



RELATÓRIO TÉCNICO

GUIA DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIA DA
GESTÃO DE PROCESSOS PORTUÁRIOS –
FASE II - ETAPA 4 - PRODUTO 14
MONITORAMENTO DAS IMPLANTAÇÕES E AJUSTES

SECRETARIA DE PORTOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
SEP/PR

COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ

NOVEMBRO, 2015

São Paulo, 23 de novembro de 2015.

Sr. Jean Paulo Castro Silva

Departamento de Gestão e Logística Portuária

Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR.

SCN, Quadra 4, Bloco B, Pétala D, 11º Andar, Sala 1.102, Centro Empresarial VARIG, Asa Norte.

Brasília - DF

Prezado Senhor:

Com referência à nossa proposta para prestação de serviços profissionais do **Projeto Modernização da Gestão Portuária integrante do Programa Portos Eficientes**, acordada com a Secretaria de Portos da Presidência da República – SEP/PR, conforme edital de Concorrência Pública nº 009/2013, apresentamos a seguir o relatório com o **Monitoramento das Implantações e Ajustes – Fase II**.

Nesta oportunidade, gostaríamos de agradecer a cooperação de todos os funcionários envolvidos no desenvolvimento dos trabalhos.

Colocamo-nos ao inteiro dispor de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU

Ricardo Terumichi Ono

Diretor

Registro de Revisões

REVISÃO	DATA	RESPONSÁVEIS	SÍNTESE DA REVISÃO
A	23/11/2015	<p>ELABORAÇÃO</p> <p>ALEJANDRA ARAGON SINISTERRA</p> <p>FERNANDA MAYRA GIRAO CASTRO</p> <p>GISELLY DOS SANTOS SILVA</p> <p>MARTA OLIVEIRA SILVA</p> <p>PRISCILLA LAGO COZER</p> <p>ROSANA DA SILVA BUENO</p> <p>VITOR DOMENE MARTINS</p> <p>REVISÃO</p> <p>FELIPE AGUIAR DE MORAES</p> <p>LUIZ FERNANDO BAROSA OLIVEIRA</p> <p>MARCOS DRUMMOND GONÇALVES</p> <p>ROBERTA REBOUÇAS YOSHIDA</p> <p>APROVAÇÃO / LIBERAÇÃO</p> <p>ANSELMO BONSERVIZZI</p> <p>RICARDO TERUMICHI ONO</p>	VERSÃO FINAL

Equipe de Trabalho SEP

Fábio Teixeira, Jean Silva, José Alfredo Silva, Fernanda Dian, Rodolfo Monteiro, Marcelo Bastos e Adriana Araújo.

Equipe de Trabalho CDRJ

Diretores/Comissão: Alexandre Gadelha, Guilherme Carvalho, Airton Amaral e Albert dos Santos.

Índice

Introdução.....	11
1. Visão Geral do Projeto	12
1.1. Objetivo e Escopo	12
1.2. Detalhamento das Atividades.....	14
2. Planejamento e Análise Geral das Operações Portuárias.....	17
2.1. Plano de Trabalho Preliminar.....	17
2.1.1.Análise Documental.....	17
2.1.2.Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)	21
2.1.2.1.Como Aplicar a Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)	23
2.1.2.2.Hipóteses Companhia Docas do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis).....	24
2.1.3.Entrevistas com as Partes Interessadas	28
2.1.4.Priorização de Processos.....	28
2.2. Diagnóstico da Situação Atual	30
2.2.1.Metodologias e Ferramentas de Suporte da Etapa de Diagnóstico da Situação Atual	31
2.2.1.1.Mapeamento de Processos	31
2.2.1.1.1.Como Aplicar o Mapeamento de Processos.....	34
2.2.1.1.2.Identificação de Oportunidades de Melhorias.....	36
2.2.1.2.Modelo de Maturidade de Processos.....	37
2.2.1.2.1.Como Aplicar o Modelo de Maturidade.....	38
2.2.1.3.Metodologia SIPOC	43
2.2.1.3.1.Como Aplicar o SIPOC	43
3. Revisão dos Processos	45
3.1. Metodologias e Ferramentas de Suporte.....	46
3.1.1.Cadeia de Valor	46
3.1.2.Ciclo PDCA.....	54

3.1.3. <i>Benchmarking</i>	55
3.1.4. Elaboração do Plano de Resolução/ Projetos de Melhoria	59
3.1.5. Revisão do Planejamento Estratégico	60
3.1.5.1. Etapas do Planejamento Estratégico	61
3.1.5.2. Elementos do Planejamento Estratégico	62
3.1.5.3. Ferramentas de Suporte para o Planejamento Estratégico.....	63
3.1.5.3.1. Análise SWOT.....	63
3.1.5.3.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	64
3.1.6. Revisão da Estrutura Organizacional e Governança	66
3.1.6.1. Diagnóstico da Estrutura Organizacional.....	66
3.1.6.1.1. Coleta de Dados (FTE)	67
3.1.6.1.2. Amplitude de Comando.....	67
3.1.6.1.3. Mapa funcional.....	68
3.1.6.2. Redesenho da Estrutura Organizacional	70
3.1.6.2.1. Direcionadores do Redesenho.....	70
3.1.6.2.2. Proposta de Modelo Futuro: Estrutura Organizacional Padrão	73
3.1.6.2.3. Levantamento de Informações.....	78
3.1.6.2.4. Modelagem de Dados	79
3.1.6.2.5. Estrutura Organizacional - CDRJ.....	80
3.1.6.3. Revisão do Regimento Interno.....	86
3.1.6.4. Revisão do Plano de Cargos Comissionados e Funções de Confiança (PCCFC).....	86
3.1.6.5. Revisão do Plano de Cargos Efetivos (PCE).....	88
3.1.6.6. Revisão do Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV)	89
3.1.7. Gestão da Mudança Organizacional	93
3.1.7.1. Como aplicar a Gestão da Mudança Organizacional	94
3.1.7.1.1. Gestão de Impactos Organizacionais	95
3.1.7.1.2. Gestão da Comunicação.....	96

3.1.7.1.3.	Alinhamento das Lideranças	99
3.1.7.1.4.	Gestão de Treinamentos.....	99
3.1.8.	Revisão do Plano de Contas e Modelo de Custeio	104
4.	Implantação de Processos Redesenhados.....	105
4.1.	Metodologias e Ferramentas de Suporte	105
4.1.1.	Estruturação das Fichas de Projetos	105
4.1.2.	Gestão de Projetos.....	107
4.1.2.1.	Etapas da Gestão de Projeto	107
4.1.2.2.	Premissas Analisadas na Gestão de Projetos	109
4.1.2.3.	Como Aplicar o Gerenciamento de Projetos.....	116
5.	Monitoramento das Implantações e Ajustes	120
5.1.	Gestão por Resultados.....	120
5.1.1.	Metodologia para Gestão por Indicadores de Desempenho.....	122
5.1.2.	Desenvolvimento dos Indicadores de Desempenho	124
5.1.3.	Proposição de Indicadores de Desempenho da CDRJ.....	126
5.1.3.1.	Indicadores da Política Setorial.....	126
5.1.3.2.	Indicadores Estratégicos	127
5.1.3.3.	Indicadores Táticos/Operacionais	128
5.1.4.	Ferramentas de Gestão de Indicadores	129
5.1.4.1.	<i>Business Intelligence</i> (BI).....	129
5.1.4.2.	Ferramenta de Análise de Dados	130
5.1.4.3.	<i>Structure Query Language</i> (SQL)	131
6.	Lições aprendidas	134
7.	Considerações Finais	139

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura de Fases do Projeto	12
Figura 2 - Frentes de Trabalho (CDP, CDRJ e CODESP)	12
Figura 3 - Produtos Finais – Processos Logístico Portuários e Processos Internos	13
Figura 4 - Exemplo de Pasta de Entregáveis.....	13
Figura 5 - Cronograma Executivo do Projeto Modernização da Gestão dos Portos	14
Figura 6 - Fases do Projeto.....	22
Figura 7 – Ciclo de Vida de um Projeto	22
Figura 8 – Benefícios da Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)	23
Figura 9 - Estrutura Básica da Árvore de Questões	24
Figura 10 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte I	25
Figura 11 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte II	26
Figura 12 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte III	27
Figura 13 - Estrutura Metodológica para Entrevistas.....	29
Figura 14 - Processos Internos Priorizados	30
Figura 15 – Principais Elementos da Notação BPMN	32
Figura 16 – Principais Elementos da Notação BPMN - “Triggers”.....	33
Figura 17 - Estrutura dos Fluxogramas.....	34
Figura 18 - Análise de Maturidade	39
Figura 19 - Níveis de Maturidade por Subprocesso	40
Figura 20 - Exemplo Genérico do Resultado de Maturidade	42
Figura 21 - Ferramenta SIPOC	43
Figura 22 - Jornada de Maturidade dos Processos	45
Figura 23 - Cadeia de Valor das Autoridades Portuárias	48
Figura 24 - Ciclo PDCA	54

Figura 25 – Etapas do <i>Benchmarking</i>	55
Figura 26 – Ciclo do Planejamento Estratégico	62
Figura 27 – Matriz SWOT.....	64
Figura 28 - Orientação para resultados	65
Figura 29 – Metodologia da coleta de dados (FTE).....	67
Figura 30 - Amplitude de Comando	68
Figura 31 – Mapa Funcional (Distribuição dos Processos)	69
Figura 32 – Direcionadores do modelo futuro.....	70
Figura 33 – Organização dos Portos	72
Figura 34 - Estrutura Organizacional Padrão – Parte I.....	73
Figura 35 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte II.....	74
Figura 36 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte III.....	75
Figura 37 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte IV.....	76
Figura 38 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte V.....	77
Figura 39 – Levantamento de Informações	78
Figura 40 – Exemplo fator de correção.....	79
Figura 41 – Modelagem dos dados.....	79
Figura 42 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte I.....	80
Figura 43 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte II.....	81
Figura 44 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte III.....	82
Figura 45 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte IV	83
Figura 46 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte V	84
Figura 47 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte VI	85
Figura 48 – Processo de Gestão da Mudança.....	94
Figura 49 - Gestão de Impactos.....	94
Figura 50 – Etapas da gestão de treinamento	100

Figura 51 - Fluxo de elaboração da estratégia de treinamentos	101
Figura 52 – Modelo de Ficha de Projeto	106
Figura 53 – Gestão de Portfólio de Projetos	107
Figura 54 - Principais Etapas da Gestão de Projeto	109
Figura 55 - Principais Etapas da Gestão de Projeto	110
Figura 56 – Curva S do Gerenciamento de Custo	111
Figura 57 – Fluxo da Comunicação	112
Figura 58 – Plano de Comunicação	112
Figura 59 – Matriz das Partes Interessadas	113
Figura 60 – Matriz de Controle e Risco.....	114
Figura 61 - Conceito, características e objetivo de um indicador	121
Figura 62 - Metodologia Deloitte para Indicadores de Desempenho	123
Figura 63 – Modelo de Ficha de Indicador.....	126
Figura 64 – Mapa Estratégico CDRJ	128
Figura 65 – <i>Business Intelligence</i> (BI)	130
Figura 66 – Ferramenta de Análise de Dados	130
Figura 67 – Atributos Utilizados na Ferramenta SQL	131
Figura 68 - Mensuração do indicador "Média de Recebimento – Financeiro"	132
Figura 69 - Mensuração do indicador "Títulos Baixados no Contas a Receber"	133

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fase II – Etapas do Projeto (Processos Internos) - Parte I	15
Tabela 2 - Fase II – Etapas do Projeto (Processos Internos) - Parte II	16
Tabela 3 - Materiais Analisados – Parte I	18
Tabela 4 - Materiais Analisados – Parte II	19
Tabela 5 - Materiais Analisados – Parte III	20
Tabela 6 - Materiais Analisados – Parte IV	21
Tabela 7 – Categorias dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias	47
Tabela 8 – Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte I.....	48
Tabela 9 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte II	49
Tabela 10 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte III	50
Tabela 11 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte IV	51
Tabela 12 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte V	52
Tabela 13 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte VI.....	53
Tabela 14 - Percentual de acordo com o número de usuários	71

Introdução

O presente documento foi desenvolvido com o intuito de apresentar o **Guia de Implantação de Melhoria da Gestão de Processos Internos** para o Projeto Modernização da Gestão Portuária – Produto 14, etapa 4 do projeto, conforme previsto em contrato.

O principal propósito deste documento é o de elucidar e facilitar a implantação, em outras administrações portuárias, dos processos de melhoria implantados nas três empresas que fizeram parte do escopo do projeto.

Conforme já apresentado nos relatórios anteriores e manifestados nas reuniões de trabalho, o projeto teve como um dos principais objetivos, a busca pela padronização dos processos portuários, alinhadas às diretrizes do setor. Tal padronização, naturalmente, não deve abranger somente as empresas que fizeram parte do escopo do trabalho da consultoria, e sim deve servir de referência para as melhorias em todas as empresas vinculadas e demais portos delegados.

Há que se ponderar as particularidades em todos os portos e empresas, contudo, espera-se que a espinha dorsal de um trabalho de melhoria de gestão esteja baseada na metodologia e atividades executadas neste projeto, tendo em vista que os desenvolvimentos dos trabalhos foram exaustivamente discutidos e validados pelos principais gestores da SEP e das empresas.

Ainda na fase de diagnóstico, foram levantadas as oportunidades de melhorias nas empresas, relacionadas à necessidade de se preservar o conhecimento intelectual, de forma a manter a continuidade de ações e a perene busca de melhorias. De modo geral, a constatação foi de que a experiência e conhecimento dos profissionais ficam restritos individualmente, sem a devida documentação das rotinas de trabalho, dos procedimentos e das boas práticas. Nesse contexto, o presente relatório pretende contribuir na manutenção do conhecimento em cada empresa e servir de apoio na extensão e continuidade do presente projeto.

O documento apresenta conceitualmente e metodologicamente as principais atividades executadas no projeto, desde a fase de planejamento, até a fase de monitoramento. Em suma, descreve o processo de construção e execução do projeto realizado.

1. Visão Geral do Projeto

1.1. Objetivo e Escopo

O principal objetivo do projeto esteve vinculado ao desenvolvimento e à implantação dos aspectos relativos à **melhoria da gestão portuária**, preconizados pelo projeto de **Modernização da Gestão Portuária**, com vistas à modernização dos processos logístico portuários de entrada e saída de embarcações, liberação de cargas, passageiros e tripulantes, e de acessos terrestres. As operações portuárias que foram abordadas pelo projeto estão vinculadas às Companhias Docas do Estado de São Paulo (CODESP), do Rio de Janeiro (CDRJ) e do Pará (CDP), compreendendo os seguintes portos:

- CODESP: **Santos**;
- CDRJ: **Rio de Janeiro, Niterói, Itaguaí e Angra dos Reis**; e
- CDP: **Belém, Vila do Conde e Santarém**.

O projeto foi estruturado nas fases e etapas abaixo:



Figura 1 - Estrutura de Fases do Projeto

Em cada uma das fases foram analisadas as seguintes frentes de trabalho:



Figura 2 - Frentes de Trabalho (CDP, CDRJ e CODESP)

Os produtos finais foram entregues conforme a seguir:



Figura 3 - Produtos Finais – Processos Logístico Portuários e Processos Internos

De acordo com item 8.1 do Edital N°009/2013, referente às condições de entrega: “[...] os produtos deverão ser entregues em mídia impressa e digital (Word, Excel e Acrobat), sendo 05 vias impressas e encadernadas e 02 CD-ROM”.

Dessa forma, para melhor visualização das figuras, tabelas, fluxogramas, etc., foi criada uma pasta contendo todos os produtos, que foi disponibilizada à SEP, junto a este relatório. Procedimento este adotado pela Deloitte, uma vez que o tamanho das figuras muitas vezes ultrapassa as dimensões do formato do MS Word e devido a isto, a visualização das mesmas pode ser prejudicada.

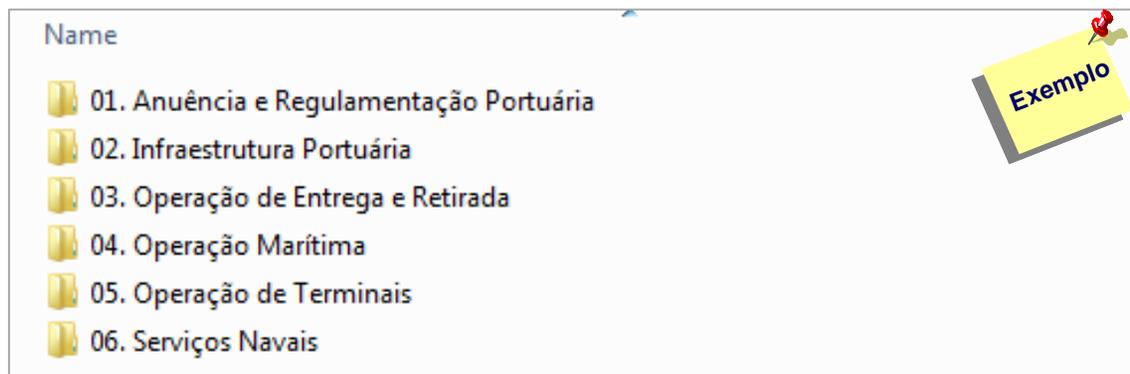


Figura 4 - Exemplo de Pasta de Entregáveis

Para cumprimento destas frentes de trabalho, a Deloitte seguiu o seguinte cronograma de trabalho, de acordo com as etapas do projeto.

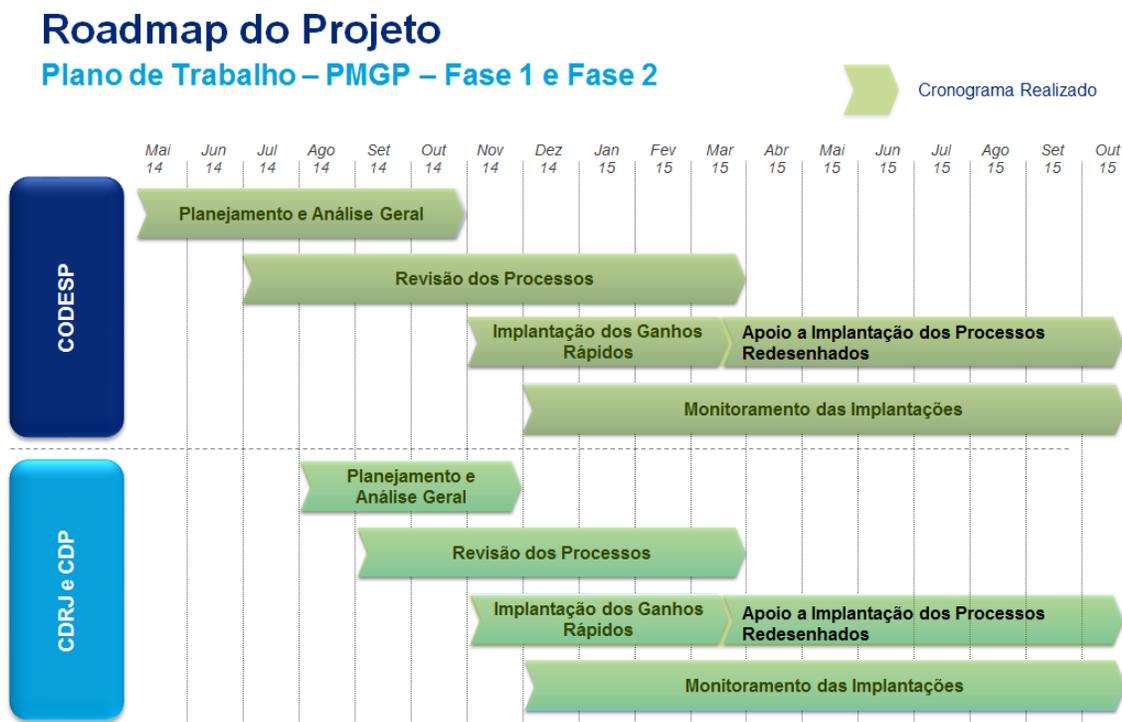


Figura 5 - Cronograma Executivo do Projeto Modernização da Gestão dos Portos

1.2. Detalhamento das Atividades

Este capítulo visa demonstrar, resumidamente, as atividades realizadas nas quatro etapas do projeto (Planejamento e análise geral das operações portuárias, revisão dos processos, implantação dos processos redesenhados e monitoramento das implantações e ajustes), as quais forneceram insumo ao relatório **Guia de Implantação de Melhorias da Gestão (Processos Internos) – Fase II da CDRJ**.

As atividades foram detalhadas conforme edital, assim como os prazos de entrega dos produtos apresentados nas figuras a seguir.

Tabela 1 - Fase II – Etapas do Projeto (Processos Internos) - Parte I

Atividade
Projeto de Modernização da Gestão Portuária
2. Fase 2 - Processos de Gestão Interna (CDRJ)
1.1. Etapa 1 - Planejamento e análise geral das operações internas
Análise de diagnósticos pré-existentes
Desenvolvimento da árvore de hipóteses dos processos internos (HBC)
Definição de uma amostra de arrendatários, agentes marítimos, companhias de navegação, importadores e exportadores representativos da movimentação de cargas e passageiros no porto
Elaboração do questionário CRM de acordo com o perfil de cada cliente do Porto
Elaboração do cronograma para realização de entrevistas
Marcação de reuniões com os entrevistados
Realização de entrevistas para verificação de processos portuários prioritários
Realização do kickoff (reunião inicial) junto à CDRJ e clientes do questionário para apresentação dos resultados prévios.
<u>Entrega Produto 8 - Plano de Trabalho Preliminar</u>
Seleção dos clientes que farão parte da 2ª consulta (incluindo a justificativa da amostra)
Definição dos terminais e tipos de carga que farão parte do redesenho da operação.
Marcação de reuniões com os entrevistados (2ª consulta)
Realização de entrevistas para mapeamento dos processos e detalhamento das prioridades sugeridas
Consolidação das prioridades e oportunidades de melhoria levantadas pelos clientes do porto
Elaboração do Plano de Trabalho detalhado à Contratante acompanhado de diagnósticos gerais dos processos
<u>Entrega Produto 9 - Plano de Trabalho Consolidado</u>
1.2. Etapa 2 - Revisão dos processos
Identificação de boas práticas
Validação dos portos que farão parte da amostra de visitas técnicas para análise de boas práticas
Seleção dos processos que farão parte da visita de acordo com o diagnóstico geral
Validação com a SEP dos processos que serão contemplados
Levantamento dos principais contatos em relação aos portos selecionados
Marcação das visitas de acordo com a amostra validada
Realização de visitas nacionais e internacionais e documentação dos resultados e boas práticas observados
Elaboração do resumo dos resultados de boas práticas
Revisão dos Processos Logístico-Portuários
Crítica dos processos específicos, identificação de lacunas frente às melhores práticas nacionais e internacionais
Consolidação de propostas de melhorias através da elaboração do Mapa dos Processos analisados e apresentação à Contratante
Elaboração do material para discussão das diretrizes do modelo futuro com a SEP/PR
Realização dos workshops com os diretores da SEP/PR
Redefinição dos processos que farão parte do redesenho do modelo futuro das Docas
Elaboração do material consolidado com as diretrizes da SEP/PR para o modelo futuro
Validação da SEP/PR das diretrizes e dos processos em alto nível
Elaboração dos fluxos redesenhados
Validação dos fluxos redesenhados e políticas revisadas com a comissão interna
Revisão da estrutura organizacional com a SEP de acordo com os novos processos
Revisão do dimensionamento de pessoal com a SEP de acordo com os novos processos
Validação da nova estrutura com as Docas
<u>Entrega Produto 10 - Mapa dos Processos Portuários Revisados</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do Produto 10 pela SEP/PR</u>

Tabela 2 - Fase II – Etapas do Projeto (Processos Internos) - Parte II

Atividade
Projeto de Modernização da Gestão Portuária
1.3. Etapa 3 - Implantação dos processos redesenhados
Priorização das oportunidades de melhoria
Validação dos processos que serão acompanhados durante o projeto com a comissão
Definição do cronograma de implantação das melhorias identificadas
Detalhamento das fichas dos projetos (responsáveis, período, atividades envolvidas)
Aplicação dos treinamentos e simulações das melhorias identificadas
Aplicação das melhorias e ações necessárias
Coleta dos resultados das melhorias identificadas
Realização de operação assistida
Preparação de relatórios de recomendações
<u>Entrega Produto 11 - Consolidação dos relatórios mensais de implementação</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 11 pela SEP/PR</u>
Realização de eventuais ajustes nas fichas de projetos
Elaboração dos indicadores de monitoramento, de acordo com cada ficha de projeto e/ou melhoria identificada
Validação interna dos indicadores de monitoramento
Elaboração de ferramenta para acompanhamento dos indicadores estabelecidos
Revisão/Apresentação do Plano de Monitoramento Contínuo à Contratante
<u>Entrega Produto 12 - Plano de Monitoramento Contínuo</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 12 pela SEP/PR</u>
1.4. Etapa 4 - Monitoramento das implantações e ajustes
Execução do plano de monitoramento contínuo
Documentação de eventuais ajustes na operação, em relação as melhorias planejadas
Validação interna dos ajustes identificados
Realização dos ajustes, comunicação dos pontos de adequação frente às entidades envolvidas
<u>Entrega Produto 13 - Consolidação dos relatórios mensais de monitoramento</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 13 pela SEP/PR</u>
Definição da estratégia de divulgação dos resultados (meio de comunicação, público alvo, linguagem)
Definição de layout (modelo) para o material de divulgação
Elaboração do conteúdo do Guia de Implantação
Entrega, à Contratante, do Guia de Implantação para replicação nas demais companhias docas
<u>Entrega Produto 14 - Guia de Implantação de Melhoria da Gestão dos Processos Portuários</u>
<u>Revisão e solicitação de adequações do produto 14 pela SEP/PR</u>

2. Planejamento e Análise Geral das Operações Portuárias

2.1. Plano de Trabalho Preliminar

O plano de trabalho preliminar teve como premissa a realização do planejamento do projeto, portanto, nesta etapa, definiu-se:

- Os participantes do projeto;
- Os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no projeto;
- Os recursos e materiais que seriam utilizados;
- As reuniões que seriam realizadas durante o projeto, bem como sua frequência;
- O cronograma de atividades; e
- As definições das melhores práticas do setor.

Após a conclusão do planejamento, o Plano de Trabalho Preliminar consistiu em analisar os diagnósticos pré-existentes (documentação utilizada nos processos, legislações, etc.), desenvolver a Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC), definir os envolvidos que seriam consultados, elaborar os questionários que seriam aplicados aos envolvidos e desenvolver o cronograma de entrevistas, bem como suas datas.

É importante que a Companhia defina um profissional para atuar como PMO do projeto, a fim de realizar o controle e acompanhamento de todas as fases do projeto, garantindo a execução do projeto dentro dos prazos definidos.

2.1.1. Análise Documental

Para realizar o Plano de Trabalho, a Deloitte analisou os seguintes documentos disponibilizados pela Contratante (SEP/PR):

Tabela 3 - Materiais Analisados – Parte I

Material	Assuntos abordados
Disponibilizados CDRJ	
1. PBO - Plano Básico da Organização	Descritivo das principais funções das áreas da CDRJ.
2. Relatório de Gestão CDRJ 2013 - TCU	Relatório sobre o parecer de principais iniciativas de gestão da CDRJ em relação a temas como governança, funcionamento dos controles internos, remuneração variável dos administradores entre outros pontos.
3. Apresentação Overview CDRJ	Apresentação elaborada pelo comitê executivo para direcionar a consultoria sobre os principais aspectos dos portos do Rio de Janeiro.
4. Processos CDRJ	Lista de processos já mapeados inicialmente pela equipe da CDRJ.
5. Indicadores de Avaliação de Desempenho CDRJ - Julho de 2014	Planilha sobre os principais indicadores econômicos financeiros , operacionais, segurança, meio ambiente, dragagem e institucional.
6 . Estatística dos portos	Relatório sobre a movimentação dos portos do Rio de Janeiro , Niterói, Itaguaí e Angra disponibilizados no site.
7 . Relatório Projeto Porto do Rio Século XXI	Resumo das principais obras estruturais e características dos terminis no porto do Rio de Janeiro.

Tabela 4 - Materiais Analisados – Parte II

Apresentações SEP	
1. Plano Mestre porto do Rio de Janeiro	Contempla desde uma descrição das instalações atuais até a indicação das ações requeridas para que o porto venha a atender, com elevado padrão de serviço, à demanda de movimentação de cargas projetada para até 2030.
2. Plano Mestre porto de Itaguaí	Este relatório apresenta o Plano Mestre do Porto de Itaguaí, o qual contempla desde a descrição das instalações atuais até a indicação das ações requeridas para que o porto venha atender à demanda de movimentação de cargas projetada para até 2030, com elevado padrão de serviço
3. A Estrutura Portuária Brasileira para o Século XXI	Material aborda o setor portuário com temas bem completos, desde características relevantes do Brasil, gargalos e soluções portuárias, modais, obras de infraestrutura, investimentos.
4. Brazil National Dredging Program II	Explica sobre o programa nacional de dragagem II.
5. Brazilian Ports	O material aborda uma visão geral portuária, e sobre oportunidades de investimento Institucionais.
6. Cadeia Logística Portuária Inteligente	Explicação sobre as soluções propostas para a Cadeia de Logística ser inteligente.
7. Capacitação e Qualificação profissional	Explicação sobre as melhorias em capacitação e qualificação profissional.
6. Gestão dos Portos Brasileiros	Material aborda o setor portuário com temas bem completos, desde características relevantes do Brasil, gargalos e soluções portuárias, modais, obras de infraestrutura, investimentos. (Iguar material 2)
7. Setor Portuário Brasileiro: Investimentos e Logística	Explica o Novo Marco Regulatório do Setor - Lei nº 12.815, de 05/06/2013
8. Investimentos Corredor Centro-Norte	Explica sobre os investimentos do corredor centro-norte.
9. Novo Arranjo Institucional 12.815	Explica os novos papéis da SEP/ ANTAQ e Autoridades Portuárias com a novo marco regulatório 12.815
10. O Sistema Portuário Nacional	Aspectos Institucionais da SEP/ Números do Setor/ Investimento nos Portos e Projeto de Inteligência Portuária
11. Plano Safra 2014	Órgão Envolvidos e Ações realizadas para mitigação dos impactos causados nas épocas de escoamento da safra de grãos
12. PNLN_Sumário executivo planos mestres	Resumo dos Planos Mestres dos portos nacionais extraídos no PNLN (Plano Nacional de Logística Portuária)
13. Portaria SEPPR nº 382013	Divulgação da Medida Provisória nº 595 que determina a obrigatoriedade de licitação dos arrendamentos dentro dos portos organizados
14. Reforma Do Setor Portuário - Lei nº 12.815	Objetivos E Estrutura Da Reforma do setor com a Lei 12.815/ Novo Arranjo Institucional Do Setor Portuário/ Ações Decorrentes Do Novo Marco Regulatório/ Programa De Investimentos e Outras Ações
15. Regulação Do Setor Portuário	Histórico do setor e necessidades de reformulação da lei nº 8.630/ Estruturação do setor/ Investimentos previstos/ Ações da SEP
16. Saúde e Segurança do Trabalhador Portuário	Acordo de Cooperação Técnica entre a SEP/PR e o Ministério da Saúde - Aborda apenas a necessidade de investigar as condições de saúde e segurança do setor
17. Setor Portuário Nacional	Diagnóstico do setor com foco no projeto Porto sem Papel
18. Terminais de Uso Privado	Investimentos de novos TUPs
19. Uma Nova Visão Para Logística Nacional	Panorama do setor e evolução da movimentação de Cabotagem, principais entraves para utilização do modal e ações da SEP para desenvolvimento da cabotagem
20. Mapeamento de Pontos de melhorias para os processos no Porto sem Papel	Este material apresenta os principais pontos que são entraves para os processos via Porto sem Papel, separado por órgão anuente/interveniente, área na CDRJ, e envolvidos nos processo (agência marítima, SindaRio).
21. Análise de Implantação do Porto sem Papel - Relatório Porto do Rio de Janeiro	Este documento foi elaborado pelo Laboratório de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina (LabTrans/UFSC) com o objetivo de apresentar à Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR) um relatório das atividades realizadas pela equipe técnica na visita ao Porto do Rio de Janeiro, tendo como foco a aderência do sistema Porto Sem Papel (PSP).
22. Análise da Implantação do Porto sem Papel - Sumário Executivo Porto do Rio de Janeiro	Este material apresenta uma síntese das principais informações presentes no "Relatório do Porto do Rio de Janeiro", vinculado à SEP/PR, organizando, de forma consolidada, os resultados do estudo completo.

Tabela 5 - Materiais Analisados – Parte III

Estatísticas Portuárias	
1. Desempenho do Complexo Portuário Brasileiro em 2013	Comparativo da evolução da movimentação de cargas 2012 a 2013
Legislação e Normas	
1. DECRETO Nº 8.033, DE 27 DE JUNHO DE 2013	Regulamenta o disposto na Lei no 12.815, de 5 de junho de 2013, e as demais disposições legais que regulam a exploração de portos organizados e de instalações portuárias
2. DECRETO Nº 8.088, DE 2 DE SETEMBRO DE 2013	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Secretaria de Portos da Presidência da República e remaneja cargos em comissão.
3. LEI Nº 11.518, DE 5 DE SETEMBRO DE 2007.	Acresce e altera dispositivos das Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.893, de 13 de julho de 2004, 5.917, de 10 de setembro de 1973, 11.457, de 16 de março de 2007, e 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, para criar a Secretaria Especial de Portos, e dá outras providências
4. LEI Nº 12.314, DE 19 DE AGOSTO DE 2010.	Altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, e 8.029, de 12 de abril de 1990, que dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração pública federal; revoga dispositivos da Lei no 10.678, de 23 de maio de 2003; e dá outras providências.
5. LEI Nº 12.815, DE 5 DE JUNHO DE 2013	Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários; altera as Leis nos 5.025, de 10 de junho de 1966, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.683, de 28 de maio de 2003, 9.719, de 27 de novembro de 1998, e 8.213, de 24 de julho de 1991; revoga as Leis nos 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das Leis nos 11.314, de 3 de julho de 2006, e 11.518, de 5 de setembro de 2007; e dá outras providências.

