinhamento com as chefes das DDZs das diretrizes do Seminário.

VII) Realização do Plantão GIDE AVANÇADA na SEMED:

- Promover atendimento individualizado aos multiplicadores da GIDE AVANÇADA;
- Realizar reforço da metodologia no plantão;
- Análise/validação dos arquivos produzidos pelas escolas do multiplicador atendido;
- Apoio gerencial nas demandas/dificuldades apresentadas pelos multiplicadores.

VIII) Certificação das escolas com melhores resultados no bimestre a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho do Estudante (ADE):

- Identificando as 3 escolas que mais cresceram e as 3 que obtiveram os melhores resultados na ADE;
- Identificando a DDZ que mais cresceu e que teve o melhor desempenho na ADE;
- Certificando estas escolas e DDZs.

IX) Definição de metas para as escolas no âmbito do projeto "Escola que faz":

- Definindo os critérios com a SEMED;
- Realizando projeção com os critérios definidos.

X) Realização das Reuniões de Resultado Bimestralmente:

- Correlação dos resultados X metas estabelecidas no bimestre;
- Identificação dos desvios e das escolas com maiores desvios nos resultados;
- Orientação aos assessores de gestão quanto à análise e tomada de ações corretivas nas escolas;
- Apresentação dos resultados nas DDZs, análises das causas e definição de contramedidas;
- Apresentação dos resultados para alta liderança da SEMED, análises das causas e definição de contramedidas.

XI) Fortalecimento do Núcleo da GIDE AVANÇADA da SEMED:





- Avaliação do nível de maturidade gerencial da coordenadora geral e das DDZs na GIDE AVANÇADA (Banca avaliadora);
- Identificação das lacunas de conhecimento e habilidades na GIDE AVANÇADA;
- Formação prática e teórica para a equipe de coordenadores da GIDE AVANÇADA;
- Elaboração do cronograma anual de atividades da GIDE AVANÇADA;
- Identificação dos assessores de gestão com grande potencial para realizar tutoria com os demais assessores.

NAS DIVISÕES DISTRIITAIS ZONAIS

- I) Desenho da Gestão do desempenho dos Assessores Pedagógicos das DDZs.
 - Elaboração do instrumento automatizado a partir das atribuições definidas para os assessores pedagógicos das DDZs;
 - Elaboração de instrumentos automatizados para coleta de dados nas escolas com geração de gráficos e não relatórios descritivos;
 - Formação dos assessores pedagógicos na utilização do instrumento na dinâmica de atualização;
- II) Reuniões gerenciais quinzenais com os multiplicadores da GIDE AVANÇADA (Assessores de Gestão).
- III) Gerenciamento do sistema de gestão (planos e metas) das Divisões bimestralmente.

FRENTE REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

Como no ano de 2014 foram redesenhados 4 processos críticos, com excelentes resultados, nesta proposta está previsto o redesenho de mais seis (6) processos prioritários.

Processos prioritários: Merenda Escolar (logística), Manutenção Predial, Locação de Veículos, Conservação e Limpeza, Segurança nas escolas e Planejamento orçamentário de Infraestrutura e Obras.

A Reestruturação dos Processos está dividida em 6 blocos:

- I) Planejamento e Modelagem dos Processos;
- II) Análise dos dados e definição das metas;
- III) Modelagem To Be dos Processos e Elaboração dos Planos de Implementação;
- IV) Estruturação da Ferramenta de Gestão do Processo;
- V) Execução e Rituais de Gestão para Acompanhamento dos Resultados e Tratamento dos Desvios;
- VI) Padronização.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO – NOVA FASE

Frente processos

Para garantir o alcance das metas estabelecidas aos processos e desenvolver a cultura de foco em resultados e melhoria contínua, propõem-se a continuidade da implantação da sistemática de acompanhamento dos resultados, identificação dos desvios, levantamento das causas fundamentais e definição de ações corretivas e padronização.

MODULO I: Acompanhamento dos Resultados e da Implantação dos Processos

Esta etapa tem como objetivo acompanhar o alcance dos resultados dos processos priorizados e redesenhados por meio da efetiva implantação das ações dos planos de transformação dos processos.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Definição da estrutura, pauta e cronograma dos painéis gerenciais;
- Atualização das ferramentas de gestão utilizadas para acompanhamento dos resultados e das ações dos planos de transformação dos processos;
- Acompanhamento sistemático dos resultados x metas dos indicadores dos processos;
- Acompanhamento sistemático da implementação das ações dos planos de transformação dos processos;
- Tratamento dos desvios de resultados e definição de ações corretivas.



MODULO II: Formação de Multiplicadores

Esta etapa tem como objetivo formar multiplicadores em Gestão de Processos para que possam realizar de forma autônoma o acompanhamento de resultados e da implantação dos processos.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Mapeamento das competências desejadas para os multiplicadores;
- Definição dos multiplicadores conforme as competências definidas;
- Definição das atribuições e responsabilidades dos multiplicadores;
- *Workshop* de iniciação da formação dos multiplicadores;
- Treinamento em Gestão de Processos;
- Treinamento prático na sistemática de acompanhamento dos resultados e da implantação dos processos;
- Banca de avaliação dos multiplicadores.

