



**Relatório sobre a implementação da metodologia e sistema para
apuração do custeio baseado em atividades – Custeio ABC**

INDICADOR 4D

**Segundo Termo Aditivo do Contrato de Gestão nº003/ANA/2011
INDICADOR 4 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA**

Janeiro de 2021

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. INDICADOR 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA.....	2
3. PROJETO – CUSTEIO ABC AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ	3
3.1 Metodologia aplicada.....	3
3.2 Resultados	3
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

1. INTRODUÇÃO

Atualmente todas as organizações tanto as do setor privado como do setor público tem como um dos seus pilares o adequado controle de recursos. Neste contexto as informações sobre custos crescem em importância na gestão.

O Custeio Baseado em Atividades, ou *Activity Based Costing* (ABC), é um método de custeio, ou seja, utiliza uma metodologia para apurar o custo baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas pela empresa ou por um determinado departamento (CARDOSO et al, 2007).

O conceito de atividade aqui é o evento que causa o consumo de recursos (GARRISON et al, 2013). Por exemplo, uma atividade de “Análise de Pedidos de Informação” causará o consumo de tempo de funcionários, sistemas de informação etc.

Pelo Custeio ABC as atividades consomem os recursos e os produtos ou serviços a serem custeados consomem as atividades. Desta forma, o primeiro passo para apuração do custo, é o levantamento de todos os recursos consumidos pela organização (mão de obra, energia, depreciação etc.). Destes recursos os que forem diretamente relacionados ao produto ou serviço não precisam de um tratamento mais complexo. Entretanto, grande parte dos recursos são comuns a todos os produtos e serviços realizados, e estes custos denominados de indiretos é que são o foco do Custeio ABC.

Numa primeira etapa no custeio ABC são custeadas as atividades. Para se atribuir os custos indiretos às atividades é necessário o levantamento dos direcionadores de custos (*cost drivers*) que representam os fatores que geram ou influenciam no montante de recursos consumidos, ou gastos por uma atividade (Cardoso et al, 2007). Os direcionadores de custos mais utilizados são os de transação (que se referem a quantas vezes uma atividade ocorre) ou os de duração (que se referem ao tempo utilizado para uma atividade) (GARRISON et al 2013).

Na segunda etapa é necessário que se tenha clareza do objeto de custo que será custeado (produto, serviço, um canal de distribuição, etc.), lembrando que este objeto de custo é que consome as atividades. Nesta segunda etapa também devem ser identificados os direcionadores de custos que mostram como os objetos de custos consomem as atividades.

Basicamente o esquema ilustrado do Custeio por Atividades está mostrado na figura 1.

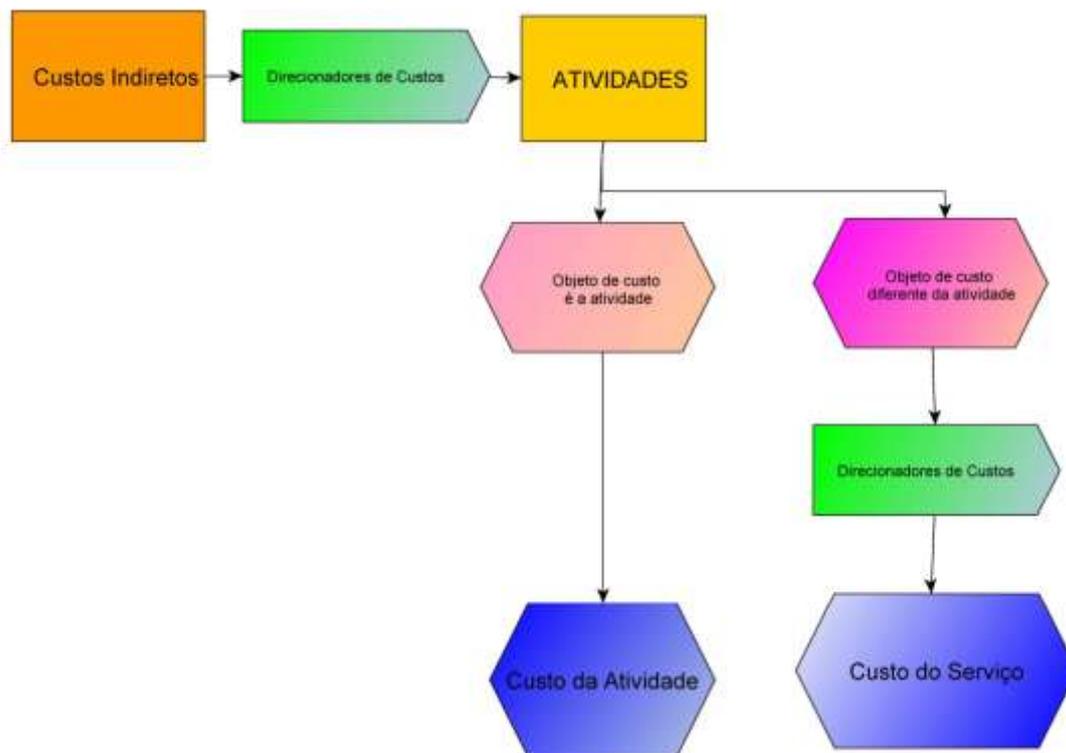


Figura 1 – Esquema ilustrativo do Custeio por Atividades

Finalizando, o grande desafio do Custeio por Atividades é a definição das atividades chave do negócio, pois através do correto mapeamento destas atividades é realizado seu posterior custeamento. Este método de custeio se torna uma ótima ferramenta estratégica de análise de alocação de recursos, eliminando atividades que não produzem valor ao produto/serviço final, mas que são responsáveis por uma significativa fatia de consumo de recursos.