Tabela 6 - Materiais Analisados – Parte IV

Estudos e Pesquisas	
1. Proposta de um modelo para profissionalização das Docas	Modelo de profissionalização dos profissionais da Codesp baseado no uso de ferramentas consagradas no mercado, como o Balanced Scorecard, Análise SWOT, Gestão de Portfólio de Projetos e Gestão da Mudança.
2. O transporte de cargas conteneurizadas e a eficiência dos terminais brasileiros	O trabalho analisa a estrutura de transporte de contêineres existente no Brasil sob a ótica da hierarquização e demonstra os principais investimentos em curso. Por fim, é realizado estudo com uso da técnica do DEA CCR, que demonstra a eficiência dos terminais de contêineres que movimentaram mais de 100.000TEU (unidade equivalente de 20 pés) em 2011.
3. Proposta de modelo de planejamento para o setor portuário nacional face à Lei 12.815/13	O presente trabalho tem por objetivo analisar o modelo de planejamento portuário vigente no Brasil e propor uma nova formatação, considerando experiências de sucesso no passado recente. Para isso, foi realizada uma análise comparativa entre o modelo atual após a criação da Secretaria de Portos e os modelos utilizados ao longo dos últimos 50 anos, com o foco na proposição de melhorias na sistemática vigente de planejamento do Setor Portuário Nacional, resultando em um processo otimizado de planejamento, desde o nível setorial ao planejamento local dos portos.
4. Impacto dos contratos de arrendamento em portos organizados face ao novo Marco Regulatório Portuário Brasileiro	O presente trabalho analisou esse processo tanto em sua fase interna aos dois mencionados órgãos do Governo Federal quanto em sua fase aberta para a participação dos interessados. Foram evidenciadas as importantes mudanças nos critérios para julgamento das licitações de arrendamento, onde não mais é utilizado o maior valor de outorga para definição do vencedor, mas sim aspectos de redução de custos (menor tarifa) e técnicos (maior capacidade de movimentação ou o menor tempo de movimentação de carga), bem como os desafios que competem aos atores envolvidos no processo.
5. Marketing portuário: desafios e possibilidades de utilização pelas autoridades portuárias brasileiras	Identificar estratégias de marketing portuário que possibilitem o desenvolvimento comercial das Autoridades Portuárias brasileiras
6. Canais de acesso aos portos brasileiros: demandas de infraestrutura pela evolução dos tipos de navios	O trabalho visa avaliar temas atuais e projeções futuras afetas às tendências da navegação e práticas de movimentação de cargas, dimensões dos navios-tipo, aspectos econômicos da navegação com o aumento da conteneurização e as principais rotas mundiais de navegação, com suas interfaces no mercado nacional, tudo de forma a propiciar a antecipação de demandas de infraestrutura nos portos públicos brasileiros. Como metodologia de análise, o trabalho propôs a comparação da evolução das dimensões dos navios-tipos com a evolução das dimensões dos canais e acesso nos portos de Fortaleza-CE, Rio de Janeiro-RJ, Santos-SP, Paranaguá-PR, São Francisco do Sul, Itajaí-SC e Rio Grande-RS.
7. Sistema portuário brasileiro: evolução e desafios	O presente estudo procura, também, apresentar uma análise sobre os principais temas embutidos na nova Lei dos portos, 12.815, de 05.06.2013, e as conseqüências de sua implantação para o sistema portuário nacional, seus pontos positivos e negativos, as ações em curso por parte do poder público e sugestões para os desafios que se apresentam
8. Saúde de segurança do trabalhador portuário: a busca de diretrizes nacionais para os portos brasileiros	Acordo de Cooperação Técnica sobre Saúde e Segurança do Trabalhador Portuário, celebrado entre a Secretaria de Portos da Presidência da República e o Ministério da Saúde

2.1.2. Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)

A Consultoria Baseada em Hipóteses (*Hypothesis-Based Consulting* – HBC) tem origem no método científico, por meio do qual se formula uma ou mais possíveis causas (hipóteses) dos principais problemas identificados. Essa abordagem foi realizada na primeira fase do projeto, servindo como base para direcionar

os esforços na coleta e análise de dados de forma efetiva, sempre mantendo o foco nas hipóteses. Sendo que, através da coleta e análise dos dados as hipóteses são aceitas, modificadas ou rejeitadas e substituídas.

A abordagem HBC permite formular soluções possíveis com base em informações preliminares limitadas. A grande vantagem de se aplicar esta metodologia é que ela permite ter uma noção mais profunda e antecipada das principais questões e suas respectivas possíveis soluções.

As hipóteses foram geradas na etapa I – fase II, antes mesmo do projeto ser iniciado.

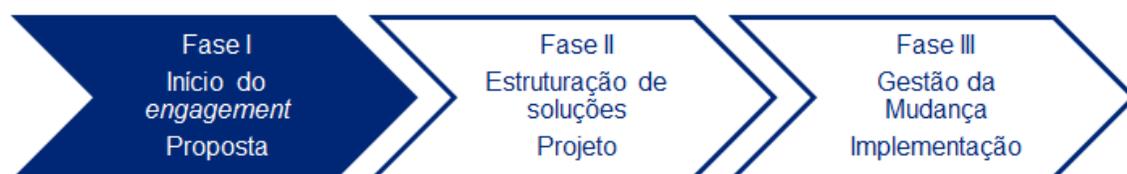


Figura 6 - Fases do Projeto

Assim que o projeto foi iniciado as hipóteses preliminares foram refinadas, servindo como direcionadores do projeto.

A geração de hipóteses é sempre feita antes do início de qualquer outra tarefa, dessa forma, a abordagem HBC faz com que as fases subsequentes sejam muito mais eficientes.

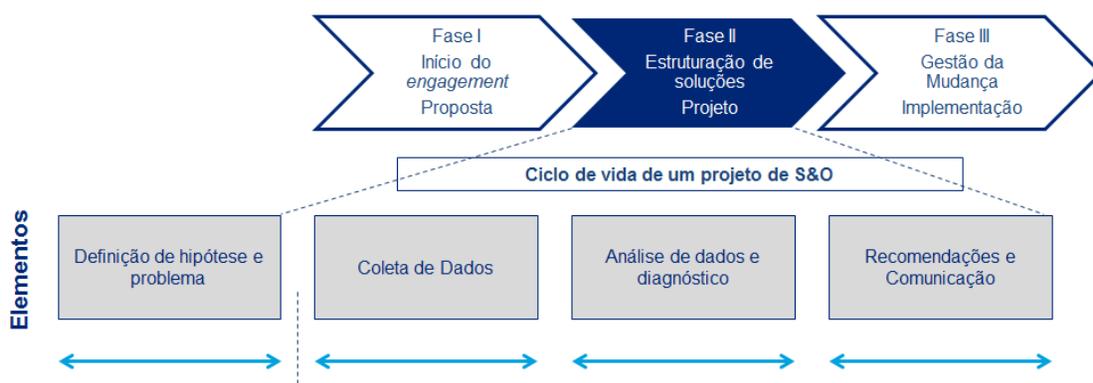


Figura 7 – Ciclo de Vida de um Projeto

A metodologia HBC aumenta a eficiência do trabalho, visto que orienta as equipes a se focarem apenas nos dados que são diretamente relevantes aos objetivos e soluções das questões do projeto. Ou seja, uma vez que se constituem as hipóteses, e passa-se para as fases de coleta e análise de dados, já se tem os requisitos básicos de dados identificados. A partir disso, o que se tem a fazer é refiná-los e planejar a abordagem de cada fase do projeto.

Sendo assim, o relacionamento entre a Consultoria Baseada em Hipóteses e as demais fases do projeto esteve no fato de que as hipóteses geradas preliminarmente serviram como um guia para todas as análises e resultados das outras etapas.

Com isso, a abordagem HBC gerou os seguintes benefícios para o projeto:



Figura 8 – Benefícios da Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)

2.1.2.1. Como Aplicar a Consultoria Baseada em Hipóteses (HBC)

A metodologia HBC é uma abordagem estruturada para a resolução de problemas e consiste em um arquetipo denominado árvore de questões, cuja estrutura engloba os objetivos, questões, hipóteses, perguntas e banco de dados; desenhando uma visão macro do projeto, de forma preliminar, e elencando os principais nichos que devem ser abordados.

Segue abaixo as cinco etapas de uma árvore de questões:

1. Objetivos: são estabelecidos a partir dos resultados esperados do projeto;
2. Questões: são os temas que devem ser abordados para atingir os objetivos. Enquadrar as questões corretamente é fundamental para se concentrar esforços;
3. Hipóteses: são afirmações iniciais para os problemas. Há hipóteses diferentes para cada questão, portanto é necessário coletar e analisar os dados para testar e comprovar ou refutar cada hipótese. As hipóteses validadas formam a base das conclusões e recomendações, e as hipóteses refutadas são descartadas e substituídas;

4. Perguntas-chave: são as principais perguntas para sondar as hipóteses e determinar os dados que precisam ser coletados para aprovar ou refutá-las; e
5. Banco de dados: são as informações necessárias para responder as perguntas-chave. Estas se tornam o foco da fase de coleta de dados do projeto.

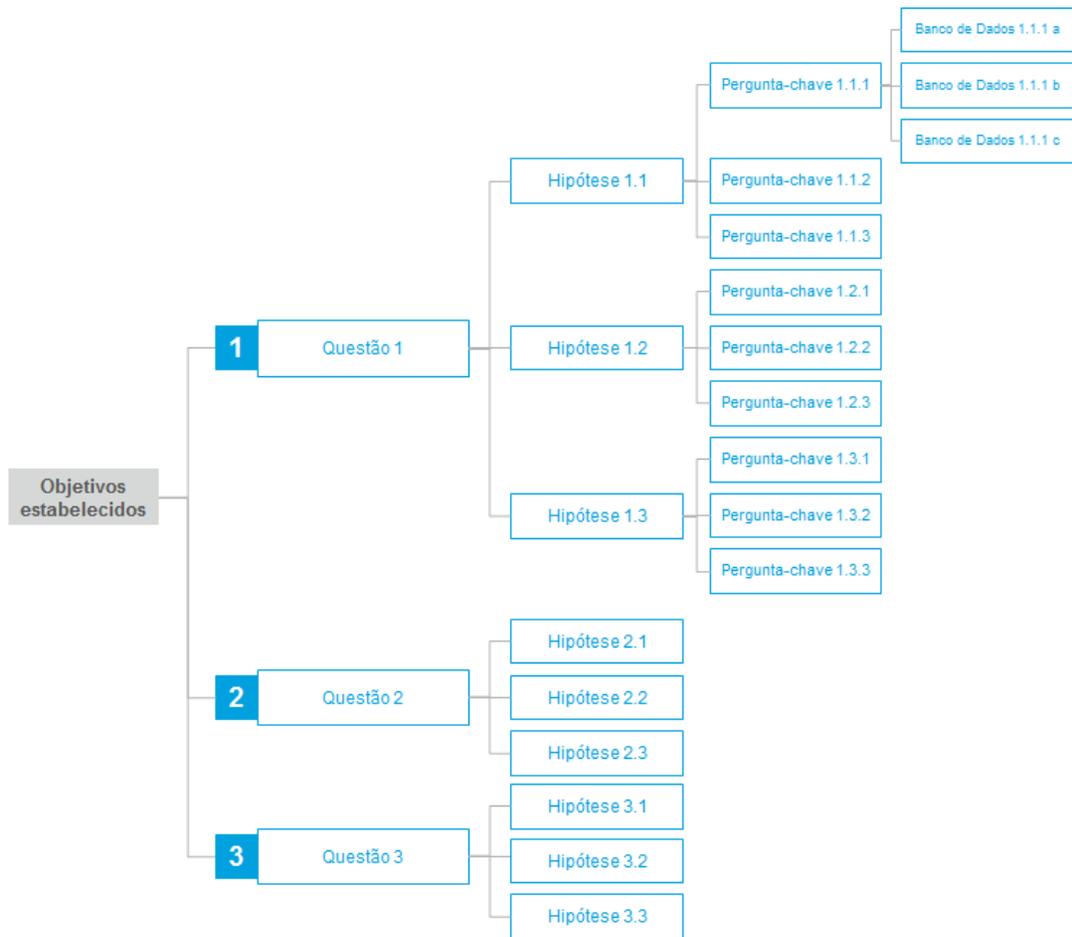


Figura 9 - Estrutura Básica da Árvore de Questões

2.1.2.2. Hipóteses Companhia Docas do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis)

A seguir, é apresentada a árvore de questões dos portos do Rio de Janeiro, Itaguaí, Niterói e Angra dos Reis, a qual serviu como base para o entendimento das operações portuárias, análises e construção

dos questionários, que foram aplicados durante as entrevistas com as empresas e entidades envolvidas para confirmação das hipóteses e priorização dos processos.

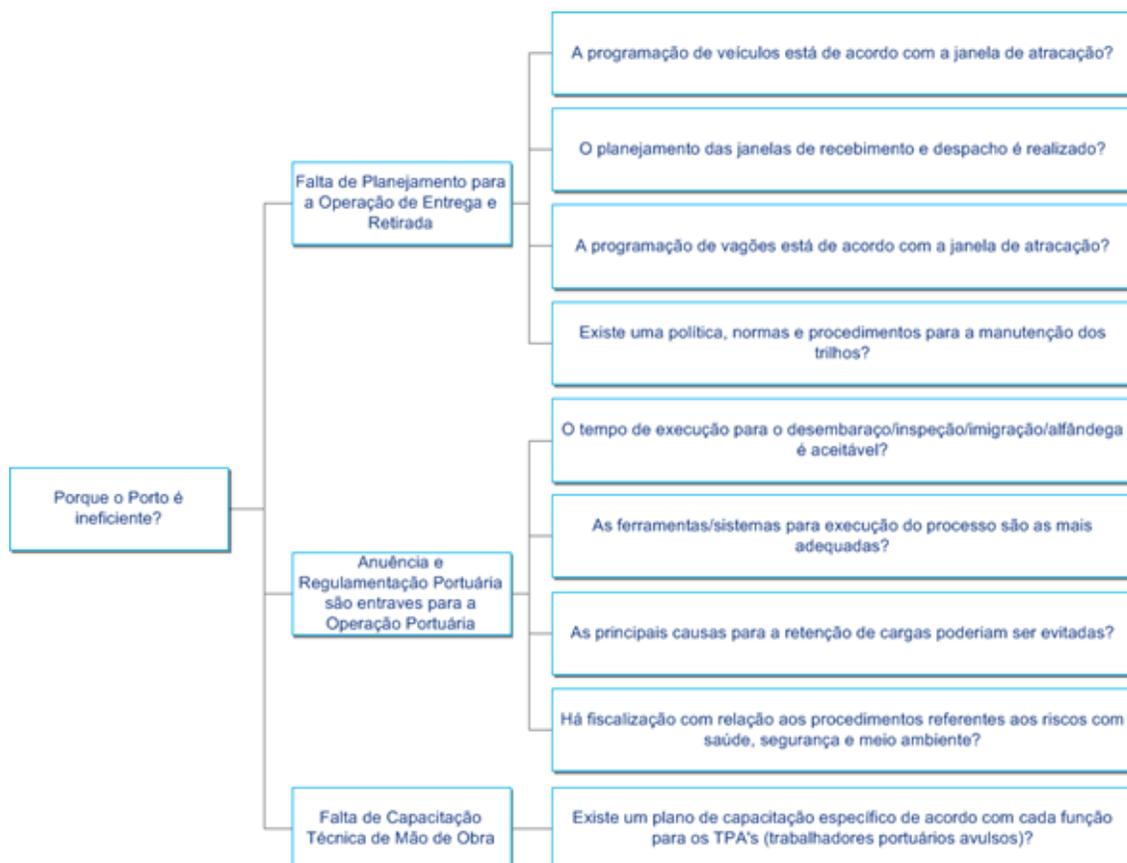


Figura 10 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte I

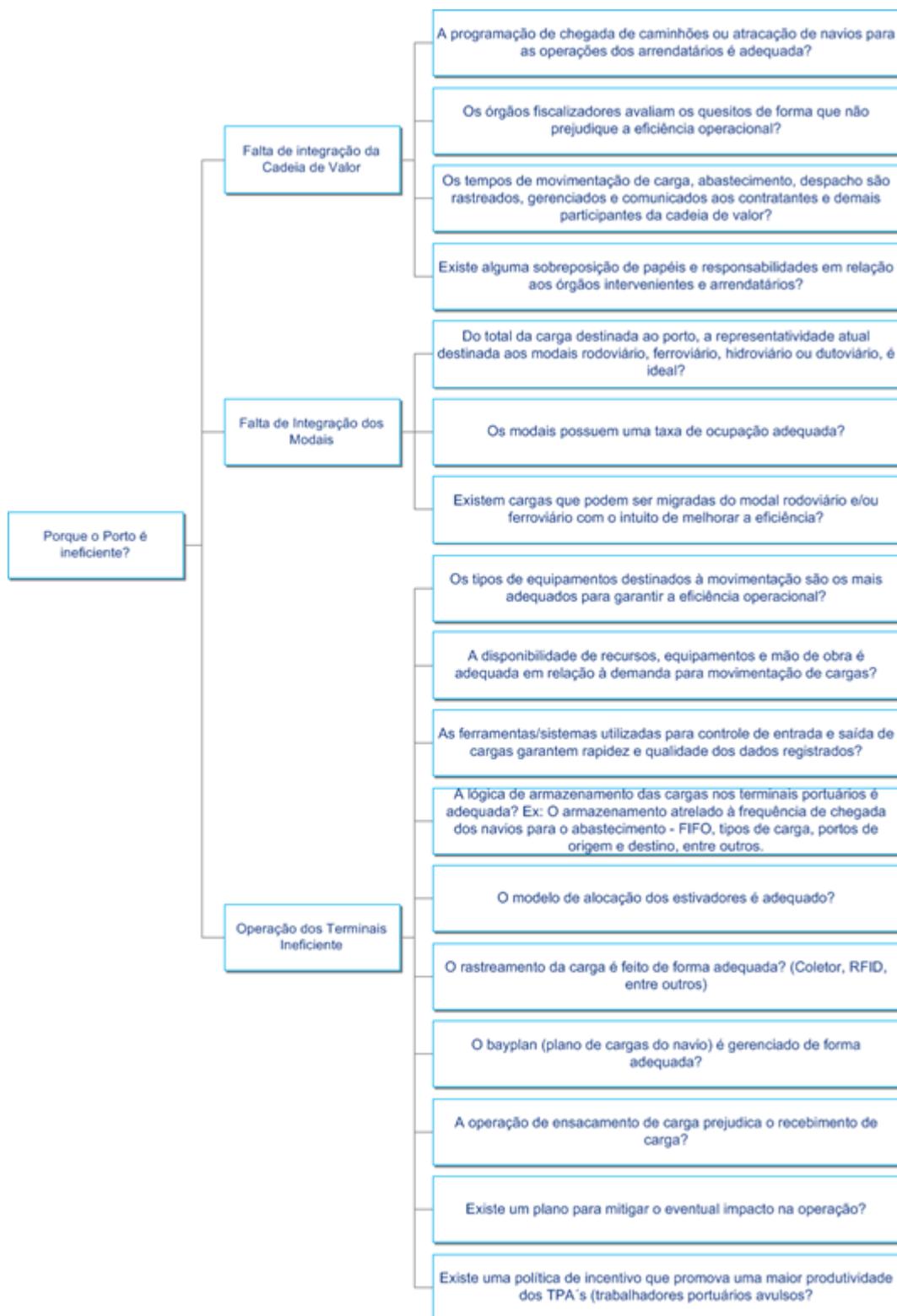


Figura 11 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte II

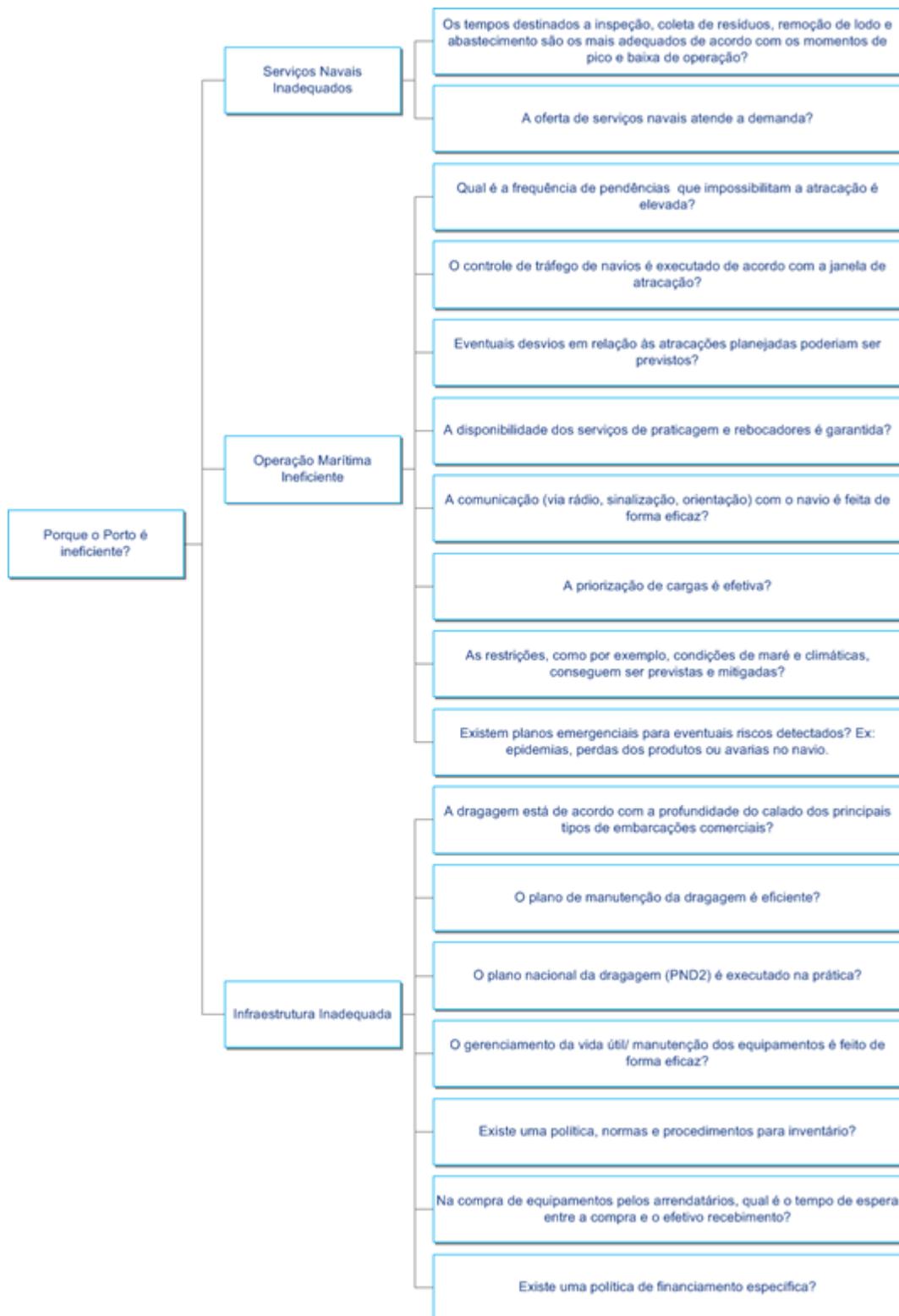


Figura 12 - Árvore de Questões da CDRJ – Parte III

2.1.3. Entrevistas com as Partes Interessadas

A Deloitte realizou reuniões com os líderes da CDRJ e governo com o objetivo de apresentar o projeto e identificar os principais entraves, e priorizar os processos internos passíveis de revisão para a elaboração do Plano de Trabalho Preliminar.

Os trabalhos de entrevistas e compilação de dados foram realizados com os seguintes gestores:

- Hélio Szmajser (CDRJ);
- Cláudio Soares (CDRJ);
- Heraldo Kremer (CDRJ);
- Airton Amaral (CDRJ);
- Eduardo Gomes (CDRJ);
- Wilson do Egito Coelho Filho (SEP);
- Jean Paulo Castro e Silva (SEP);
- Jose Alfredo de Albuquerque e Silva (SEP);
- João Augusto (ANTAQ);
- Charles Carvalho (Tesouro Nacional);
- Murilo Barella (MPOG/DEST); e
- Otto Burlier (MPOG/SEPAC).

2.1.4. Priorização de Processos

Com o intuito de realizar a priorização dos processos, a Deloitte obedeceu a seguinte estrutura metodológica:

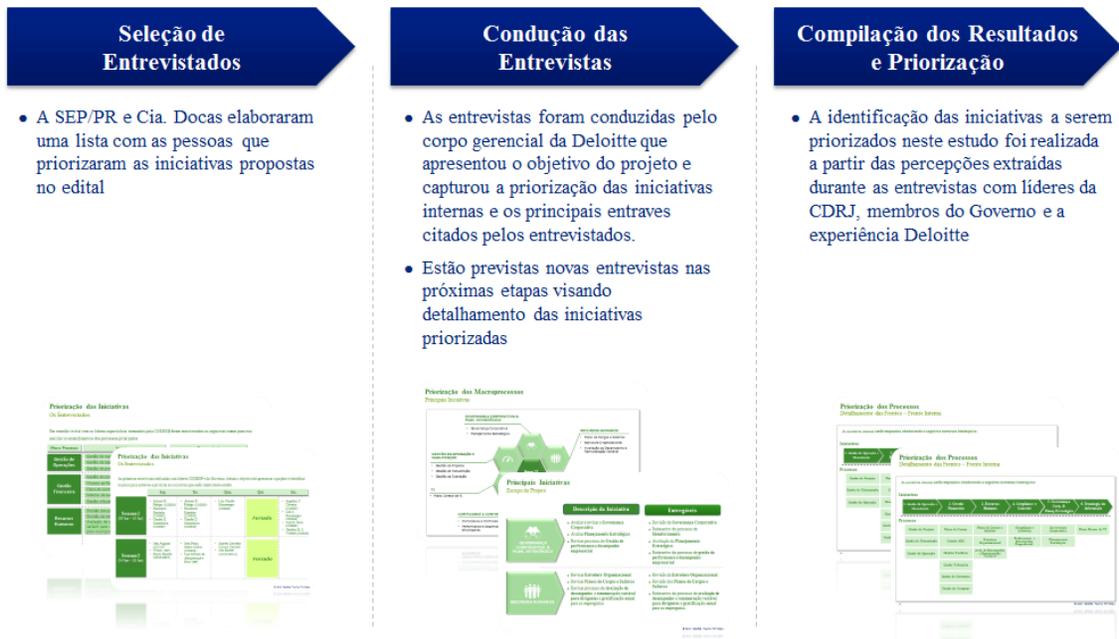


Figura 13 - Estrutura Metodológica para Entrevistas

Após a realização das entrevistas, e em conjunto com a Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR), foram definidos os processos internos que seriam tratados como prioritários dentro do escopo do trabalho na CDRJ. A priorização dos processos foi realizada a partir da relevância e criticidade dos mesmos dentro do contexto da Autoridade Portuária, a fim de obter maiores ganhos de eficiência. Os processos priorizados na CDRJ são apresentados na figura abaixo.

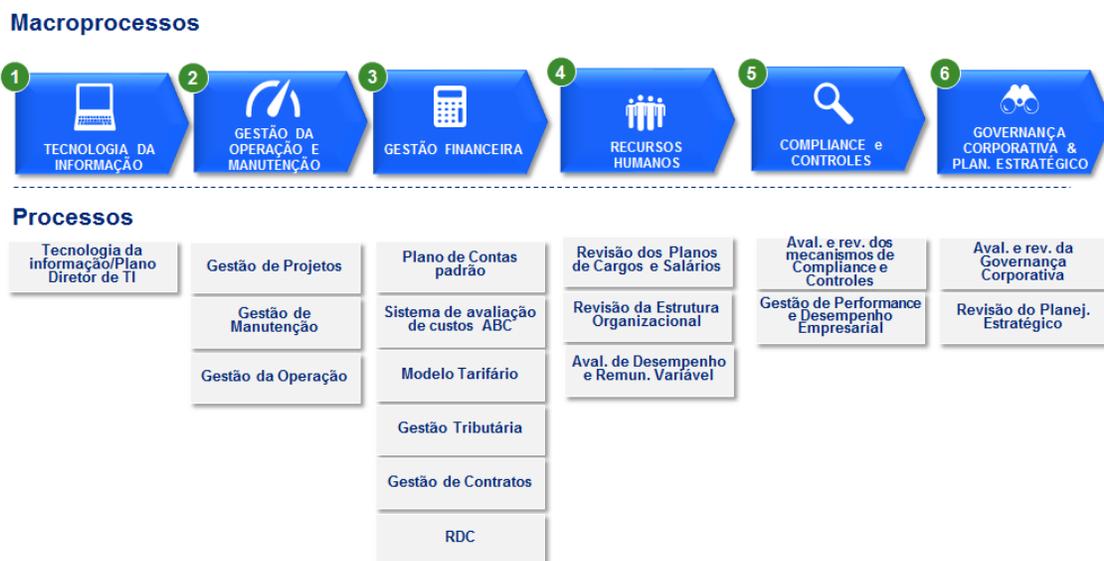


Figura 14 - Processos Internos Priorizados

Esta figura expressa os processos, que de acordo com os entrevistados seriam priorizados no projeto. Ou seja, o mapeamento dos processos foi iniciado pelos definidos como prioritários, sendo que todos os demais mencionados no edital foram contemplados na análise e mapeados posteriormente.

2.2. Diagnóstico da Situação Atual

Na etapa de diagnóstico e entendimento da situação atual, todos os processos priorizados da frente interna foram identificados e mapeados. Para o mapeamento, foram realizadas entrevistas com superintendentes, gerentes, analistas e técnicos de todas as áreas envolvidas. As entrevistas tiveram como objetivos: mapear os principais processos e serviços priorizados, entender as principais atividades executadas pelas gerências, identificar problemas e oportunidades de melhorias e analisar as ferramentas de gestão atualmente utilizadas.

As informações sobre os processos foram compiladas e posteriormente validadas com os responsáveis pelo projeto para cada processo analisado, gerando os fluxogramas dos processos e a análise do nível de maturidade dos mesmos no cenário inicial.

2.2.1. Metodologias e Ferramentas de Suporte da Etapa de Diagnóstico da

Situação Atual

2.2.1.1. Mapeamento de Processos

O mapeamento dos processos serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo, retratando a situação atual do mesmo. Com o desenho é possível conhecer e entender cada processo mapeado e, assim, identificar onde estão os gargalos e quais são os pontos de melhoria que devem ser abordados na revisão e redesenho dos processos. Adicionalmente, é uma excelente forma de melhorar o entendimento global sobre negócio, aumentando a performance do mesmo.

Durante o projeto de Modernização da Gestão Portuária os processos foram construídos com base na metodologia de mapeamento de processos *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que utiliza a notação gráfica para expressar os processos em forma de diagrama e tem por objetivo dar suporte ao gerenciamento dos processos, tanto para os usuários técnicos, quanto para os executivos do negócio, fornecendo uma notação padrão intuitiva para os usuários, e tornando-os capazes de representarem semânticas de processos complexos.

A utilização da metodologia BPMN é importante, pois:

- É um padrão internacional para modelar processos;
- Cria uma ponte padronizada para diminuir a lacuna entre os processos de negócios e sua implantação; e
- Permite modelar o processo de uma maneira unificada e padronizada.

A figura abaixo apresenta os principais elementos utilizados na notação padrão BPMN, que facilitam a visualização dos passos de um processo, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo, o que permite realizar a análise crítica do processo para detecção tanto de pontos fortes, quanto de pontos críticos e oportunidades de melhorias.

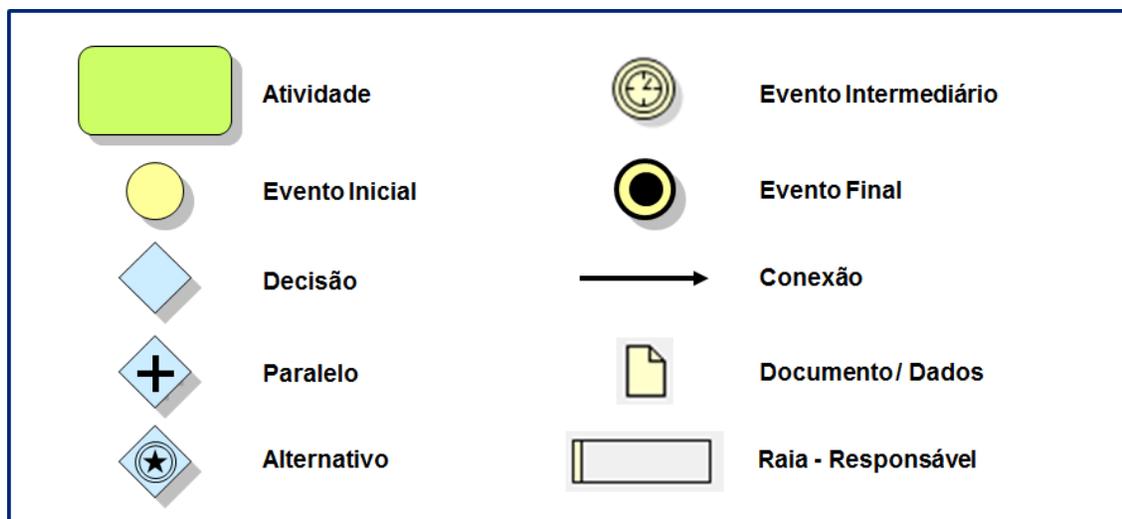


Figura 15 – Principais Elementos da Notação BPMN

Descrição dos elementos BPMN:

- **Atividade:** É uma unidade de trabalho atômica, ou seja, é executada por completo ou não é executada. A atividade é definida de forma que possa ser executada por completo, de uma só vez, pelo mesmo recurso, no mesmo lugar, no mesmo tempo, sem interrupções. Cada atividade deve estar posicionada dentro da raia da unidade organizacional que é responsável pela sua execução;
- **Evento inicial:** É usado para iniciar o processo. Um processo pode ter um ou mais eventos iniciais;
- **Decisão:** Representa um ponto de decisão dentro do processo que é usado para determinar as ramificações e os encontros dos fluxos de sequência;
- **Paralelo:** Representa a ramificação do fluxo em atividades que podem ser executadas paralelamente;
- **Alternativo:** Representa a ramificação de caráter exclusivo do fluxo, pois apenas um dos caminhos criados a partir deste elemento será executado de acordo com as condições definidas;
- **Evento intermediário:** Geralmente representa um temporizador e é usado para modelar uma situação em que a execução de uma atividade é disparada por certa quantidade de tempo passado ou por um evento que deve acontecer. Exemplos: todo dia às 10 horas; aguardar aprovação;

- Evento final: Finaliza o fluxo do processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim;
- Conexão: É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas;
- Documento/dados: Representa as informações ou documentos que são gerados quando a atividade é executada; e
- Raia - Responsável: São usadas para organizar o processo, distribuindo as unidades organizacionais envolvidas no mesmo. Cada raia pode ser usada para representar as várias áreas por onde um processo circula.

O padrão BPMN define em uma série de “triggers” (gatilhos) quais são as causas ou resultados de um evento, sendo que os mesmos são destacados dentro do elemento, através de um símbolo. Os seguintes tipos são utilizados frequentemente:

	Mensagem	Uma mensagem é usada para modelar a situação em que uma tarefa deva começar quando uma mensagem de um tipo específico for recebida, ex. uma Ordem de Compra.
	Timer	Um temporizador é usado para modelar uma situação em que a execução de uma tarefa seja disparada por uma certa quantidade de tempo passado ou por uma data/hora específica, ex. todo dia às 17 horas.
	Link	Um link é usado para modelar que o término de um processo é o disparador de uma tarefa em outro processo, ex. ao final da execução do processo de abastecimento de água à embarcações há um link para o processo de Faturamento.
	Regra	Uma regra é usada para modelar a situação em que a tarefa deve começar quando algo fora do processo atinge uma certa regra, ex. o índice Dow Jones > 10,000.