MODULO III: Definição da Nova Estrutura Organizacional

Esta etapa, tem como objetivo analisar a atual estrutura organizacional e definir uma estrutura que maximize o desempenho com foco na atividade fim.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

Etapa 1 – Diagnóstico da Estrutura Organizacional Atual

- Mapeamento do funcionamento da estrutura organizacional atual (organograma, custos, efetivo de pessoal e parâmetros de produtividade);
- Análises da estrutura organizacional:
 - Amplitude de controle;
 - *Headcount* por nível hierárquico;
 - Valor agregado dos produtos/serviços;
 - Produtividade.
- Revisão do mapeamento da cadeia de valor;
- Diagnóstico do Fator de Competitividade da SEMED.

Etapa 2 – Proposta da nova Estrutura Organizacional

- Definição de alternativas de estrutura que maximizem o desempenho com foco na atividade fim;
- Definição do novo organograma (até o nível de gerência);
- Elaboração de descrições dos Cargos até o nível de gerência;
- Definição do novo quadro de pessoal até o nível de gerência (dimensionamento);
- Cálculo do ganho previsto com a nova estrutura;
- Elaboração do plano de implementação da nova estrutura organizacional.

Frente de Gestão Educacional

MODULO I: Alinhamento de Metas dos Setores Ligados à Subsecretaria de Gestão Educacional

Esta etapa tem como objetivo promover a visão sistêmica da Subsecretaria de Gestão Educacional, na qual cada setor saiba claramente qual o seu papel, suas entregas e trabalhe com foco em resultados no suporte à atividade FIM da Secretaria de Educação Municipal de Manaus.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Entrevistas estratégicas com as lideranças dos setores para identificação das entregas de cada setor;
- Definição dos indicadores de cada setor a partir da validação das entregas;
- Levantamento histórico dos resultados dos indicadores definidos (passíveis de levantamentos histórico);
- Levantamento considerando a metodologia Base Zero dos indicadores que não possuem histórico;
- Estabelecimento de metas de cada setor;
- Elaboração dos planos de ação de cada setor para alcance das metas estabelecidas;
- Institucionalização do Painel Gerencial da Subsecretaria de Gestão Educacional;
- Acompanhamento sistemático das metas x resultados alcançados de cada setor;
- Acompanhamento sistemático da implementação das ações dos Planos de cada setor;
- Padronização das boas Práticas dos setores.

MODULO II: Mapeamento das Competências

Esta etapa, tem como objetivo, mapear as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), necessárias para as funções: pedagogo escolar e secretário escolar, e revisar as competências necessárias para função gestor escolar.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Definição de equipe facilitadora da SEMED que participará do mapeamento das competências;
- Estudo da legislação, boas práticas internas, nacionais e internacionais ligada as funções Gestor, Pedagogo e secretário;
- Entrevista com representantes das funções gestor, pedagogo e secretário, para entendimento da gestão do dia a dia, das boas práticas e desafios encontrados na função;
- Revisão das competências necessárias para a função de gestor escolar;
- Definição dos conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para as funções: pedagogo e secretário escolar;
- Validação das competências definidas com a Secretaria de Educação;
- Definição da agenda de trabalho anual do pedagogo e secretário escolar;
- Definição de Instrumento para acompanhamento da agenda de trabalho do pedagogo e secretário escolar;
- Desenho da dinâmica da Aula Assistida para pedagogos.

MODULO III: Escritório de Projetos

Esta etapa, tem como objetivo, a estruturação e acompanhamento dos projetos existentes na Subsecretaria de Gestão Educacional e seu alinhamento com a necessidade real da rede.

Serão desenvolvidas as seguintes atividades:

- Mapeamento dos projetos existentes na Subsecretaria de Gestão Educacional;
- Identificação de todos os projetos existentes nas escolas;
- Avaliação do Impacto dos Projetos nos indicadores Fins e meios;
- Priorização dos projetos a partir do índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social e outros indicadores prioritários; (se houver necessidade de priorização);
- Identificação das escolas que já possuem projetos próprios para seus indicadores críticos, e das que não possuem projetos próprios e necessitam de apoio da SEMED;
- Desenho da dinâmica de atendimento às escolas que possuem indicadores críticos, e que não possuem projetos próprios;
- Definição de equipe facilitadora da SEMED para acompanhar os projetos;
- Definição de regras de criação, controle e acompanhamento dos projetos;
- Definição de indicadores, atividades e prazos dos projetos;
- Estabelecimento de metas para os projetos;
- Apoio a equipe facilitadora da SEMED, na elaboração dos Planos dos Projetos;
- Apoio a equipe facilitadora, no acompanhamento dos Planos dos projetos;
- Apoio a equipe facilitadora, no acompanhamento dos resultados dos projetos x metas;



MODULO IV: Treinamentos

Está contido no escopo do projeto o treinamento da GIDE AVANÇADA FAIXA AMARELA para os Gestores Escolares que se enquadrarem nos requisitos definidos e servidores dos setores da Subsecretaria de Gestão Educacional.