2. INDICADOR 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

Conforme citado anteriormente, o Contrato de Gestão nº 003/ANA/2011, que está no segundo termo ativo, foi celebrado entre a ANA e a Agência das Bacias PCJ, através do Indicador 4 que promove a Gestão da Informação e Transparência e do seu subindicador 4D, traz o desafio da implantação da metodologia do Custeio Baseado em Atividades

Para mais informações sobre o indicador informado, bem como, sobre o contrato celebrado, disponibiliza-se o link a seguir:

<http://www.agencia.baciaspcj.org.br/novo/contrato-de-gestao-e-base-legal/contrato-de-gestao/contrato-de-gestao>.

Este relatório apresenta informações referentes ao cumprimento das metas, do indicador em questão.

3. PROJETO – CUSTEIO ABC AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ

3.1 Metodologia aplicada

Foi decidido que, primeiramente, seria implantado um projeto piloto do Custeio por atividades no departamento da Diretoria Administrativa e Financeira.

Este departamento foi escolhido por já ter seus principais processos detalhados, mapeados e possuir níveis de controle sobre as atividades realizadas, o que possibilitaria aplicar o método retroativo aos custos encerrados em 2019 e 2020, para que assim fosse possível uma visão sistêmica do custeio por atividades.

Desta forma, foram realizadas várias reuniões para o detalhamento das atividades realizadas pelo departamento, bem como para a determinação dos direcionadores de custos.

Os custos foram retirados do relatório anual de 2019 e alocados pela equipe financeira para o departamento da Diretoria Administrativa e Financeira.

No próximo tópico serão apresentados os resultados deste projeto piloto.

3.2 Resultados

O primeiro passo deste projeto piloto consistiu no levantamento dos custos do departamento da Diretoria Administrativa e Financeira. O quadro 1 mostra a alocação dos custos anuais de 2019, alocados pela área financeira, ao departamento em questão:

Quadro 1: Custos e Despesas Diretoria 2019

Custos e Despesas	Ano 2019
Mão de Obra Diretores	R\$ 680.509
Despesas Gerais	R\$ 103.619
Analistas Administrativos	R\$ 362.766
Total	R\$ 1.146.893

Fonte: Coordenação Financeira da Agência PCJ

A metodologia de alocação foi identificar primeiramente o custo da mão de obra direta dos três diretores (salários, encargos e benefícios). As despesas gerais foram alocadas identificando despesas diretas como viagens, e posteriormente, foi realizado um rateio das despesas de operação (aluguel, condomínio, internet etc.) utilizando como critério de alocação a taxa de ocupação das salas pela diretoria. A mão de obra dos analistas administrativos foi alocada considerando o custo do contrato anual com a empresa terceirizada, proporcionalmente aos três analistas alocados na diretoria.

Na sequência foi realizado um levantamento dos principais processos realizados pela Diretoria Administrativa e Financeira, e as atividades referentes a estes processos, sendo que os documentos com a descrição dos processos e seus fluxos operacionais encontram-se anexos ao relatório. O quadro 2 demonstra o resultado deste levantamento:

Quadro 2: Principais processos realizados pela Diretoria Administrativa e Financeira

Processos	Atividades
Planejamento Estratégico	Diagnóstico situação inicial
	Revisão análise SWOT
	Definição da Declarações Estratégicas
	Objetivos institucionais, metas e indicadores e grupos de trabalho
Plano de Trabalho e Ações	Diagnóstico atual das ações previstas para os PTAs
	Definição do PTA
	Aprovação dos PTAs
	Acompanhamento dos PTAs
Serviço Informação ao Consumidor (SIC)	Análise dos Pedidos
	Tratamento das informações dos pedidos
	Tratamento das informações Não Satisfatórias
Procedimentos Operacionais (POs)	Acompanhamento Procedimentos operacionais e Indicadores de Processos
	Atualização dos PO's.
	Mapeamento de Novos PO's
	Implantação de novos PO's
Desenvolvimento Humano	Apresentação do cronograma e formulário de avaliação
	Avaliação dos colaboradores
	Consolidação dos resultados
	Elaboração de plano de desenvolvimento
	Aprovação do plano de desenvolvimento
	Acompanhamento do plano de desenvolvimento

Fonte: Diretoria Administrativa e Financeira da Agência das Bacias PCJ

Com as atividades detalhadas foi possível determinar os direcionadores de custos de cada atividade, ou seja, determinar como estas atividades consomem recursos.