Figura 16 – Principais Elementos da Notação BPMN - “Triggers”

Existem diversas ferramentas de modelagem de processos disponíveis no mercado, tais como: *Microsoft Visio*, *Bizagi* e *IndustryPrint*, esta última de propriedade da Deloitte. Os processos mapeados foram entregues em *IndustryPrint*, e as versões finais dos processos futuros também foram entregues em *Bizagi*. Todas estas ferramentas permitem realizar o mapeamento dos processos com base na seguinte estrutura:

- Macroprocesso: conjunto de processos de mesma natureza, que geram valor para o cliente (classificados em core (atividade central) ou de suporte);

- Processo: conjunto de atividades de mesma natureza, inter-relacionadas e executadas numa sequência lógica a fim de transformar insumos (entradas) em produtos (saídas);
- Subprocesso: Tarefas que em conjunto possuem um propósito específico dentro de um processo de negócio; e
- Atividade: conjunto de tarefas recorrentes, que cada área da empresa realiza.

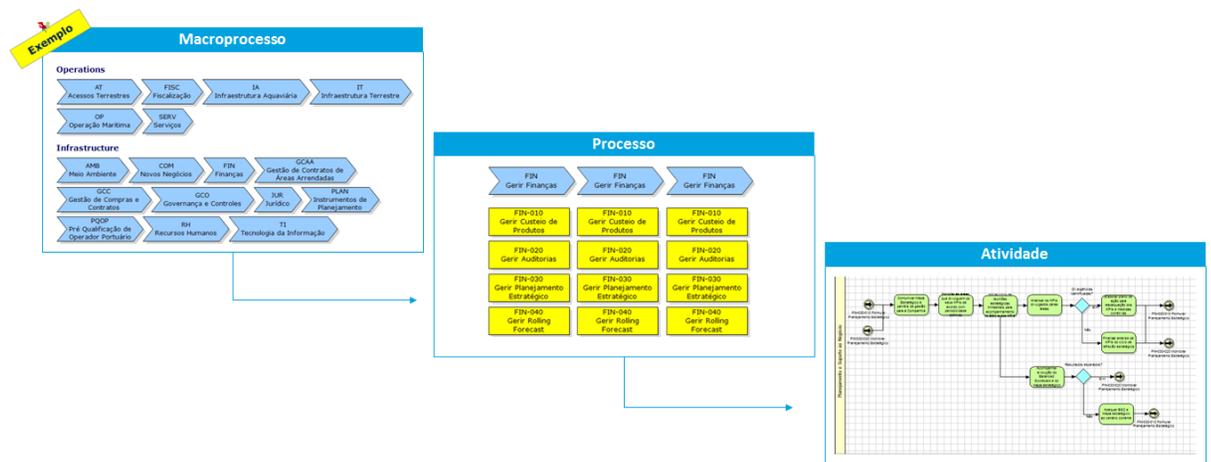


Figura 17 - Estrutura dos Fluxogramas

Segundo as boas práticas e os critérios de excelência da metodologia de mapeamento de processos, estes podem ser classificados conforme segue:

- Processos Operacionais: referentes às operações externas do negócio. São específicos por tipo de indústria e variam de um segmento para outro; e
- Processos de Infraestrutura: referente às operações internas do negócio e pouco variam de uma indústria para outra;
- Processos Colaborativos (Opcional): referentes aos processos de interação que ocorrem entre parceiros de negócios durante as operações.

2.2.1.1.1. Como Aplicar o Mapeamento de Processos

Para realizar o levantamento de processos existem questões-chave que devem ser consideradas para garantir a efetividade da iniciativa do desenho e redesenho dos processos, a saber:

- Definição do nível de detalhamento dos processos;
- Definição dos processos e dos subprocessos que compõem cada processo;

- Definição das atividades que compõem cada processo e subprocesso;
- Identificação dos clientes e fornecedores de cada processo;
- Identificação das entradas e saídas do processo;
- Identificação das áreas funcionais que estão envolvidas em cada processo e subprocesso;
e
- Entendimento das inter-relações e dependências entre os diferentes processos da empresa.

As principais **técnicas de mapeamento de processos** utilizadas para a coleta de informações são as seguintes:

- Entrevistas: Criam comprometimento e minimizam as resistências por parte do entrevistado, além de ser flexíveis quanto ao redirecionamento do roteiro, porém requer a seleção adequada do entrevistado, e a habilidade do entrevistador para evitar desvios do roteiro e respostas com pouco conteúdo útil;
- *Workshops*: É uma sessão de mapeamento em conjunto, na qual as atividades/decisões são discutidas com os “donos” dos processos ou com os participantes do processo e uma vez em consenso são documentadas. Evitam “retrabalhos” para correção de eventuais erros de interpretação entre o levantamento e a materialização do processo, e gera maior dinamismo nas discussões com o cliente, porém podem gerar improdutividade pela generalização excessiva, os desvios nas discussões e o tempo necessário para chegar ao consenso;
- Questionários: Permitem maior cobertura e amostragem, e facilitam a mensuração e tabulação dos resultados, gerando economia de tempo. No entanto, pode ser considerada uma técnica excessivamente formal, gerando resistência nas pessoas, e dificuldade para obtenção de críticas, sugestões e opiniões;
- Observação Direta: A observação em campo permite o confronto entre as informações obtidas e a realidade, possibilita a identificação de questões não conhecidas, e complementa outras formas de coleta de dados. No entanto, pode induzir a conclusões incorretas e exige alto conhecimento técnico do observador; e
- Análise de Dados: A análise quantitativa trabalha com os registros transacionais dos processos extraídos dos sistemas da empresa, os quais permitem a mensuração do

processo através de indicadores de desempenho, possibilitando a análise histórica comparativa e a identificação de desvios e padrões nos processos.

2.2.1.1.2. Identificação de Oportunidades de Melhorias

Um dos principais objetivos do mapeamento de processos é identificar oportunidades de melhorias, a fim de tornar eficientes os processos e o desempenho da empresa, e desta forma criar valor para os clientes. Existem pontos críticos que devem ser observados para identificar as oportunidades de melhorias, tais como:

- Trabalho manual: Preenchimento de formulários, cadernos de controle e outras tarefas manuais que poderiam ser automatizadas;
- Loops e repetições: Quando uma etapa em um processo é executada pela mesma pessoa diversas vezes, e as atividades se repetem;
- Gargalos: Etapas que transcorrem em velocidade muito inferior às demais ditando o ritmo de execução;
- Atrasos desnecessários: Tempo excessivo entre uma atividade e outra;
- Processos com muitas atividades: Deve ser avaliado se todas as atividades executadas são necessárias para gerar o produto do processo;
- Esforço duplicado: Quando existem etapas do processo que são repetidas em áreas diferentes ou por pessoas diferentes durante o processo;
- Definição de responsabilidade: Quando não estão claramente definidas as atribuições de uma área com outra, gerando confusão entre os envolvidos no processo;
- Processos paralelos: Quando existem áreas que executam processos semelhantes sem padronização;
- Sequência: Deve ser verificado se as atividades envolvidas no processo podem ser executadas em paralelo, evitando repetição ou esforço duplo;
- Integração: Problemas de conexão entre processos, áreas, clientes e fornecedores; e
- Buracos negros: Etapas de um processo que resultam em atrasos ou aparentes interrupções.

2.2.1.2. Modelo de Maturidade de Processos

Após o mapeamento dos processos, a metodologia *Deloitte Integrated Supply Chain* (DISC) foi utilizada com o intuito de traçar o modelo de maturidade atual e o desejado de cada processo, a partir das diversas técnicas de melhoria disponíveis. Essa abordagem busca uma estratégia de melhoria contínua em longo prazo, direcionada pelos objetivos do negócio e sustentada por avanços gradativos no amadurecimento e suas práticas gerenciais. Para esta atividade, a Deloitte utilizou o **Módulo de Processos** da metodologia *DISC*.

O conceito básico sob o termo de maturidade é de que as organizações maduras realizam suas atividades de modo sistemático, em contraposição às imaturas, cuja dinâmica se baseia na espontaneidade de suas atividades, ou seja, não há um modelo padrão de ação.

Ademais, organizações maduras atingem seus objetivos com qualidade, prazos e custos, de forma consistente, eficaz e eficiente; ao contrário das organizações imaturas, as quais frequentemente, em decorrência de erros previamente não calculados, acabam por alcançar seus objetivos com qualidade indesejável, acarretando em prazos e custos não planejados. Organizações totalmente imaturas não pensam em termos de processos, variando seus métodos conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas, e seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes.

O modelo de maturidade de processos da Deloitte é um referencial utilizado para:

- Avaliar a capacidade dos processos na realização de seus objetivos;
- Localizar as oportunidades de melhorias de produtividade e qualidade; e
- Planejar e monitorar as ações de melhorias contínuas dos processos empresariais.

Com relação à melhoria contínua, a avaliação de maturidade dos processos identifica e planeja objetivamente os três tipos básicos de ações de melhoria de processos:

- Melhoria de previsibilidade: O primeiro resultado esperado de uma organização madura é a redução da diferença entre resultados desejados e reais (prazos, custo e qualidade);
- Melhoria do controle: Organizações maduras se tornam mais efetivas no controle de seu desempenho dentro de limites aceitáveis; e
- Melhoria da eficácia: Com a evolução da maturidade, a organização elimina desperdícios, falhas e retrabalhos, os custos e prazos são reduzidos, e a qualidade e produtividade crescem. E, fazendo o uso adequado e de forma progressiva da grande variedade de

técnicas de gestão e melhoria de qualidade disponíveis é possível desenvolver habilidades e redefinir metas de desempenho, por exemplo.

Com relação à capacidade, a avaliação da maturidade da gestão de processos permite determinar até que ponto o processo é capaz de realizar os objetivos da organização, estimar os riscos envolvidos e identificar as causas de problemas potenciais. A determinação de capacidade pode ser aplicada aos processos da organização, bem como nos processos de seus fornecedores e parceiros.

2.2.1.2.1. Como Aplicar o Modelo de Maturidade

A análise de maturidade foi aplicada através de um questionário que tem como objetivo medir, segundo a percepção dos colaboradores, o grau de maturidade atual das quatro dimensões descritas abaixo:

- Governança:
 - Alinhamento com a estratégia da Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR);
 - Políticas, normas e procedimentos;
 - Relação cliente fornecedor; e
 - Comunicação interna.
- Processos:
 - Papéis e responsabilidades;
 - Capacitação e treinamento;
 - Conhecimento do processo; e
 - Disseminação da cultura de processos.
- Tecnologia:
 - Suporte tecnológico;
 - Disponibilidade da informação;
 - Qualidade de informação;
 - Capacitação de utilização de sistemas de TI.

- Gestão:
 - Liderança;
 - Indicadores de desempenho;
 - Risco; e
 - Implantação de melhorias.



Figura 18 - Análise de Maturidade

Nos questionários existem descrições que variam de acordo com cada tópico e estágio de maturidade, atreladas a notas de 1 a 5, que foram assinaladas segundo a opção que melhor corresponde ao estado que se encontra a organização, onde:

- Estado Atual: Informações referentes ao estado momentâneo de como os responsáveis enxergam a instituição; e
- Estado Futuro: Informações referentes ao nível de excelência que a instituição deve objetivar.

Exemplo

Processo	Sub-processo	Nível Atual	Nível Futuro
PR 1: Governança	Alinhamento Com a Estratégia	2,0	3,0
	Política, Normas e Procedimentos	2,0	3,0
	Relação Cliente Fornecedor	2,0	4,0
	Comunicação	2,0	4,0
	Média	2,0	3,5
PR 2: Processos	Papeis e Responsabilidades	2,0	4,0
	Capacitação e Treinamento	1,0	3,0
	Conhecimento do Processo	2,0	4,0
	Disseminação da Cultura de Processos	1,0	3,0
Média	1,5	3,5	
PR 3: Tecnologia	Suporte Tecnológico	2,0	3,0
	Disponibilidade de Informação	2,0	3,0
	Qualidade da Informação	1,0	3,0
	Capacidade de Utilização de Sistemas de TI	2,0	3,0
Média	1,8	3,0	
PR 4: Gestão	Liderança	2,0	3,0
	Indicadores de Desempenho	1,0	2,0
	Risco	1,0	3,0
	Implementação de Melhorias	1,0	4,0
Média	1,3	3,0	

Figura 19 - Níveis de Maturidade por Subprocesso

O modelo de maturidade da Deloitte é estruturado em quatro níveis, de acordo com os resultados dos questionários. Cada nível é formado por um conjunto de atributos, os quais caracterizam o estado de maturidade em que a organização se encontra, levando em consideração a avaliação realizada.

Em resumo, os quatro níveis de maturidade são definidos de acordo com os seguintes critérios:

- Nível 1 – Inadequado:
 - As atividades básicas geralmente são executadas, mas falta rigor no planejamento e na execução;
 - O desempenho das atividades pode ser confuso, imprevisível e inconsistente e resultar em: produtos de baixa qualidade, incertezas quanto aos prazos de entrega e estouro dos orçamentos e custos; e
 - O desempenho depende de habilidades e dedicação individuais dos colaboradores.
- Nível 2 – Comum / Mediano:
 - Produtos conforme padrões e requisitos especificados;

- A execução dos principais processos é planejada, gerenciada e caminha progressivamente para os processos bem estruturados;
- Os resultados destes processos são previsíveis;
- Os subprocessos e atividades podem ser bem definidos; e
- A relação entre processos específicos e macroprocessos não é bem definida.
- Nível 3 – Avançado:
 - A organização está focada no gerenciamento de processos;
 - As medições de desempenho detalhadas são coletadas e analisadas;
 - Conhecimento da capacidade do processo;
 - Boa margem de acerto nas previsões do desempenho;
 - A qualidade do produto é quantificada; e
 - A principal diferença em relação ao Nível 2 é que, neste nível, o desempenho do processo é quantitativamente conhecido e controlado.
- Nível 4 - Excelente:
 - As metas de desempenho baseadas nos objetivos do negócio são quantitativamente estabelecidas;
 - Medições sistemáticas para fornecer parecer sobre o desempenho do processo e orientar as ações de melhoria e inovação; e
 - A principal diferença em relação ao Nível 3 é que há uma permanente ação de melhoria e refinamento de métodos, orientada para os objetivos estratégicos da organização.

Com base nas notas obtidas, os processos foram classificados conforme a seguinte escala de pontuação:

- De 0% até 60% são classificados como inadequado;
- De 61% até 85% são classificados como comum/ mediano;
- De 86% até 95% são classificados como avançado; e
- De 96% até 100% são classificados como excelente.

A partir destes dados foi possível obter um entendimento mais profundo com relação à diferença de onde a instituição estava no estado inicial ao desejado no estado futuro nas quatro dimensões, e seus pontos de análise.

Depois de compiladas as informações referentes às entrevistas com os responsáveis pelos processos, foi construído o gráfico para identificar o estado atual de maturidade e o estado futuro dos processos em análise.

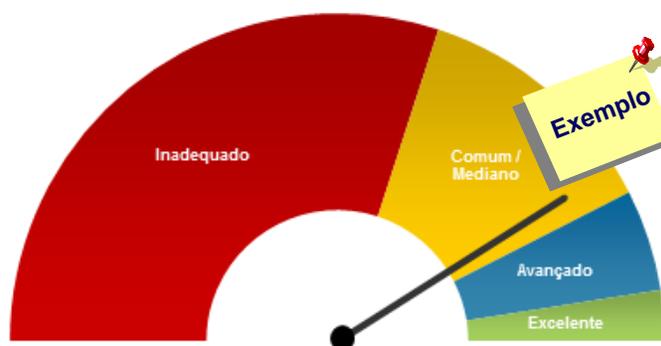


Figura 20 - Exemplo Genérico do Resultado de Maturidade

Os resultados da avaliação da maturidade fornecem valiosas informações que podem ajudar a organização a planejar, executar e monitorar suas iniciativas de melhoria e gerenciamento de seus processos, permitindo ainda:

- Localizar as deficiências na estruturação e no gerenciamento dos processos e conseqüentemente as causas de desempenhos insatisfatórios;
- Estimar os benefícios potenciais da melhoria da gestão dos seus propósitos;
- Prover as bases e orientações para melhorias contínuas na execução e gerenciamento de processos de forma estruturada, priorizada e evolutiva;
- Selecionar e combinar abordagens e técnicas de melhoria e gestão de processos compatíveis com cada estágio de maturidade gerencial; e
- Mediante avaliações sucessivas, monitorar e avaliar os progressos na melhoria da gestão dos processos.

2.2.1.3. Metodologia SIPOC

A sigla SIPOC representa: *Suppliers* (Fornecedores) – *Inputs* (Entradas) – *Process* (Processo) – *Outputs* (Saídas) – *Customer* (Clientes). É uma ferramenta que ajuda a identificar os fornecedores, entradas, execução do processo, saídas e os clientes, é uma definição clara da abrangência do processo.

O SIPOC é utilizado para que todas as pessoas envolvidas identifiquem e estabeleçam consenso sobre seus processos. Ele permite a identificação das responsabilidades (resultados) e autoridades (causas).

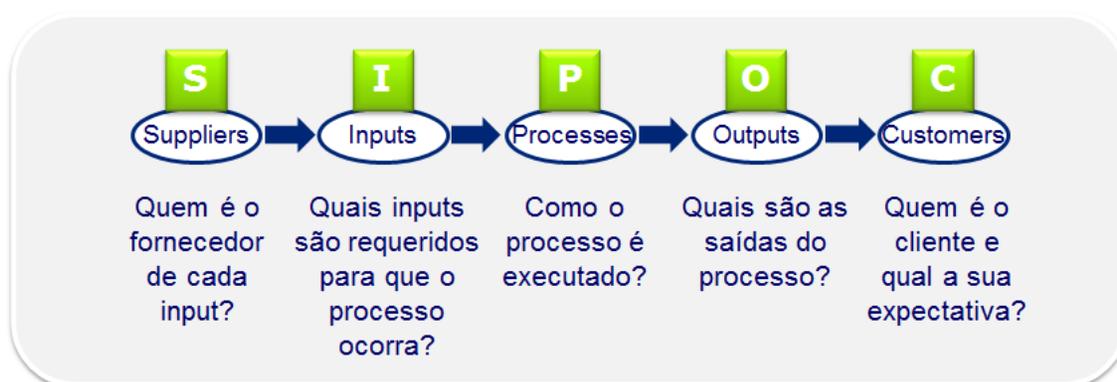


Figura 21 - Ferramenta SIPOC

2.2.1.3.1. Como Aplicar o SIPOC

Para criação do SIPOC os seguintes passos devem ser seguidos:

1. Definir o nome do processo: Cada processo deve ser nomeado de forma clara e específica;
2. Identificar os objetivos do processo: Os objetivos do processo estão relacionados com a razão de ele existir e com o papel que ele exerce no sistema global da organização. Entender os objetivos do processo é fundamental para avaliar o quanto o processo adiciona valor ao negócio, bem como para classificar e selecionar o correto tratamento a ele;
3. Identificar as saídas do processo: As saídas são produtos ou serviços produzidos por um processo. Saídas podem ser físicas (um relatório, uma carta ou um produto físico: um televisor, por exemplo) ou informações, como uma decisão. Todos os processos, independentemente do seu tamanho ou complexidade, transformam entradas em saídas;
4. Identificar os clientes do processo: Existe a tendência de reconhecer os clientes como pessoas que recebem produtos acabados ou serviços. Uma descrição mais acurada de

um cliente é: alguém que recebe ou usa uma saída de um processo, toda saída deverá possuir um cliente. Existem duas classificações de clientes na maioria dos processos:

- Clientes internos: empregados ou unidades da organização; e
- Clientes externos: entidades aleias à organização que interagem com a mesma e são receptoras ou demandantes das saídas dos processos.

5. Identificar as entradas e os componentes do processo: As entradas são os disparadores do processo, tal como informações que são necessárias para iniciar um processo e que são mudadas pelo mesmo. Frequentemente são tangíveis (Ex.: Requisição do cliente).

Os componentes do processo são os recursos que fazem ou auxiliam a transformação das entradas em saídas. Geralmente, eles podem ser classificados em uma das seguintes categorias: recursos humanos, tecnologia, métodos, máquinas, etc.;

6. Identificar os fornecedores do processo: Os fornecedores são os provedores de serviços ou matérias primas que são entradas para o processo. As entradas que eles entregam permitem o início das atividades do processo, sendo que toda entrada deverá possuir um fornecedor. Existem duas categorias de fornecedores:

- Fornecedores internos: Pessoas na organização que fornecem informações, serviços ou componentes para um processo; e
- Fornecedores externos: Entidades aleias à organização que entregam os insumos necessários para dar início ao processo.

7. Determinar os limites do processo: Os pontos onde os processos iniciam e terminam definem os limites. O ponto de início do processo é quando as entradas são recebidas de um fornecedor, e os responsáveis passam a ter controle do processo. O ponto final do processo é quando a saída e o controle do processo passam a um cliente interno ou externo; e

8. Identificar os subprocessos que permeiam o processo principal: Observar se existem subprocessos que fazem parte do processo mapeado. Estes, representam um conjunto de atividades realizadas dentro de um processo de negócio.

3. Revisão dos Processos

Uma vez finalizada a etapa de diagnóstico da situação atual, e a partir dos *gaps* e oportunidades de melhorias identificadas, foi iniciada a etapa de revisão dos processos a fim de propor um modelo futuro, de acordo com as boas práticas do mercado (nacionais e internacionais), e as diretrizes estratégicas da SEP.

O plano de revisão dos processos foi elaborado consolidando em macro iniciativas as ações identificadas durante os *workshops* para a modelagem dos processos. As iniciativas foram compostas por um grupo de ações, que juntas proporcionaram a implantação de determinados processos ou agregaram valor para os processos da Autoridade Portuária.

A jornada para o aumento do nível da maturidade de processos é alcançada através da implantação das iniciativas, as quais são classificadas em termos de prazo e prioridade.

No início da transição deve-se considerar as ações que possam ser implantadas de forma rápida e com um resultado visível, a fim de facilitar a transição das grandes iniciativas:

- Na Situação Atual (*As Is*) as grandes iniciativas representam a passagem para os níveis mais altos de maturidade, através da melhoria da excelência em estratégia e operações; e
- As Iniciativas ou Projetos trazem um ganho imediato referente à excelência nos processos operacionais, para se chegar à Situação Futura (*To Be*).

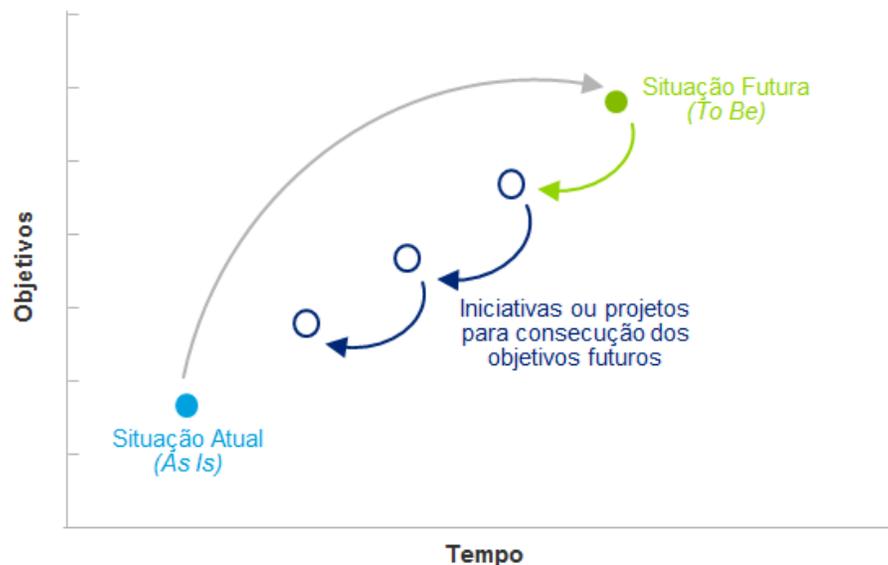


Figura 22 - Jornada de Maturidade dos Processos

As **diretrizes estratégicas** para o redesenho dos processos mapeados foram definidas através de uma série de *workshops* realizados em Brasília em conjunto com representantes da Secretaria de Portos (SEP/PR), da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), Ministério da Fazenda (STN), Ministério de Planejamento (DEST) e da Deloitte. A dinâmica dos *workshops* consistiu na apresentação das recomendações da Deloitte para a modernização de cada processo, a fim de obter a aprovação da SEP e estabelecer os principais direcionadores que norteariam os projetos de melhoria que seriam desenhados e implantados em cada Autoridade Portuária.

3.1. Metodologias e Ferramentas de Suporte

3.1.1. Cadeia de Valor

Em face à modificação das atribuições da Autoridade Portuária com o advento do novo marco legal (Lei. 12.815/2013), foram conduzidas discussões com representantes da SEP, da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) e das Autoridades Portuárias para alinhamento e definição dos principais fluxos de processos das empresas.

A cadeia de valor de Michael Porter é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes.

Aplicado o conceito de cadeia de valor e a partir da experiência adquirida nas visitas de *benchmarking* nacional e internacional, conduzidas pela equipe da Deloitte e/ou representantes da SEP/PR e das Autoridades Portuárias, estabeleceram-se os processos que foram entendidos como atividades primárias e atividades de suporte ou apoio aos portos.

Os processos da cadeia de valor das Autoridades Portuárias estão representados por três categorias distintas e complementares, sendo elas: Processos Estratégicos, Processos de Negócios (Comerciais e Operacionais) e Processos de Suporte, conforme detalhamento da tabela a seguir:

Tabela 7 – Categorias dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias

Categoria	Descrição
<p>Processos Estratégicos</p>	<p>Categoria de processos relacionados à estratégia corporativa e controles. Nela estão representados os processos relacionados à elaboração, desdobramento, implantação e monitoramento da estratégia e seus objetivos e diretrizes. Essa categoria é composta pelos macroprocessos Instrumentos de Planejamento e Governança e Controles.</p>
<p>Processos de Negócios</p>	<p>Categoria dos processos finalísticos das autoridades portuárias abrangem os processos Comerciais, compostos pelos macroprocessos Novos Negócios e Gestão de Contratos de áreas arrendadas e os processos Operacionais, compostos pelos macroprocessos Acessos Terrestres, Operação Marítima, Infraestrutura Aquaviária, Infraestrutura Terrestre, Serviços, Fiscalização e Anuência e Regulamentação.</p>
<p>Processos de Suporte</p>	<p>Categoria composta pelos processos de apoio às atividades primárias das autoridades portuárias, sendo representada pelos macroprocessos Finanças, Gestão de Compras e Contratos, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Jurídico, Gestão de Meio Ambiente e Guarda Portuária.</p>

A figura abaixo apresenta a cadeia de valor das Autoridades Portuárias:

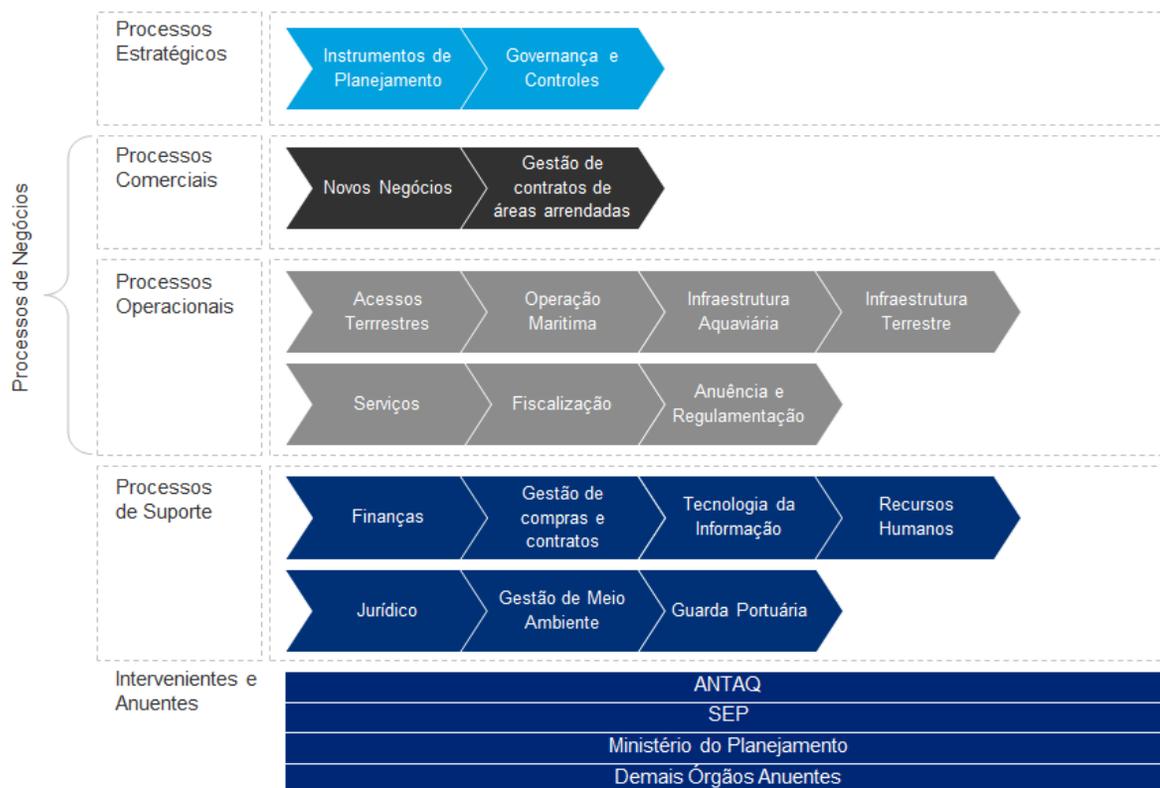


Figura 23 - Cadeia de Valor das Autoridades Portuárias

Na tabela abaixo são descritos os macroprocessos que compõe a cadeia de valor das Autoridades Portuárias:

Tabela 8 – Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte I

Categoria	Macroprocesso	Descrição
Processos Estratégicos	Instrumentos de Planejamento	<p>O macroprocesso Instrumentos de Planejamento tem como principal objetivo definir em seus processos as atividades necessárias para execução dos principais direcionadores da Companhia, definindo seus executores e principais interações internas e externas, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerir Plano Mestre: <ul style="list-style-type: none"> Análise de Eventuais Modificações Sugeridas. Gerir Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário: <ul style="list-style-type: none"> Análise de Eventuais Modificações Sugeridas. Gerir Projetos; Gerir Planejamento Estratégico.

Tabela 9 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte II

Categoria	Macroprocesso	Descrição
<p>Processos Estratégicos</p>	<p>Governança e Controles</p>	<p>O macroprocesso Governança e Controles é responsável por definir como a organização é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo as práticas e relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, compreendendo o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que a Companhia esteja em conformidade com leis, regulamentações, políticas, normas e procedimentos internos, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Riscos e Controles; • Gerir Auditoria Interna; <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboração do PAINT (Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna); ○ Execução da Auditoria; ○ Elaboração do RAIN (Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna). • Gerir Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); • Gerir Ouvidoria; • Gerir Comissão de Ética; • Gerir Conflito de Interesses; • Gerir Políticas, Normas e Procedimentos; • Gerir Órgãos de Governança; • Gerir Reuniões da DIREXE.
<p>Processos de Negócios (Processos Comerciais)</p>	<p>Novos Negócios</p>	<p>O macroprocesso Novos Negócios é responsável por definir a condução de novas possibilidades de investimentos no porto, através de oferta de espaços ociosos e de recepção de novos projetos e investidores. Os processos a seguir fazem parte do escopo deste macroprocesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Novos Negócios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar Eventos; ○ Logística de Participantes.
	<p>Gestão de Contratos de Áreas Arrendadas</p>	<p>O macroprocesso Gestão de Contratos de Áreas Arrendadas é responsável por gerenciar o cumprimento das cláusulas dos contratos de arrendamentos, efetuar o relacionamento com arrendatários e atender as solicitações deste grupo de clientes, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Intenção Comercial; • Gerir Contratos de Arrendamentos; <ul style="list-style-type: none"> ○ Gerir Relacionamento com Arrendatários. • Gerir Inventário.

Tabela 10 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte III

Categoria	Macroprocesso	Descrição
Processos de Negócios (Processos Operacionais)	Acessos Terrestres	<p>O macroprocesso Acessos Terrestres tem como objetivo gerir de forma padronizada e efetiva os processos através de um sistema integrado. Os processos a seguir fazem parte do escopo desse macroprocesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Acessos Terrestres: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cadastramento de Pessoas e Veículos; ○ Programação de Veículos: Exportação; ○ Programação de Veículos: Importação; ○ Programação de Veículos: Importação (frete de retorno); ○ Controle de Acesso.
	Operação Marítima	<p>O macroprocesso Operação Marítima tem como principal objetivo realizar atividades inerentes aos processos que envolvem a atracação e desatracação das embarcações, através do controle do tráfego para programação e alocação de berços, acompanhamento das atividades da praticagem e dos rebocadores, comunicação com navios, respostas de emergência e execução dos procedimentos operacionais, de acordo com os tipos de carga e os tipos de embarcações, através do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Operação Marítima.
	Infraestrutura Aquaviária	<p>O macroprocesso Infraestrutura Aquaviária tem como objetivo demonstrar o papel e responsabilidade da Autoridade Portuária em relação a este tópico, de acordo com o papel definido para a Secretaria de Portos/SEP-PR na Lei 12.815, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Dragagem: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprofundamento e Manutenção do Calado Operacional; ○ Apoio a Fiscalização de Manutenção do Calado Operacional.
	Infraestrutura Terrestre	<p>O macroprocesso Infraestrutura Terrestre contempla as atividades inerentes ao processo de manutenção da infraestrutura portuária (sob responsabilidade da autoridade portuária) e tem como objetivo gerir de forma padronizada e efetiva as solicitações de manutenções, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Manutenção: <ul style="list-style-type: none"> ○ Medição de Obras. • Gerir Obras.

Tabela 11 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte IV

Categoria	Macroprocesso	Descrição
Processos de Negócios (Processos Operacionais)	Serviços	O macroprocesso Serviços contempla a gestão de utilidades e serviços ofertados ou gerenciados pelas Companhias Docas aos clientes do complexo portuário, através dos processos: <ul style="list-style-type: none"> • Credenciar Empresas para Realização de Serviços na Área Portuária; • Gerir Coleta de Resíduos de Embarcações; • Gerir Instalação Elétrica; • Gerir Instalação Hidráulica.
	Fiscalização	O macroprocesso Fiscalização tem como objetivo garantir que as operações portuárias estejam em conformidade com os contratos, normas e legislação vigentes, através dos processos: <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Plano de Fiscalização; • Gerir Fiscalização: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fiscalização de Operações; ○ Fiscalização de Segurança Portuária; ○ Fiscalização de Meio Ambiente; ○ Fiscalização de Segurança do Trabalho; ○ Fiscalização de Áreas Arrendadas. • Envio das Irregularidades à ANTAQ.
	Anuência e Regulamentação	O macroprocesso Anuência e Regulamentação Portuária se caracteriza por envolver processos que descrevem a participação dos órgãos anuentes e intervenientes na importação e exportação. A atividade dos órgãos anuentes se inicia a partir da entrada dos dados por parte do requerente para importar ou exportar cargas. Este macroprocesso tem interação com os envolvidos da cadeia logística (Armadores/agentes marítimos/ despachantes, operador portuário) e há interações com o sistema Porto sem Papel em algumas atividades dos processos relacionados à atracação, desatracação e operação. Os processos a seguir fazem parte do escopo desde macroprocesso: <ul style="list-style-type: none"> • Exportação; • Importação; • Alfandega e Imigração; • Atuação dos Órgãos Anuentes e Intervenientes; • Conformidade com Saúde Segurança e Meio Ambiente; • Declaração de Tripulação; • Desembarço da Carga; • Liberação das Embarcações pela ANVISA; • Liberação das Embarcações pela Capitania dos Portos.