- I. Treinamento no método PDCA para as lideranças dos setores ligados a Subsecretaria de Gestão Educacional:
 - 1 turma de 40 participantes.
 - Carga horária: 16 horas.

Frente Planejamento Estratégico

Esta etapa tem como objetivo a identificação das questões estratégicas, fatores internos e externos que interferem nos resultados da Secretaria Municipal de Manaus, para que uma atualização da identidade organizacional seja elaborada, assim como novas estratégias em busca da SEMED do futuro sejam definidas.

I: Diagnóstico Preliminar

- Identificação das questões estratégicas;
- Identificação dos elementos centrais da Visão de Futuro, Missão e Valores;
- Identificação do nível de satisfação da comunidade escolar por meio de entrevistas;
- Análise econômica financeira da SEMED.

II: Análise Estratégica Ambiente Interno

- Identificação e análise de forças e fraquezas nos pilares do ambiente interno;
- Ensino;
- Estrutura;
- Processos;
- Tecnologia;
- Pessoas;
- Cultura;
- Liderança;
- Gestão;
- Análise de melhores práticas desenvolvidas pelas escolas da rede.

III: Análise Estratégica Ambiente Externo:

- Identificação e análise de oportunidades e ameaças nos pilares do ambiente externo;
- Político;
- Econômico;
- Social;
- Tecnológico;
- Ambiental;
- Legal;
- Análise de melhores práticas em prefeituras e instituições privadas nacionais;
- Pesquisa de modelos educacionais de referência em âmbito internacional.

IV: Workshop de Análise Estratégica

- Avaliação preliminar da Identidade Organizacional: Missão e Valores;
- Avaliação preliminar da Visão de Futuro;
- Apresentação e priorização dos temas a serem trabalhados (ambiente interno e externo).

V: Definição Dos Projetos Estratégicos

- Definição das iniciativas estratégicas para alcance da visão de futuro e relacionadas às principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Avaliação do impacto das iniciativas estratégicas nos resultados;
- Projeção de investimentos para implementação das iniciativas estratégicas;
- Priorização das iniciativas estratégicas;
- Definição preliminar dos projetos estratégicos.

VI: Seminário do Planejamento Estratégico: SEMED DO FUTURO

- Validação da Identidade Organizacional: Missão e Valores;
- Validação da Visão de Futuro;
- Validação das metas plurianuais;
- Apresentação das iniciativas estratégicas, impacto no resultado e projeção de investimentos;
- Validação dos projetos estratégicos;
- Elaboração do Mapa Estratégico SEMED DO FUTURO.

PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO BRANCO – MG

Com a finalidade de auxiliar a Prefeitura Municipal de Ouro Branco a reduzir seus gastos, reduzindo assim seu Limite Prudencial de gastos de Pessoal, o Instituto Aquila oferece um programa de Modernização da Gestão alinhado com a Melhoria do Fator de Competitividade dos Servidores.

1ª etapa:

- Oportunidades de Pessoal / Fator de Competitividade: essa frente levantará qual o fator de competitividade por secretaria, identificando a capacidade de agregar valor das áreas, dimensionando possível otimização do quadro da prefeitura;
- Compromissos de Gestão: essa frente promove o alinhamento dos esforços da prefeitura, visando o alcance do plano de governo proposto;
- Gestão dos Gastos / Matriz Orçamentária: Elaboração da estrutura matricial integrada para o orçamento, identificação das oportunidades de melhoria nos custos e despesas e início do acompanhamento das metas financeiras, por frentes de trabalho e por unidade;
- Gestão da Arrecadação: Análises detalhadas sobre a arrecadação para a identificação de oportunidades e implantação dos Times para captura dessas oportunidades;

- Rituais de Gestão: Rotina de acompanhamento dos resultados, em todos os níveis da prefeitura, com avaliação das metas e resultados obtidos, correção de desvios e planejamento.

2ª Etapa:

- Programa Formação de Gestores: Treinamento dos servidores selecionados no Método de Solução de Problemas e formação das equipes para implantação dos principais projetos em redução de despesas e incremento das receitas, conforme as oportunidades identificadas. Este treinamento é organizado em módulos teóricos e práticos;
- Padronização e Treinamento: Elaboração de novos padrões operacionais para as principais melhorias implementadas pelas Equipes do Programa Formação de Gestores e treinamento dos servidores na execução desses novos padrões (garantir a estabilidade dos resultados).

3ª etapa:

- Redução / otimização de Despesas:
Proposição e implementação da Reforma Administrativa de 1º e 2º escalão da PMOB de forma a possibilitar redução com as despesas de pessoal;
Priorizar despesas de custeio com os secretários e a prefeita propondo plano de redução das despesas de menor valor agregado para a PMOB;
Definição de metas de custeio e pessoal para 2016 por secretaria e realizar acompanhamento a partir da Comissão Financeira para garantir o atingimento das metas;
- Aumento das Receitas:
Definição de meta, plano de ação e acompanhamento da arrecadação de Dívida Ativa para o ano de 2016;
Implementação de novos processos para a equipe de fiscalização de posturas e tributos de forma a otimizar o trabalho e ampliar a arrecadação;
- Rituais de Gestão:
Manutenção do acompanhamento dos resultados, com avaliação das metas e resultados obtidos, correção de desvios e planejamento;
Estruturação e implementação de Rituais de Gestão periódicos para acompanhamento dos processos críticos da PMOB (ex. Processo de Compras)