O principal direcionador de custos neste departamento é o tempo de execução de cada atividade. Desta forma as atividades elencadas no quadro 2 foram denominadas de “macro atividades”, e dentro de cada uma destas macro atividades foram listadas um conjunto de atividades.

Foi encontrado o tempo de execução de cada uma destas atividades e quem as executa (se diretores ou analistas administrativos). Em posse destes indicadores foi possível determinar o custo de cada atividade, “macro atividade, e processo.

Importante frisar aqui, que foram identificados 5 processos principais no departamento Administrativo Financeiro: [1] Planejamento Estratégico; [2] Plano de Trabalho e Ações (PTA); [3] Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); [4] Procedimentos Operacionais (POs) e, [5] Desenvolvimento Humano. Entretanto, estes processos correspondem a 11% do tempo dos diretores e analistas, já que existem muitas atividades realizadas por este departamento que não estão mapeadas, pois estão alocadas nas funções gerais deste departamento.

O Quadro 3 mostra o custeio por atividades da Diretoria Administrativa e Financeira.

Quadro 2 : Custo por Atividades - Diretoria Administrativa e Financeira

Processos	Atividades	Custos
Planejamento Estratégico	Diagnóstico situação inicial	R\$ 473
	Revisão análise SWOT	R\$ 21.665
	Definição da Declarações Estratégicas	R\$ 21.665
	Objetivos institucionais, metas e indicadores e grupos de trabalho	R\$ 4.050
Subtotal		R\$ 47.854
Plano de Trabalho e Ações	Diagnóstico atual das ações previstas para os PTAs	R\$ 747
	Definição do PTA	R\$ 7.247
	Aprovação dos PTAs	R\$ 1.791
	Acompanhamento dos PTAs	R\$ 25.285
Subtotal		R\$ 35.070
Serviço Informação ao Consumidor (SIC)	Análise dos Pedidos	R\$ 7.072
	Tratamento das informações dos pedidos	R\$ 11.828
	Tratamento das informações Não Satisfatórias	R\$ 208
Subtotal		R\$ 19.107

Processos	Atividades	Custos
Procedimentos Operacionais (POs)	Acompanhamento Procedimentos operacionais e Indicadores de Processos	R\$ 10.374
	Atualização dos PO's.	R\$ 4.970
	Mapeamento de Novos PO's	R\$ 4.970
	Implantação de novos PO's	R\$ 586
Subtotal		R\$ 20.900
Desenvolvimento Humano	Apresentação do cronograma e formulário de avaliação	R\$ 548
	Avaliação dos colaboradores	R\$ 6.328
	Consolidação dos resultados	R\$ 1.127
	Elaboração de plano de desenvolvimento	R\$ 150
	Aprovação do plano de desenvolvimento	R\$ 312
	Acompanhamento do plano de desenvolvimento	R\$ -
Subtotal		R\$ 8.465
Total das Atividades Mapeadas		R\$ 131.395
Outros processos	Sem mapeamento	R\$ 1.015.498
Total Diretoria Administrativa Financeira		R\$ 1.146.893

Analisando o quadro 3 é possível verificar que dos processos que foram mapeados no departamento, o Planejamento Estratégico é o processo com maior consumo de recursos (36,4% dos recursos mapeados) com as atividades de Revisão das Análise SWOT e Definições das Declarações Estratégicas como as atividades que mais consumiram recursos.

Outro processo com alto consumo de recursos é o Plano de Trabalho e Ações (PTA), que possui a atividade mais dispendiosa do departamento que é o acompanhamento dos PTAs.

O detalhamento do custeio deste processo em macro atividades, e atividades encontra-se no quadro 4.

Quadro 3: Detalhamento do custeio do Processo: Plano de Trabalho e Ações

Processo	Macro atividade	Atividade	Total - R\$	
Plano de Trabalho e Ações	Diagnóstico atual das ações previstas para os PTAs	Elaboração de cronograma para desenvolvimento dos Planos de Trabalhos	274,1	
		Aprovação do cronograma	199,0	
		Apresentação do cronograma para todos os coordenadores	236,6	
		Divulgação do cronograma e do template de PTA aprovado	37,6	
	Definição do PTA	Validação dos Planos de Trabalho	7.096,5	
		Consolidação dos PTAs das áreas para o PTA geral da Agência das Bacias PCJ	75,1	
		Elaboração de apresentação para os Conselhos	75,1	
	Aprovação dos PTAs	Aprovação da apresentação para os Conselhos	398,0	
		Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião do Conselho Fiscal	597,0	
		Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião do Conselho Deliberativo	597,0	
		Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião da Câmara Técnica de Planejamento (CT-PL)	199,0	
	Acompanhamento dos PTAs	Acompanhamento dos PTAs	20.914,1	
		Atualização dos PTAs	2.628,6	
		Fechamento do PTA para apresentação nos Conselhos	75,1	
		Elaboração de apresentação para os Conselhos	75,1	
		Aprovação da apresentação para os Conselhos	398,0	
		Apresentação das atividades realizadas em Reunião do Conselho Fiscal	597,0	
		Apresentação das atividades realizadas em Reunião do Conselho Deliberativo	597,0	
	Subtotal			35.069,9