Tabela 12 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte V

Categoria	Macroprocesso	Descrição
<p>Processos de Suporte</p>	<p>Finanças</p>	<p>O macroprocesso Finanças é responsável pela efetuação dos faturamentos, recebimentos e pagamentos de responsabilidade da CDRJ – dentre eles o recolhimento e transmissão de tributos - além da gestão do orçamento, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Contas a Pagar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conciliação Bancária. • Gerir Contas a Receber: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conciliação Bancária. • Gerir Fluxo de Caixa; • Gerir Faturamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisão do Faturamento. • Gerir Encerramento Contábil; • Gerir Tributos: <ul style="list-style-type: none"> ○ INSS; ○ ISS; ○ ICMS; ○ Impostos Federais; ○ IR na Fonte; ○ DCTF; ○ EFD Contribuições; ○ DIRF; ○ SPED Contábil. • Gerir Orçamento: <ul style="list-style-type: none"> ○ Acompanhar Programa de Dispendios Globais; ○ Acompanhar Orçamento de Investimento; ○ Acompanhar Recursos da União; ○ Relatório SIEST.
	<p>Gestão de Compras e Contratos</p>	<p>O macroprocesso Gestão de Compras e Contratos é responsável pelo gerenciamento de aquisições e contratações, desde o planejamento das categorias, efetivação da compra até o monitoramento dos contratos e performance dos fornecedores através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Planejamento Anual de Compras e Contratações; • Gerir Compras; • Gerir Contratos.
	<p>Tecnologia da Informação</p>	<p>O macroprocesso Tecnologia da Informação é responsável por sustentar a necessidade de tecnologia da informação proveniente do negócio, e também por possibilitar que novas demandas sejam atendidas. Os processos a seguir fazem parte do escopo desse macroprocesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Plano Diretor de Tecnologia da Informação; • Gerir Suporte de Tecnologia da Informação.

Tabela 13 - Descrição dos Macroprocessos das Autoridades Portuárias – Parte VI

Categoria	Macroprocesso	Descrição
<p>Processos de Suporte</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>O macroprocesso Recursos Humanos é responsável pelo planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, visando conquistar e manter pessoas necessárias à realização dos negócios da Companhia Docas, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Gestão da Capacitação; • Gerir Processo Seletivo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo Seletivo – Concurso Público; ○ Processo Seletivo – Recrutamento Interno; ○ Processo Seletivo – Recrutamento para Cargos de Livre Provimento. • Gerir Avaliação de Desempenho; • Gerir Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR); • Gerir Gratificação Trimestral; • Gerir Remuneração Variável para Dirigentes; • Gerir Plano de Empregos, Cargos e Salários: <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisão do Plano de Empregos, Cargos e Salários; ○ Implantação do Plano de Empregos, Cargos e Salários.
	<p>Jurídico</p>	<p>O macroprocesso Jurídico é responsável por representar os interesses da Autoridade Portuária, por meio da aplicação de normas e legislações específicas que regulam a atividade portuária, através do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Contencioso Trabalhista.
	<p>Gestão do Meio Ambiente</p>	<p>O macroprocesso Gestão do Meio Ambiente, trata da gestão dos processos relacionados ao meio ambiente com ênfase na sustentabilidade, com o intuito de reduzir ao máximo os impactos ambientais nos processos portuários, através dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de Licenças INEA; • Renovação de Licenças; • Gerir Licenças de Arrendatários.
	<p>Guarda Portuária</p>	<p>O macroprocesso Guarda Portuária realiza a proteção dos bens da Companhia Docas, visando a prevenção e redução de perdas patrimoniais, através do processo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fiscalização de Segurança Portuária (Subprocesso pertencente ao macroprocesso Fiscalização).

3.1.2. Ciclo PDCA

Devido ao ambiente dinâmico de negócios das Autoridades Portuárias, é recomendável que seja utilizado o conceito de ciclo PDCA, proporcionando uma avaliação e um planejamento contínuo para a racionalização dos processos e implantação dos projetos de melhoria.

A técnica do ciclo PDCA (do Inglês *Plan, Do, Check* e *Act*) permite que as empresas desenvolvam a cultura de melhoria contínua e crescimento sustentável.

O desafio é buscar uma melhoria contínua nos processos acompanhando o nível de qualidade já alcançado anteriormente.

A técnica de PDCA deve ser aplicada durante todo o processo de transição, garantindo que as ações planejadas para as futuras ondas continuem adequadas à estratégia da secretaria, ou permitindo as correções necessárias para a adequação dos processos, onde:

- *Plan* (Planejamento): Estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados;
- *Do* (Execução): Realizar e executar as atividades;
- *Check* (Verificação): Monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios; e
- *Act* (Agir): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

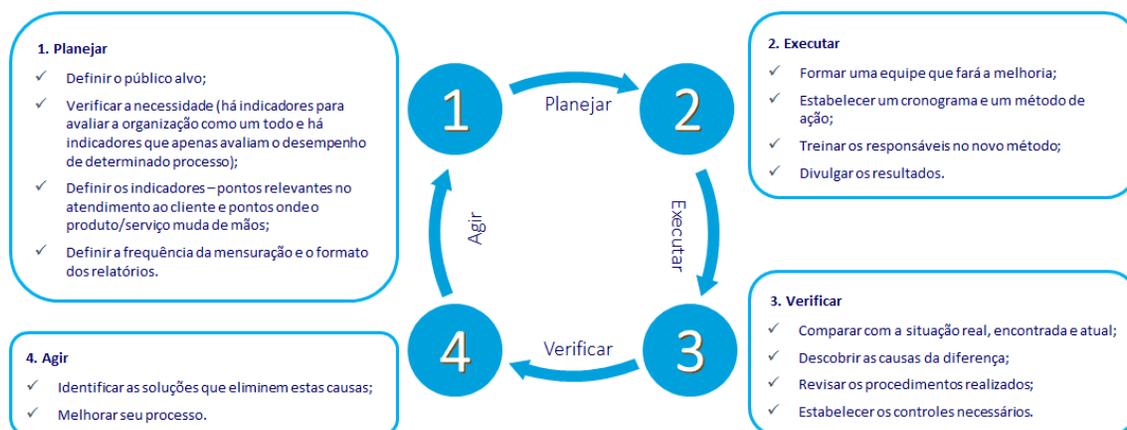


Figura 24 - Ciclo PDCA

3.1.3. *Benchmarking*

A atividade de *benchmarking* consiste no levantamento e análise de boas práticas que podem servir de referência para o estabelecimento das metas e aprimoramentos nos modelos de gestão que podem subsidiar a construção dos modelos futuros. É um importante insumo de informações que balizam e orientam as análises de oportunidades de melhorias.

A metodologia de coleta de boas práticas para este projeto foi baseada na condução de três passos principais: Justificativa da amostra e preparação das visitas, realização das visitas técnicas e análise e compilação dos dados.

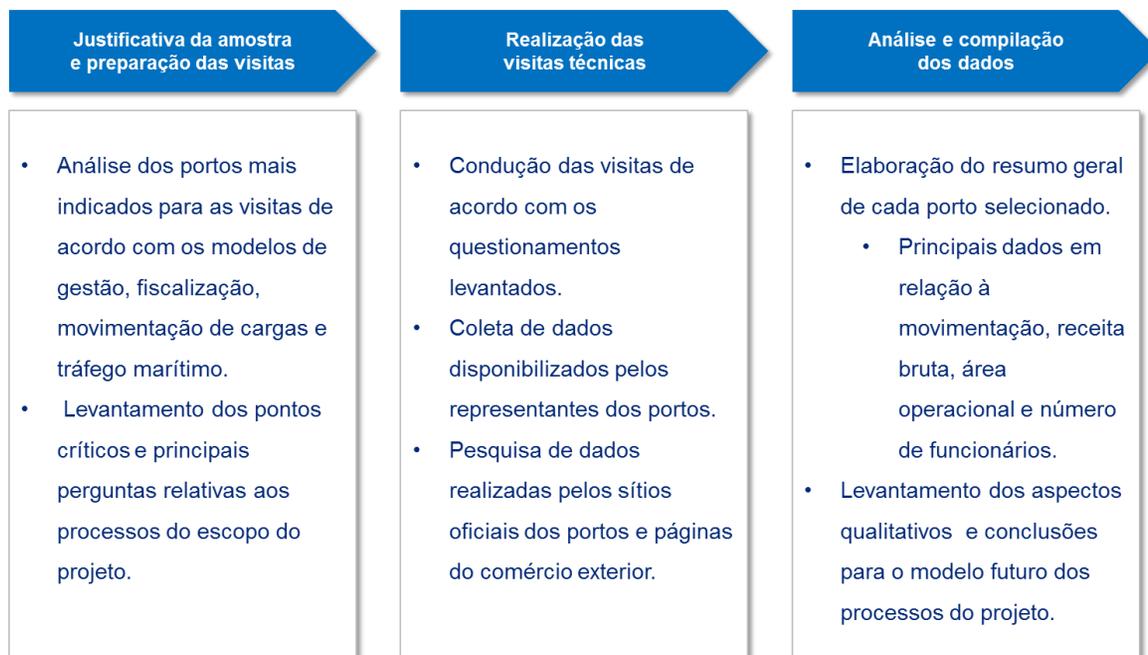


Figura 25 – Etapas do *Benchmarking*

É importante definir, de forma clara, os parâmetros para a escolha dos portos para as visitas, qualquer equívoco na determinação do porto para estudo pode acarretar na consideração de uma realidade impraticável para os portos que fazem parte do escopo do projeto. A seleção dos portos deve levar em consideração um estudo prévio das operações, visando identificar práticas que efetivamente podem ser consideradas na construção dos modelos futuros. Para o presente projeto, um dos principais fatores considerados foi o grau de maturidade atual das empresas, visando analisar a viabilidade de implantação das boas práticas.

Adicionalmente, foi necessário estabelecer um guia de entrevista, garantindo uma efetividade da visita técnica. Os principais pontos de atenção de cada processo foram contemplados, de forma a estabelecer o máximo de aderência entre o aspecto crítico encontrado e a resposta obtida.

As respostas obtidas, consideradas como oportunidades de melhorias, foram contempladas no modelo futuro, ou seja, na etapa de redesenho dos processos.

No caso dos portos internacionais, foi fundamental o entendimento do contexto político, econômico, social e cultural do local em que o porto está inserido, de forma a compreender fatores exógenos à prática portuária, que certamente determinam a viabilidade do fato a ser observado. É importante que os participantes das visitas técnicas tenham de antemão informações básicas a respeito do local, do porte, da vocação, dos desafios e preferencialmente, do planejamento estratégico do porto. É importante levantar os dados disponibilizados pelos representantes dos portos e em outras fontes, como por exemplo os sites oficiais e páginas do comércio exterior.

Após a etapa preparatória, as visitas técnicas *in loco* foram realizadas nos portos que foram selecionados. Nesse momento, foi garantida a visão prática do dia a dia operacional através do depoimento dos usuários do porto estudado. Buscou-se sempre conciliar a agenda das reuniões executivas e a visita, propriamente dita, de forma a observar as soluções e práticas.

Essa visualização foi importante para determinar quais respostas obtidas poderiam efetivamente ser consideradas nas alternativas de soluções. Esta análise foi feita utilizando como base os depoimentos apresentados pelos usuários dos portos que fizeram parte do escopo do projeto (na fase de diagnóstico).

A última etapa visou o equilíbrio entre aspectos qualitativos e quantitativos coletados na fase de realização das entrevistas. A elaboração de uma análise considerando os dados de movimentação foi importante para verificar qual o perfil mais adequado para cada porto. Número de passageiros, tipos de carga movimentada foram exemplos de dados utilizados para entender, proporcionalmente, quais foram os portos com perfis semelhantes. Aspectos qualitativos garantiram o entendimento dos sistemas utilizados, relação entre autoridade e comunidade portuária, procedimentos de gestão, entre outros pontos.

Sendo assim, a possibilidade de implantar um novo sistema de tráfego de embarcações, rastreamento de carga dos caminhões e uma política comercial ativa para captação de recursos foram exemplos de medidas que poderiam ser adotadas no desenho do modelo futuro.

Os resultados das considerações de levantamento de boas práticas foram apresentados aos responsáveis dos processos inerentes, visando a real possibilidade de aderência e adoção e principalmente, considerando as medidas de customização para a realidade do porto.

Abaixo segue breve descrição das considerações levantadas nos portos internacionais visitados:

- Leixões:
 - Acesso exclusivo para caminhões;
 - Duas plataformas logísticas em operação;
 - Um futuro terminal intermodal em construção;
 - Janela Única Portuária (JUP);
 - Sistema de rastreamento de carga – “Siga Contentor”; e
 - Subsistema de *gate* integrado ao JUP. Tempo médio de espera ao acesso: 11 m; Tempo médio de permanência do caminhão: 56 m.
- Barcelona:
 - Drivers de competitividade:
 1. Eficiência Operacional;
 2. Custos;
 3. Segurança;
 4. Fluxo de Informação; e
 5. Infraestrutura.
 - Ampliando a Segunda ZAL (Zona de Apoio Logístico);
 - Exploração comercial – não relacionada às atividades portuárias; e
 - Ferramenta de promoção do porto – *Efficiency Network*.
- Cingapura:
 - Planejamento de longo prazo (30 anos);
 - Execução de ampliação do porto, conforme planejamento Federal;
 - Principal terminal estatal (PSA) passou pela “Corporativização”
 - Atuação globalizada; e
 - Acesso exclusivo para caminhões.
- Busan:
 - Autoridade Portuária criada em 2004;

- Empresa criada com autonomia de gestão orçamentária, financeira e de pessoal;
- Estrutura enxuta, com 4 diretorias: Construção, Operação, Administração e Redesenvolvimento do porto antigo (*North*);
- Exploração comercial – não relacionada às atividades portuárias; e
- Novo porto localizado a 25 km do porto antigo.
- Hong Kong:
 - Autoridade Marítima/Portuária com atribuição focada em segurança e relacionamento com órgãos governamentais;
 - Segurança provida pelo órgão central governamental (*National Security*);
 - Praticagem regulada e gerida pela MARDEP (*Marine Department*);
 - 50-60 pessoas na gestão do VTMS (MARDEP)
 - 1200 empregados;
 - 24 berços de contêineres em 9 terminais; e
 - 49 berços de barcaças em 1 terminal.
- Los Angeles:
 - Autoridade Portuária municipalizada;
 - Autonomia na gestão e desenvolvimento portuário;
 - Participação ativa da “*Port Community Advisory*”
 - 60% da carga em ferrovias;
 - Toda carga granel em contêiner – Lei em 1990.
 - Segurança compartilhada entre LA *port police*, *County Security*, *National Coast Guard* e *State Security*.
 - Estímulo a competitividade local;
 - Autonomia de gestão tarifária – descontos; e
 - Tem práticos próprios.
- Long Beach:
 - Autoridade Portuária municipalizada – Departamento da Prefeitura;

- 409 empregados;
- Atuação forte das *Communities parties*;
- Praticagem – Privado; e
- Revisão do planejamento a cada 5 anos, com participação ativa do *City Council*.

3.1.4. Elaboração do Plano de Resolução/ Projetos de Melhoria

A partir das diretrizes estratégicas da SEP e do *benchmarking*, as oportunidades de melhorias identificadas durante o mapeamento dos processos foram consolidadas em uma lista. A oportunidade de melhoria é um item de destaque que impacta ou inibe o progresso de um determinado processo e caso não seja mitigado, pode:

- Afetar o processo de forma a reduzir sua eficiência;
- Causar impactos na execução do processo;
- Reduzir a qualidade do serviço prestado; e
- Aumentar os custos do processo.

As oportunidades de melhorias foram agrupadas por categoria, conforme abaixo:

- Processos:
 - Indicadores de Desempenho: Existência ou necessidade de ajustes para monitorar a eficiência dos processos;
 - Políticas, Normas e Procedimentos: Falta de políticas ou procedimentos para realizar uma determinada atividade;
 - Regras e Responsabilidades: Falta de definição ou necessidade de estabelecimento de regras ou responsabilidades e um determinado processo; e
 - Fluxograma/Atividades: Necessidade de redesenhar ou melhorar um determinado processo.
- Pessoas:
 - Treinamento: Iniciativas para melhorar o conhecimento do usuário conceitual e/ou técnico, através de rápido treinamento ou algo mais estruturado;

- Comunicação: Estabelecimento de uma estrutura de canal de comunicação da secretaria com as partes interessadas, ou através da comunicação entre os colaboradores envolvidos nos processos; e
- Disciplinas: Quando as atividades não são realizadas no momento adequado por parte dos responsáveis, seja por falta de comprometimento ou capacitação.
- Sistemas:
 - Configuração: Necessidade de configuração ou ajustes em algum módulo do sistema ou no banco de dados;
 - Desenvolvimento: Necessidade de realizar o desenvolvimento de algum módulo, sistema integrado ou diretamente no banco de dados;
 - Perfil de Acesso: Criação ou ajuste no canal de acesso do usuário; e
 - Dados Mestres: Limpeza ou ajuste diretamente nos campos dos dados mestres.
- Infraestrutura:
 - Aquisição de Materiais e Equipamentos: Necessidade de compra de materiais ou equipamentos relacionados diretamente à execução de um determinado processo; e
 - Engenharia: Criação de espaço físico ou reconfiguração do layout onde é executado o processo.

Com os resultados obtidos foram definidos os planos de resolução para endereçar cada oportunidade de melhoria identificada, e assim criados os projetos de melhoria para implantação dos processos redesenhados.

3.1.5. Revisão do Planejamento Estratégico

A revisão do planejamento estratégico da Companhia deve ser realizada periodicamente, de forma a promover, continuamente, a geração de valor.

Nesta seção, são detalhadas as etapas e elementos envolvidos no processo de revisão do planejamento estratégico da Companhia, que contou com a participação de todos os gestores da Companhia Docas do Rio de Janeiro.

A metodologia utilizada pela Deloitte na CDP e CDRJ foi a **Deep Dive**, que permite mergulhar rapidamente o grupo de participantes em uma situação de resolução de problemas ou criação de ideias. Esta abordagem é descrita com detalhes a seguir:

- Divisão em grupos: O total de participantes foi dividido em subgrupos multidisciplinares formados por representantes de diferentes áreas da Companhia.
- *Brainstorming*: Foram realizadas sessões de *brainstorming* por todos os grupos, utilizando os documentos de suporte com um formato padrão disponibilizados para todos os grupos.
- Apresentação por grupo: Cada grupo, ao fim das rodadas, apresentou a sua visão sobre o assunto de cada dinâmica.
- Consenso dos grupos: Houve a discussão de todos os participantes para obter um consenso das discussões realizadas anteriormente.
- Consolidação das informações coletadas: As informações resultantes das discussões foram compiladas, para posteriormente serem formalizadas e divulgadas em toda a Companhia.

3.1.5.1. Etapas do Planejamento Estratégico

Etapa 1: Planejamento

Foram realizadas análises de ambiente interno e externo, buscando identificar os fatores que interferem no contexto das Autoridades Portuárias, bem como levantamentos de processos análogos em portos nacionais e internacionais (*benchmarking*). A partir das informações geradas, foram criados alguns cenários estratégicos, alterando as variáveis de maior influência, e por fim foi definido o posicionamento estratégico que as Autoridades Portuárias deveriam assumir, com a definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), que servem de alicerce para o processo Gestão da Estratégia.

Uma vez que a estratégia foi formulada, o alinhamento do negócio a mesma foi realizado. Comumente, adota-se como ferramenta de tradução e mapeamento da estratégia o *Balanced Scorecard* (BSC), acompanhando a sua evolução através do uso de indicadores de gestão, baseados nas quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos e Aprendizado e Crescimento.

Etapa 2: Monitoramento e Avaliação

Foram definidos os projetos prioritários para o alcance da estratégia e realizado o acompanhamento dos mesmos, visando obter sucesso na sua execução, no que diz respeito à conclusão de suas atividades, prazos e recursos utilizados. O monitoramento dos resultados para avaliação do

atingimento da estratégia definida é feito através de relatórios que mostrem a evolução dos indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

Etapa 3: Realinhamento

Devem ser realizadas discussões periódicas da estratégia com base nas informações geradas através do monitoramento, a fim de garantir o alinhamento entre os processos da organização e seus objetivos estratégicos. No caso de serem identificadas situações de desalinhamento, devem ser definidos os planos de ação necessários para dar sequência à execução efetiva da estratégia definida.



Figura 26 – Ciclo do Planejamento Estratégico

3.1.5.2. Elementos do Planejamento Estratégico

Missão:

A missão é a razão de ser da Companhia e serve para delimitar seu campo de atuação. A missão deve refletir o propósito fundamental da organização, sobretudo, o que ela oferece aos clientes, de uma forma realista, flexível, motivadora e compreensível, refletindo as habilidades da empresa. Além de ser um elemento fundamental para a elaboração da estratégia da Companhia, a missão suporta a motivação dos funcionários, direcionando os esforços ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Visão:

A visão é a declaração responsável por nortear a Companhia, e permite definir os objetivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a empresa quer ser vista pelo mundo em um período determinado, de forma clara, específica, mensurável e atingível. A definição da visão permite entender o que é preciso mudar dentro da Companhia para chegar onde se pretende. Uma visão compartilhada por todos os funcionários da empresa permite unir e incentivar as pessoas para atingirem seus objetivos, apesar das dificuldades.

Valores:

São os princípios, filosofias e crenças que expressam as características de comportamento ou mostram o “caráter” da Companhia. Os valores atuam como a bússola interna que norteia as ações da empresa, e refletem o que é realmente importante para a mesma, a ideologia central e autêntica da organização. Os valores se tornam o alicerce para direcionar a conduta dos empregados individualmente, no relacionamento entre si e com os clientes, bem como a comportamento da Companhia no tratamento a seus clientes, na realização de negócios, e no relacionamento com a comunidade.

Objetivos Estratégicos:

São os resultados globais que a Companhia pretende atingir, definidos para meio e longo prazo. Os objetivos estratégicos devem ser criados com base em critérios tangíveis e realísticos, que permitam sua associação com indicadores de desempenho específicos, a fim de mensurar os resultados, e adicionalmente devem ser desafiadores e atuar como elemento de motivação entre os funcionários da Companhia. A definição dos objetivos estratégicos requer coerência entre as pretensões da Companhia e as demais partes interessadas.

3.1.5.3. Ferramentas de Suporte para o Planejamento Estratégico

3.1.5.3.1. Análise SWOT

A análise SWOT (ou análise FOFA em português) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno e externo das organizações, para a formulação de estratégias, permitindo identificar as Forças e Fraquezas da Companhia, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

De acordo com *Value Based Management (2007)*, Forças e Fraquezas (*Strengths* e *Weakness*, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores. As Oportunidades e Ameaças (*Opportunities* e *Threats*, O e T) são fatores externos de criação (ou

destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.



Figura 27 – Matriz SWOT

3.1.5.3.2. *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho para propiciar a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. O *scorecard* monitora a implantação da visão e da estratégia da empresa, através de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que são definidos a partir de uma abordagem balanceada, constituída por quatro dimensões principais de análise, a saber:

- Financeira: Também conhecida como perspectiva do acionista, uma vez que eles são os principais interessados na empresa. Esta perspectiva faz referência aos objetivos financeiros de meio e longo prazo, relacionando-os às ações que precisam ser tomadas para que o desempenho econômico desejado seja alcançado no período estipulado, e assim gerar valor para os acionistas;
- Clientes: Tem como principal objetivo a satisfação das necessidades do mercado e dos clientes que atendem, uma vez que oferecer uma adequada proposição de valor ao cliente é a única forma de sustentar a rentabilidade do negócio no longo prazo. Os objetivos e indicadores definidos nesta perspectiva devem refletir a forma que a empresa visa se posicionar perante os clientes, a fim de conquistá-los e fidelizá-los;
- Processos: Avalia o nível de qualidade dos processos de toda a cadeia de valor da empresa. Devem ser identificados os processos e atividades que geram o maior impacto

na satisfação das necessidades dos clientes, a fim de definir as ações que permitam melhorar o desempenho da empresa na geração de valor para os clientes e acionistas; e

- **Aprendizado e crescimento:** Faz referência à habilidade da empresa para inovar, aprender e melhorar, a fim de gerar mais valor para os clientes e para as demais partes interessadas. Os objetivos e indicadores definidos nesta perspectiva estão voltados às capacidades e competências dos funcionários, bem como à motivação e alinhamento dos mesmos com a estratégia da empresa. Esta perspectiva deve nortear as ações da empresa necessárias para garantir o crescimento e o desenvolvimento contínuo, através de investimentos em equipamentos, sistemas e capacitação do capital humano.

A implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) acontece em empresas que visam a introdução de uma nova cultura gerencial, de forma a criar uma “Organização orientada para a Estratégia”.



Figura 28 - Orientação para resultados

O *Balanced Scorecard* oferece os seguintes benefícios:

- Melhorar a eficácia da gestão, fornecendo uma visão clara, compartilhada e factível da estratégia;
- Otimizar e garantir resultados estratégicos para um dado conjunto de recursos;
- Permitir que os funcionários trabalhem de forma coordenada e colaborativa direcionados às metas organizacionais;
- Acelerar o retorno financeiro através de uma tomada de decisões mais rápida e informada quanto ao tempo e alocação de recursos;
- Acelerar a abordagem e precisão para sua finalidade estratégica.

Os principais resultados obtidos na revisão do planejamento estratégico foram:

- Alinhamento e ajuste das diretrizes estratégicas de acordo com o cenário atual;
- Alinhamento dos objetivos estratégicos, de acordo com o que foi desenvolvido no projeto;
- Alinhamento do portfólio de projetos com a realidade atual da Companhia;
- Maior assertividade nas decisões estratégicas; e
- Segurança nas decisões.

3.1.6. Revisão da Estrutura Organizacional e Governança

Com o advento do novo marco legal (Lei. 12.815/2013) e com o projeto de Modernização da Gestão Portuária os objetivos e estratégias estabelecidos para a Companhia sofreram alterações, e também, surgiu a necessidade de se criar novas áreas, que tiveram, como exemplo, o objetivo de melhorar a governança e controle da empresa.

A revisão da estrutura organizacional foi feita sob os princípios da governança corporativa, sendo possível distribuir melhor as responsabilidades, gerar eficácia nos diversos níveis hierárquicos e nas estratégias, agregando valor ao negócio.

3.1.6.1. Diagnóstico da Estrutura Organizacional

Para realizar o diagnóstico da estrutura organizacional das Companhias Docas levou-se em consideração variáveis como organização do trabalho, papéis e responsabilidades, tomada de decisão e aspectos culturais.

O objetivo do trabalho foi de indicar ações para reduzir lacunas da estrutura organizacional, a fim de garantir que as Companhias cumpram seus objetivos estratégicos.

O levantamento de informações – e sua consolidação – para elaboração do diagnóstico da estrutura organizacional da empresa foi realizado utilizando metodologias e ferramentas de gestão da Deloitte, complementadas por informações levantadas através de entrevistas com os líderes das áreas e análise de documentos institucionais.

Foram analisados os seguintes documentos de apoio:

- Organograma da Companhia;
- Relação de funcionários de todas as áreas da empresa;
- Levantamento de rotatividade de pessoas das áreas;

- Regulamento de Exploração do porto; e
- Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) e demais órgãos reguladores e controladores.

3.1.6.1.1. Coleta de Dados (FTE)

Para análises de estrutura organizacional se faz necessário apresentar o conceito *Full Time Equivalent* (FTE), esta metodologia representa quantitativamente o esforço empregado em determinada atividade do processo executado. Conceitualmente, estabeleceu-se que **1 FTE** representa o trabalho despendido por uma pessoa, no período de **8 horas** de trabalho, e pode ser apresentado em distribuição decimal ou percentual. Para este diagnóstico foi utilizado a distribuição percentual. Por exemplo, **1,0 FTE** significa que o colaborador é um trabalhador de tempo integral, enquanto que **0,5 FTE** sinaliza que o colaborador participa das atividades da empresa somente em meio período.

Para realizar o dimensionamento da nova estrutura organizacional das Autoridades Portuárias, a Deloitte utilizou a metodologia DISC (*Deloitte Integrated Supply Chain*), conforme modelo abaixo:

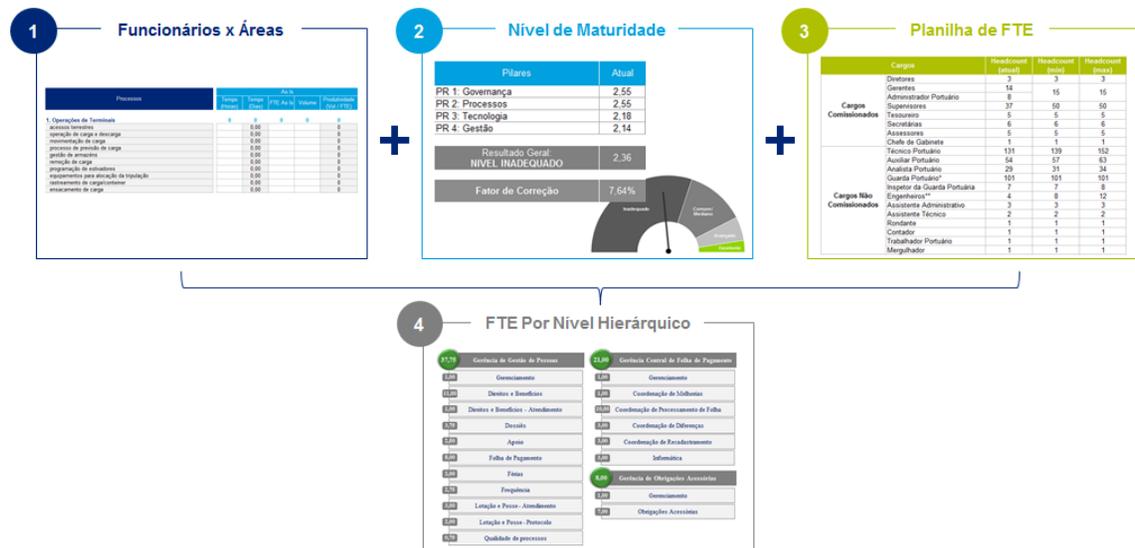


Figura 29 – Metodologia da coleta de dados (FTE)

3.1.6.1.2. Amplitude de Comando

Amplitude de Comando refere-se ao número de pessoas reportando-se diretamente (não através de um gerente ou supervisor) para um indivíduo. É uma relação entre gestão e *staff* na organização, sendo analisada de acordo com a estrutura hierárquica da área.

3.1.6.2. Redesenho da Estrutura Organizacional

3.1.6.2.1. Direcionadores do Redesenho

Os direcionadores proveram a base para a proposição dos processos futuros e das estruturas organizacionais das empresas contempladas neste projeto (CODESP, CDRJ e CDP). Eles forneceram o direcionamento para organizar as funções e desenvolver as opções de estrutura organizacional futura, ou seja, forneceram direcionamento estratégico sobre como a empresa necessita atuar.

Os direcionadores considerados para a construção do modelo organizacional futuro foram:

Direcionador	Detalhamento
Atender o novo marco regulatório	Necessidade de reestruturar a estrutura organizacional das Docas devido a nova regulamentação.
Facilitar a Tomada de Decisão de Forma Ágil e Objetiva	A tomada de decisão deve ser um processo ágil e não burocrático, com eficiência na solução e resolução de problemas da empresa e otimização na execução de processos essenciais ao negócio da empresa (como, por exemplo, o processo de licitação).
Focar na atuação de Autoridade e Administração Portuária	A atuação das Docas (CODESP, CDRJ e CDP) para os fornecedores e clientes deve ser focada como Autoridade e Administração Portuária.
Atuar de forma integrada com a sociedade	Deve se buscar maior harmonização no relacionamento Porto-Cidade
Fortalecer Relação com Clientes	Estreitando o relacionamento com clientes e atuando focado em suas necessidades e na melhoria dos serviços.
Valorizar o Capital Humano	Através do estabelecimento de práticas de gestão de pessoas compatíveis com as de mercado e do desenvolvimento contínuo da capacitação dos talentos.

Figura 32 – Direcionadores do modelo futuro

Também houveram direcionadores do Tribunal de Contas da União (TCU), no acórdão 1200/2014, que recomenda e estabelece a força de trabalho total mínima para as áreas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). A recomendação é sobre percentual de acordo com o número de usuários dos recursos tecnológicos, conforme a seguir:

Tabela 14 - Percentual de acordo com o número de usuários

Quantidade de usuários dos recursos de TIC	% mínimo da força de trabalho de TIC (incluindo comissionados, efetivos e terceiros)
Até 500	7%
De 501 a 1500	5%
De 1501 a 3000	4%
De 3001 a 5000	3%
De 5001 a 10000	2%
Acima de 10000	1%

Além dos direcionadores levantados para o desenvolvimento do modelo futuro, a Deloitte utilizou *benchmarks* de portos internacionais, ademais de realizar visitas técnicas, juntamente com representantes da SEP e/ou das Companhias Docas, aos seguintes portos:

- Leixões;
- Barcelona;
- Hong Kong;
- Busan;
- Cingapura;
- Los Angeles;
- Long Beach.

Através desse conhecimento, foi possível identificar como os portos são organizados mundialmente, de uma maneira geral, conforme apresentado na figura abaixo. E assim, buscar a recomendação que melhor se aplique as empresas. O conceito adotado para o desenvolvimento da estrutura organizacional padrão buscou evidenciar a subdivisão de papéis em três grandes áreas, que pode ser interpretada como três diretorias, a saber:

1. Gestor do Condomínio (material): Atribuições de gestão dos ativos da empresa e dos bens e serviços tangíveis e que representam, sobretudo, a gestão das atividades finalísticas da empresa, tais como: engenharia, obras, manutenções, facilidades e utilidades;
2. Representante local da SEP e ANTAQ (imaterial): Atribuições representativas das determinações oriundas do Ministério Supervisor e da Agência Reguladora, como suporte consultivo e operacional para questões intangíveis tais como: atribuições comerciais, de planejamento, de fiscalização, de segurança, e ainda de atividades finalísticas; e

3. Meio: Atribuições de administração e de suporte às atividades finalísticas tais como: financeira, recursos humanos, tecnologia de informação, etc.

