



TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DE GOIÁS

Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão (DI-PLAN)
Serviço de Gestão da Melhoria Contínua (Serv-Melhoria)

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (PO) **GERIR MELHORIA CONTÍNUA**

Versão nº: 005

01/08/2024

LISTA DE SIGLAS

BGG	Boletim de Governança e Gestão
DIPLAN	Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão
ISO	Organização Internacional de Normalização
NBR	Normas Brasileiras
NC	Não Conformidade
OM	Oportunidade de Melhoria
PO	Procedimento Operacional Padrão
RAC	Reunião de Análise Crítica
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
RIO	Relatório de Inteligência Organizacional
RTG	Relatório de Transição de Gestão
Serv-Melhoria	Serviço de Gestão da Melhoria Contínua
Serv-Estratégia	Serviço de Gestão da Estratégia
SGP	Sistema de Gestão e Planejamento
TCE-GO	Tribunal de Contas do Estado de Goiás

SUMÁRIO

1. CADEIA DE VALOR DE PROCESSOS DE TRABALHO.....	4
1.1 Núcleo de Valor	4
1.2 Macroprocesso	4
1.3 Processo.....	4
2. RESPONSABILIDADES.....	4
2.1 Dono do Processo do Trabalho.....	4
2.2 Emitente do PO.....	4
2.3 Alcance.....	4
3. OBJETIVO	4
4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	4
5. DEFINIÇÕES INICIAIS	4
6. DIAGRAMA DE ESCOPO DE INTERFACE (DEIP).....	5
7. FLUXO OPERACIONAL.....	6
8. DETALHAMENTO DO FLUXO OPERACIONAL	6
8.1 Cadastro da iniciativa de melhoria	6
8.1.1 Providenciar informações para cadastro da iniciativa	6
8.1.2 Informar dados ao Serv-Melhoria	6
8.1.3 Cadastrar iniciativa de melhoria	6
8.2 Tratativa da Iniciativa de Melhoria.....	6
8.2.1 Tratar a iniciativa de melhoria	7
8.2.2 Preencher Relato do Responsável.....	7
8.2.3 Monitorar a tratativa da iniciativa de melhoria	8
8.2.4 Concluir a iniciativa de melhoria no SGP.....	9
8.3 Verificação da eficácia da iniciativa.....	9
8.3.1 Analisar a eficácia da iniciativa.....	9
8.3.2 Corrigir pendências da iniciativa.....	9
8.4 Encerramento	9
8.4.1 Encerrar a iniciativa de melhoria no SGP	9
9. INDICADORES	10
9.1 Indicadores de Verificação	10
9.2 Indicadores de Controle	10
10. CONTROLE DE REGISTROS	10
11. ANEXOS.....	11



12. ELABORAÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO 11

1. CADEIA DE VALOR DE PROCESSOS DE TRABALHO

1.1 Núcleo de Valor

Processos de Gestão

1.2 Macroprocesso

Governança, Planejamento e Gestão

1.3 Processo

Gestão da Melhoria Contínua

2. RESPONSABILIDADES

2.1 Dono do Processo do Trabalho

Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão

2.2 Emitente do PO

Serviço de Gestão da Melhoria Contínua

2.3 Alcance

Este PO contempla tarefas relativas às seguintes unidades do TCE-GO: Unidades básicas, órgãos superiores e unidades de assessoramento direto.

3. OBJETIVO

Este Procedimento Operacional Padrão (PO) tem como objetivo estabelecer critérios e etapas a serem observadas para o processo de **Gestão da Melhoria Contínua**, visando a padronização das atividades de registro, tratativa e monitoramento da implementação das iniciativas de melhoria institucionais.

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- NBR ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade;
- NBR ISO 14001:2015 – Sistema de Gestão Ambiental;
- NBR ISO/IEC 27001:2022 – Sistema de Gestão de Segurança da Informação;
- NBR ISO 37001:2017 – Sistema de Gestão Antissuborno;
- Res. Adm. nº 19/2022 - Dispõe sobre a estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Goiás;
- Política e Manual do Sistema de Gestão Integrado (SGI).