Quadro 5: Detalhamento do custeio do Processo: Plano de Trabalho e Ações

Macroatividade	Atividade	Responsáveis	Horas	Subtotal
Diagnóstico atual das ações previstas para os PTAs	Elaboração de cronograma para desenvolvimento dos Planos de Trabalhos das áreas para o próximo ano e realização de modelo de template de PTA a ser seguido	Analista Administrativo	1	
	Aprovação do cronograma	Diretor-Presidente	0,5	
		Diretor Administrativo e Financeiro	0,5	
		Diretora Técnica	0,5	
	Apresentação do cronograma e template em Reunião de Equipe para todos os coordenadores	Diretor-Presidente	0,5	
		Diretor Administrativo e Financeiro	0,5	
		Diretora Técnica	0,5	
		Analista Administrativo	0,5	
	Divulgação do cronograma e do template de PTA aprovado	Analista Administrativo	0,5	5
	Definição do PTA	Reuniões de validação dos Planos de Trabalho (Considerando: 10 áreas - 1h30 por área)	Diretor-Presidente	15
Diretor Administrativo e Financeiro			15	
Diretora Técnica			15	
Analista Administrativo			15	
Consolidação dos PTAs das áreas para o PTA geral da Agência das Bacias PCJ		Analista Administrativo	1	
Elaboração de apresentação para os Conselhos		Analista Administrativo	1	62
Aprovação dos PTAs	Aprovação da apresentação para os Conselhos	Diretor-Presidente	1	
		Diretor Administrativo e Financeiro	1	
		Diretora Técnica	1	
	Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião do Conselho Fiscal	Diretor-Presidente	1,5	
		Diretor Administrativo e Financeiro	1,5	

		Diretora Técnica	1,5		
	Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião do Conselho Deliberativo	Diretor-Presidente	1,5		
		Diretor Administrativo e Financeiro	1,5		
		Diretora Técnica	1,5		
	Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião da Câmara Técnica de Planejamento (CT-PL)	Diretor-Presidente	0,5		
		Diretor Administrativo e Financeiro	0,5		
		Diretora Técnica	0,5		
	Apresentação dos Planos de Trabalho em Reunião Plenária	Diretor-Presidente	0,5		
		Diretor Administrativo e Financeiro	0,5		
		Diretora Técnica	0,5	15	
Acompanhamento dos PTAs	Acompanhamento dos PTAs 1º Quadrimestre (Considerando: 10 áreas - 1h30 por área)	Diretor-Presidente	15		
		Diretor Administrativo e Financeiro	15		
		Diretora Técnica	15		
		Analista Administrativo	10		
		Atualização do PTA das 10 áreas e divulgação do PTA atualizado	Analista Administrativo	15	
	Acompanhamento dos PTAs 2º Quadrimestre (Considerando: 10 áreas - 1h30 por área)	Diretor-Presidente	15		
		Diretor Administrativo e Financeiro	15		
		Diretora Técnica	15		
		Analista Administrativo	15		
		Atualização do PTA das 10 áreas e divulgação do PTA atualizado	Analista Administrativo	10	
	Acompanhamento dos PTAs 3º Quadrimestre (Considerando: 10 áreas - 1h30 por área)	Diretor-Presidente	15		
		Diretor Administrativo e Financeiro	15		
		Diretora Técnica	15		

		Analista Administrativo	15	
	Atualização do PTA das 10 áreas e divulgação do PTA atualizado	Analista Administrativo	10	
	Fechamento do PTA para apresentação nos Conselhos	Analista Administrativo	1	
	Elaboração de apresentação para os Conselhos	Analista Administrativo	1	
	Aprovação da apresentação para os Conselhos	Diretor-Presidente	1	
		Diretor Administrativo e Financeiro	1	
		Diretora Técnica	1	
	Apresentação das atividades realizadas em Reunião do Conselho Fiscal	Diretor-Presidente	1,5	
		Diretor Administrativo e Financeiro	1,5	
		Diretora Técnica	1,5	
	Apresentação das atividades realizadas em Reunião do Conselho Deliberativo	Diretor-Presidente	1,5	
		Diretor Administrativo e Financeiro	1,5	
		Diretora Técnica	1,5	224
	TOTAL			306

Na atividade “Acompanhamento dos PTAs” encontram-se todas as reuniões realizadas por área nos três quadrimestres do ano, o que envolve muitas horas de trabalho dos diretores, fazendo com que essa atividade isoladamente seja a mais dispendiosa entre todas as mapeadas pelo sistema de custos.

Desta forma o sistema de custeio ABC proporciona uma visão de quais processos e atividades consomem mais recursos em cada departamento ou área onde ele é aplicado, possibilitando uma gestão mais específica destes recursos.