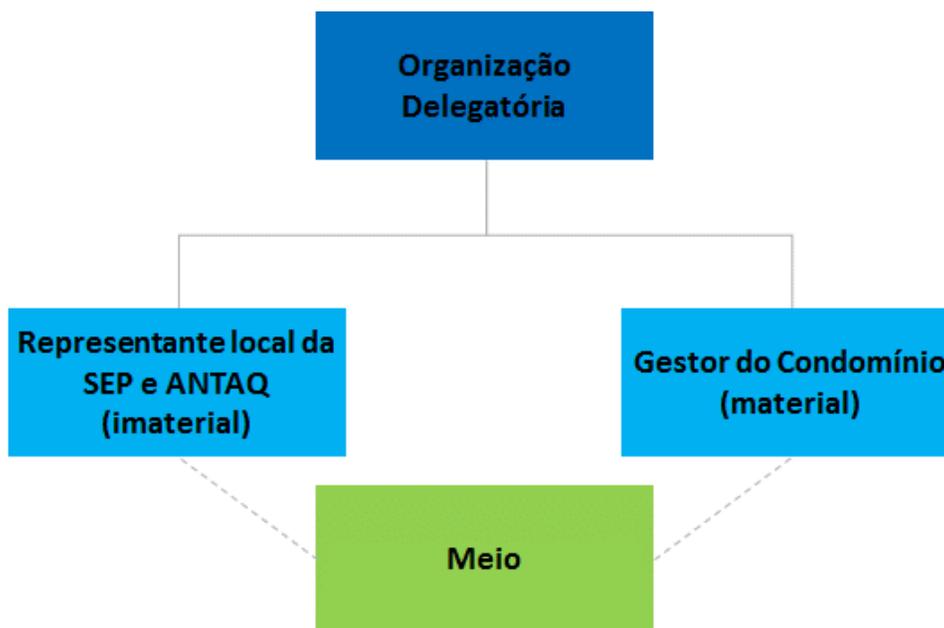


Figura 33 – Organização dos Portos

As percepções obtidas na fase de diagnóstico, bem como no levantamento das boas práticas internacionais, reforçaram a necessidade de se construir um ambiente harmônico com a cidade.

Os direcionadores para melhoria desse relacionamento são:

- Melhoria dos canais de comunicação do porto com a sociedade;
- Aprimoramento dos processos de acessos terrestres;
- Melhoria da gestão de segurança;
- Maior participação da comunidade local nas discussões de desenvolvimento portuário;
- Melhor aproveitamento dos espaços nas atividades não operacionais; e
- Fortalecimento organizacional nas empresas para questões porto-cidade.

3.1.6.2.2. Proposta de Modelo Futuro: Estrutura Organizacional

Padrão

Os conceitos acima explicitados nortearam o desenvolvimento de uma estrutura organizacional padrão, que representa a estrutura de uma empresa ideal, calcada nos entendimentos de melhores práticas e no contexto do setor portuário.

A estrutura padrão representa a redefinição das áreas, tomando-se como base as principais diretrizes do negócio, à luz do novo marco regulatório, evidenciando e delimitando as atribuições esperadas para uma Companhia Docas.

Dentre as principais considerações, cabe destacar a criação de áreas relacionadas a: controles internos e riscos, gestão de projetos, gestão de processos e gestão de áreas não operacionais.

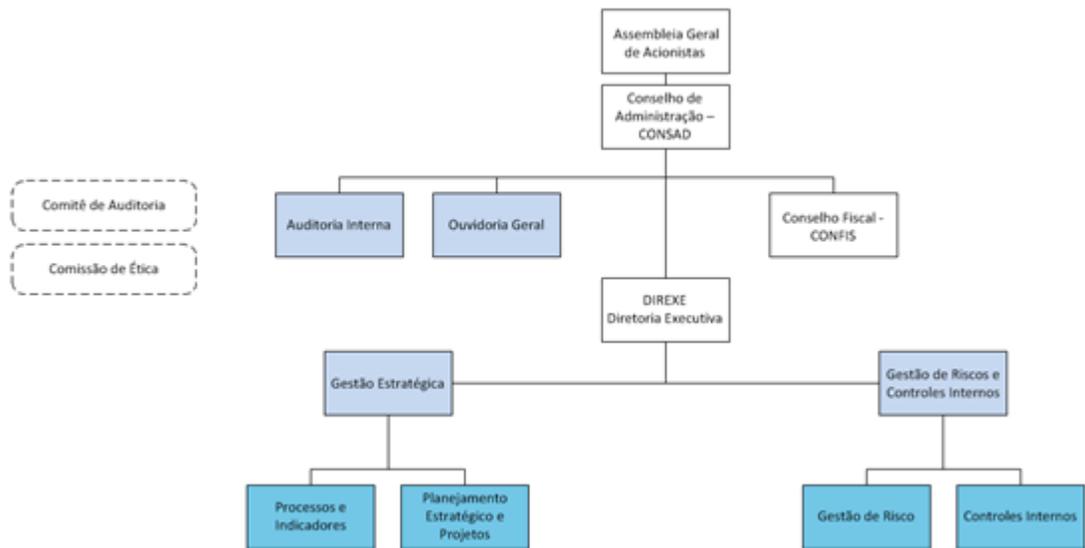


Figura 34 - Estrutura Organizacional Padrão – Parte I

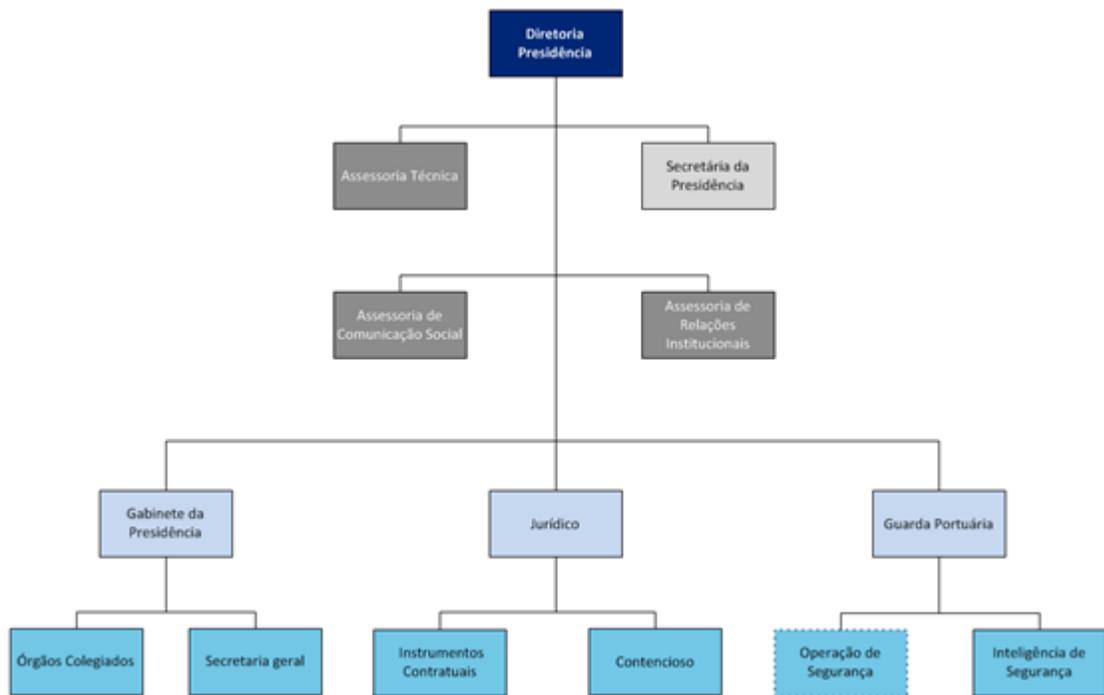


Figura 35 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte II

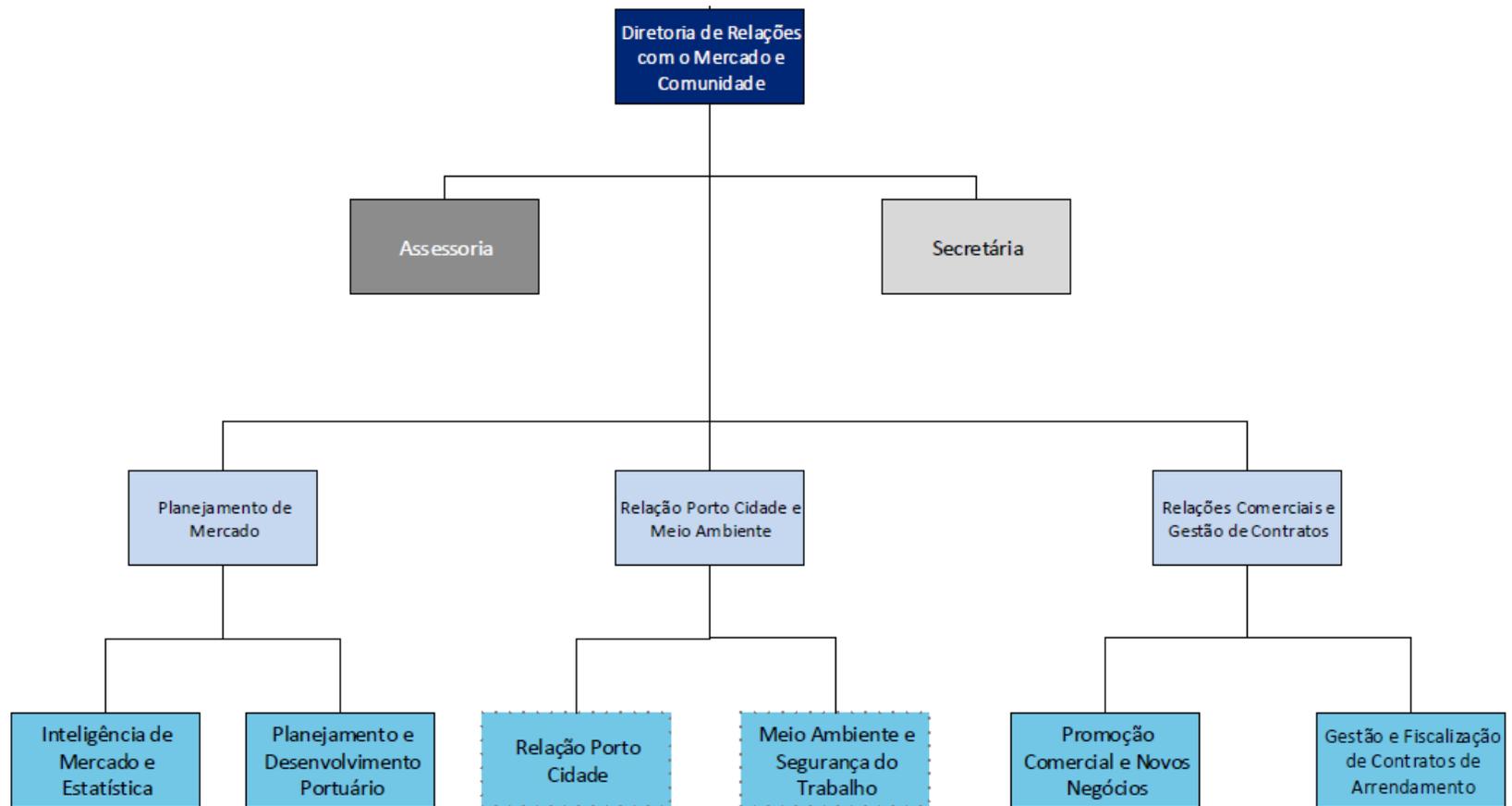


Figura 36 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte III

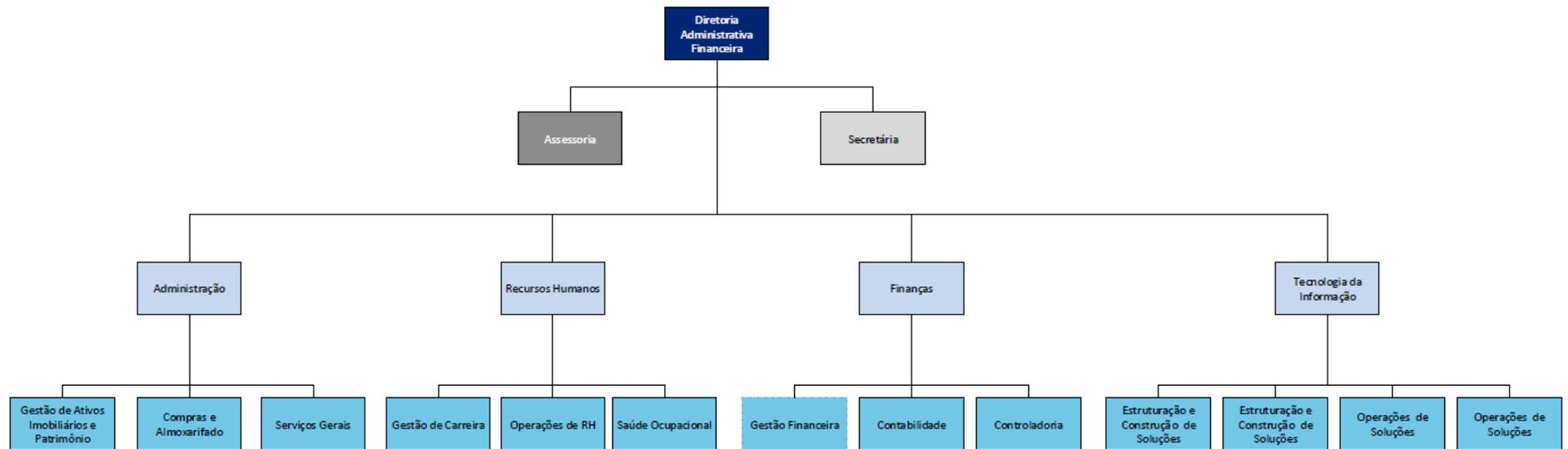


Figura 37 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte IV

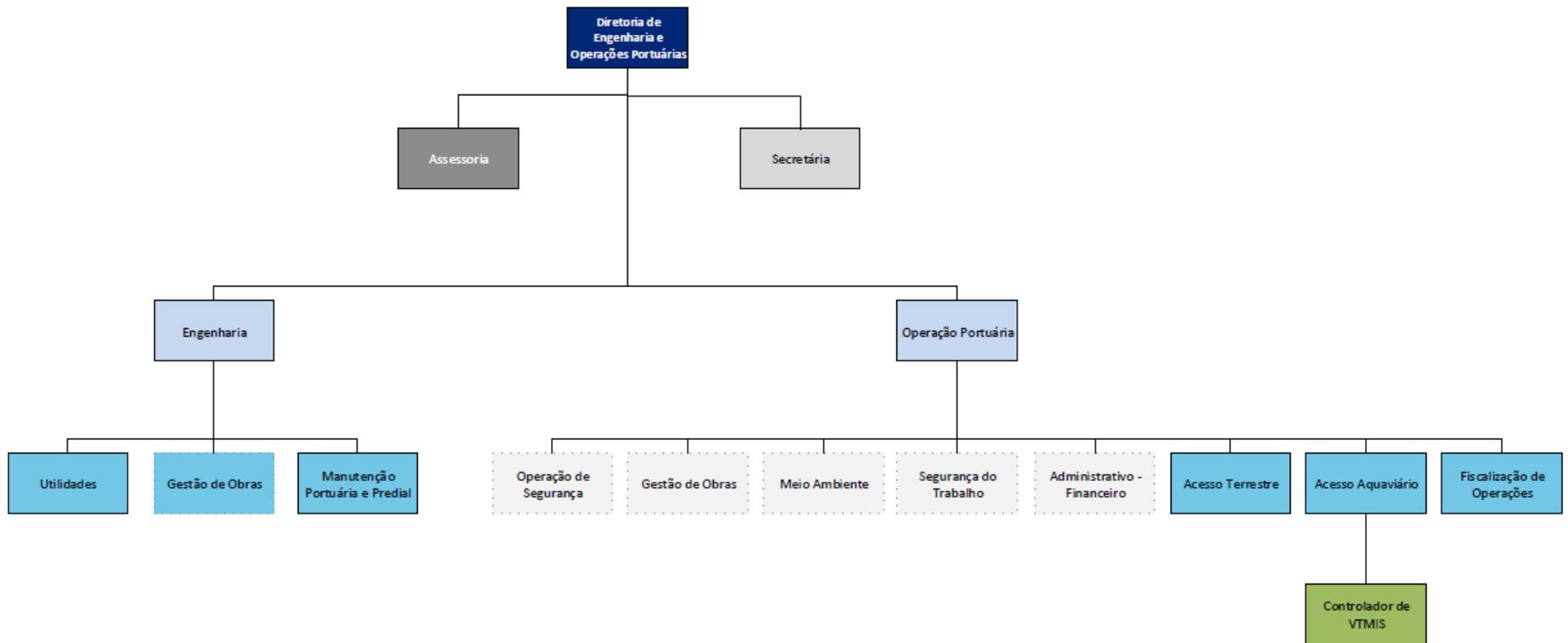


Figura 38 – Estrutura Organizacional Padrão – Parte V

3.1.6.2.3. Levantamento de Informações

O levantamento das informações foi realizado de forma construtiva, envolvendo a equipe das Autoridades Portuárias, visando um resultado respaldado pela experiência técnica e conhecimento dos profissionais, conforme etapas abaixo:



Figura 39 – Levantamento de Informações

Durante as entrevistas a equipe buscou identificar quais eram as atividades com maior demanda de tempo ou frequência e a estimativa de FTEs utilizados para tal atividade. Posteriormente, verificou-se a possibilidade de aquisição de dados históricos para que uma análise matemática pudesse ser desenvolvida.

O levantamento de dados baseou-se em entrevistas com os responsáveis de cada área, durante o mapeamento dos processos com os superintendentes, gerentes, analistas e técnicos, que foram definidas conforme disponibilidade e recomendações dos próprios colaboradores das Autoridades Portuárias (CODESP, CDP e CDRJ).

Para a construção do modelo proposto foram utilizados a estrutura organizacional padrão e os processos futuros, que foram apresentados durante as reuniões de validação realizadas com as lideranças e responsáveis pelos processos das Autoridades Portuárias.

Devido à impossibilidade de obtenção de dados sistêmicos, foram utilizadas estimativas fornecidas pelos servidores sobre tempo médio de execução e volume das atividades realizadas.

Para sanar a falta de dados, a Deloitte aplicou um fator de correção da ferramenta DISC, para “estimar” os quantitativos mínimo e máximo.

O fator de correção é utilizado quando algum dado é inexistente e neste caso, aplica-se tal fator, observando o percentual necessário para se obter o nível de maturidade subsequente.



Figura 40 – Exemplo fator de correção

3.1.6.2.4. Modelagem de Dados

A abordagem quantitativa para o dimensionamento de quadro, quando há disponibilidade do registro de tempos por atividade, poderia ser o da técnica de regressão multivariada. Esta abordagem consiste em realizar análises estatísticas das informações referentes a tempos dispendidos nas principais atividades. O resultado é a formulação matemática de uma equação linear, conforme esquema abaixo.



Figura 41 – Modelagem dos dados

O resultado de *FTE_{proc}* é obtido através da somatória de todos os FTEs por atividades, que por sua vez, considera o tempo médio, a frequência de ocorrência, a carga média horaria da atividade e o fator de produtividade. Os resultados estão associados aos cargos determinados para execução das atividades de cada processo, sendo gerado um resultado quantitativo (mínimo e máximo) e qualitativo, conforme estrutura atual das Autoridades Portuárias.

O dimensionamento do quadro de pessoal necessário para a execução das atividades correlacionadas aos processos logístico portuários das Autoridades Portuárias é realizado através de critérios e premissas fundamentadas em dados mensuráveis, estabelecendo:

- Número adequado de pessoas em função do desenho organizacional e processos estabelecidos; e
- Possíveis disfunções existentes na área e a necessidade de redistribuição das atividades com base na sua complexidade.

3.1.6.2.5. Estrutura Organizacional - CDRJ

A partir da definição da estrutura organizacional padrão, a construção da estrutura da CDRJ foi ajustada em função das características e peculiaridades da empresa.

Segue abaixo o organograma definido e aprovado para a CDRJ:

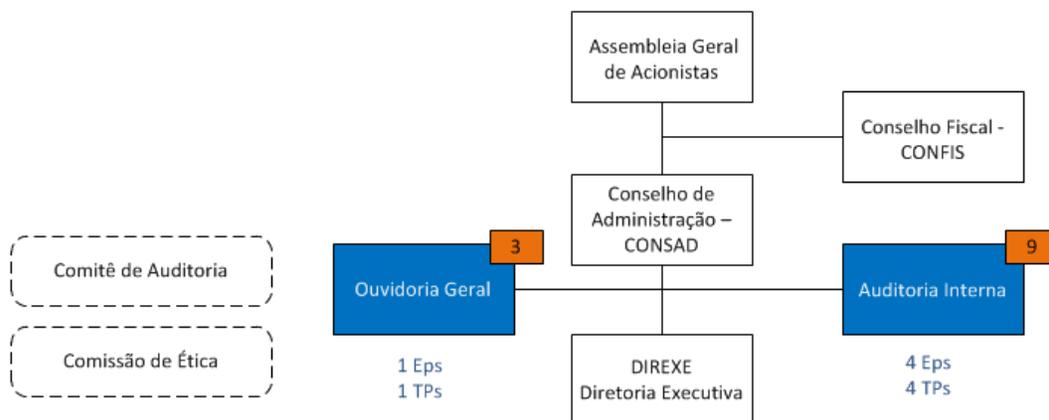


Figura 42 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte I

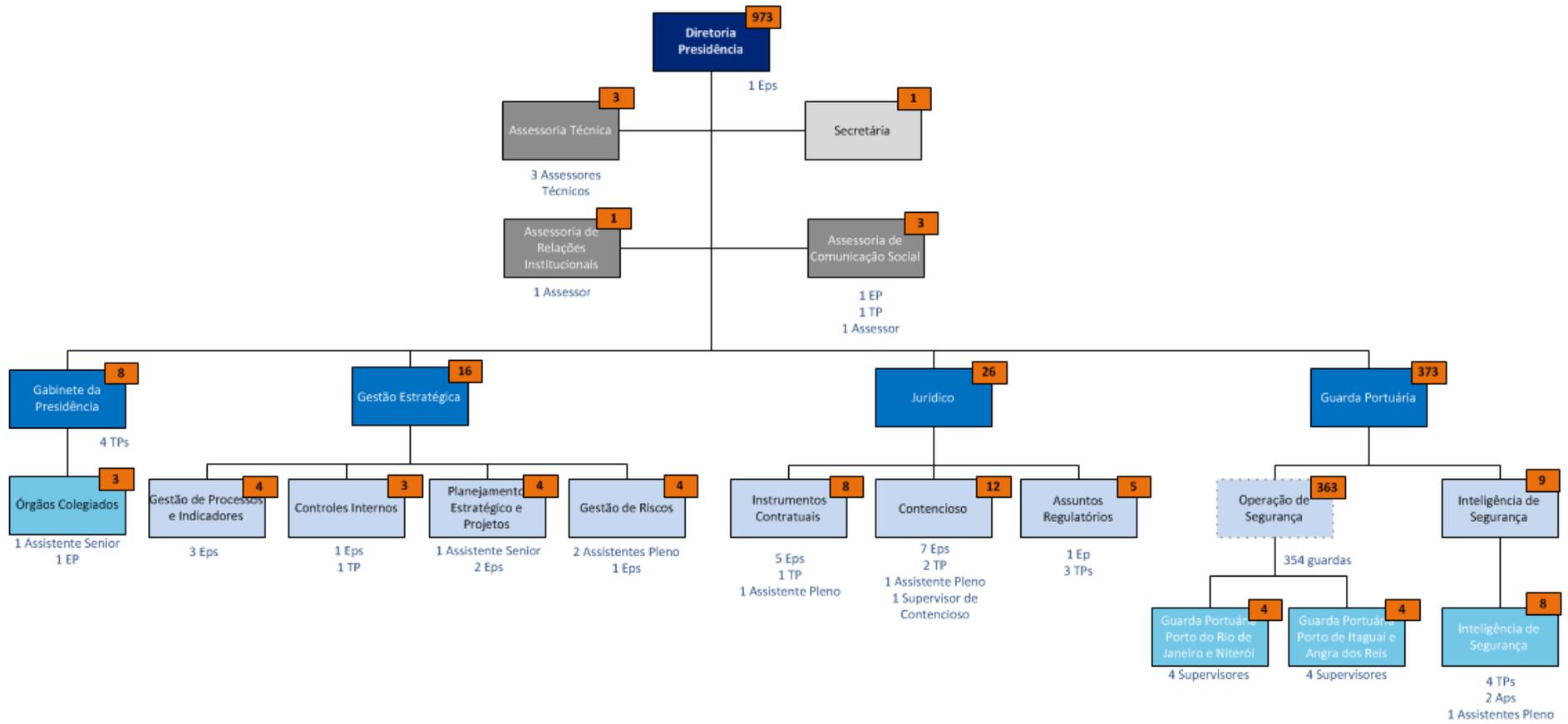


Figura 43 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte II

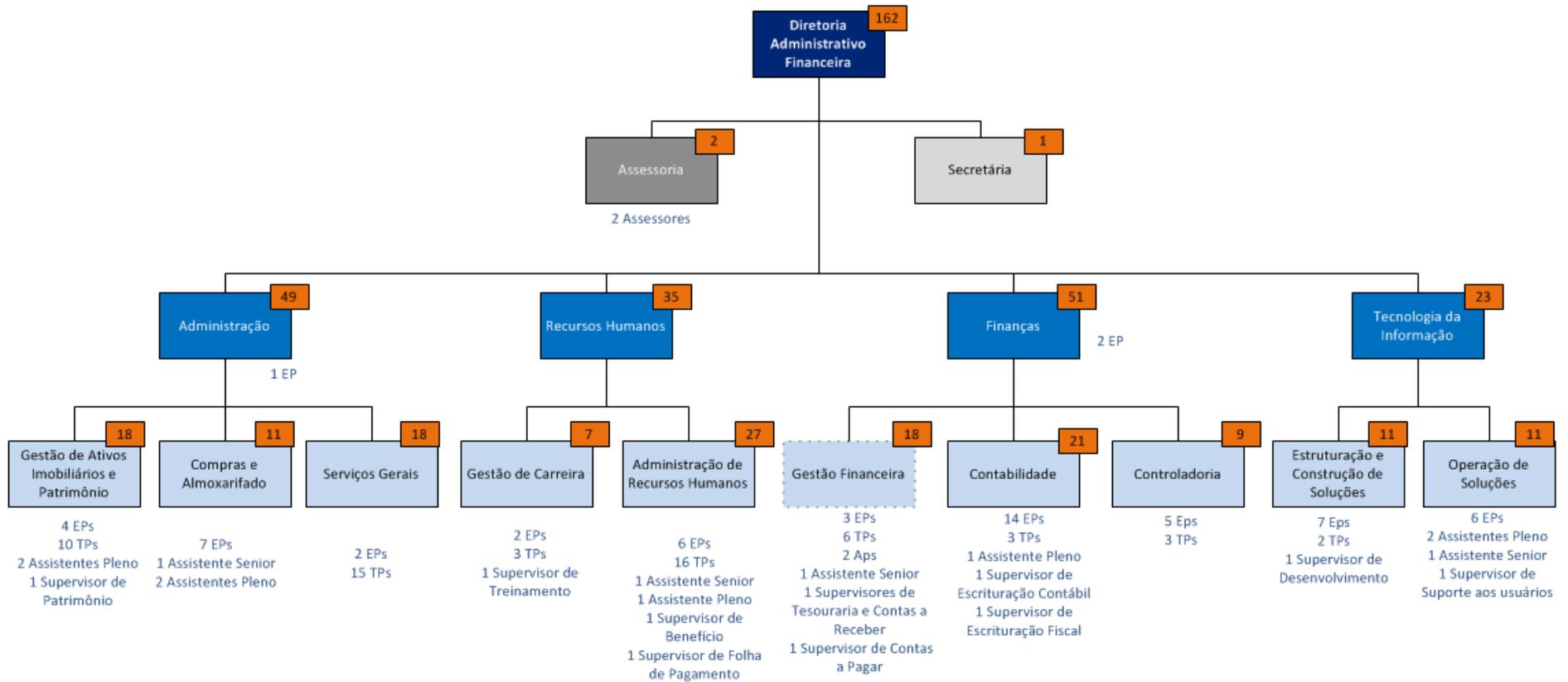


Figura 44 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte III

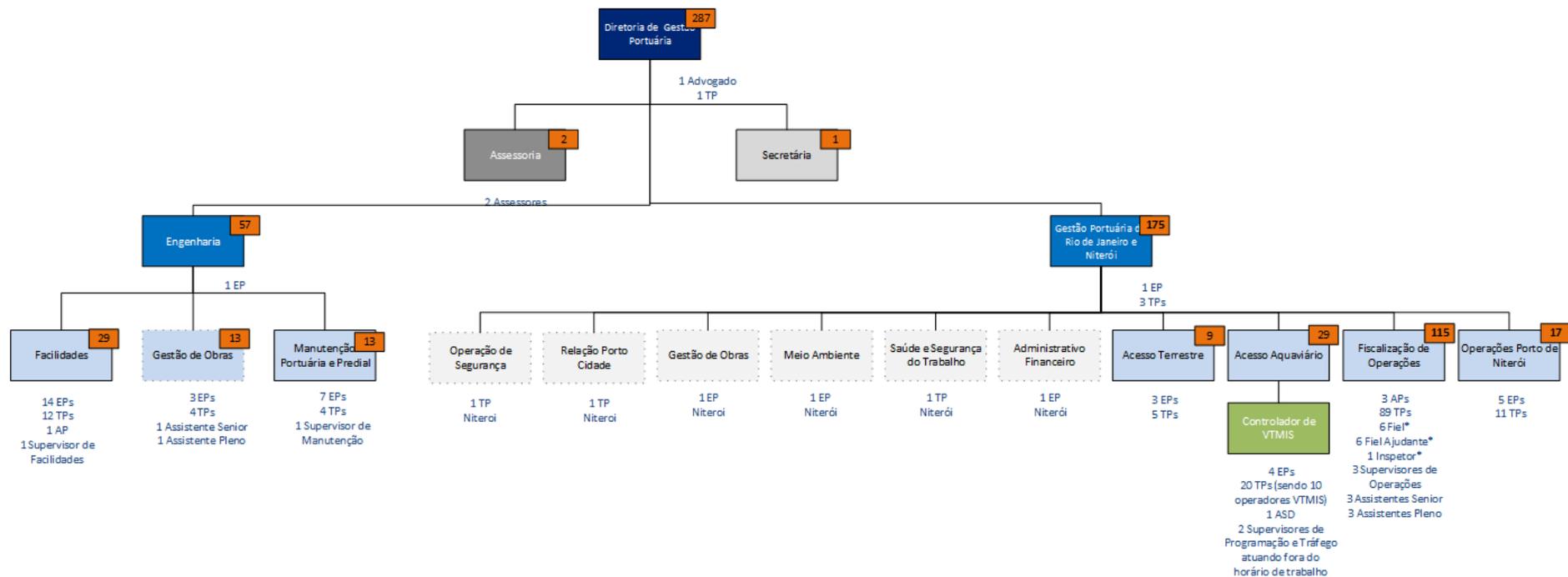


Figura 45 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte IV

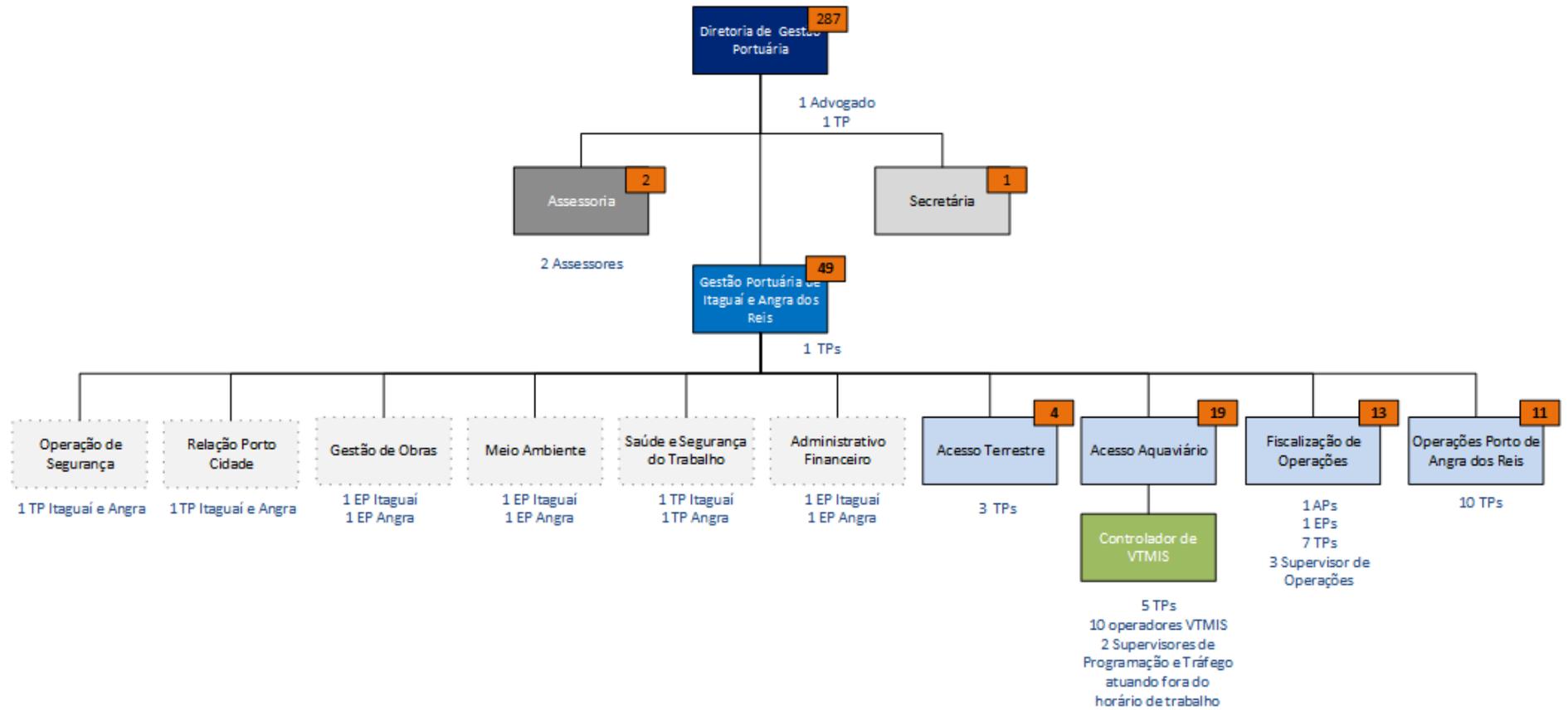


Figura 46 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte V

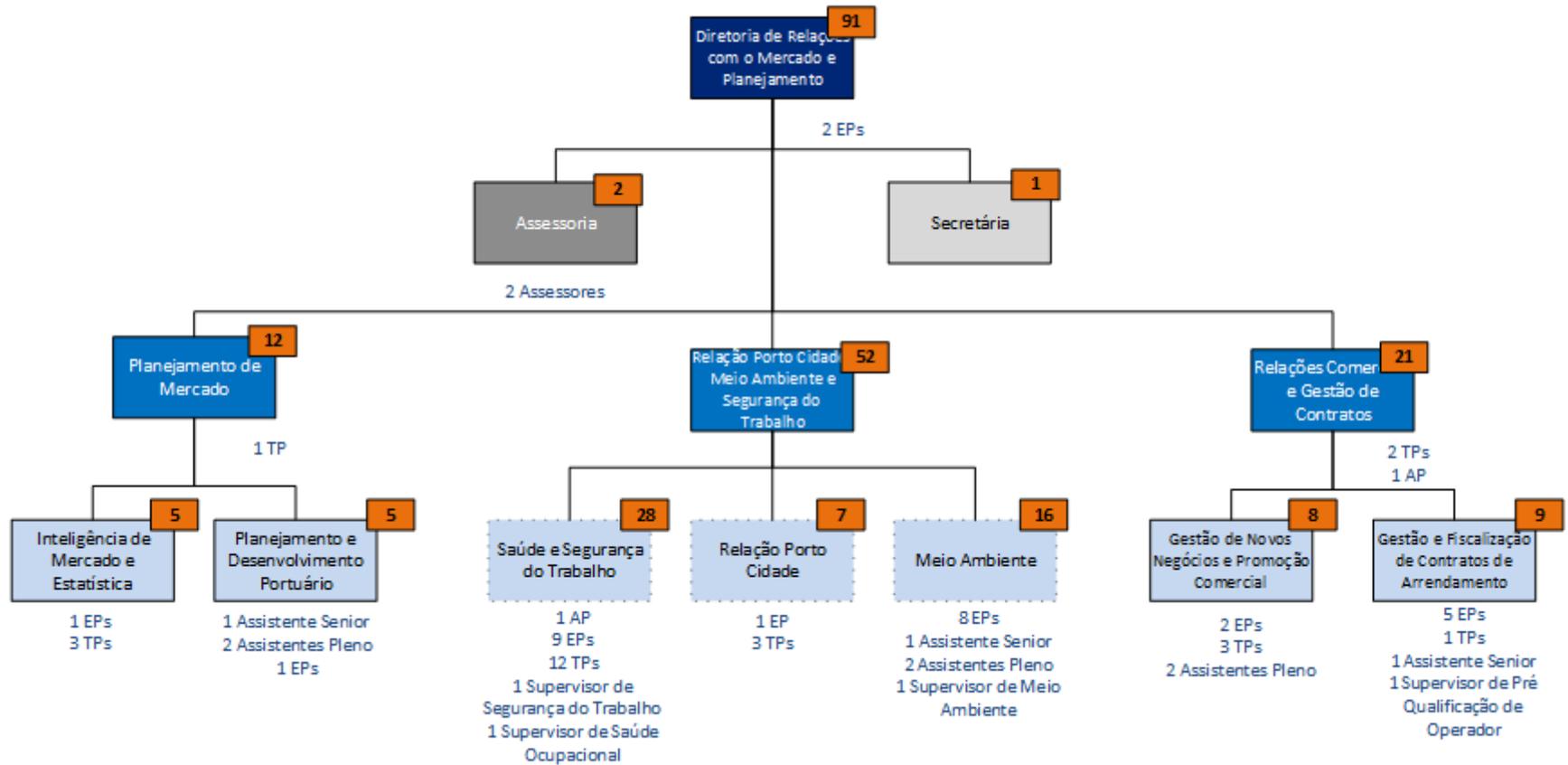


Figura 47 - Estrutura Organizacional CDRJ – Parte VI

3.1.6.3. Revisão do Regimento Interno

A partir da definição da estrutura organizacional, a empresa revisou, em conjunto com a Deloitte e com a Diretoria Executiva (DIREXE), o Regimento Interno da empresa.