PEFEITURA MUNICIPAL DE ITABIRITO

- Matriz Orçamentária: Elaboração da estrutura matricial integrada para o orçamento, identificação das oportunidades de melhoria nos custos e despesas e início do acompanhamento das metas financeiras, por frentes de trabalho e por unidade;
- Oportunidades e ações "ver e agir": Implantação das oportunidades imediatas identificadas durante o diagnóstico e a análise da matriz (ações simples e de resultados rápidos);
- Times de Alto Desempenho: Treinamento dos servidores selecionados no Método de Solução de Problemas e formação das equipes para implantação dos principais projetos em redução de despesas e incremento das receitas, conforme as oportunidades identificadas;
- Padronização e Treinamento: Elaboração de novos padrões operacionais para as principais melhorias implementadas pelos Times de Alto Desempenho e treinamento dos servidores na execução desses novos padrões (garantir a estabilidade dos resultados);
- Gestão da Arrecadação: Análises detalhadas sobre a arrecadação para a identificação de oportunidades e implantação dos Times para captura dessas oportunidades;
- Rituais de Gestão: Rotina de acompanhamento dos resultados, em todos os níveis da prefeitura, com avaliação das metas e resultados obtidos, correção de desvios e planejamento.





PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJUBÁ

Implantação da gestão orçamentária, reestruturação de processos e formação de servidores na prefeitura de Itajubá - MG

Validação e Desdobramento das oportunidades

- Validar as Oportunidades identificadas;
- Levantar as medidas a serem implementadas imediatamente após o início das nossas atividades tendo em vista as oportunidades levantadas;
- Identificar novas ações ver e agir provenientes do desdobramento das oportunidades e o aprofundamento das análises (Ações de alto impacto, fácil implementação e baixo custo);
- Levantar oportunidades gerais as todas as secretarias (não contempladas pelo Pareto do diagnóstico);

Gestão de Receita

- Priorização dos tributos a serem analisados;
- Elaboração dos indicadores de eficiência;
- Definição das metas de arrecadação;
- Levantamento das causas fundamentais da perda de arrecadação;
- Elaboração de um plano de ação para alavancar a arrecadação.

Priorização de Processos

- Desdobrar oportunidades vislumbradas nas secretarias prioritárias (Conforme maturidade de gestão);
- Aprofundar análises para sugerir metas (o que será implementado de imediato);
- Levantar impactos sociais e políticos à implementação das metas;
- Definição de Tarefas Críticas;
- Definição clara das responsabilidades de cada etapa;
- Estabelecimento dos Indicadores de Desempenho;
- Implantação do Modelo Fábrica;
- Elaboração do painel de acompanhamento;

Formação de Gestores

- Levantar n° de servidores a serem treinados;
- Identificar as secretarias com menor maturidade de gestão e iniciar por elas;
- Elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão para as tarefas críticas;
- Banca final de apresentação dos treinamentos oferecidos;
- Disseminação das boas práticas elaboradas.

Implantação dos Rituais de Gestão

- Formalizar uma rotina semanal/Quinzenal com a liderança do projeto para acompanhar o desenvolvimento das atividades;
- Criar uma rotina Quinzenal/Mensal com os grupos de melhoria para acompanhar o andamento dos planos de ação e a implantação de melhorias em cada uma das secretarias trabalhadas.
- Implantação da Gestão a vista dos indicadores.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PARÁ DE MINAS

Aumentando a Capacidade de Investimentos na Prefeitura de Pará de Minas através da:

Implementação da Gestão de Despesas e Receitas

- Preparação da Base de Dados



- Levantamento das contas de gastos e receitas;
- Identificação e priorização das contas;
- Verificação da consistência dos dados.
- Modelagem da Base Orçamentária
 - Estabelecimento dos pacotes de gastos e setores econômicos das receitas;
 - Desdobramento da estrutura matricial até o nível de subelementos;
 - Nomeação dos gestores de pacotes e setores;
 - Treinamento dos gestores na metodologia aplicada.
- Elaboração das Análises Quantitativas
 - Desenvolvimento das ferramentas para registro das informações;
 - Coleta e validação dos parâmetros e índices de comparação;
 - Levantamento dos contratos para avaliação.
- Definição das Metas Preliminares
 - Análise de variabilidade dos indicadores;
 - Avaliação dos contratos prioritários;
 - Proposição das metas preliminares dos pacotes e setores.
- Negociação das Metas
 - Treinamento OJT (on job training) dos envolvidos no processo de negociação;
 - Coordenação da negociação das metas;
 - Preparação de regulamentos para as metas negociadas;
 - Elaboração dos planos de ação para as áreas críticas.
- Desenvolvimento dos Instrumentos de Acompanhamento
 - Definição do calendário de apuração dos resultados;
 - Implantação da gestão à vista;
 - Elaboração dos padrões e material para tratamento dos desvios;
 - Treinamento OJT de todos os envolvidos no controle das metas.
- Execução dos Planos e Avaliação dos Desvios
 - Orientação dos gestores sobre as análises para ação corretiva;
 - Realização das reuniões de controle para aprovação das contramedidas propostas;
 - Coleta e divulgação das melhores práticas internas;
 - Identificação dos problemas na condução do processo de controle;