Os quadros detalhados do custeio por atividades dos outros processos já mencionados encontram-se no Anexo A.

O levantamento completo para a realização deste estudo pode ser acessado [clikando aqui](#).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto Piloto teve como objetivo implementar o Custeio por Atividades (Custeio ABC) no departamento “Diretoria” da Agência das Bacias PCJ.

Através dos principais processos mapeados por atividades deste departamento foi possível estruturar o Custeio ABC, que iniciou com a depuração das atividades de cada processo, e a mensuração dos indicadores destas atividades.

Na sequência em posse dos custos encerrados em 2019 e identificados com o departamento “Diretoria”, foi possível atribuir os custos às atividades.

Dentre as atividades mais dispendiosas está a descrita como “Acompanhamento dos PTAs” que envolve reuniões quadrimestrais dos diretores com todas as áreas técnicas e administrativas da agência. Este procedimento já está em processo de discussão para transformar a periodicidade destas reuniões de quadrimestrais para semestrais, e a apuração do custo desta atividade por este projeto piloto, reforça esta necessidade.

Em 2019, foi o primeiro ano de implantação do SIC (Serviço de Informação ao Cidadão) e o resultado do custeio por atividades aponta que o atendimento a cada solicitação custa em média R\$382 (Custo do Processo R\$19.107 dividido por 50 solicitações no ano de 2019). A fim de diminuir o número de solicitações foi sugerido uma ação de maior transparência ativa no site dos principais assuntos questionados em 2019, o que deve resultar numa diminuição da transparência passiva através das solicitações.

O processo denominado “Desenvolvimento Humano” é um processo iniciado em 2019, mas ainda em construção, que passará por incorporação de novas atividades.

Desta forma, pode-se concluir que o Custeio por Atividades permite uma ação efetiva e assertiva na melhoria de processos, o que impactará na redução de custos e melhor aproveitamento de recursos.

Esta metodologia de custeio pode ser replicada para outros períodos, sendo apenas necessário revisar os indicadores de custos de cada atividade (aqueles que realmente apresentam mudanças significativas de um período para outro).

Como limitação dos resultados, aponta-se que a Diretoria está envolvida em atividades nas outras áreas da agência, e para ter um maior número de atividades mapeadas neste departamento faz-se necessário dar continuidade ao trabalho envolvendo tanto as outras áreas administrativas (áreas meio) como áreas técnicas (áreas fim).

Finalizando, apesar do projeto piloto trazer conclusões interessantes sobre algumas atividades mapeadas, recomenda-se a aplicação da metodologia de custeio por atividades na Agência das Bacias PCJ como um todo, consolidando desta forma a análise de todo processo realizado pela Agência das Bacias PCJ.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, R. L.; MARIO, P. C.; AQUINO, A.C.B. *Contabilidade Gerencial: Mensuração, Monitoramento e Incentivos*. São Paulo: Atlas, 2007.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER P.C. *Contabilidade Gerencial*, 14th Edition. Porto Alegre: AMGH (2013)

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L; STRATTON, W.O. *Contabilidade Gerencial*. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 1/9

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes à elaboração e ao acompanhamento do planejamento estratégico da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica à Diretoria, à Diretoria Administrativa Financeira, às Assessorias, às Coordenações, ao Conselho Deliberativo, ao Conselho Fiscal, e ao Grupo de Trabalho formado no âmbito da Agência PCJ para elaboração do planejamento estratégico.

3. Documentos Complementares

3.1. PO-DO.002 – Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho

3.2. Anexo A: Fluxograma: Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico

4. Definições

4.1. Planejamento Estratégico – planejamento organizado e permanente baseado na consciência sobre as políticas e as diretrizes da organização.

4.2. Análise SWOT – ferramenta de análise dos cenários externo e interno da organização, a qual envolve o estudo e correlação entre forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

4.3. Princípio de Pareto – técnica utilizada para tomar decisões em situações em que se faz necessário selecionar e priorizar ações que produzam melhores resultados.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira

- a) Organizar os trabalhos.
- b) Informar o cronograma dos trabalhos de planejamento estratégico.
- c) Estruturar o sistema de acompanhamento.
- d) Atualizar o planejamento.

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 2/9

5.1.2. Cabe à Diretoria

- a) Validar o planejamento estratégico.
- b) Mapear os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- c) Revisar os fatores favoráveis e desfavoráveis e validar o diagnóstico em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- d) Classificar o grau de importância estratégica e crítica em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- e) Analisar a capacidade de defesa contra as ameaças identificadas em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- f) Produzir parecer preliminar da análise SWOT.
- g) Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas para a instituição em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- h) Relacionar aspectos internos e externos da análise SWOT em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- i) Revisar as declarações estratégicas, definir as estratégias e os objetivos institucionais e do negócio em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- j) Definir as ações estratégicas para o alcance dos objetivos em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- k) Definir os responsáveis por cada objetivo.
- l) Estabelecer indicadores para os objetivos em conjunto com as Assessorias e Coordenações.
- m) Submeter o plano estratégico à aprovação.
- n) Definir metas.
- o) Estabelecer grupos de trabalho.
- p) Realizar reunião de acompanhamento de ações e objetivos em conjunto com o Grupo de Trabalho.
- q) Apresentar o acompanhamento do planejamento estratégico ao Conselho Deliberativo e ao Conselho Fiscal.
- r) Realizar reunião de revisão do planejamento estratégico em conjunto com o Grupo de Trabalho.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 3/9