Para efetuar a revisão, foi importante que a empresa analisasse de forma criteriosa todos os processos futuros revisados e os novos processos que seriam implantados, bem como as áreas responsáveis pela sua execução, a fim de obter um detalhe acurado dos papéis e responsabilidades de cada um. Outro passo importante foi avaliar possíveis revisões na legislação que pudessem impactar nos processos e nas atribuições das áreas.

Uma vez levantados os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos, os mesmos foram listados em formato de Regimento Interno e validados em uma sessão de *workshop* com a Diretoria Executiva (DIREXE), que aprovou a versão final do documento.

Após aprovação, o Regimento Interno foi divulgado a todos os empregados, a fim de que todos pudessem tomar ciência de suas responsabilidades perante os processos da empresa.

3.1.6.4. Revisão do Plano de Cargos Comissionados e Funções de Confiança (PCCFC)

Para revisar o Plano de Cargos Comissionados e Funções de Confiança (PCCFC), a empresa observou as diretrizes que foram definidas em conjunto com a SEP:

- Harmonizar as regras dos planos existentes nas empresas, padronizando-os;
- Elaborar um plano alinhado com as boas práticas de mercado, a fim de torna-lo competitivo e atrativo;
- Definir critérios para ocupação dos cargos comissionados e funções de confiança, a fim de garantir que os profissionais que venham a ocupar estes cargos sejam qualificados; e
- Definir percentual mínimo de ocupação dos cargos comissionados por profissionais pertencentes ao quadro efetivo da empresa, promovendo um melhor reconhecimento dos profissionais internos e contribuindo para a retenção do conhecimento e continuidade das atividades e projetos de longo prazo.

Sendo assim, foi avaliado de forma criteriosa o plano de cargos comissionados vigente na empresa, comparando-o com os planos desenvolvidos para a CODESP, CDP e CDRJ, e revisadas suas cláusulas, deixando-o em harmonia com os demais planos.

De acordo com a nova estrutura organizacional a empresa e a Deloitte identificaram quais eram as áreas meio e áreas fim da empresa, sendo as áreas fim as relacionadas à atividade finalística da organização, ou seja, as posições de cunho técnico e específico do segmento portuário.

A partir desta definição, foi realizado um levantamento quanti-qualitativo dos cargos comissionados e funções de confiança existentes e necessários. A partir desta divisão, foi determinado um percentual de cargos comissionados equivalente à quantidade de cargos comissionados relacionados à área fim.

Porém, visando não engessar a estrutura, recomenda-se utilizar o percentual mínimo de cargos comissionados para profissionais do quadro interno, abrangendo todos os cargos comissionados da estrutura. Por esta lógica, as empresas poderiam suprir todos os cargos técnicos (áreas fim) com os empregados pertencentes ao quadro efetivo e ao mesmo tempo ter a flexibilidade de preenchê-los com profissionais de mercado.

Exemplo:

- Total de Cargos Comissionados pertencentes às áreas fim: 84 cargos
- Total de Cargos Comissionados (áreas fim + áreas meio): 120 cargos
- Percentual mínimo para ocupação dos cargos comissionados por profissionais internos:
 $70\% = 84$ cargos

Cabe ressaltar que as funções de confiança não devem ser consideradas no cômputo do percentual, pois se destinam exclusivamente para profissionais pertencentes ao quadro efetivo da empresa.

Para a definição dos critérios técnicos para ocupação dos cargos comissionados e funções de confiança, observou-se o que é praticado pelo mercado, sendo assim, recomenda-se que os mesmos critérios já definidos para a CODESP, CDRJ e CDP, sejam considerados.

Para definição das tabelas salariais, é importante que a empresa realize uma pesquisa salarial de mercado, a fim de comparar os salários atualmente praticados e garantir que o plano seja atrativo e competitivo, entretanto, deverá estar de acordo com os limites orçamentários definidos pelo governo.

Após a revisão do plano e das tabelas salariais, foi elaborado, com o apoio da Deloitte, as descrições dos cargos comissionados e funções de confiança, considerando como base as atribuições definidas no Regimento Interno e os critérios técnicos para ocupação dos cargos, definidos no plano.

Depois de realizada todas as análises e alterações, o plano foi submetido às aprovações dos órgãos competentes.

A revisão do PCCFC da Companhia resultou nos tópicos abaixo:

- Definição do percentual obrigatório para os profissionais da casa;
- Definição dos requisitos técnicos para a ocupação dos cargos;
- Revisão do quantitativo dos cargos, a partir da estrutura organizacional; e
- Revisão das tabelas salariais.

A revisão do plano trouxe benefícios como:

- Possibilidade dos profissionais do quadro interno terem uma progressão de carreira; e
- Garantia de ocupação dos cargos por profissionais capacitados e com experiência adequada.

3.1.6.5. Revisão do Plano de Cargos Efetivos (PCE)

Para a revisão do Plano de Cargos Efetivos (PCE), foi observada as diretrizes definidas em conjunto com a SEP:

- Harmonizar as regras dos planos existentes nas empresas, padronizando-os; e
- Elaborar um plano alinhado com boas práticas de mercado, a fim de torna-lo competitivo e atrativo para profissionais que irão iniciar a carreira.

Sendo assim, foi avaliado de forma criteriosa o plano de cargos vigente na empresa, comparando-o com os planos desenvolvidos para a CODESP, CDP e CDRJ, e revisado suas cláusulas, deixando-o em harmonia com os demais planos.

Depois de harmonizado, foi avaliado as tabelas salariais. Recomenda-se que a empresa sempre realize uma pesquisa salarial de mercado, a fim de comparar os salários praticados no cenário atual, com um olhar crítico para os salários de início da tabela, ou seja, aqueles que são utilizados como atrativo para processos seletivos, a fim de garantir uma maior atratividade para a empresa.

Após a realização de todas as análises e alterações, o plano foi submetido às aprovações dos órgãos competentes.

Este projeto não foi implantado, pois o mesmo necessita de ações estruturantes e aprovações dos órgãos do governo.

3.1.6.6. Revisão do Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV)

O Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) é um instrumento que visa à reestruturação do quadro de pessoal, frente ao novo modelo de organização e gestão a ser implantado.

A estrutura formal de um PIDV é composta, basicamente, pelos elementos:

- Apresentação da justificativa do plano;
- A transação deve envolver partes ligadas por relação jurídica de emprego;
- Os direitos envolvidos devem ser patrimoniais e transacionáveis;
- Liberdade de adesão;
- Condições de igualdade sem discriminação de trabalhadores;
- Bilateralidade, demonstrando reciprocidade de concessões; e
- Descrição das vantagens concedidas, explicitando as verbas de incentivo.

A aplicação de um PIDV deve, além de seguir a estrutura formal supracitada e obedecer à legislação trabalhista vigente, atingir o objetivo estabelecido pela empresa.

O plano, normalmente, é um instrumento utilizado pelas empresas, mas que possui benefícios tanto para a empresa quanto para os empregados.

Benefícios para os empregados:

- Proteção de seus direitos previstos na legislação;
- Proposição de desligamento com compensação financeira a empregados em fase final de carreira;

- Manutenção, por período específico, de parte e/ou totalidade do pacote de benefícios; e
- Suporte de especialistas sobre carreira e investimentos, para orientar os profissionais que irão se desligar.

Benefícios para a empresa:

- Maior satisfação do empregado por estar optando pelo desligamento e não por estar sendo demitido unilateralmente;
- Redução nas propostas de reclamações trabalhistas em função das indenizações e benefícios adicionais pagos;
- Condições pré-acordadas com empregado, sindicato e governo;
- Melhoria na imagem da empresa junto à sociedade pela preocupação e assistência prestada ao empregado;
- Preparação para plano de transferência de conhecimento; e
- Manutenção de sua imagem de empresa socialmente responsável.

Para o desenvolvimento do PIDV, alguns passos foram seguidos:

- Idealização da proposta de indenização financeira para adesão ao Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário. A proposta foi realizada de forma que estivesse condizente com os objetivos do PIDV, respeitando a legislação pertinente vigente; e
- Identificação dos empregados aptos à aposentadoria, realizando o cálculo dos possíveis cenários para adesão.

Depois de efetuadas as análises, foi desenvolvida a proposta para o Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário, contendo:

- Condições;
- Proposta de Indenização;
- Termo de Adesão; e
- Período de Adesão.

Além disso, o plano deverá constar o cronograma de implantação, considerando os prazos para:

- Divulgação interna e externa:
 - Elaboração de cartazes e informativos;
 - Divulgação do processo;
 - Receber as inscrições; e
 - Realizar estimativas de custos.
- Período de adesão:
 - Definir período para adesão; e
 - Monitorar período de adesão.
- Preparação e execução de rescisões:
 - Levantamento das informações dos empregados inscritos, excluindo as situações de estabilidades legais:
 - Férias;
 - Auxílio doença;
 - Acidente do trabalho;
 - Estabilidade sindical;
 - Outras estabilidades (Ex.: CIPA); e
 - Reintegrações, licenças médicas, entre outras.
 - Relação dos empregados aptos ao desligamento;
 - Encaminhamento da relação ao serviço médico, para a elaboração da programação dos exames demissionais;
 - Preparação de um cronograma de rescisões e homologações;
 - Elaboração dos cálculos dos valores rescisórios:
 - Levantamento dos valores de FGTS na CEF, cálculo das rescisões, cálculo das multas e recolhimentos dos valores;
 - Verificação da disponibilidade de recursos financeiros;

- Emissão das rescisões; e
 - Procedimento de desligamento.
- Informar a data do exame, apresentação da CTPS e homologação (baixa da CTPS e homologações).
- Preparação da área de Recursos Humanos:
 - Definir o papel da área de Recursos Humanos antes, durante e depois do evento;
 - Preparar os recursos físicos e de pessoal para atender a demanda; e
 - Orientar os funcionários sobre possíveis dúvidas.
- Plano de transferência do conhecimento:
 - Desenvolver um plano de transferência de conhecimento, pelos seguintes passos:
 - Definir os conhecimentos essenciais, fundamentais para o funcionamento da empresa, e estabelecer os “líderes” para esses conhecimentos, dentre os aptos a desligamento;
 - Definir estratégia e metodologia para transferência de conhecimento;
 - Estabelecer ações de treinamento, junto com o líder do conhecimento; e
 - Definir padrão para documentar conhecimento, treinar líderes e monitorar e validar documentação.
- Gestão do clima:
 - Definição de ações da área de Recursos Humanos voltadas aos profissionais remanescentes, visando um pronto restabelecimento do clima organizacional anterior ao evento.

Após essas definições, o PIDV deverá ser submetido à aprovação da SEP e DEST, de acordo com os procedimentos já existentes.

A fim de manter a diretriz da SEP de se ter planos harmonizados entre as empresas, recomenda-se a utilização da proposta do PIDV elaborada para a CODESP, CDRJ e CDP como base para estruturação e elaboração do plano para as outras Companhias Docas.

Este projeto não foi implantado, pois o mesmo necessita de ações estruturantes e aprovações dos órgãos do governo.

3.1.7. Gestão da Mudança Organizacional

A Metodologia “Dimensão das Pessoas na Transformação” (*People Dimension of Transformation*) da Deloitte é baseada num histórico global de experiências de transformações estruturadas para grandes empresas e organizações dos mais diversos setores e indústrias. Traduzindo a metodologia para a decisão estratégica da SEP/PR em implantar os projetos oriundos das oportunidades de melhorias, entende-se que o escopo dos serviços foi atendido por meio das disciplinas destacadas a seguir:

- Gestão de Impactos Organizacionais: Mapeamento dos impactos trazidos pelo projeto, elaboração de plano de mitigação desses impactos (ação, responsável, prazo), e monitoramento sistemático da execução do plano (associado a mapeamentos eventuais de novos impactos e ajustes pontuais no plano);
- Gestão da Comunicação: Determinação de um Plano de Comunicação, execução do plano, e monitoramento do entendimento das audiências (feedback) associado a eventuais “ajustes de percurso” de forma iterativa;
- Alinhamento das Lideranças: Identificação das expectativas de líderes cujas atividades mudam com a implantação do novo sistema, e ações de comunicação direcionadas para alinhamento dessas expectativas (*surveys, workshops*, reuniões de trabalho, entre outros); e
- Treinamento: Organização das atividades de preparação e logística para capacitação dos usuários-finais na modernização da gestão portuária.



Figura 48 – Processo de Gestão da Mudança

A metodologia é suportada pela ferramenta de Gestão de Impactos Organizacionais, para aferir os riscos, bem como identificá-los em um determinado processo.

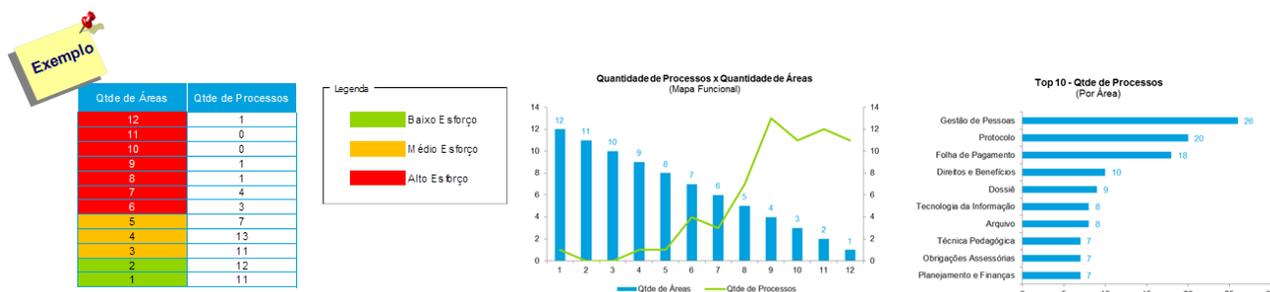


Figura 49 - Gestão de Impactos

3.1.7.1. Como aplicar a Gestão da Mudança Organizacional

De acordo com a metodologia, são descritas abaixo as ações e atividades previstas para cada disciplina:

3.1.7.1.1. Gestão de Impactos Organizacionais

É um processo sistemático de identificação, análise, tratamento e controle dos impactos oriundos do projeto, tendo por objetivo maximizar consequências de eventos positivos e minimizar consequências de eventos adversos ao sucesso do processo de transformação.

Para efetuar a Gestão de Impactos Organizacionais, a empresa, em conjunto com a Deloitte, realizou as seguintes ações:

- Definir a estratégia para a gestão dos impactos organizacionais do projeto: Uma boa prática adotada pela Deloitte foi a de levantar os impactos organizacionais durante os workshops/reuniões de revisão de processos, bem como, nas demais reuniões realizadas para discussão do projeto, pois em geral, os impactos organizacionais foram apontados/levantados pelos próprios executores dos processos.

É importante que nessa fase do projeto, um recurso seja destinado exclusivamente para acompanhar os workshops e levantar os impactos organizacionais;

- Determinar os impactos que poderiam afetar a empresa: A partir dos impactos apontados nas reuniões, o responsável pela gestão dos impactos, analisou e avaliou os impactos que, de fato, poderiam afetar a empresa e o projeto;
- Analisar qualitativamente os impactos e prioriza-los dentro de um plano de ação: Os impactos foram analisados de forma qualitativa e priorizados em senso de urgência para mitigação;
- Definir um plano de ação para mitigação dos impactos: Após avaliação e priorização dos impactos, ações de mitigação foram elaboradas para cada impacto e estruturadas em um plano de ação;
- Fazer *follow up* do desenvolvimento do plano de ação: Um acompanhamento do plano de ação deve ser efetuado, até que todos os impactos apontados sejam mitigados. Mensalmente, deverá ser emitido um relatório com a posição atualizada das ações de mitigação, destacando aquelas que demandam tomadas de decisão por parte da gerência do projeto, líderes e alta diretoria da SEP.

3.1.7.1.2. Gestão da Comunicação

A Comunicação tem como objetivo conscientizar, envolver e gerar comprometimento dos colaboradores frente às mudanças que ocorreram e estão ocorrendo, a fim de minimizar atritos e resistências em função da falta de entendimento sobre os objetivos do projeto.

Como?

- Comunicando com precisão;
- Conhecendo a opinião dos colaboradores;
- Engajando-os em todo o processo de mudança;
- Reduzindo o medo e a resistência;
- Sendo claro e preciso quanto aos objetivos das mudanças; e
- Captando avaliações dos comunicados, ouvindo e incentivando o retorno das mensagens, sendo elas positivas ou negativas.

Para que o fluxo de comunicação seja efetivo, ou seja, a mensagem seja passada da maneira adequada ao público-alvo, alguns pontos foram e devem ser levados em consideração até a finalização do projeto.

A seguir são listados os passos adequados que devem ser seguidos para se realizar comunicações e aprimorar a forma de transmitir as informações dentro do projeto:

1. Identificar necessidades de Comunicação: A empresa deve identificar a necessidade de comunicação a partir de demandas dos novos processos a serem implantados;
2. Definir objetivo: A empresa deve identificar o objetivo da comunicação, por exemplo, se a comunicação é informativa, de engajamento, reconhecimento, desdobramento de informação etc.;
3. Identificar público-alvo: A empresa deve identificar quem é o público-alvo da comunicação e a linguagem adequada;
4. Definir canal de comunicação: Após a definição da mensagem, deve ser escolhido o canal de comunicação mais adequado para informar o público-alvo;
5. Elaborar conteúdo da mensagem: A partir do conjunto de informações (demanda, objetivo e público-alvo), é necessário elaborar o conteúdo da mensagem com dados básicos como: a estratégia, benefícios, vantagens e resultados a curto e longo prazos;

6. Encaminhar para fluxo de comunicação: A ação de comunicação deve ser encaminhada para o responsável por conduzir o fluxo interno de informações, por exemplo, PMO ou Comunicação Interna. É nesta etapa que as validações necessárias ocorrerão; e
7. Executar comunicação: Lançar comunicado.

Vale lembrar que a comunicação é fundamental para um processo de mudança, é por meio dela que se consegue atingir todos os públicos da organização, disseminando a mensagem correta para mobilizar e engajar a favor da mudança.

A partir desses passos, foi elaborado um Plano de Comunicação, que tem como principal objetivo estruturar as ações de comunicação para entendimento do objetivo e benefícios do projeto, assim como as mudanças operacionais e organizacionais previstas.

Principais objetivos do Plano de Comunicação:

- Criar senso de urgência;
- Estabelecer uma comunicação bidirecional entre o projeto e as áreas impactadas pelo processo de mudança, informando “o que” vai mudar, “como” e “quando”;
- Posicionar o projeto como uma iniciativa-chave dentro da Companhia, ao mesmo tempo necessária e alcançável dentro da visão de futuro da empresa;
- Gerenciar as expectativas das áreas e pessoas impactadas através de uma comunicação clara, honesta e direta e através de mecanismos de feedback;
- Manter a motivação das equipes, evitando impactos na operação do negócio durante o processo de transição; e
- Informar clientes, fornecedores e parceiros de negócio quanto às principais mudanças.

O progresso das ações a serem executadas durante o programa é monitorado via *follow-up* das ações de comunicação. Cada ação é descrita conforme os seguintes critérios:

- Mensagem-Chave;
- Público-alvo;
- Canal de Comunicação;
- Frequência; e
- Data (cronograma).

O plano levou em consideração os canais de comunicação já utilizados pela empresa e outros que se fizerem necessários, com o objetivo de estabelecer a maior abrangência possível com os públicos-alvo e, dessa forma, obter um processo de comunicação mais eficaz. O critério para a organização desses canais foi baseado, principalmente, nos tipos de assuntos das mensagens.

Vale ressaltar que todos os benefícios de um Plano de Comunicação só podem ser desfrutados quando a ferramenta é operada com disciplina e responsabilidade. O Plano de Comunicação por si só não garante o engajamento da organização, é simplesmente um instrumento que torna a gestão do trabalho mais eficiente.

Foram elencadas algumas premissas fundamentais relacionadas à Comunicação, para que os objetivos fossem atingidos de maneira adequada:

- As mudanças devem ser divulgadas de forma sistemática, a fim de que todos compreendam a razão e a importância do projeto para a empresa;
- As comunicações para a organização devem ser honestas e claras;
- Os líderes das áreas cujos processos estão envolvidos no projeto são os principais emissores de informações, não somente a equipe docas e a comissão interna do projeto; e
- As comunicações devem seguir a identidade visual da Companhia, acompanhando o padrão dos comunicados já enviados previamente, a fim de estabelecer uma linearidade do projeto.

Para que todas as atividades de Comunicação sejam realizadas com sucesso, é fundamental observar os seguintes fatores críticos de sucesso (FCS):

- Suporte e patrocínio da alta liderança da empresa e dos líderes do Projeto Modernização da Gestão Portuária;
- Alinhamento da estratégia de comunicação entre o projeto e a área de Assessoria de Comunicação;
- Cumprimento dos fluxos de comunicação sugeridos, de acordo com o canal de comunicação mais apropriado; e
- Agilidade na aprovação dos conteúdos para comunicação.

3.1.7.1.3. Alinhamento das Lideranças

Para todo processo de transformação existe um risco considerável de divergência de entendimento entre os envolvidos, sendo que os prejuízos são ainda mais relevantes quando essas divergências acontecem em nível de liderança. Nesse sentido, o objetivo da frente de alinhamento das lideranças é:

- Determinar os aspectos mais críticos e estratégicos para o processo de mudança;
- Identificar os principais líderes que precisam estar envolvidos ativamente nesse processo;
- Verificar suas expectativas por meio de entrevistas e/ou questionários, e comparando com a estratégia do projeto; e
- Promover ações de comunicação direcionadas que enderecem as divergências.

Adicionalmente, é comum que esse processo acarrete em ajustes pontuais na própria estratégia de mudança, quando líderes têm a oportunidade de apontar aspectos críticos até então não identificados.

Para que isso aconteça a Deloitte propôs uma sequência de atividades que são descritas a seguir:

1. Detalhamento das atividades da dimensão alinhamento da liderança dos envolvidos;
2. Mapeamento das lideranças críticas para o sucesso do projeto nos portos;
3. Identificação, qualificação e quantificação de potenciais riscos e impactos organizacionais;
4. Avaliação de probabilidades e consequências;
5. Captura de expectativas e principais recomendações dos executivos dos portos com relação à implantação do novo modelo de Gestão Portuária;
6. Criação de um plano de gestão de riscos e impactos organizacionais e de ações de mitigação;
7. Criação de uma rede de agentes de mudança nos portos; e
8. Avaliação da efetividade das atividades.

3.1.7.1.4. Gestão de Treinamentos

Qualquer mudança que ocorra na organização, seja ela sistêmica, processual ou estrutural, gera a necessidade de um aprendizado que vai além da teoria.

Treinamento é o processo por meio do qual, de maneira organizada e sistemática, os colaboradores poderão se desenvolver de forma que continuem desempenhando suas atividades

adequadamente após a consolidação da mudança, seja em sistemas, procedimentos, estrutura ou outras vertentes.

Assim, a abrangência do processo de treinamento e a qualidade dos materiais instrucionais influenciam diretamente a extensão na qual os funcionários absorvem e integram novos conceitos e soluções ao seu dia-a-dia.



Figura 50 – Etapas da gestão de treinamento

De acordo com as mudanças na operação, deve-se considerar um passo a passo na construção da estratégia de treinamento.

A estratégia é elaborada com base no levantamento de informações por meio do levantamento de treinamento. Abaixo segue etapas do fluxo para elaboração da estratégia de treinamentos:

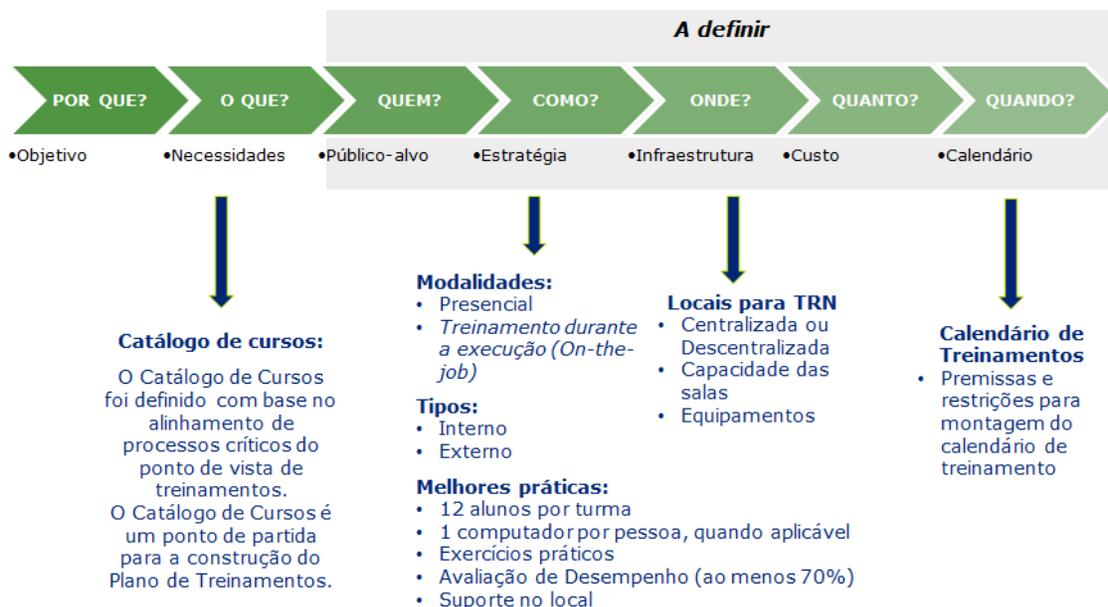


Figura 51 - Fluxo de elaboração da estratégia de treinamentos

Diretrizes para realização dos treinamentos:

- Todos os treinamentos realizados devem envolver a área de Gestão de Carreira, nova área criada na fase de revisão da estrutura organizacional;
- Os materiais de treinamento devem ser elaborados pelos solicitantes. A área de Gestão de Carreira, por sua vez, é responsável pela preparação logística do treinamento, que inclui a reserva de salas, adequação da infraestrutura para treinamentos, envio das convocações segundo as turmas, além da criação dos documentos de lista de presença e avaliação de reação;
- As convocações de treinamentos devem ser realizadas via documento físico, por meio da área de Assessoria de Comunicação;
- Ao final de cada treinamento as listas de presenças devem ser enviadas para a área de Gestão de Carreira;
- Todos os treinamentos devem estar alinhados às normas internas da empresa;
- 2 (dois) tipos de treinamento que podem ser utilizados para capacitações sobre o projeto e auxiliar na mobilização da organização em prol das melhorias:
 - Presencial: Treinamento realizado com multiplicador e participantes presencialmente; e

- *On the job*: Treinamento realizado durante a realização da rotina de trabalho.
- Todo público-alvo dos treinamentos é considerado como participante. Indivíduos podem se encaixar em mais de um grupo de participantes, dependendo do treinamento; e
- Os treinamentos devem ser diferentes para cada grupo de participantes, dependendo da criticidade do papel do participante para o êxito do programa, e também de acordo com as fases de cada projeto.

Abaixo são descritas orientações, dicas e cuidados que precisam ser levados em consideração na ocasião de execução das atividades de treinamento:

- Atividades essenciais:
 - Identificação de públicos-alvo a serem treinados;
 - Elaboração do catálogo de cursos;
 - Definição das premissas e restrições para montagem do calendário de treinamento;
 - Gestão da logística (centros de treinamento, grades, alunos, instrutores, materiais);
 - Monitoramento dos resultados e organização de ondas complementares de treinamento; e
 - Manutenção na grade recorrente de treinamentos, mudanças de normas e funções.
- Material de treinamento:
 - Os cursos deverão possibilitar aos colaboradores o entendimento tanto de aspectos funcionais quanto técnicos da mudança, bem como dos processos de negócio; e
 - Multiplicadores são os responsáveis pelo desenvolvimento dos materiais instrucionais e elaboração dos exercícios práticos que serão realizados durante o treinamento.
- Infraestrutura:
 - As especificações mínimas quanto à infraestrutura necessária (hardware, software, comunicação) nos centros de treinamento são definidas pelo profissional

da área de Gestão de Carreira em conjunto com as áreas que demandaram o treinamento;

- A área de Gestão de Carreira deve auxiliar os multiplicadores quanto aos possíveis contratempos, tais como condições das salas e direcionamento para suporte de TI; e
- A área de TI deve suportar os multiplicadores quanto à estrutura técnica dos treinamentos de sistema (rede, computadores, impressoras etc.).
- Convocações para treinamentos presenciais:
 - Seguindo procedimento da empresa, as convocações para participantes devem ser enviadas com antecedência mínima de 5 dias úteis antes da data de realização; e
 - Todas as convocações e lembretes são enviados via documento físico, documento este produzido pela área de Gestão de Carreira.
- Gestão de aprendizagem:
 - Todos os treinamentos devem ser avaliados, segundo quesitos recomendados (instrutor, conteúdo, instalações, cumprimento de horários, aplicabilidade no dia-a-dia, entre outros) por meio de uma Avaliação de Reação ao Treinamento.

Para que todas as atividades sejam realizadas com sucesso, é fundamental observar os seguintes fatores críticos de sucesso (FCS):

- Suporte e patrocínio da alta liderança da empresa e dos líderes de projetos do PMGP;
- Alinhamento da estratégia de treinamento entre o programa e a área de desenvolvimento organizacional;
- Mapeamento de iniciativas internas concorrentes ao projeto, a fim de evitar conflitos com a agenda de Treinamentos; e
- Desenvolvimento e cumprimento dos fluxos de treinamentos estabelecidos.

Abaixo são descritas as principais ações de gestão da mudança realizadas na Companhia:

- Workshops com os diretores, superintendentes e gerentes da Companhia, tendo como objetivo engajar as pessoas em uma condução eficaz dos processos de transformação

organizacional, a fim de minimizar rupturas entre a transição de estratégias, e a probabilidade de impactos no negócio, maximizando a probabilidade e consequências dos benefícios identificados. E, abordar a importância do alinhamento da liderança, de forma a garantir que as visões e metas do projeto passem a permear toda a organização;

- Reuniões com a área de comunicação, a fim de apresentar o plano de comunicação, templates para a captura de conteúdo e modelos de comunicados, e sanar possíveis dúvidas, de modo que a comunicação do projeto pudesse conscientizar, envolver e gerar comprometimento dos envolvidos, frente às mudanças que estão ocorrendo e irão ocorrer conforme a implantação dos processos, minimizando atritos e resistências em função da falta de entendimento sobre os objetivos do projeto; e
- Reuniões com a área de treinamento, a fim de apresentar o plano de treinamento desenvolvido com o catálogo de cursos, e dirimir possíveis dúvidas, de modo que os empregados possam ser desenvolvidos para atuar nas mudanças que estão ocorrendo nos processos da Companhia.

3.1.8. Revisão do Plano de Contas e Modelo de Custeio

Identificou-se a necessidade de padronização das demonstrações contábeis entre os portos nacionais, bem como a implementação de um modelo de custeio e a proposição de um modelo tarifário. De forma a atender esta necessidade, foi desenvolvido um manual que aborda, detalhadamente, a implantação do plano de contas padrão, modelo de custeio e a proposição do modelo tarifário.

4. Implantação de Processos Redesenhados

Na etapa de Implantação de Processos Redesenhados, primeiramente, foi definido o **cronograma de implantação das melhorias identificadas**, seguido da elaboração das **fichas de projetos detalhadas**, definição de um **plano de capacitação** para aplicação de treinamentos, e de um **plano de comunicação** para orientar e divulgar as mudanças dos processos auxiliando na execução das melhorias e ações necessárias.

Durante as ações descritas acima é importante que: os resultados das melhorias executadas sejam coletados, as ações sejam realizadas de forma assistida, e as ações de longo prazo sejam apontadas em um relatório de recomendações.

4.1. Metodologias e Ferramentas de Suporte

4.1.1. Estruturação das Fichas de Projetos

Após o redesenho do modelo futuro e dos projetos de melhoria pela consultoria, cada um deles foi validado junto à área responsável pela implantação do processo, sendo realizados os ajustes quanto às atividades dimensionadas, os responsáveis pela execução e os prazos definitivos para conclusão de cada projeto.