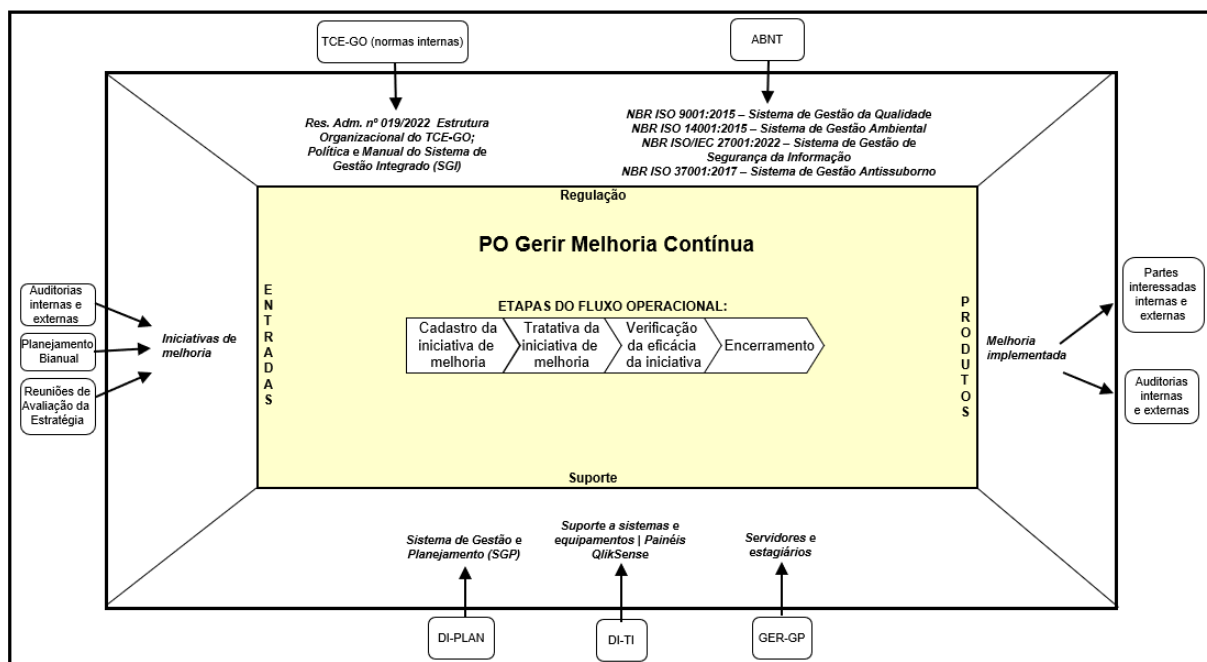
5. DEFINIÇÕES INICIAIS

- **Iniciativa de melhoria:** denominação dada aos projetos e planos de ação executados no Tribunal, oriundos dos processos de Gestão do Sistema de Gestão Integrado (SGI), quais sejam: (I) Gestão da Estratégia, por meio dos Planos Diretores; (II) Gestão das Partes