5.1.3. Cabe às Assessorias

- a) Mapear os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- b) Revisar os fatores favoráveis e desfavoráveis e validar o diagnóstico em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- c) Classificar o grau de importância estratégica e crítica em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- d) Analisar a capacidade de defesa contra as ameaças identificadas em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- e) Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas para a instituição em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- f) Relacionar aspectos internos e externos da análise SWOT em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- g) Revisar as declarações estratégicas, definir as estratégias e os objetivos institucionais e do negócio em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- h) Definir as ações estratégicas para o alcance dos objetivos em conjunto com a Diretoria e Coordenações.
- i) Estabelecer indicadores para os objetivos em conjunto com a Diretoria e Coordenadorias.

5.1.4. Cabe às Coordenações

- a) Mapear os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- b) Revisar os fatores favoráveis e desfavoráveis e validar o diagnóstico em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- c) Classificar o grau de importância estratégica e crítica em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- d) Analisar a capacidade de defesa contra as ameaças identificadas em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- e) Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas para a instituição em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- f) Relacionar aspectos internos e externos da análise SWOT em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- g) Revisar as declarações estratégicas, definir as estratégias e os objetivos institucionais e do negócio em conjunto com a Diretoria e Assessorias.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 4/9

- h) Definir as ações estratégicas para o alcance dos objetivos em conjunto com a Diretoria e Assessorias.
- i) Estabelecer indicadores para os objetivos em conjunto com a Diretoria e Assessorias.

5.1.5. Cabe ao Conselho Deliberativo

- a) Aprovar o plano estratégico considerando a recomendação do Conselho Fiscal.

5.1.6. Cabe ao Conselho Fiscal

- a) Recomendar a aprovação do plano estratégico ao Conselho Deliberativo.

5.1.7. Cabe ao Grupo de Trabalho, criado no âmbito da Agência PCJ para o detalhamento e execução do planejamento estratégico.

- a) Detalhar ações estratégicas.
- b) Executar tarefas do plano estratégico.
- c) Realizar reunião de acompanhamento da execução das tarefas.
- d) Realizar reunião de acompanhamento de ações e objetivos em conjunto com a Diretoria.
- e) Realizar reunião de revisão do planejamento estratégico em conjunto com a Diretoria.

5.2. O planejamento estratégico deve ser concluído até o final do mês de novembro do primeiro ano de mandato da Diretoria.

6. Condições Específicas

6.1. No primeiro ano do mandato da Diretoria nomeada para a Agência PCJ, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira deve organizar os trabalhos, gerando as atividades e cronograma a ser seguido utilizando-se do planejamento estratégico anterior e do sistema Gerenciador eletrônico de documentos, atualizando o planejamento estratégico.

6.2. Após a organização dos trabalhos, o Diretor-Presidente da Agência PCJ deve validar o planejamento, utilizando-se do planejamento estratégico, das atividades e cronograma e do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.3. Após a validação do planejamento, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira deve informar o cronograma dos trabalhos de planejamento estratégico, utilizando as atividades e cronograma.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 5/9

6.4. Após o cronograma de trabalho ser informado, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria juntamente com os Assessores e Coordenadores mapeiam os pontos fortes e pontos fracos utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, atualizando o Planejamento estratégico e gerando as forças e fraquezas.

6.5. Após o mapeamento dos pontos fortes e fracos, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria juntamente com os Assessores e Coordenadores mapeiam as oportunidades e ameaças utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, atualizando o Planejamento estratégico e gerando as oportunidades e ameaças.

6.6. Terminado o mapeamento das oportunidades e ameaças, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria juntamente com os Assessores e Coordenadores revisam os fatores favoráveis e desfavoráveis e validam o diagnóstico utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, gerando o diagnóstico institucional e atualizando o planejamento estratégico.

6.7. Terminada a revisão, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria juntamente com os Assessores e Coordenadores classificam o grau de importância estratégica e crítica, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças, atualizando o planejamento estratégico.

6.8. Após a classificação do grau de importância estratégica e crítica, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria juntamente com os Assessores e Coordenadores analisam a capacidade de defesa quanto às ameaças, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, atualizando o planejamento estratégico.

6.9. Depois da classificação das ameaças quanto à capacidade de defesa, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria produzem parecer preliminar da análise SWOT, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, o diagnóstico institucional, os pontos fortes e oportunidades classificados por grau de importância estratégica, os pontos fracos e ameaças classificadas por importância crítica e as ameaças classificadas quanto à capacidade de defesa, atualizando o planejamento estratégico.