Nessa etapa foram documentadas as fichas de projeto com as seguintes informações:

- ID: Códigos de identificação definidos a partir dos macroprocessos da cadeia de valor:
 - RJ: CDRJ;
 - RJ. 4.3: Macroprocesso Finanças; e
 - RJ. 4.3.5: Projeto Padronizar políticas, normas e procedimentos da área de faturamento.
- Atividade: Descrição das ações a serem realizadas, de forma cronológica e normalmente sequencial em função da interdependência das atividades;
- Status: Da execução de determinada atividade, conforme a seguinte classificação:
 - Concluído;
 - Não iniciado;
 - Cancelado; e

- Não definido: quando há restrições estruturais para sua execução (orçamento, pessoas, dependências de órgãos externos).
- Acompanhamento:
 - Em dia: atividade executada conforme a data estabelecida;
 - Risco de atraso: atividade iniciada após a data estabelecida para início, porém sua execução está dentro da data prevista para término; e
 - Atrasado: atividade executada após a data pré-estabelecida para seu término.
- Percentual de execução da atividade;
- Data planejada para início da atividade/projeto;
- Data planejada para término da atividade/projeto;
- Data Efetiva de Início da atividade/projeto;
- Data Efetiva do fim da atividade/projeto;
- Responsável: Nome do profissional que executará a atividade/projeto ou coordenará sua execução;
- Área do profissional responsável pela execução da atividade/projeto;
- Pontos de Atenção: fatores críticos para execução da atividade/projeto. Devem ser preenchidos para as atividades com o acompanhamento em risco de atraso ou atrasadas; e
- Plano de Ação: Quais ações devem ser tomadas para mitigar/sanar o ponto de atenção identificado.

ID	Atividades	Status	Acompanhamento	% Exec	Data Planejada		Data Efetiva		Responsável	Área	Ponto de Atenção	Plano de Ação
					Início	Fim	Início	Fim				
RJ4.3.5	Padronização de políticas, normas e procedimentos da área de Faturamento	Concluído	Em dia	71%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.1	Levantar informações para elaborar a Ordem de Serviço	Concluído	Em dia	100%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.2	Definir e validar critérios e regras	Concluído	Em dia	100%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.3	Definir papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo	Concluído	Em dia	100%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.4	Desenvolver a Ordem de Serviço	Concluído	Em dia	100%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.5	Submeter materiais para validação junto as áreas correlatas	Concluído	Em dia	100%	1/5/15	30/6/15	4/5/15	12/5/15	Eduardo Soares	DIRARH		
RJ4.3.5.6	Acompanhar a divulgação da Ordem de Serviço	Não Iniciado	Atrasado	0%	1/5/15	30/6/15			Eduardo Soares	DIRARH	Devido ao alto volume de documentos a serem revisados pela DIVDOC a aprovação está sofrendo atrasos	Realizar força tarefa para revisão e aprovação dos instrumentos normativos
RJ4.3.5.7	Implementar a nova Ordem de Serviço na Companhia	Não Iniciado	Em dia	0%	1/5/15	30/6/15			Eduardo Soares	DIRARH		

Figura 52 – Modelo de Ficha de Projeto

4.1.2. Gestão de Projetos

A metodologia “Gerenciamento de Projetos” (*Project Management*) é baseada no histórico global de gestão de projetos que visa aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos estruturados para grandes organizações dos mais diversos setores.

Esta metodologia subsidia a gestão do portfólio de projetos a partir do controle e do monitoramento oriundos da implantação dos projetos.

Como definição, um projeto corresponde a um esforço temporário, com início e fim definido, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Um programa é, portanto, um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada para obtenção de benefícios que não poderiam ser alcançados, se gerenciados individualmente. Neste sentido, o portfólio de projetos é a coordenação de todos os projetos e programas da organização, de forma articulada e interdependente, visando respaldar os objetivos estratégicos do negócio.



Figura 53 – Gestão de Portfólio de Projetos

4.1.2.1. Etapas da Gestão de Projeto

No projeto foi estruturado, a partir das diretrizes de redesenho dos processos, um portfólio de projetos para as Companhias Docas. A partir da definição e validação dos objetivos e escopo dos projetos, junto aos gestores das companhias, iniciou-se a etapa que consistiu na implantação, e após o monitoramento de projetos.

A seguir, são apresentadas as quatro etapas da gestão de projetos:

- **Definição:** Etapa que corresponde à formalização do projeto, análise de alternativas e definição inicial de escopo, bem como as diretrizes do projeto. Esta fase inicia-se quando um projeto e um gestor do projeto são designados na minuta de projeto. A aprovação desse documento significa que todas as partes interessadas concordam quanto às metas do projeto bem como o cronograma correlato;
- **Planejamento:** Nesta etapa são priorizados a identificação e o detalhamento do escopo, os prazos, análise dos riscos, recursos, premissas e restrições, além do desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Depois de aprovadas as regras, o líder do projeto estrutura o planejamento do projeto. No entanto é provável que haja mudanças nas decisões referentes às regras do projeto, portanto, todas as partes envolvidas precisam aprovar o escopo do mesmo, bem como qualquer eventual mudança;
- **Execução:** Fase utilizada para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, a fim de cumprir os requisitos do projeto. O input desta etapa compreende a medição do progresso, a comunicação com as áreas correlatas, a intervenção corretiva, e o fechamento do projeto. Esta fase, provavelmente, abrange 90% ou mais das atividades do projeto. A fase de execução completa-se quando a meta do projeto é atingida; e
- **Monitoramento:** Etapa que compreende o controle das atividades realizadas em comparação com o plano de gerenciamento do projeto, sendo, portanto, a linha base do projeto, que formaliza o controle integrado de mudanças, permitindo que somente as mudanças aprovadas sejam implantadas. O input desta etapa se baseia nas atividades de registro de riscos, análise do cronograma, monitoramento do orçamento, e o controle do planejamento de recursos. Após a conclusão das atividades do projeto, é necessário formalizar o fechamento do projeto.

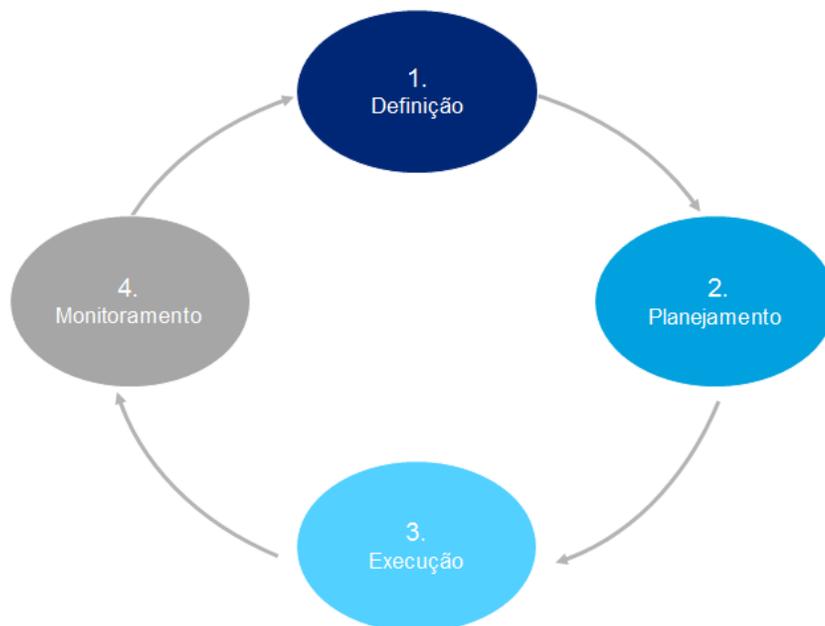


Figura 54 - Principais Etapas da Gestão de Projeto

Cada projeto é diferente, pois envolve cronogramas, produtos e pessoas diferentes. O desafio é assegurar que todos os participantes entendam as diretrizes do projeto, a fim de gerar a sinergia necessária para a sua efetiva implantação. Para isto se faz necessário formalizar as regras de projeto que abrange desde a negociação do projeto com todas as partes envolvidas, até o controle do escopo do projeto e o apoio dos líderes.

4.1.2.2. Premissas Analisadas na Gestão de Projetos

Com base na metodologia de Gerenciamento de Projetos, segue abaixo as premissas adotadas na implantação deste projeto:

Gerenciamento de Escopo: Corresponde a etapa que deverá ser realizada para gerar o produto conforme as funções e características especificadas. O escopo contempla a definição de fronteiras entre atividades, atribuições e responsabilidades, objetivos e missões. Compreende, portanto, a definição clara das características do produto e/ou serviço.

A estrutura analítica do projeto é a ferramenta utilizada, a fim de definir o escopo do projeto, contemplando a subdivisão das entregas e as fases de cada etapa do projeto.

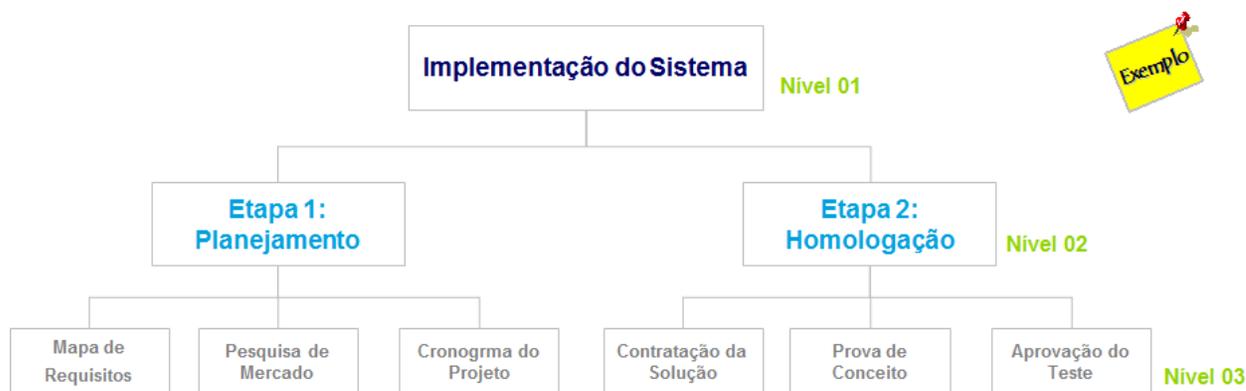


Figura 55 - Principais Etapas da Gestão de Projeto

Gerenciamento de Tempo: Descreve os processos requeridos para a implantação do projeto, garantindo que o mesmo cumpra com os prazos definidos em um cronograma de atividades com base na descrição, sequenciamento e duração das atividades, bem como o desenvolvimento e o controle do cronograma. Esta variável pode impactar diretamente o escopo, o custo e a qualidade do projeto. Com base no escopo do projeto, define-se, portanto, as dependências:

- Dependências mandatórias: São aquelas inerentes à natureza do trabalho que está sendo realizado;
- Dependências arbitradas: Sem uma ligação direta entre as atividades; e
- Dependências externas: São aquelas que envolvem relacionamento de atividade que não são do projeto.

Gerenciamento de Recursos Humanos: Corresponde a etapa que tem como finalidade estruturar e gerenciar a equipe de projeto, definindo:

- Planejamento de recursos humanos: Etapa de identificação e documentação de funções, responsabilidades e plano de gerenciamento;
- Mobilização da equipe do projeto: Etapa da obtenção de recursos;
- Desenvolvimento da equipe do projeto: Etapa onde é desenvolvido o feedback estruturado a fim de desenvolver a equipe e melhorar o desempenho do projeto; e
- Gerenciamento da equipe do projeto: Monitoramento do desempenho da equipe, bem como o gerenciamento de conflitos.

Gerenciamento de Custo: Agrega os processos necessários para garantir que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado, conforme segue:

- Estimativa dos custos: Etapa que compreende a elaboração de uma estimativa dos gastos com os recursos necessários para execução do projeto;
- Orçamento: Responsável por alocar a estimativa total dos custos para atividades individuais de trabalho, servindo de base para se estabelecer o orçamento base de custos; e
- Controle dos custos: Etapa responsável por controlar as mudanças e variações de custo no orçamento do projeto.



Figura 56 – Curva S do Gerenciamento de Custo

Gerenciamento da Qualidade: Inclui as etapas necessárias para garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades e as expectativas das partes interessadas. A seguir algumas ferramentas e técnicas para gerir a qualidade:

- Análise de Custo versus Benefício;
- *Benchmarking*;
- Quadro de Controle;
- *Check list*. Lista de Verificação; e
- *Brainstorming*.

Gerenciamento da Comunicação: A comunicação certamente é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o gerenciamento do projeto, tendo em vista que ela compreende o elo entre as pessoas, as ideias e as informações. São as pessoas que fazem o projeto, elas resolvem os problemas, tomam as decisões, desenham os modelos e assim por diante. O desafio da comunicação é, portanto, tornar o processo produtivo através dos acordos, planos de ação, recomendações e relatórios de progresso, gerenciando e influenciando os membros da equipe.

Para ocorrer a comunicação, é necessário, portanto, que o destinatário da informação a receba e a compreenda, sendo que, a informação transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.



Figura 57 – Fluxo da Comunicação

- Emissor: É a pessoa que emite a mensagem. É o desencadeador do processo de comunicação. Deve-se ter a sensibilidade para saber quando e como o outro lhe é acessível;
- Receptor: É aquele que recebe a mensagem. Ele deve estar sintonizado com o emissor. Ele é o decodificador inicial;
- Mensagem: É aquilo que se deseja transmitir. Constitui-se no conteúdo da comunicação;
- Canal: É o meio pelo qual a mensagem é transmitida. É o veículo que transporta a mensagem, fazendo com que ela ligue o emissor ao receptor; e
- Código: É o conjunto de sinais convencionais. É constituído pelas linguagens escrita ou oral e pela linguagem não verbal (sinais visuais, corporais, gestos e expressões faciais).

Item	Descrição/ Objetivo	Receptores	Responsável pela elaboração	Meio	Periodicidade
Ponto a ser discutido	Progresso das atividades, risco	Equipe do projeto	Líder de projeto	Reunião	A definir

Exemplo

Figura 58 – Plano de Comunicação

Gerenciamento das Partes Interessadas: Corresponde a área de conhecimento mais explorada, recentemente, pelas boas práticas em gerenciamento de projetos.

É baseada na identificação das pessoas que podem, eventualmente, influenciar o projeto, a fim de estabelecer uma estratégia, de acordo com cada perfil mapeado, o gerenciamento das demandas e o controle do engajamento.

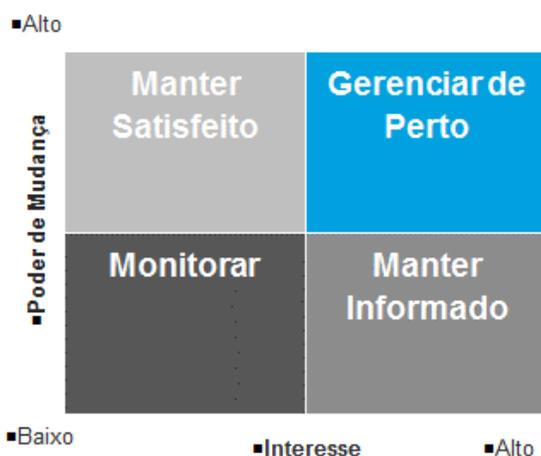


Figura 59 – Matriz das Partes Interessadas

Gerenciamento do Risco: O risco de projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um impacto positivo ou negativo no objetivo do projeto como: tempo, custo, âmbito ou qualidade. O gerenciamento de riscos contempla os processos utilizados para aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir os negativos.

Principais processos:

- Planejamento do gerenciamento dos riscos: Decisão de como abordar, planejar e executar atividades ligadas ao risco;
- Identificação dos riscos: Determinação de quais riscos podem afetar o projeto;
- Análise qualitativa: Priorização dos riscos; combinação de probabilidade e impacto;
- Análise quantitativa dos riscos: Análise numérica do efeito dos riscos;
- Planejamento das respostas/contingências: desenvolvimento de ações e opções; e
- Monitoramento e controle dos riscos: Acompanhamento e identificação de novos riscos.



Descrição do Risco	Categoria do Risco	Áreas de Impacto do Risco	Probabilidade	Impacto Potencial	Fator de Risco	Status	Proposta de solução
Profundidade do calado	Operacional	Operacional	4	4	16	Iniciado	Contratar empresa para realizar a dragagem
Normas e procedimentos desatualizadas	Regulamentar	Normatização	3	2	6	Iniciado	Realizar planejamento para atualizar as normas e os procedimentos

Figura 60 – Matriz de Controle e Risco

O gerenciamento de risco é um dos meios pelo qual a incerteza é sistematicamente gerenciada para aumentar a probabilidade de cumprir os objetivos do projeto. A definição do projeto estabelece as metas e limitações do projeto e as documenta através das regras de projeto. O gerenciamento dos riscos analisa os resultados, ambiente e participantes do projeto de uma perspectiva crítica para encontrar qualquer ponto fraco. As estratégias do gerenciamento dos riscos aparecem nas regras do projeto através da descrição do risco e da proposta da solução.

Nem todo risco ameaça o projeto, é necessário, portanto, fazer a distinção entre os riscos pontuais e os riscos estruturais para desenvolver uma estratégia apropriada para lidar com eles. Esta estratégia chama-se desenvolvimento de resposta e tem dois componentes fundamentais:

- Definição do risco: Detalhando a ação com base na gravidade do impacto; e
- Desenvolvendo uma estratégia: A fim de reduzir um possível dano, essa estratégia tomará por base a gravidade e probabilidade do risco.

A capacidade de descrever de maneira concisa o risco é essencial a seu entendimento. O risco deverá detalhar a condição da situação que está causando a preocupação ou incerteza, bem como a consequência dos possíveis resultados negativos que essa condição pode causar. Quanto mais claro for a forma de escrever a condição mais preciso será a previsão do impacto – e maior será a chance de gerenciar o risco eficientemente.

Gerenciamento de Aquisições: Tem como objetivo garantir as compras e aquisições de produtos ou serviços necessários para a execução do projeto. Nesta etapa são definidos os diversos tipos de demandas que incorrerão em contratações.

Principais ações:

- Planejar compras e aquisições: Definição do que comprar, quando e como;
- Detalhar contratações: Documentação de requisitos e identificação de fornecedores;

- Solicitar resposta de fornecedores: Obtenção de informações, cotações, preços e ofertas;
- Selecionar fornecedores: Analisar ofertas e negociar contratos;
- Administrar o contrato: Gerenciar o contrato até o encerramento, bem como realizar medições; e
- Realizar o encerramento do contrato: Finalizar o contrato e resolver questões em aberto.

Gerenciamento de Integrações: É o núcleo do gerenciamento de projetos que trata das atividades necessárias para unir os processos, de forma a atingir os objetivos do projeto dentro dos procedimentos definidos pela organização. Gerencia, portanto, a integração do projeto garantindo que todos os componentes do projeto trabalhem juntos.

Principais Processos:

- Desenvolver termo de abertura do projeto: Autorizar formalmente o projeto;
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto: Documentar as ações necessárias para definir, preparar e integrar todos os planos auxiliares;
- Orientar e gerenciar a execução do projeto: Executar o plano de gerenciamento do projeto;
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto: Acompanhar a execução do plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos;
- Controle integrado de mudanças: Revisar todas as solicitações e aprovações de mudança; e
- Encerrar projeto: Finalizar todas as atividades em todos os grupos de processos.

Por fim um projeto gera, portanto, resultados, uma vez que se concentra no que foi produzido. Os resultados estão ligados diretamente aos impactos do negócio. A implantação de um projeto pode resultar na revisão de políticas, normas, e procedimentos, implantação da gestão através dos indicadores de desempenho, implantação, integração e/ou customizações de sistemas, redesenho de processos de uma empresa, definição da estrutura organizacional dentre outros produtos.

4.1.2.3. Como Aplicar o Gerenciamento de Projetos

Para realizar a gestão efetiva dos projetos nas Companhias Docas foi necessário estabelecer as diretrizes para a implantação, bem como para o monitoramento dos projetos, que teve origem a partir do redesenho dos processos. A etapa de implantação e monitoramento do projeto foi estruturada, portanto, com base nas premissas adotadas no gerenciamento de projetos:

- Definição do escopo dos projetos: Etapa onde foram estruturados os projetos de melhoria a partir dos pontos observados no diagnóstico dos processos. Nesta etapa foi realizado o entendimento das inter-relações e dependências entre os diferentes projetos, analisando o impacto de cada implantação bem como os pré-requisitos de cada projeto. Ainda nesta fase foi realizado o detalhamento das ações que comporiam cada ficha de projeto, fase onde foi definido o passo a passo necessário para implantação do projeto;
- Definição das áreas responsáveis por cada projeto bem como o usuário chave responsável pela implantação;
- Definição dos prazos correlatos: Analisando o nível de criticidade da implantação, bem como o benefício correlato, de forma a ordenar o portfólio de projetos e os períodos de implantação. Os prazos estabelecidos para os projetos de melhoria foram definidos pelos responsáveis pelos projetos em conjunto com a Deloitte;
- Validação dos projetos de melhoria: Etapa que foi conduzida a partir de reuniões com os principais responsáveis em cada Companhia Docas, que teve como objetivo apresentar a estrutura dos projetos, bem como validar junto à área responsável pela implantação do processo, sendo realizados os ajustes quanto às atividades dimensionadas, os responsáveis pela execução e os prazos definitivos para conclusão de cada projeto. Desta forma o processo de definição do portfólio (número de projetos) e da classificação dos projetos de implantação se deu de forma dinâmica em conjunto com as respectivas Companhias Docas;
- Implantação dos projetos de melhoria: Uma vez concluída a etapa de validação dos projetos foi iniciado a etapa de execução das atividades dos projetos, sejam de natureza sistêmica ou de natureza processual. A fase de execução completa-se quando a meta do projeto é atingida; e
- Monitoramento dos projetos de melhoria: Esta etapa compreende o acompanhamento das atividades realizadas em comparação com as atividades planejadas. Nesta etapa é

realizado o controle efetivo de eventuais mudanças de prazos, formalizados através dos termos de repactuação dos projetos.

Como metodologia de suporte ao monitoramento dos projetos utilizou-se as reuniões de acompanhamento, bem como a estruturação do plano de ação, conforme segue:

Reuniões de Acompanhamento:

Para garantir a evolução esperada durante a implantação dos projetos de melhoria foram realizadas, periodicamente, reuniões, a fim de suprir as necessidades de comunicação da equipe envolvida nos projetos, tanto para divulgar informações como para tomar decisões.

Nos casos de atrasos ou desvios na execução dos projetos de melhoria, a realização das reuniões de acompanhamento permitiu compreender as causas do desempenho não desejado, e assim apurar quais foram os determinantes do mesmo. Adicionalmente, esses tipos de reuniões são oportunidades para identificar se existem dificuldades, insuficiência de informações e recursos inadequados, que possam acarretar riscos para os projetos.

Os benefícios de realizar reuniões de acompanhamento são os seguintes:

- Aumentar a coesão e comprometimento da equipe envolvida no projeto, pois estas reuniões geralmente são a única oportunidade de reunir toda a equipe, transformando trabalhadores individuais em membros de uma equipe;
- Manter a qualidade da comunicação entre a equipe, mantendo-a informada sobre o desenvolvimento do projeto;
- Identificar desafios e riscos potenciais para o desenvolvimento do projeto; e
- Divulgar ou definir os planos de ação para as problemáticas identificadas, ou as alterações que devam ser realizadas no plano de trabalho.

No entanto, para obter todos os benefícios esperados do monitoramento do projeto através das reuniões de acompanhamento, é necessário que estas sejam eficientes, portanto devem cumprir os seguintes requisitos:

- Distribuir a pauta da reunião com antecedência, pois todos os participantes devem estar preparados para discutir os temas que serão tratados;
- Disseminar as decisões tomadas pelos gestores e executivos;

- Preparar as fichas dos projetos que estão sob responsabilidade de cada participante, a fim de ter a informação disponível sobre os projetos atrasados, em andamento e as atividades previstas até a próxima reunião de acompanhamento;
- Discutir e definir os planos de ação que devem ser traçados para cada problemática ou risco. Para cada ação deve ser designado um prazo de execução e um responsável, e deve ser verificado se existem obstáculos conhecidos e se existem os recursos necessários para executar o plano de ação;
- Verificar se os riscos e problemas identificados na reunião anterior estão sendo resolvidos ou precisam ser escalados para um nível superior;
- Apresentar as dificuldades com fatos. Quando os projetos estão atrasados ou acima do orçamento, deve ser reconhecido e comunicado com a maior prontidão possível, pois a postergação destes assuntos poder aumentar o impacto negativo no andamento do projeto; e
- Registrar as decisões e as atribuições das atividades, através de atas de reunião;

No caso de reuniões realizadas a distância, as videoconferências precisam de um nível superior de formalidade a fim de garantir que todas as questões sejam levantadas e que todos os participantes sejam ouvidos. As fichas de projetos e a pauta de reunião predefinida permitem manter todas as partes envolvidas e assegurar que todos os assuntos sejam discutidos.

Plano de Ação – Como desenvolver uma estratégia de resposta:

Gerenciar é o ato de buscar as causas da impossibilidade de se atingir uma meta estabelecendo contramedidas, para estruturar um plano de ação, bem como monitorar a execução das atividades.

O primeiro passo do plano de ação é desenvolver uma estratégia para potencializar o atingimento da meta, ou seja, a conclusão efetiva de uma ação ou projeto. Para estruturar o plano de ação é necessário:

- Levantar as informações inerentes ao projeto: Fatos e dados que detalhem a etapa da ação, bem como o contexto no qual o projeto está inserido;
- Analisar o problema: Levantando as causas que impedem o atingimento da meta; e
- Elaborar um plano de ação gerencial: Contemplando as contramedidas sobre as causas do problema.

Quando se depara com um problema ou necessidade, é importante identificar meios para resolvê-los. Uma das ferramentas que se pode utilizar na gestão de projetos é um plano de ação simples e eficaz que auxilia na solução dos problemas, na tomada de ações corretivas e preventivas e na elaboração de planos e atividades, identificando os elementos necessários que deverão conter o atraso do projeto.

Para elaborar o plano de ação é importante detalhar, dentre outros pontos:

- O que será feito: Descrição da ação a ser implantada para a eliminação de uma determinada causa;
- Como será realizada a ação: Procedimento de desenvolvimento da ação, que detalha a forma pela qual será executada a atividade;
- Onde: Local de desenvolvimento da ação;
- Quem: Responsável pela execução da ação, neste campo o plano de ação pode ser direcionado tanto para a diretoria da companhia como para o superintendente ou gerente correlato; e
- Quando: Prazo para a execução da ação. A definição do prazo deverá considerar o nível de criticidade da ação.

Na etapa de monitoramento das implantações, foi adotada a metodologia de gestão através da elaboração de planos de ação, a fim de minimizar os impactos decorrentes dos atrasos dos projetos. Os planos de ação foram estruturados em conjunto com as áreas responsáveis de cada Companhia Docas e foram formalizados através das reuniões de acompanhamento do projeto, cuja periodicidade era quinzenal.

Algumas premissas importantes:

- A Deloitte realizou as sessões de treinamentos de Gestão de Projetos nas cidades das respectivas Autoridades Portuárias (São Paulo, Rio de Janeiro e Belém);
- Foi realizado o monitoramento dos projetos de melhoria nas respectivas Autoridades Portuárias, a partir da implantação dos processos redesenhados; e
- Os consultores da Deloitte atuaram junto à Diretoria Executiva, aos membros da comissão e à área de gestão estratégica das Autoridades Portuárias na gestão e no monitoramento dos projetos, avaliando os riscos, bem como os planos de ação correlatos.

5. Monitoramento das Implantações e Ajustes

5.1. Gestão por Resultados

Uma organização é definida pelo planejamento estratégico, cujos objetivos estratégicos irão determinar o planejamento operacional e o detalhamento do orçamento. Os relatórios e as análises das medições e métricas do sucesso da implantação da estratégia formam a **Gestão de Desempenho**. Sendo formada por quatro componentes:

- Estratégias: Conjunto de iniciativas e atividades guiados pela visão e pelos valores da organização, que aponta fornecer vantagens competitivas para a empresa;
- Objetivos: Conjunto de objetivos derivados da estratégia, que podem ser seguidos e monitorados através dos indicadores de desempenho;
- Indicadores de desempenho (KPIs): Critérios que fornecem uma avaliação do resultado de um processo; é a compreensão das medidas e das métricas relevantes, e devem possuir ligações com os fatores críticos de sucesso; e
- Métricas: Desempenho atual, medido através de dados quantitativos.

Os indicadores de desempenho medem os progressos dos objetivos organizacionais e as iniciativas para conduzir os direcionamentos operacionais. O conceito básico da utilização dos KPIs consiste em uma estratégia que seja refletida nas iniciativas individuais e nos processos. A mensuração da informação deve ser utilizada para compreender os resultados. É necessário que os KPIs sejam integrados em todos os elementos da gestão do processo e conectados em todos os níveis da organização.

Os KPIs são a ligação entre a estratégia, a execução e a gestão do desempenho, pois mensuram os resultados do desempenho da organização com base nos objetivos estratégicos. São três os fatores críticos de sucesso:

- Identificação das medidas que promovem o foco das estratégias e do valor da Companhia;
- As medidas e definições dos compromissos e a sustentação da configuração do desempenho; e
- Sistemas para compartilhamento de informações e gestão do desempenho.

Os KPIs devem atender a quatro critérios:

- Processos Dependentes: Os KPIs devem ser derivados do resultado de processos específicos para assegurar que são relevantes e facilmente obtidos;

- **Confiáveis:** Os dados usados para os KPIs não devem ser derivados “arbitrariamente” e devem refletir a informação exata e passível de verificação;
- **Mensuráveis:** KPIs devem fornecer a informação que é comparável e relevante através dos períodos sendo indicadores de desempenho “em tempo real”; e
- **Ligados aos Objetivos:** KPIs devem possuir as informações ligadas aos objetivos da empresa.

Indicadores de desempenho são métricas que fornecem visibilidade para avaliar e medir o nível de desempenho de processos-chave para a empresa. A principal finalidade de um indicador é garantir que todos os processos, assim como a organização, trabalhem juntos para apoiar a avaliação do progresso, da tomada de decisão e o acompanhamento do planejamento estratégico e da operação no curto e longo prazo.



- **Mensurar os resultados do indicador e gerir o desempenho dos processos envolvidos.** (informam o quanto a organização se encontra dentro do planejado);



- **Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão.** Conduzindo o direcionamento do planejamento estratégico da organização;



- **Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais** (correções de problemas e necessidades de mudanças), com o objetivo do acompanhamento dos resultados;



- **Facilitar o planejamento e o controle do desempenho,** com análises comparativas (situação atual e situação desejada).

Figura 61 - Conceito, características e objetivo de um indicador

Requisitos dos indicadores de desempenho:

- Seletividade: Os indicadores devem estar relacionados a aspectos, etapas e resultados essenciais ou críticos do produto, processo ou serviço;
- Simplicidade: Deve ser fácil de ser levantado e compreendido tanto pelos responsáveis de mensuração como por aqueles que vão utilizá-los. Sua linguagem deve ser clara e acessível por todos de modo homogêneo;
- Representatividade: Devem ser capazes de refletir os itens predominantes no processo a ser avaliado;
- Abordagem experimental: Todo indicador deve ser testado na prática, antes de sua implantação em larga escala. A garantia de seu funcionamento é que vai lastrear a tomada de decisões;
- Rastreabilidade: A origem dos dados deve ser identificada, possibilitando seu registro e manutenção, de modo a permitir a montagem de séries históricas para comparações;
- Acessibilidade: O indicador deve ser de fácil acesso e coleta evitando distorções e prazos muito longos para sua obtenção, o que desatualizaria a informação;
- Baixo custo: A obtenção dos dados deve ser gerada com o menor custo possível. Uma regra básica é que este valor seja inferior ao benefício que ele pode proporcionar; e
- Estabilidade: A permanência de rotinas deve permitir a montagem de comparações em prazos mais longos.

5.1.1. Metodologia para Gestão por Indicadores de Desempenho

A metodologia de trabalho para elaboração dos indicadores de desempenho aborda um conjunto de metodologias de gestão da Deloitte, subsidiadas por informações referentes às melhores práticas de mercado.

A Deloitte aborda uma estrutura integrada da gestão do *framework* (estrutura organizacional), suportada por um conjunto de KPIs para conduzir a elaboração, de acordo com as análises e resultados das reuniões com o grupo de trabalho.

Alguns elementos da estrutura do *framework* incluem:

- Uma estratégia que seja compreendida claramente em todos os níveis da organização;

- Iniciativas individuais e elementos do processo que são integrados com a estratégia empresarial;
- Uso de indicadores de desempenho (KPIs) para medir o progresso dos objetivos organizacionais e as iniciativas para conduzir os direcionamentos operacionais;
- Métricas de definição através da empresa são representadas por indicadores de desempenho;
- A mensuração da informação está disponível a todos ao mesmo tempo e deve ser utilizada para facilitar a compreensão dos resultados; e
- Os KPIs devem ser integrados em todos os elementos da gestão do processo e conectados em todos os níveis da organização.

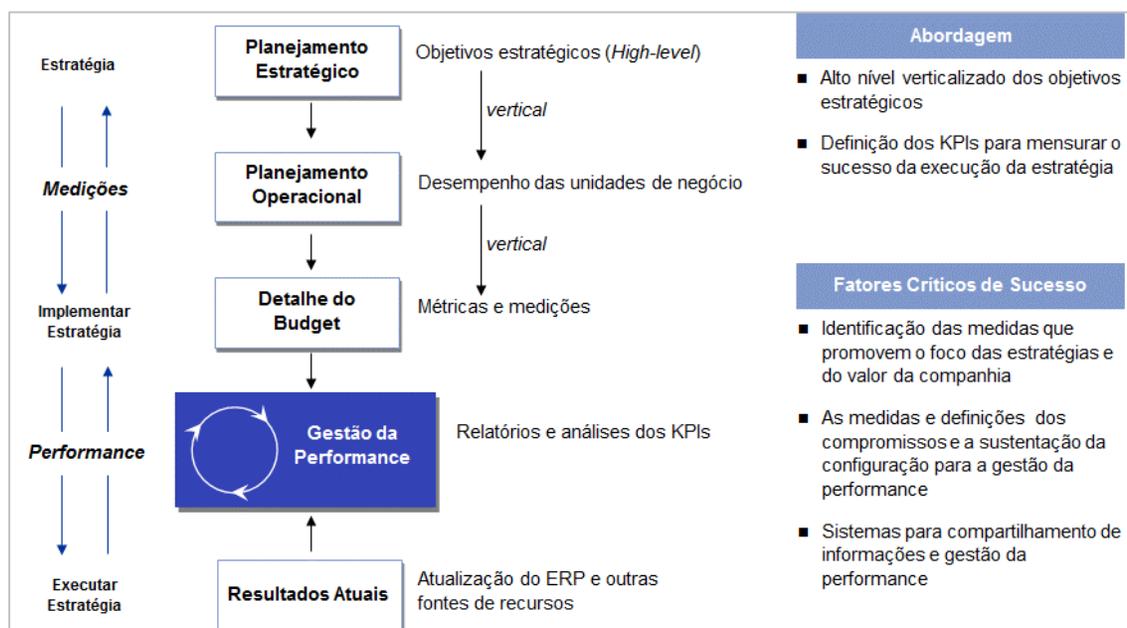


Figura 62 - Metodologia Deloitte para Indicadores de Desempenho

A definição dos KPIs é realizada a partir da metodologia de gestão de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho para propiciar a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. O BSC é definido por três pressupostos centrais:

- O BSC parte da perspectiva de que a gestão do desempenho estratégico não deve ser analisada somente pela ótica financeira;

- O desempenho em várias dimensões é fundamental para o êxito de longo prazo; e
- A estratégia deve ser articulada por relações de causa e efeito em quatro perspectivas: financeiro, processo, pessoas e cliente.