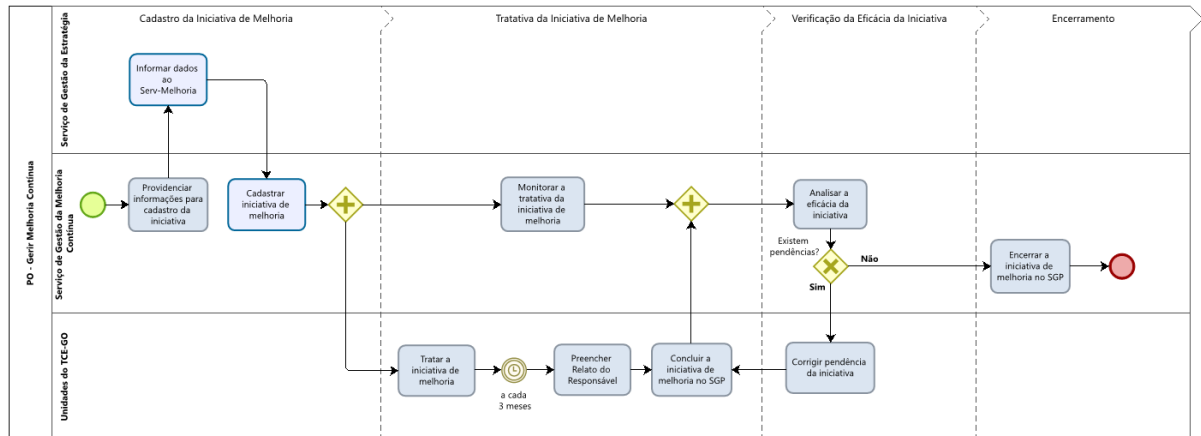
Interessadas; (III) Gestão dos Indicadores Estratégicos; (IV) Gestão dos Riscos; (V) Gestão dos Processos de Trabalho; (VI) Gestão da Estrutura Organizacional; (VII) Gestão da Melhoria Contínua; (VIII) Gestão das Auditorias do SGI. Os processos de gestão enumerados de “II” a “VIII” demandam situações que podem se transformar em iniciativas de melhoria, a serem analisadas pela Gestão da Inteligência Organizacional e deliberadas quanto à sua implementação pelos gestores do Tribunal por meio das Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs) ou das Reuniões de Análise Crítica (RACs). As iniciativas de melhoria são classificadas em: I) Não Conformidades; II) Oportunidades de Melhoria.

- **Não Conformidade (NC):** é o resultado insatisfatório de um processo, ou seja, é um processo que não atendeu aos requisitos legais e regulamentares, identificado por meio das auditorias internas e externas do SGI.
- **Oportunidade de Melhoria (OM):** quando oriundo de auditorias internas e externas do SGI, trata-se da identificação de possível aperfeiçoamento do processo organizacional existente. Fora do contexto das auditorias, representam as iniciativas de melhoria (projetos e planos de ação) oriundos dos Planos Diretores ou das deliberações dos gestores por meio das RAEs.
- **Tarefa-mãe:** refere-se à tarefa principal da iniciativa de melhoria, a qual pode ser desdobrada em subtarefas, que correspondem às etapas de realização da tarefa-mãe.
- **Avaliação de Eficácia:** é a análise realizada para constatar se os resultados esperados das iniciativas de melhoria foram alcançados.

6. DIAGRAMA DE ESCOPO DE INTERFACE (DEIP)



7. FLUXO OPERACIONAL



8. DETALHAMENTO DO FLUXO OPERACIONAL

As etapas a seguir detalham a sequência de atividades inerentes ao Processo de Gerir Melhoria Contínua. O detalhamento do tipo “passo a passo” para operação do sistema SGP e outras aplicações mencionadas neste PO estão descritas na ITR Gestão de Iniciativas no SGP.

8.1 Cadastro da iniciativa de melhoria

8.1.1 Providenciar informações para cadastro da iniciativa

A equipe do Serviço de Gestão da Melhoria Contínua (Serv-Melhoria), de posse das informações advindas das Auditorias Internas ou Externas do SGI (Atas das Reuniões de Análise Crítica), das atividades de Planejamento Bianual (Planos Diretores) ou das Reuniões de Avaliação da Estratégia (Atas das RAE's) (vide PO Gerir Plano Estratégico), encaminha a Planilha de Cadastro de Novas Iniciativas para o Serviço de Gestão da Estratégia (Serv-Estratégia) para o preenchimento dos dados relacionados à: (I) Riscos associados à iniciativa; (II) Objetivo Estratégico vinculado à iniciativa; (III) Marcador relacionado ao Objetivo Estratégico; (IV) Forma da Tratativa (definição se a tratativa será enquadrada como Projeto ou Plano de Ação).

8.1.2 Informar dados ao Serv-Melhoria

A equipe do Serv-Estratégia preenche a Planilha de Cadastro de Novas Iniciativas, informando os dados descritos no item 8.1.1. Em seguida, devolve a Planilha preenchida para o Serv-Melhoria.

8.1.3 Cadastrar iniciativa de melhoria

De posse da Planilha de Cadastro de Novas Iniciativas, com todos os dados preenchidos, a equipe do Serv-Melhoria providencia o cadastramento da iniciativa no Sistema de Gestão e Planejamento (SGP) (vide ITR Gestão de Iniciativas no SGP).