Gestão de Processos através das Fábricas Virtuais;

- Avaliação dos resultados estratégicos da secretaria;
- Definição e priorização dos processos críticos;
- Nomeação dos donos e gestores dos processos priorizados;
- Mapeamento e identificação das falhas dos processos críticos;
- Redesenho dos processos críticos;
- Estabelecimento de indicadores e metas para os processos definidos;
- Desenvolvimento das ferramentas de controle dos indicadores;
- Treinamento dos gestores envolvidos nos processos;
- Elaboração do plano de implantação do novo processo;
- Execução do plano de implantação;
- Acompanhamento e controle dos resultados dos processos reprojatados.

Capacitação dos servidores.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS

Para trabalhar estas oportunidades e desenvolver a cultura de foco em resultados e melhoria contínua, propõem-se a implantação do Programa de Modernização da Gestão, dividido em 6 etapas:



- Implantação da Matriz Integrada: essa frente fará uma avaliação completa de todas as receitas e despesas da Prefeitura, na busca por oportunidades de gestão que garantam a implantação da meta prevista no contrato;
- Fator de Competitividade: essa frente levantará qual o fator de competitividade por secretaria, identificando a capacidade de agregar valor das áreas, dimensionando possível otimização do quadro da prefeitura;
- Compromissos de Gestão: essa frente promove o alinhamento dos esforços da prefeitura, visando o alcance do plano de governo proposto;
- Reestruturação de Processos: 3 processos críticos serão reestruturados nesse frente, de acordo com impacto e criticidade nos resultados da prefeitura;
- Formação de Gestores: serão treinados 300 servidores no programa de formação de gestores, organizado em 3 módulos teóricos, sustentados pela elaboração prática de mini projetos pelos servidores envolvidos no treinamento;
- Rituais de Gestão: realização dos rituais de gestão, avaliação dos resultados programados e planejamento do mês seguinte.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SETE LAGOAS

Auxiliar a Prefeitura de Sete Lagoas na reestruturação organizacional de suas secretarias

Mapeamento da situação atual: estrutura, cargos e atribuições

- Entrevistas com as pessoas-chave de todas as secretarias para avaliação das responsabilidades, funções e atribuições;
- Mapeamento da estrutura organizacional atual das secretarias e de suas interfaces;
- Priorização das secretarias para serem reestruturadas;
- Detalhamento dos cargos, autoridades e atribuições de todas as secretarias;
- Identificação de redundâncias, sobreposições e duplicidades;
- Levantamento do volume de trabalho atual (número de processamentos, pessoal envolvido, salários, e etc).

Reprojeto da estrutura organizacional

- Estudos de alternativas de estrutura organizacional;
- Proposição do melhor projeto para a estrutura organizacional;
- Aprovação da nova estrutura organizacional;
- Descrição das atribuições na nova estrutura organizacional (funcionograma) com perfis básicos;
- Dimensionamento do quantitativo de pessoal necessário, por meio de:
- Levantamento de tempos para execução das tarefas;
- Elaboração do plano de implantação da nova estrutura organizacional.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LUÍS EDUARDO MAGALHÃES

Definir a estrutura adequada ao concurso público de 2014 e capacitar 50 servidores

Planejamento do concurso:

- Mapeamento da estrutura atual cargos, funções, níveis, remuneração;
- Levantamento das despesas de pessoal por função;
- Avaliação da legislação vigente;
- Análise da necessidade de criação e/ou extinção de cargos.

Capacitação dos servidores.

- Treinamento módulo i – planejamento
- Monitoria módulo i – planejamento

- Banca módulo i – planejamento
- Treinamento módulo ii – execução e controle de resultados
- Monitoria módulo ii – execução e controle
- Banca módulo ii – execução e controle
- Treinamento módulo iii – ações corretivas e padronização
- Monitoria módulo iii – ações corretivas e padronização
- Banca final – certificação

Fabricas virtuais

- Levantamento e análise da legislação vigente;
- Identificação das demandas e necessidades específicas;
- Avaliação dos custos da estrutura atual e projetada;
- Propostas de revisão, conforme análises;
- Redação dos documentos segundo aprovações;
- Apoio para apresentação aos agentes envolvidos.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULISTA

Desenvolvimento da Análise Estratégica da Educação no Município (GIDE)

Diagnóstico Preliminar

- Entrevistas com alta liderança da Secretaria e com diretores de todas as escolas da rede municipal;
- Diagnóstico dos indicadores de resultados e de processos da Secretaria;
- Identificação dos indicadores utilizados no sistema educacional com foco em resultados;
- Apoio na elaboração, aplicação e análise dos resultados de prova diagnóstica unificada de rendimento escolar para o 5º e 9º ano do Ensino Fundamental;
- Apoio no diagnóstico da estrutura física de todas as escolas da rede por meio do Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental com registro fotográfico.