Segundo o BSC, os diferentes objetivos operacionais devem contribuir para o sucesso dos objetivos estratégicos, gerando uma estratégia alinhada com a visão da empresa. E, de modo que os objetivos das Autoridades Portuárias estejam em consonância com os objetivos do setor portuário, como um todo, foram recomendados os indicadores da política setorial, que são aderentes à proposição dos indicadores formulados na edição 2015 do Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) e também aos processos considerados como críticos para um bom posicionamento das Companhias Docas, pela ANTAQ e pela SEP/PR.

- Nível Política Setorial: Amplo do setor portuário e definido no longo prazo;
- Nível Estratégico: Amplo da organização e definido no longo prazo;
- Nível Tático: Abrange cada unidade específica da organização e definido no médio prazo;
e
- Nível Operacional: Execução das operações da organização e definido no curto prazo.

Para cada um dos níveis onde o processo foi remodelado, foram propostos indicadores de desempenho relativos às perspectivas do BSC: financeiro, processo, pessoas e cliente, e às perspectivas do PNL: gestão e economia, capacidade, operações, meio ambiente e logística, abrangendo os níveis da política setorial, estratégico, tático e operacional.

5.1.2. Desenvolvimento dos Indicadores de Desempenho

O principal objetivo para o desenvolvimento dos indicadores de desempenho foi criar uma estrutura de medição que fosse transparente e pudesse ser utilizada para desenvolver uma estratégia de gestão de desempenho integrado, a fim de fornecer orientação contínua sobre processos da Companhia.

As principais atividades nesta etapa foram:

- Elaborar um conjunto equilibrado e consistente de indicadores;
- Definir documento de cálculo dos indicadores;
- Elaborar um mapa dos indicadores em formato de cascata;
- Validar os indicadores e obter consenso no desenho do *dashboard* (painel de indicadores);
e

- Desenvolver estratégia para publicação dos relatórios de indicadores (ex. painel de gerenciamento, quadros de gestão à vista).

Documentação dos indicadores:

As informações necessárias para o desenvolvimento e especificação dos indicadores de desempenho devem ser:

- Código: Sigla ou título simplificado para facilitar a referência;
- Qual o nome (por exemplo, “Execução do orçamento de investimento”);
- Objetivo estratégico que o indicador está monitorando;
- Qual o processo que ele acompanha;
- Descrição;
- Fórmula de obtenção;
- Unidade de medida;
- Periodicidade de coleta, cálculo e análise;
- Fonte dos dados ou resultados;
- Melhor sentido;
- Responsáveis pelo processo, consolidação dos dados, definição de metas e validação técnica; e
- Metas.

A especificação dos indicadores de forma padronizada auxilia no processo de definição dos indicadores de desempenho e no seu melhor entendimento no momento da divulgação e implantação.

Na etapa de implantação dos processos redesenhados nas Companhias Docas não foram estabelecidas as metas de desempenho, pois poderiam ser apresentados resultados abaixo do esperado em função das mudanças no processo e adaptação dos colaboradores às novas rotinas.

As Companhias Docas não possuíam a cultura de gestão por resultados, portanto os indicadores táticos e operacionais poderão apresentar as primeiras medições a partir da implantação do processo. A partir da avaliação dos primeiros resultados poderão ser estabelecidas as metas iniciais de desempenho, que deverão ser revisadas periodicamente conforme as ações de melhoria são implantadas.

Abaixo é apresentado um modelo de ficha de definição de indicadores de desempenho.

Código:
XXX

Indicador:
Execução do Orçamento de Investimentos

Data:
01/10/2015

Objetivo estratégico: Otimizar a utilização de recursos disponíveis

Processo: Gerir Orçamento

Perspectiva:

Financeira Processos Internos/Tecnologia

Clientes e Sociedade Pessoas e Cultura

Diretorias envolvidas no processo:

Presidência Engenharia Operações Logísticas

Relações com o Mercado e Comunidade Administrativa e Financeira

Descrição do KPI	Fórmula do KPI (modelo)	Unidade de medida	Periodicidade	Sistema	Melhor Sentido
Proporção entre a Execução do Orçamento de Investimentos e o Limite anual do PDG para investimentos, definido para o ano corrente.	$x = \frac{\text{Execução de investimentos}}{\text{Limite anual do PDG para investimentos}} \times 100 (\%)$	Percentual (%)	Mensal	SAP	Quanto maior melhor

Meta: 100%

Responsável pela definição das metas:
Diretoria Executiva

Responsável pela validação técnica:
Superintendência Financeira

Responsável pelo KPI:
Gerência de Controladoria

Ass. _____

Responsável pela consolidação dos dados:
Supervisão de Processos e Indicadores

Ass. _____

Figura 63 – Modelo de Ficha de Indicador

5.1.3. Proposição de Indicadores de Desempenho da CDRJ

5.1.3.1. Indicadores da Política Setorial

Um dos objetivos do Projeto de Modernização da Gestão Portuária (PMGP) foi o de suportar os processos das Autoridades Portuárias e institucionalizar instrumentos de medida de desempenho que fossem passíveis de monitoramento e controle com vistas à melhoria do setor portuário. Nesse contexto, a política setorial engloba uma visão mais sistêmica, que não fica restrita às competências da Autoridade portuária, e sim considera fatores de produtividade e eficiência do conjunto de atividades executadas pelos diversos participantes do complexo portuário.

Os indicadores da Política Setorial, recomendados, são aderentes à proposição dos indicadores, formulada na edição 2015 do Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) e também aos processos considerados como críticos para um bom posicionamento das Cia. Docas, pela ANTAQ e pela SEP/PR.

Em suma, os indicadores da política setorial são complementares aos já apresentados e tendem a serem os balizadores na medição de desempenho de cada complexo portuário.

126

5.1.3.2. Indicadores Estratégicos

Um dos principais objetivos do projeto foi a implantação de melhorias na gestão portuária, cuja medição do desempenho deve ser feita através dos indicadores de desempenho. Os indicadores estratégicos representam métricas de controle que denotam resultados de ações em longo prazo e que são comumente utilizados para a avaliação de performance estrutural da instituição/órgão/empresa.

Os indicadores de desempenho estratégico, geralmente, estão associados aos objetivos estratégicos da companhia, definidos a partir do instrumento de planejamento estratégico, e no caso das Companhias Docas, foram resultados da avaliação e atualização dos planos estratégicos vigentes.

Nas sessões de elaboração do planejamento estratégico, definiram-se as principais diretrizes da empresa, à luz do marco regulatório (Lei 12.815), respaldadas com as diretrizes do setor portuário, discutidas exaustivamente na etapa de elaboração dos processos futuros.

De modo geral, há indicadores comuns entre as empresas, atendendo aos requisitos do processo de modernização, que buscou nesse aspecto uma padronização dos principais elementos da gestão e que permitirá uma avaliação mais consistente e comparativa dos desempenhos das empresas.

Os indicadores estratégicos foram definidos a partir dos objetivos definidos no mapa estratégico, apresentado na figura abaixo, para o monitoramento e avaliação dos processos da Companhia.



Figura 64 – Mapa Estratégico CDRJ

O modelo contempla uma estrutura de medição composta por **17 indicadores estratégicos**, distribuídos entre as seguintes perspectivas:

- Financeiro;
- Clientes;
- Processos; e
- Aprendizado e Crescimento.

5.1.3.3. Indicadores Táticos/Operacionais

De acordo com o novo modelo da estrutura funcional (estruturação orientada para processos) da **CDRJ**, alguns indicadores de desempenho foram propostos para uma melhor organização da empresa e assim fazer com que seu desempenho, qualidade de serviço, qualidade de trabalho, agilidade, entre outros melhorem substancialmente.

A proposição de indicadores de desempenho teve por objetivo realizar a melhoria da eficiência operacional da **CDRJ**, através da gestão de seus processos internos. Tal processo de gestão deve suportar todas as medidas quantitativas e qualitativas evidenciadas nos processos organizacionais, que medem a materialização dos objetivos refletidos no macro campos de resultados como: gerenciamento de materiais, recursos humanos, finanças, gerenciamento de projetos e controle econômico financeiro.

A fim de formatar um modelo de gestão de forma a garantir desempenho competitivo é preciso medi-lo, numa perspectiva de aprimoramento permanente dos processos. O ambiente empresarial neste segmento de atuação coloca como mandatório as ações para melhoria contínua, como condição primordial para a melhoria da eficiência nas organizações.

O modelo proposto contemplou uma estrutura de medição composta por **103 indicadores de processos**, distribuídos entre os seguintes macroprocessos:

- Novos Negócios;
- Instrumentos de Planejamento;
- Governança e Controles;
- Recursos Humanos;
- Tecnologia da Informação;
- Gestão Financeira;
- Gestão de Compras e Contratos;
- Gestão de Contratos de áreas arrendadas;
- Gestão de Meio Ambiente; e
- Jurídico.

5.1.4. Ferramentas de Gestão de Indicadores

5.1.4.1. *Business Intelligence (BI)*

É o conjunto de técnicas e ferramentas para a transformação dos dados brutos em informações significativas e úteis para fins de análise de negócios. São capazes de lidar com grandes quantidades de dados não estruturados para ajudar a identificar, desenvolver e criar novas oportunidades estratégicas de negócios.

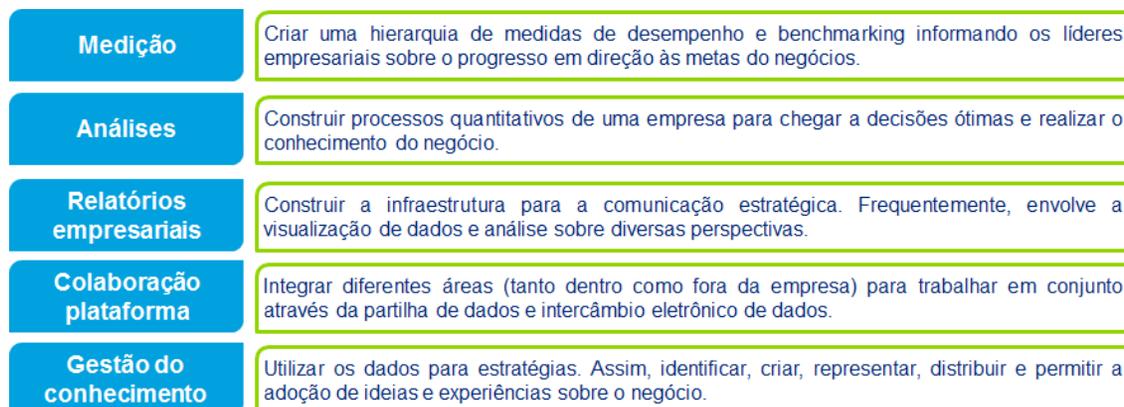


Figura 65 – Business Intelligence (BI)

5.1.4.2. Ferramenta de Análise de Dados

É uma plataforma que simplifica o estabelecimento de análises do usuário. É fácil de usar e fornece recursos de análise em memória rápida por meio da integração e apresentações dinâmicas de dados a partir de várias fontes. Suas principais funções são:

- Criar uma interface do usuário final flexível para uma central de monitoramento dos dados
- Obter relações instantâneas
- Criar apresentações com base nos dados
- Executar análises estatísticas
- Construir seu próprio sistema de *business intelligence* com *dashboards* gerenciais

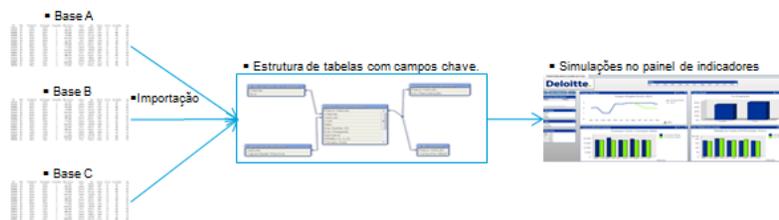


Figura 66 – Ferramenta de Análise de Dados

Para este projeto foi utilizada a ferramenta de mercado QlikView como sugestão para ser utilizada pela Secretaria de Portos e Companhias Doca.

5.1.4.3. *Structure Query Language (SQL)*

A ferramenta de mercado *Structured Query Language (SQL)* ou Linguagem de Consulta Estruturada, é a linguagem de pesquisa declarativa padrão para banco de dados. Muitas das características originais do SQL foram inspiradas na álgebra. Suas principais funções são:

Realizar inclusões, Consultas, Alterações, Exclusões de dados presentes em registros

Definir tabelas novas e elementos associados

Controlar os aspectos de autorização de dados e licenças de usuários para controlar quem tem acesso para ver ou manipular dados dentro do banco de dados

Elaborar consultas das mais simples às mais elaboradas

Realizar comparações entre valores, em estruturas de controle

Realizar operações lógicas e matemáticas

Figura 67 – Atributos Utilizados na Ferramenta SQL

A partir de uma estratégia compreendida em todos os níveis da Autoridade Portuária, a visão da Deloitte foi e de proporcionar à **CDRJ** uma estrutura integrada suportada por um conjunto de indicadores de desempenho (KPIs).

Abaixo segue a mensuração de dois indicadores, como exemplos, dispostos em um painel de indicadores de desempenho:

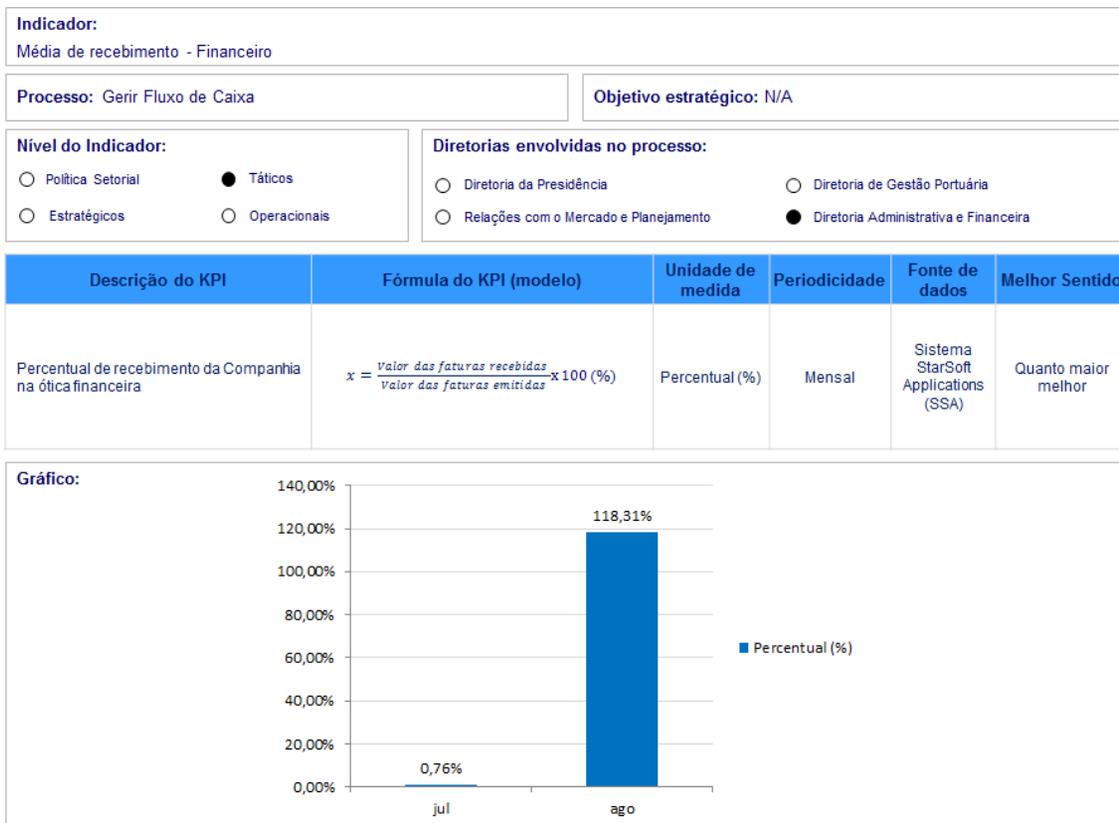


Figura 68 - Mensuração do indicador "Média de Recebimento – Financeiro"

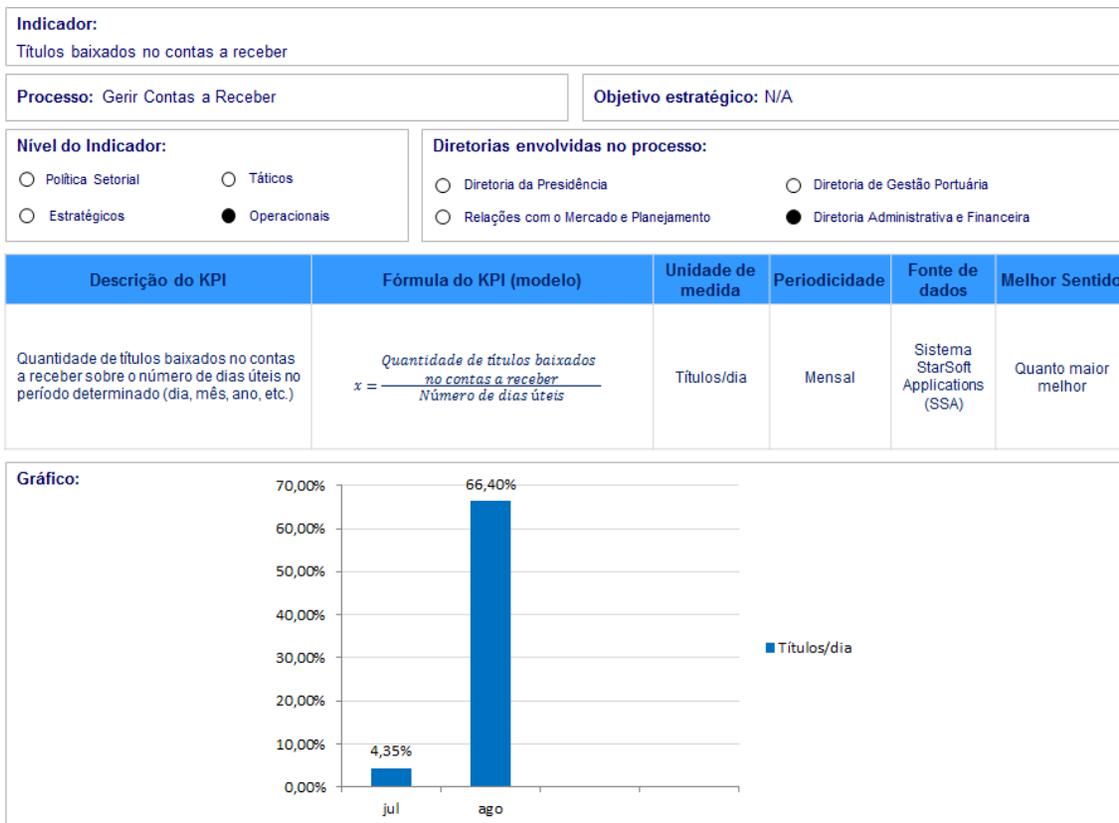


Figura 69 - Mensuração do indicador "Títulos Baixados no Contas a Receber"

6. Lições aprendidas

Durante a elaboração do plano de trabalho preliminar, na etapa de entrevistas com as partes interessadas, a principal dificuldade foi disponibilidade de agenda e a distância geográfica dos entrevistados (Santos, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília). Entretanto, os representantes das empresas/entidades entrevistadas foram muito solícitos e posicionaram a equipe da Consultoria em relação aos problemas, reclamações e anseios da comunidade, bem como apresentaram sugestões e propostas de mudanças.

No desenvolvimento do diagnóstico atual da CDRJ, a dificuldade encontrada foi em razão da Companhia não estar habituada à cultura de processos, sendo necessário, em alguns casos, realizar múltiplas reuniões de mapeamento e validação dos processos com os mesmos gestores para se chegar a um diagnóstico final. Adicionalmente, foram identificadas situações de superposição de funções, pois não existia uma definição clara das atribuições das áreas, gerando empecilhos para a coleta e validação das informações necessárias para a construção dos fluxos dos processos. Esta problemática foi observada nos processos de manutenção, uma vez que na CDRJ existiam quatro áreas com atribuições atreladas à manutenção portuária e predial da Companhia, vinculadas a diretorias diferentes.

Durante as reuniões de mapeamento dos processos foram identificadas diversas oportunidades de melhorias cujas características permitiram estruturar planos de resolução imediatos, sendo denominadas como ganhos rápidos. Os planos de resolução para essas oportunidades foram implantados imediatamente pelos gestores, antes mesmo do redesenho dos processos e da elaboração do portfólio de projetos de melhoria, por se tratarem de ajustes internos que poderiam ser realizados facilmente pelo próprio gestor, como por exemplo, no processo Gerir Operação Marítima: foi realizada a parametrização do sistema de monitoramento aquaviário AIS a fim de estabelecer novos alarmes para realizar a gestão efetiva nos portos do Rio de Janeiro e de Niterói, adicionalmente os alarmes foram integrados com o sistema VTMISS Programação, a fim de gerar a notificação automática no caso de embarcações que ingressaram na área do porto organizado sem estar programadas.

Observou-se que apesar dos diversos esforços realizados ao longo das fases de implantação e monitoramento dos processos, diversos fatores ocasionaram a morosidade na implantação dos novos processos e da nova estrutura organizacional nas empresas.

Diante desse cenário é apresentado abaixo os principais desafios e oportunidades relacionados a revisão, implantação e monitoramento dos processos, e a implantação da estrutura organizacional e revisão dos instrumentos de governança:

- Revisão dos processos:

Nesta etapa o principal desafio foi validar junto aos órgãos do governo, envolvidos nos processos, os direcionadores que seriam aplicados no modelo futuro, isso em muitos casos se deu devido à dificuldade de alinhamento de agendas dos mesmos e dos direcionadores estratégicos que seriam aplicados nas empresas. Esse cenário fez com que a realização da validação dos direcionadores demorassem aproximadamente 4 meses para a conclusão quando seu prazo original previsto era de 2 meses.

Adicionalmente, apesar da premissa de padronização entre as três Companhias que fizeram parte do escopo do PMGP (CDRJ, CODESP e CDP), foi necessário realizar adaptações dos modelos propostos tendo em vista que cada Companhia possui particularidades quanto ao nível de maturidade dos processos, a natureza das operações portuárias, os sistemas utilizados e os objetivos estratégicos. Desta forma, na CDRJ foram realizadas reuniões de adequação e validação dos processos em conjunto com os responsáveis, a fim de considerar as principais especificidades da Companhia, definindo processos aderentes às necessidades e possibilidades locais.

O respaldo das Diretorias da CDRJ durante a validação dos processos redesenhados foi um fator positivo que contribuiu com a receptividade e comprometimento demonstrados por parte dos gestores e técnicos das áreas envolvidas no PMGP, o que permitiu realizar validações que aperfeiçoaram ainda mais o modelo futuro dos processos.

- Estrutura organizacional e instrumentos de governança:

Na etapa de elaboração da estrutura organizacional foi definido como premissa da SEP a necessidade da criação de uma estrutura organizacional padrão, que atendesse a todas as empresas do setor portuário, administradas pela SEP. O processo de elaboração de uma estrutura organizacional padrão consumiu parte do tempo previsto para esta atividade (previsão inicial de 1 mês e conclusão em pouco mais de 2 meses), havendo a necessidade posterior de diversas discussões com o DEST e o corpo executivo das Companhias Docas para que a estrutura padrão fosse adequada a realidade de cada empresa.

A comunicação interna nas empresas é um dos maiores desafios, pois não existe uma cultura de comunicação ativa e inclusiva que permita o fluxo de informação efetivo. Neste contexto, os agentes de mudança possuem um papel extremamente relevante, uma vez que uma de suas responsabilidades é difundir as informações e as diretrizes operacionais a serem seguidas, a fim de repassar as mensagens para todos os interessados.

Diante deste cenário, é reforçada a necessidade de engajar todas as partes interessadas da alta liderança para que de fato patrocinem o projeto e as mudanças necessárias. No contexto de mudanças estruturadas, o desafio para os líderes está relacionado em mostrar com clareza as visões e metas do projeto, para assim garantir que essas visões e metas venham a permear toda a organização.

Para que se possa engajar todas as partes interessadas e a alta liderança, é necessário buscar alinhamento com a estratégia da organização, criando uma visão consistente para o futuro de cada área, alinhada as metas do projeto. É fundamental a preparação individual de cada líder para comunicação com suas equipes, reconhecendo a necessidade constante de suportar e direcionar seus colaboradores através de uma relação de confiança mútua.

O detalhamento de gestão da mudança foi desenvolvido para que tanto a área de Comunicação quanto à área de Treinamentos das empresas, possam gerenciar e executar todas as atividades pertinentes a elas, de forma padronizada e de fácil controle e acompanhamento. É fundamental que ambas as equipes tenham disciplina para definir e cumprir todos os prazos descritos nos respectivos planos, acompanhando a execução das ações que estão sob responsabilidade das áreas. Também se faz necessária uma participação ativa destas áreas na identificação de novas demandas, de acordo com o andamento do projeto.

A responsabilidade pelo sucesso da frente de gestão da mudança é compartilhada entre todos os envolvidos: líderes e colaboradores, cada qual com sua responsabilidade. É recomendado a troca de experiência entre as empresas com o objetivo de compartilhar melhores práticas e lições aprendidas, aprimorando cada vez mais o processo de gestão da mudança nos portos.

Outro desafio encontrado é a dificuldade de realizar treinamentos na Companhia devido às limitações em infraestrutura física e equipamentos necessários para realizar este tipo de eventos. Adicionalmente, a dispersão geográfica dos funcionários da CDRJ também é um fator que dificulta a gestão efetiva da capacitação.

- Implantação dos processos redesenhados:

Durante a etapa de validação das fichas de projeto e definição de prazos e responsáveis o principal desafio foi a ausência de recursos para o desenvolvimento dos projetos. A principal dificuldade apontada pelos gestores era balancear sua rotina de trabalho com as novas demandas exigidas durante a implantação dos processos e projetos de melhoria, devido ao alto volume de demandas referentes às rotinas do dia-a-dia e ao baixo quantitativo de pessoal em algumas áreas, causando atraso no cronograma pré-estabelecido.

A alta burocratização na comunicação interna impactou no desenvolvimento de ações que envolviam mais de um setor ou aprovação de níveis superiores.

A expectativa em relação à mudança na estrutura organizacional afetou o ritmo do desenvolvimento dos projetos, em razão da resistência para multiplicar o conhecimento interno, por meio

da elaboração das políticas, normas e procedimentos, e pela falta da definição dos papéis e responsabilidades de cada área.

Após a aprovação da nova estrutura organizacional e do regimento interno da Companhia, algumas áreas sofreram a alteração de seus gestores impactando na transferência do conhecimento e dos materiais desenvolvidos. Foi necessário um trabalho de rerepresentação dos fluxos, dos projetos de melhoria e de toda a metodologia e documentação de suporte pela Consultoria aos novos gestores, que necessitaram de um tempo maior para absorver a nova rotina de trabalho e o desenvolvimento das ações do PMGP.

Em sua grande parte, esses fatores estavam relacionados a questões de governança e orçamento nas Companhias, como por exemplo, a mudança no cenário político e econômico das empresas administradas pelo governo como seu principal acionista.

A oportunidade identificada durante a implantação das ações de melhoria foi o grande interesse dos gestores a metodologia da revisão dos processos e fichas de projetos. Para possibilitar a continuidade do mapeamento dos processos da **CDRJ**, foram realizadas sessões de treinamento com membros da Diretoria de Planejamento e da Superintendência dos Portos, a fim permitir que funcionários próprios da Companhia desenvolvessem as habilidades necessárias para realizar o trabalho de mapeamento e revisão dos processos.

O projeto recomendou diversas melhorias relacionadas à tecnologia da informação. A **CDRJ** possui uma estrutura organizacional de TI insuficiente, com aproximadamente 15 funcionários para atender 900 usuários. Portanto, em razão de projetos estratégicos simultâneos os analistas tinham disponibilidade limitada para o atendimento de novas demandas, desenvolvimento interno de soluções, contratação de customizações e parametrizações sistêmicas requeridas pelas iniciativas de melhorias propostas pela Consultoria.

Foi identificado que para a implantação dos modelos futuros existiam restrições estruturais tais como: disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, uma vez que grande parte das melhorias contempladas no redesenho dos processos, envolvem a implantação de uma ferramenta sistêmica para gestão de processos, customizações dos sistemas internos da Companhia e de sistemas nacionais como o Porto de Papel (PSP) para atendimento das demandas operacionais dos processos logístico portuários.

A nova estrutura organizacional definida para a CDRJ teve sua implantação parcial devido à manutenção de grande parte dos cargos comissionados já existentes. A pendência de aprovação do novo Plano de Cargos Comissionados (PCCFC) por parte do DEST e a impossibilidade de aumento no custo da folha de pagamento, imposta pela restrição orçamentária atualmente vivida pelas empresas controladas

pelo Governo Federal, não permitiram finalizar a adequação de todas as áreas a nova estrutura organizacional.

A existência de diversos funcionários com mais de 15 anos de empresa, em média, impõe a necessidade da proposição de um plano de intenção de desligamento voluntário (PIDV) de modo a permitir uma reposição dos funcionários dos cargos atuais por pessoal com uma nova visão de gestão e que permitam uma maior eficiência na execução dos processos estabelecidos.

- Monitoramento das implantações e ajustes:

Grande parte dos desafios encontrados na etapa de monitoramento das implantações foi originada nas etapas anteriores do projeto. A fase de monitoramento coincidiu com a transição da estrutura organizacional da **CDRJ**, resultando por vezes, na troca dos gestores responsáveis. Para os processos afetados pela alteração organizacional foi necessário que o novo gestor, além de absorver as novas responsabilidades referentes à área, tomasse conhecimento das atividades relacionadas ao projeto. A transferência de conhecimento entre os gestores envolvidos no projeto demandou tempo e esforço, sendo necessárias novas reuniões para o alinhamento das atividades pertencentes ao projeto.

Por diversas vezes, durante o monitoramento, as áreas solicitaram que o prazo com que se comprometeram a realizar as atividades fosse prorrogado, devido ao alto volume de trabalho e à não priorização das atividades referentes ao projeto. Isso resultou em diversos atrasos no cronograma e a necessidade de repactuação dos prazos e da elaboração de planos de ação em conjunto com a SEP e os Diretores da empresa.

Em sua maioria, as propostas de modelo futuro envolvem a implantação ou customização de sistemas que auxiliam as áreas na gestão dos processos. Consequentemente, a área de TI recebeu, além dos projetos de melhoria já existente em seu portfólio, outras demandas das demais áreas da Companhia.

A construção dos instrumentos normativos provocou uma série de reuniões entre as áreas resultando em um melhor alinhamento dos envolvidos nos processos. Algumas áreas já iniciaram a gestão dos processos por indicadores, o que tem resultado em processos mais eficientes.

É entendimento por grande parte dos gestores da empresa a importância da continuidade do processo de melhoria continua na implantação dos processos. Sendo assim, é recomendado que em conjunto com a SEP, a área de gestão de projetos da empresa de continuidade ao monitoramento e implantação das melhorias identificadas ao longo do projeto.

7. Considerações Finais

O presente relatório apresentou o Guia de Implantação de Melhoria da Gestão de Processos Portuários, contemplando a descrição conceitual e metodológica de cada etapa do projeto executado.

O relatório mescla e orienta a implantação dos processos, cujas metodologias foram baseadas nas melhores práticas e na experiência da consultoria, em projetos similares de mapeamento e redesenho de processos. É importante ressaltar que foi ponderada uma série de ajustes na condução das atividades, em função do grau de maturidade e de prontidão às mudanças verificadas nas empresas. Tais condições ocorreram em razão da premissa de buscar soluções que efetivamente apresentassem a viabilidade de implantação.

Tendo em vista as particularidades inerentes ao setor portuário, sobretudo das condições estruturais de tecnologia, pessoas, governança e processos nas empresas, foram apresentadas considerações em cada etapa de “desafios e oportunidades”, de forma a ressaltar os pontos de atenção que deverão ser relevadas na condução de atividades. Trata-se de questões que foram observadas nas três empresas e que poderão servir de “lições aprendidas” de forma a torna-los fatores construtivos na implantação de novos processos.

O projeto foi desenvolvido ao longo de 18 meses de dedicação integral de equipes multidisciplinares das empresas, da SEP e da consultoria, tendo sido alcançados resultados relevantes no aprimoramento da gestão dos processos. Entretanto, conforme apresentado nos relatórios finais, há ainda uma série de melhorias a serem implantadas de forma a potencializar e apurar os ganhos esperados. Nesse sentido, o relatório tem a intenção de assegurar a manutenção e continuidade das ações pendentes, a serem executadas pelos profissionais das empresas.

Um aspecto importante a ser considerado é que o setor portuário e conseqüentemente a gestão portuária nas empresas passa por uma fase de mudanças estruturais, inseridas num contexto bastante dinâmico. Isso remete a necessidade constante de se aprimorar e de manter atualizados os processos e instrumentos de gestão de forma a perseguir sempre a melhoria.

Cabe ressaltar a importância de se aprimorar os temas relacionados à gestão da mudança, fundamentais nos processos de implantação. Os principais desafios sempre estarão associados às resistências às mudanças e a metodologia apresentada pretende reforçar e orientar as ações necessárias para minimizar os riscos de insucesso.

Invariavelmente, é fundamental assegurar o comprometimento e envolvimento da alta administração na condução de cada etapa, sobretudo na validação das mudanças a serem implantadas.

O grau de apoio dos dirigentes costuma determinar o grau de comprometimento dos demais colaboradores e conseqüentemente no êxito ou não da implantação dos processos.

Deloitte.

A Deloitte oferece serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Secretariais, Corporate Finance, Consultoria Secretarial, Outsourcing, Consultoria em Capital Humano e Consultoria Atuarial para clientes dos mais diversos setores. Com uma rede global de firmas-membro em mais de 140 países, a Deloitte reúne habilidades excepcionais e um profundo conhecimento local para ajudar seus clientes a alcançar o melhor desempenho, qualquer que seja o seu segmento ou região de atuação.

Os 165 mil profissionais da Deloitte estão comprometidos a tornarem-se o padrão de excelência do mercado e estão unidos por uma cultura colaborativa, que encoraja a integridade, o comprometimento, a força da diversidade e a geração de valor aos clientes. Eles vivenciam um ambiente de aprendizado contínuo, experiências desafiadoras e oportunidades de carreira enriquecedoras, dedicando-se ao fortalecimento da responsabilidade corporativa, à conquista da confiança do público e à geração de impactos positivos em suas comunidades.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.600 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, uma vereim (associação) estabelecida na Suíça, e sua rede de firmas-membro, sendo cada uma delas uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para a descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas firmas-membro.