8.2 Tratativa da Iniciativa de Melhoria

8.2.1 Tratar a iniciativa de melhoria

Uma vez cadastradas as iniciativas no SGP, os responsáveis das unidades organizacionais devem gerenciar os projetos e planos de ação de suas áreas por meio do sistema SGP, assegurando a atualização das informações, conforme orientações da ITR Gestão de Iniciativas no SGP.

Nota 1: deve-se manter a coerência entre as informações cadastradas no módulo de Melhoria Contínua do SGP com o documento de sua origem (Plano Diretor, Ata RAE ou Ata RAC). Em caso de alterações substanciais (mudança de escopo, cancelamento, etc.) o gestor da unidade responsável pela tratativa deve levá-las para deliberação em RAE.

Nota 2: iniciativas de melhoria oriundas dos apontamentos das Auditorias Internas ou Externas, classificadas como Não Conformidades, não poderão ser canceladas.

Nota 3: os gestores e os demais responsáveis por eles atribuídos para implementação das iniciativas, devem primar pelo cumprimento dos prazos previstos e pela atualização do andamento da iniciativa no sistema SGP.

Nota 4: para alteração das datas de início e conclusão previstas das iniciativas (tarefa-mãe), a unidade responsável deve encaminhar justificativa, via memorando, à DI-PLAN, para análise e deliberação sobre a possibilidade de alteração, utilizando como critérios não exaustivos, os seguintes pontos: (I) alteração de escopo da iniciativa por motivo justificável; (II) ocorrência de fatores externos alheios à ação da área responsável; (III) impacto de mudanças tecnológicas (inovações, atualização/alteração de sistemas, funcionalidades); (IV) alterações de ordem legal / regimental / normativa / administrativa; (V) mudanças na liderança (presidência, gestores, chefia). Ressalta-se que, para o caso de iniciativas relacionadas à Não Conformidades, o alongamento do prazo não deve ultrapassar a data de realização da próxima auditoria. Em relação às subtarefas, as datas podem ser alteradas/reprogramadas livremente pelo responsável da iniciativa, desde que não extrapolem os limites das datas de início e de conclusão previstas para a tarefa-mãe.

8.2.2 Preencher Relato do Responsável

Durante todo o ciclo bianual de gestão, o gestor da unidade ou o responsável por ele atribuído, registra, minimamente a cada 3 meses, o seguinte campo referente à iniciativa cadastrada no SGP:

- **Relato do Responsável:** campo destinado à prestação de contas pelo responsável da iniciativa, que deve conter informações acerca do andamento da execução da iniciativa de melhoria. As informações prestadas são utilizadas para subsidiar a elaboração dos Relatórios de Inteligência Organizacional – RIO (ver PO – Gerir Inteligência Organizacional), as Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE (ver PO – Gerir Plano Estratégico) e os Boletins de Governança e Gestão – BGG (ver PO – Gerir Accountability do SGI). Exemplo de texto a ser utilizado para preenchimento do relato do responsável:
“Até a data de dd-mm-aa, a atividade está em andamento, dentro do prazo planejado (ou fora do planejado, em função de ...), tendo sido realizadas as ações..., com previsão de encerramento no prazo previsto (ou fora do prazo).”

Nota 5: nos mesmos moldes acima descritos, a equipe de TI também deve atualizar o campo “Relato de TI”, para todas as iniciativas cujo campo “Envolve TI” estejam marcadas como “sim”, momento no qual a TI posiciona a área responsável acerca do andamento das ações de TI previstas para implementação da iniciativa.

8.2.3 Monitorar a tratativa da iniciativa de melhoria

Cabe ao Serv-Melhoria o acompanhamento do correto preenchimento dos campos do módulo de Melhoria Contínua para todas as iniciativas de melhoria cadastradas, verificando a observância dos padrões e da metodologia aplicada, o cumprimento dos prazos, os relatos programados sobre o andamento das ações, as justificativas eventualmente cadastradas e evidências anexadas.