6.10. Após o parecer preliminar da análise SWOT, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores identificam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas para a instituição, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, o diagnóstico institucional e aplicando o princípio de Pareto, atualizando o planejamento estratégico.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 6/9

6.11. Com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores relacionam os aspectos internos e externos da análise SWOT, atualizando o planejamento estratégico com os pontos de problemas (ameaças e pontos fracos), os pontos de limitação (oportunidades e pontos fracos), os pontos de atenção (ameaças e pontos fortes) e os pontos de alavancagem (oportunidades e pontos fortes) utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.12. Após a relação dos aspectos internos e externos decorrentes da análise SWOT, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores revisam as declarações estratégicas, atualizando o planejamento estratégico com a missão, visão de futuro, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.13. Após a revisão das declarações estratégicas, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores definem as estratégias a serem perseguidas, com base na visão de futuro, missão, ameaças classificadas quanto à capacidade de defesa, ameaças e pontos fracos classificados por importância crítica, oportunidades e pontos fortes classificados por grau de importância estratégica, pontos de problemas (ameaças e pontos fracos), pontos de limitação (oportunidades e pontos fracos), pontos de atenção (ameaças e pontos fortes) e pontos de alavancagem (oportunidades e pontos fortes) utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, obtendo-se as estratégias, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças significativas, classificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com base nas condições de entrega, atualizando o planejamento estratégico.

6.14. Com a estratégia definida, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores definem os objetivos institucionais e os objetivos do negócio, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentação, atualizando o planejamento estratégico.

6.15. Após a definição dos objetivos institucionais e do negócio, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e Coordenadores definem as ações estratégicas para o alcance dos objetivos institucionais e do negócio, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentação, atualizando o planejamento estratégico.

6.16. Com a definição das ações estratégicas, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria definem quem serão os responsáveis pelos objetivos

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 7/9

institucionais e de negócio, atualizando o planejamento estratégico com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.17. Com a atribuição dos responsáveis, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com o responsável pelo objeto nas Assessorias e Coordenações estabelecem os indicadores para os objetivos de negócio e para os objetivos institucionais atualizando o planejamento estratégico com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.18. Após o estabelecimento dos indicadores, o Diretor-Presidente da Agência PCJ e os Diretores submetem ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo o plano estratégico para aprovação, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.19. Com a aprovação do plano estratégico, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria definem metas com base nos indicadores por objetivos, atualizando o planejamento estratégico com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.20. Com as metas definidas, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria estabelecem grupo de trabalho, atualizando o planejamento estratégico com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.21. O Grupo de trabalho deve detalhar as ações estratégicas tendo em vista os objetivos de negócio e institucionais identificados, gerando o custo das ações estratégicas, as tarefas estratégicas com seus responsáveis, prazo e indicadores atualizando o planejamento estratégico com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.22. Após o detalhamento das ações estratégicas, o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira devem estruturar o sistema de acompanhamento, com a utilização do sistema Gerenciador eletrônico de documentos, Sistema de gestão de projetos e planilha eletrônica, tendo em vista os objetivos de negócio e institucionais identificados, o custo das ações estratégicas, as tarefas estratégicas com seus responsáveis, prazo e indicadores atualizando o planejamento estratégico e gerando o cronograma físico e financeiro do planejamento estratégico.

6.23. Após o sistema de acompanhamento estar estruturado, deve-se proceder conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-DO.002 – Elaborar e acompanhar plano de trabalho** e, os Executores das tarefas dos Grupos de Trabalho passam a executar as tarefas do plano estratégico de acordo com o cronograma físico e financeiro utilizado o Sistema de gestão de projetos.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 8/9

6.24. Mensalmente e de acordo com as execuções das tarefas elencadas no plano estratégico, o Grupo de Trabalho, por meio de seus responsáveis pelos objetivos e seus Executores de tarefa, realizam reunião de acompanhamento da execução das tarefas, gerando correções de desvios e atualizando a execução física das tarefas de acordo com o cronograma físico e financeiro do planejamento estratégico utilizando o Sistema de gestão de projetos.

6.25. Bimestralmente, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria conjuntamente com os Responsáveis pelos objetivos do Grupo de Trabalho realizam reunião de acompanhamento das ações e objetivos, gerando correções de desvios, mensuração dos indicadores e atualização da execução física das tarefas de acordo com o cronograma físico e financeiro do planejamento estratégico utilizando o Sistema de gestão de projetos, planilha eletrônica e Sistema de indicadores do planejamento estratégico.

6.26. Semestralmente, o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira atualizam o planejamento utilizando o Sistema de gestão de projetos, planilha eletrônica, *software* de apresentação e o sistema Gerenciador eletrônico de documentos, atualizando o Sistema de indicadores do planejamento estratégico e o cronograma físico e financeiro do planejamento estratégico gerando apresentação do acompanhamento do planejamento estratégico.