Análise estratégica

- Análise dos fatores prioritários do ambiente interno (forças e fraquezas);
- Análise dos fatores prioritários do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- Análise/definição de estratégias;
- Definição da meta global preliminar;
- Desdobramento de metas para toda a rede.

Seminário de Planejamento Estratégico

- Validação da identidade estratégica: missão, visão e valores;
- Definição das metas globais de curto, médio e longo prazo da Secretaria;
- Definição das estratégias necessárias para atingimento das metas globais;
- Priorização de projetos e processos que devem ser acompanhados sistematicamente pela Secretaria;
- Elaboração do mapa estratégico da Secretaria.

Elaboração dos Planos de Ação

- Atribuir papéis e responsabilidades sobre as estratégias;
- Definir modelo e estrutura para as reuniões de gestão;
- Definir próximos passos para a implementação;
- Consolidar as ações em Planos de ação, contendo prazos e responsáveis;
- Definir o sistema de monitoramento e controle do plano de ação.



PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAGUAÍNA

Projeto 1: Implantação da Gestão Orçamentária com foco na folha de pagamento por meio das matrizes de acompanhamento na Prefeitura de Araguaína

Frente 1: Gestão Orçamentária

- Validação das oportunidades, definição das metas e ajustes na folha e ações de alto impacto (Vencimentos e Benefícios);
- Base Analítica da Folha de pagamento analisada;
- Comitê de Melhoria instituído;
- Mapeamento da lotação dos servidores;
- Inconsistências identificadas na lotação;
- Estrutura ideal definida de acordo com a legislação e comparação entre as Unidades;
- Plano de ação para ajuste dos desvios;
- Definição das funções adequadas de cada servidor;
- Capacitação dos servidores;
- Implementação do controle dos resultados;
- Execução dos rituais de gestão.

Frente 2: Estruturação dos Processos

- Estruturação de processos críticos, definição de procedimentos padrões, políticas e normas;
- Elaboração de Cadeia de Valor e Definição dos Processos Críticos;
- Detalhamento dos Macro Processos Identificados;
- Estabelecimento de indicadores para Produtos/Processos;
- Estruturação dos processos, padrões, normas, políticas e metas.

Projeto 2: Aprimorando a Gestão Orçamentária na Prefeitura de Araguaína por meio das matrizes de acompanhamento com foco em despesas

Frente 1 – Implantação das Matrizes de Acompanhamento de Despesas

- Etapa 1: Sistematização da Modulação de Pessoal
 - Revisão dos Módulos definidos para Unidades (quantitativo ideal de servidores);
 - Revisão dos Módulos definidos para a Sede das Secretarias (quantitativo ideal de servidores);
 - Validação dos Módulos com os Gestores;
 - Publicação dos Módulos em Diário Oficial.
- Etapa 2: Acompanhamento e Manutenção da Modulação
 - Ajuste da estrutura conforme publicação;
 - Gestão das demandas de contratações;
 - Análise e correção de eventuais distorções.
- Etapa 3: Realização de Treinamento com os Líderes das Secretarias na Modulação
 - Elaboração de agenda de treinamento com os líderes da Secretaria;
 - Definição das turmas;
 - Execução dos treinamentos.
- Etapa 4: Validação das Análises de Despesas Totais e Implantação das Ações Ver e Agir
 - Definição das ações de redução imediata das despesas (Ver e Agir);
 - Definição da matriz de despesas conforme o Plano de Contas da Prefeitura;
 - Validação das oportunidades identificadas no diagnóstico.
- Etapa 5: Definição de Metas
 - Definição dos gestores dos Pacotes e gestores de Entidade (Secretaria);
 - Definição dos indicadores e cluster das contas a serem analisadas;
 - Elaboração da ferramenta de Gestão de Despesas;



- Negociação e definição das metas de redução das contas entre gestores de pacotes e gestores de entidades (Secretaria);
- Análise das alavancas de impacto de despesas.
- Etapa 6: Implantação da Matriz de Acompanhamento de Despesas
 - Elaboração dos Planos de Ação;
 - Acompanhamento da execução das ações e alcance de resultados;
 - Revisão das metas de redução de despesas.
- Etapa 7: Padronização e Definição de Políticas e Normas
 - Padronização das boas práticas desenvolvidas ao longo do projeto;
 - Definição das Políticas e Normas de gastos;
 - Publicação das Normas definidas.