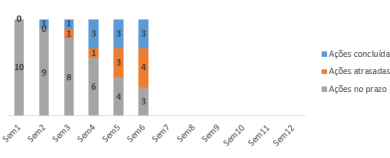

Como suporte complementar ao processo de monitoramento, o Serv-Melhoria expede alertas aos responsáveis sobre as iniciativas que estão próximas de vencimento em relação ao prazo de realização, bem como das iniciativas que estiverem vencidas há mais de 15 dias. Os alertas podem ser realizados via e-mail, via telefone ou WhatsApp, de modo a reforçar o acompanhamento das iniciativas.

Quanto às iniciativas de melhoria cujas tratativas são realizadas via projeto, além do procedimento de acompanhamento já descrito, o monitoramento é ampliado através do preenchimento periódico (sugerido a cada 3 meses) do Reporte de Monitoramento de Projetos (Figura 1), pelo Serv-Melhoria, com coleta de dados junto ao Serv-Estratégia.

Neste reporte, disponibilizado no sistema SGP, são geridas as seguintes informações do projeto:

- Cronograma do Projeto: apresenta graficamente, de forma cronológica, o andamento das ações que envolvem o projeto;
- Orçamento: caso o projeto envolva um orçamento planejado, o painel sinalizará, em valores absolutos, se o projeto está dentro do limite previsto;
- Pendências: neste campo serão apontados, caso existam, as pendências relacionadas à implementação das ações previstas para o projeto (dependência de alguma ação de terceiros, da própria equipe, aprovações e demais contingências que afetam o projeto);
- Escopo: informa qualquer mudança ou atualização que envolva alteração do escopo inicial do projeto;
- Riscos: apresenta, graficamente, o status dos riscos que envolvem o projeto;
- Comunicação com as partes interessadas: apresenta informações relevantes que foram reportados aos envolvidos/interessados na implantação do projeto.

Figura 1 – Reporte de Monitoramento de Projetos

DIRETORIA DE GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO E GESTÃO SERVIÇO DE MELHORIA CONTÍNUA REPORT DE PROJETOS		REPORT Nº: 01_2023 PROJETO: Aperfeiçoar a estrutura organizacional do TCE-GO ÁREA RESPONSÁVEL: Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão	DATA: 19/04/2023
<p>❌ CRONOGRAMA / ANDAMENTO DAS AÇÕES</p> 	<p>✅ ORÇAMENTO</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">↓ 567,55</p>	<p>⚠️ PENDÊNCIAS (FORNECEDORES, EQUIPE, APROVAÇÕES, CONTINGÊNCIAS)</p> <p>Fornecedor - Atraso na entrega da solução de automação de processos por parte da TI;</p> <p>Aprovação - Autorização por parte da Presidência está pendente.</p>	
<p>✅ ESCOPO</p> <p>Nenhuma alteração do escopo previsto.</p>	<p>⚠️ RISCOS</p> 	<p>✅ COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS (ATUALIZAÇÃO STATUS, IMPLICAÇÕES, IMPACTOS, ETC)</p> <p>TI - Dados solicitados para desenvolvimento da solução de automação já foram enviados;</p> <p>SecAdmin - Deverá repensar estrutura do Serviço de Administração de Pessoal em função das mudanças no organograma.</p>	

8.2.4 Concluir a iniciativa de melhoria no SGP

Após a conclusão da tarefa, o responsável pela iniciativa deve apresentar uma evidência que comprove a entrega do produto previsto (documento não editável, print de tela, fotografias, etc.). Na impossibilidade de apresentar a evidência, sugere-se que o responsável redija uma nota, confirmando a conclusão da tarefa. Em seguida, o responsável atualiza o status da iniciativa no SGP, dando a iniciativa como concluída (vide ITR Gestão de Iniciativas no SGP).

8.3 Verificação da eficácia da iniciativa

8.3.1 Analisar a eficácia da iniciativa

Após a conclusão da iniciativa de melhoria, a equipe do Serv-Melhoria deve avaliar se foram anexadas às tarefas evidências e/ou relatos que justificam a conclusão das tarefas e que comprovam a entrega do produto da iniciativa. Para as iniciativas de melhoria originadas das Auditorias internas e externas, o Serv-Melhoria pode, ainda, solicitar apoio à consultoria terceirizada, com o objetivo de obter uma avaliação mais especializada acerca do atendimento dos requisitos previstos nas Normas ISO.

Caso seja constatado que as evidências apresentadas não são satisfatórias para dar a iniciativa como concluída, ou que faltam dados para encerramento da tarefa, a equipe do Serv-Melhoria retorna a atribuição da tarefa ao responsável para realização dos ajustes necessários.

8.3.2 Corrigir pendências da iniciativa

O responsável pela iniciativa corrige as pendências apontadas pelo Serv-Melhoria, e conclui a iniciativa no SGP.

8.4 Encerramento

8.4.1 Encerrar a iniciativa de melhoria no SGP

Uma vez comprovada a eficácia da solução, o Serv-Melhoria deve atualizar o SGP, procedendo com o encerramento da iniciativa.

As informações relativas às iniciativas de melhoria encerradas compõem os Relatórios de Inteligência Organizacional (RIO) e Relatório de Transição de Gestão (RTG), conforme definido no PO – Gerir Inteligência Organizacional.

9. INDICADORES

9.1 Indicadores de Verificação

Nome	Descrição	Forma de cálculo
Número de iniciativas de origem	Retorna a quantidade absoluta de iniciativas de melhoria geridas no biênio, por origem. Periodicidade: Diária	\sum iniciativas cadastradas no biênio por origem
Índice de cumprimento dos prazos das iniciativas	Apresenta, de forma relativa, a representatividade das iniciativas de melhoria (iniciativas-mãe) que foram concluídas no SGP dentro dos prazos previstos (data de conclusão). Periodicidade: Mensal.	$= (1 - (\sum \text{iniciativas concluídas no prazo previsto} / \sum \text{iniciativas estabelecidas no biênio de gestão})) * 100$
Percentual Conclusão Previsto	Retorna a representação percentual do total de iniciativas previstas para encerrar até a data de apuração (data atual), em relação ao total de iniciativas registradas para o biênio de gestão. Periodicidade: Mensal.	$= (\sum \text{iniciativas com data de conclusão prevista até a data atual} / \sum \text{iniciativas registradas}) * 100$

9.2 Indicadores de Controle

Nome	Descrição	Forma de cálculo / Periodicidade
Índice de implementação de melhorias	Retorna, em termos percentuais, a quantidade de iniciativas de melhoria encerradas (acumulado) em relação à quantidade de iniciativas de melhoria planejadas no biênio. Periodicidade: Bianaual. Observações: - Iniciativas planejadas: total geral de iniciativas registradas, inclusive com status de “para transição”, “paralisadas” e “canceladas”.	$(\sum \text{iniciativas encerradas} / \sum \text{iniciativas planejadas para o biênio de gestão})$

10. CONTROLE DE REGISTROS

* A distribuição e o acesso a sistemas eletrônicos do TCE-GO são regidos pelas diretrizes e

Nome do Registro / Código	Armazenamento e Preservação	Distribuição e Acesso*	Recuperação**	Retenção e Disposição
Iniciativa de melhoria	Armazenamento e preservação em sistema eletrônico (SGP).	Distribuição por meio de sistema eletrônico (SGP) com acesso controlado por meio de senha individual.	Backup	Por tempo indeterminado

normas concernentes ao Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

** A recuperação de informações eletrônicas custodiadas pelo TCE-GO é regida pelas diretrizes e normas concernentes ao Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

11. ANEXOS

Não se aplica.

12. ELABORAÇÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO

PO – Gerir Melhoria Contínua		
Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão (DIPLAN)		
<i>Responsável por</i>	<i>Nome</i>	<i>Função</i>
Elaboração	Fabício Borges dos Santos	Chefe de Serviço
Revisão/Aprovação	Vera Núbia Zandonadi Gomes	Diretora
Controle de Qualidade	Fabício Borges dos Santos	Chefe de Serviço
Controle de Versionamento		
Versão anterior: n.º 004 de 27/10/2023	Versão atual: n.º 005 de 01/08/2024	Próxima Revisão Programada: 01/08/2027