Frente 2 – Implantação do Sistema Meritocrático na Secretaria de Educação

- Etapa 1: Definição e Desdobramento das Metas e Indicadores pela Secretaria de Educação
 - Definição das metas globais da Secretaria conforme as diretrizes e objetivos do Governo;
 - Estratificação das metas globais da Secretaria (Mensalmente e Anualmente);
 - Desdobramento das metas da Secretaria pelas Áreas, Unidades e Níveis Hierárquicos;
 - Estratificação das metas das Áreas, Unidades e Níveis Hierárquicos (Mensalmente e Anualmente).
- Etapa 2: Estruturação da Avaliação de Desempenho (itens qualitativos e quantitativos)
 - Definição dos critérios de avaliação conforme os objetivos e valores municipais;
 - Elaboração das avaliações de desempenho por nível hierárquico (qualitativa e quantitativa).
- Etapa 3: Definição de Políticas e Regras da Meritocracia
 - Definição dos critérios e regras da meritocracia;
 - Definição das políticas necessárias para a implantação;
 - Estudo da legislação junto aos especialistas da Prefeitura para que haja a implantação da meritocracia.
- Etapa 4: Simulação do Impacto Orçamentário
- Etapa 5: Definição das Regras de Apuração e Pagamento
- Etapa 6: Realização de Treinamento com os Líderes da Secretaria na Metodologia
 - Elaboração de agenda de treinamento com os líderes da Secretaria;
 - Definição das turmas;
 - Execução dos treinamentos.
- Etapa 7: Estruturação da Coleta Periódica dos Dados dos Indicadores Definidos para cada Área e Níveis Hierárquicos
 - Definição dos responsáveis pela coleta dos dados junto ao Secretário;
 - Definição do processo padrão de alimentação dos dados e apuração;
 - Definição dos procedimentos padrão necessários.
- Etapa 8: Definição do Primeiro Ciclo de Apuração
- Etapa 9: Correções e Padronização do Processo Meritocrático

CÂMARA MUNICIPAL DE SETE LAGOAS

Modernizando a estrutura administrativa e recursos humanos através da implantação do Fator de Competitividade

- Mapeamento da Situação Atual: análise detalhada da estrutura organizacional, administrativa e gerencial por meio da execução das seguintes atividades:
- Entrevistas com as pessoas-chave responsáveis pelas unidades administrativas;
- Levantamento das normas, leis e regulamentos em vigência, inclusive o plano de carreira;
- Mapeamento da estrutura administrativa atual da Câmara e suas interfaces;
- Detalhamento dos cargos, autoridades e atribuições de todas as unidades administrativas;
- Identificação de falhas, redundâncias, sobreposições e duplicidades;
- Planejamento e dimensionamento para realização de concurso público.



- Desenvolvimento da Estrutura Administrativa: Neste fase, com as informações e dados levantados nas etapas anteriores, serão desenvolvidos estudos para concepção da melhor estrutura administrativa gerencial e de controle, para a Câmara de Sete Lagoas.
- Entrevistas com as pessoas-chave responsáveis pelas unidades administrativas;
- Levantamento das normas, leis e regulamentos em vigência, inclusive o plano de carreira;
- Mapeamento da estrutura administrativa atual da Câmara e suas interfaces;
- Detalhamento dos cargos, autoridades e atribuições de todas as unidades administrativas;
- Identificação de falhas, redundâncias, sobreposições e duplicidades;
- Planejamento e dimensionamento para realização de concurso público;
- Definição das atribuições, responsabilidades, cargos, dimensionamento, indicadores e resultados necessários para a estrutura ideal.
- Estudos de alternativas de estrutura administrativa;
- Planejamento das necessidades para a realização de concursos públicos;
- Reestruturação do plano de cargos e salários vigente;
- Proposição do melhor projeto para a estrutura organizacional;
- Aprovação da nova estrutura organizacional;
- Descrição das atribuições na nova estrutura (funcionograma);
- Dimensionamento do quantitativo de pessoal necessário, por meio de;
- Levantamento da medição de indicadores para execução das tarefas;
- Elaboração do plano de implantação da nova estrutura administrativa.

CONDESUL/ES – CONSÓRCIO PÚBLICO PARA O DESENV. SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SUL DO ESPÍRITO SANTO

- Prefeitura Municipal de Alfredo Chaves;
- Prefeitura Municipal de Anchieta;
- Prefeitura Municipal de Guarapari;
- Prefeitura Municipal de Iconha;
- Prefeitura Municipal de Plúma.

Atividades Realizadas

Estruturar, definir responsabilidades e método de trabalho do escritório de gestão de recursos (EGR) do Condesul.

- Identificação das ferramentas utilizadas para controle e gestão pública;
- Levantamento das fragilidades e forças dos formatos dos processos licitatórios de cada prefeitura;
- Levantamento da capacidade de endividamento;
- Identificação de situações de adimplência e inadimplência dos municípios;
- Levantamento dos financiamentos em andamento;
- Identificação/status de pessoal e equipamentos;
- Identificação/status dos projetos em andamento;
- Levantamento dos projetos planejados e/ou em desenvolvimento.

Implantação do Escritório de Gestão de Projetos

- Definir a metodologia de gerenciamento de projetos e garantir sua utilização (guardião do modelo de gestão);
- Disponibilizar os recursos (equipe técnica, infraestrutura, TI) necessários aos projetos;
- Acompanhar, por meio do cockpit gerencial, o andamento da carteira de projetos;
- Realizar análises para definir ações estratégicas para minimizar os riscos e maximizar a sinergia/integração entre os projetos.

Gerenciamento do Gasto

- Mapeamento das despesas a serem trabalhadas;
- Definição das áreas e do escopo de atuação;
- Validação da meta da Frente de Redução de Despesas;
- Definição dos pacotes de gastos;
- Desdobramento da estrutura matricial até entidades (áreas);
- Definição e treinamento dos gestores de pacotes;
- Levantamento e validação de parâmetros e índices de comparação;
- Coleta de dados globais e nas áreas;
- Análise da variabilidade dos indicadores das despesas;
- Avaliação dos contratos prioritários;
- Proposição de metas preliminares por elemento e área;
- Distribuição de metas preliminares e orientação sobre elaboração de contrapropostas;
- Auxílio na elaboração dos planos de ação, apoiando no levantamento dos dados necessários e fornecendo o apoio metodológico;
- Acompanhamento dos planos de ação elaborados;
- Identificação de causas e desvios (resultados);
- Definição de contramedidas para atacar as causas.



INSTITUTO JAMA

Projeto 1: implementando e aprimorando o sistema de gestão integrado nas escolas parceiras do Instituto Jama para melhoria dos resultados pedagógicos

Etapa 1 - PREPARAÇÃO PARA A GIDE

A etapa de Preparação para GIDE será o momento em que representantes do Instituto JAMA e Instituto Aquila analisarão o desempenho das escolas já parceiras e desenharão o projeto para 2012.

Na Preparação para a GIDE serão desenvolvidas as atividades descritas abaixo:

- Planejamento
- Análise das causas, dificuldade e forças das 8 (oito) escolas já parceiras.
- Consolidação dos resultados alcançados pelas 8 (oito) escolas já parceiras.
- Análise dos resultados finais e correlação com as metas estabelecidas das 8 (oito) escolas já parceiras.
- Análise dos resultados históricos das 23 escolas.
- Desdobramento de metas (IDEB, Prova Brasil, Aprovação e Abandono) para cada uma das 23 escolas e o consolidado do Programa.
- Estruturação da Dinâmica de Trabalho nas 23 escolas parceiras.
- Estruturação dos Encontros de Intercâmbios.
- Análise, Validação e Consolidação dos IFC/RS das 8 (oito) escolas já parceiras.
- Estruturação da Dinâmica do Simulado online.
- Elaboração do Cronograma do Projeto.
- Descrição das atribuições das escolas em cada Fase Estratégica do Programa (Assinatura do Termo de Compromisso).
- Dinâmica do Simulado online estruturado.
- Cronograma do Projeto elaborado.
- Atribuições das escolas descritas.

Formação GIDE

- Apresentação da Metodologia.



- Apresentação da dinâmica de trabalho 2012 e cronograma de implementação da GIDE.
- Avaliação do nível de absorção do conhecimento da metodologia pelos participantes (prova).

Etapa 2 - Gestão Integrada da Educação

- Validação dos Documentos Produzidos.
 - Análise e validação do Diagnóstico do IFERS das 15 (quinze) novas parceiras.
 - Análise e validação dos planos pedagógicos das 23 escolas do programa.
 - Identificação de inconsistências do IFC/RS e planos pedagógicos.
 - Elaboração de relatórios individuais por escola com as inconsistências identificadas e orientações.
- Acompanhamento da Implementação da GIDE
 - Análise dos resultados parciais do trimestre.
 - Consolidação dos resultados parciais e correlação com as metas estabelecidas.
 - Identificação dos desvios de metas e das disciplinas críticas.
 - Estruturação da Avaliação de Impacto das escolas parceiras no Programa (Certificação da escola nas faixas do IFC/RS – Instituto JAMA).
 - Reunião Gerencial para análise da avaliação de impacto e tomada de ações corretivas.
 - Encontro de Intercâmbio com as 23 escolas parceiras.
- Consolidação dos Ganhos
 - Análise e consolidação dos resultados finais do Simulado online.
 - Identificação das boas práticas desenvolvidas pelas escolas.
 - Realização do Seminário de Boas Práticas.
- Divulgação dos Resultados
 - Análise e consolidação dos resultados finais.
 - Correlação dos resultados finais com as metas estabelecidas (ganhos).
 - Elaboração do Boletim de Desempenho por escola.
 - Elaboração do Relatório Final do Projeto 2012.

Projeto 2: Aprimorando o sistema de gestão nas escolas parceiras do Instituto JAMA para melhoria dos resultados pedagógicos

MODULO I: Preparação para a Implementação da GIDE

- Definição do cronograma de implementação da GIDE em 2013.

MODULO II: Treinamento da GIDE

MODULO III: Orientação para a Implementação da Gestão Integrada da Escola

- Reunião gerencial com o Instituto JAMA para elaboração do cronograma de implementação da GIDE 2013 e análise dos resultados/dados de 2012 (Março);
- Reuniões gerenciais individuais com as escolas para análise, validação do planejamento e orientações para 2013 (Março);
- Reunião gerencial com representante do Instituto JAMA para análise e validação da etapa de acompanhamento (Maio);
- Reuniões gerenciais em Belo Horizonte para análise dos resultados e metas e definição de estratégias (Julho e Outubro);
- Consolidação dos resultados finais e elaboração do relatório do projeto (Fevereiro).



TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DE MINAS GERAIS



TERMO DE ENCERRAMENTO DE VOLUME

Em 14/07/2017 faço o encerramento do volume nº 1 do processo nº 1012301, contendo 198 folhas, incluindo este Termo, sendo o último documento:
ETAPA 2 - GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO



SECRETARIA DA 2ª CÂMARA
TANIA BARBOSA DE LUCA