6.27. Após a atualização do planejamento, o Diretor-Presidente da Agência PCJ e os Diretores apresentam ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo o acompanhamento do planejamento estratégico utilizando *software* de apresentação e apresentação do acompanhamento do planejamento estratégico.

6.28. Anualmente, o Diretor-Presidente da Agência PCJ, os Diretores e o Analista Administrativo da Diretoria conjuntamente com os Responsáveis pelos objetivos do Grupo de Trabalho realizam reunião de revisão do planejamento estratégico gerando correções de desvios, mensuração dos indicadores, atualização da execução física das tarefas e revisão de objetivos, ações e/ou tarefas de acordo com o cronograma físico e financeiro do planejamento estratégico utilizando o Sistema de gestão de projetos, planilha eletrônica, sistema de indicadores do planejamento estratégico e sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.29. Após a realização da reunião anual de revisão do planejamento estratégico, deve-se proceder conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-DO.002 – Elaborar e acompanhar plano de trabalho.**

/ ANEXO A

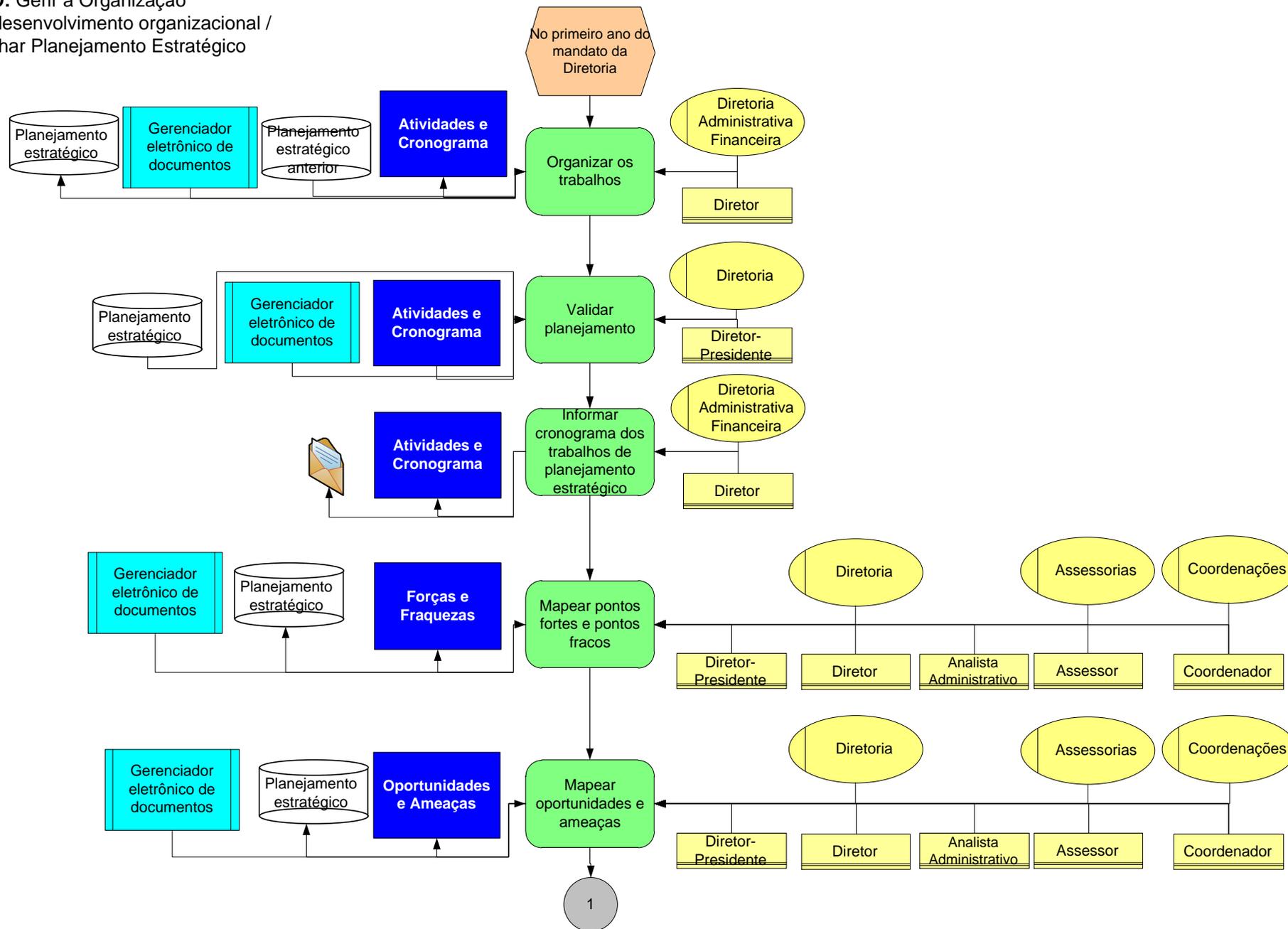
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico	Código: PO-DO.001	Revisão: A
			Pg. 9/9

ANEXO A

Fluxograma do processo Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico

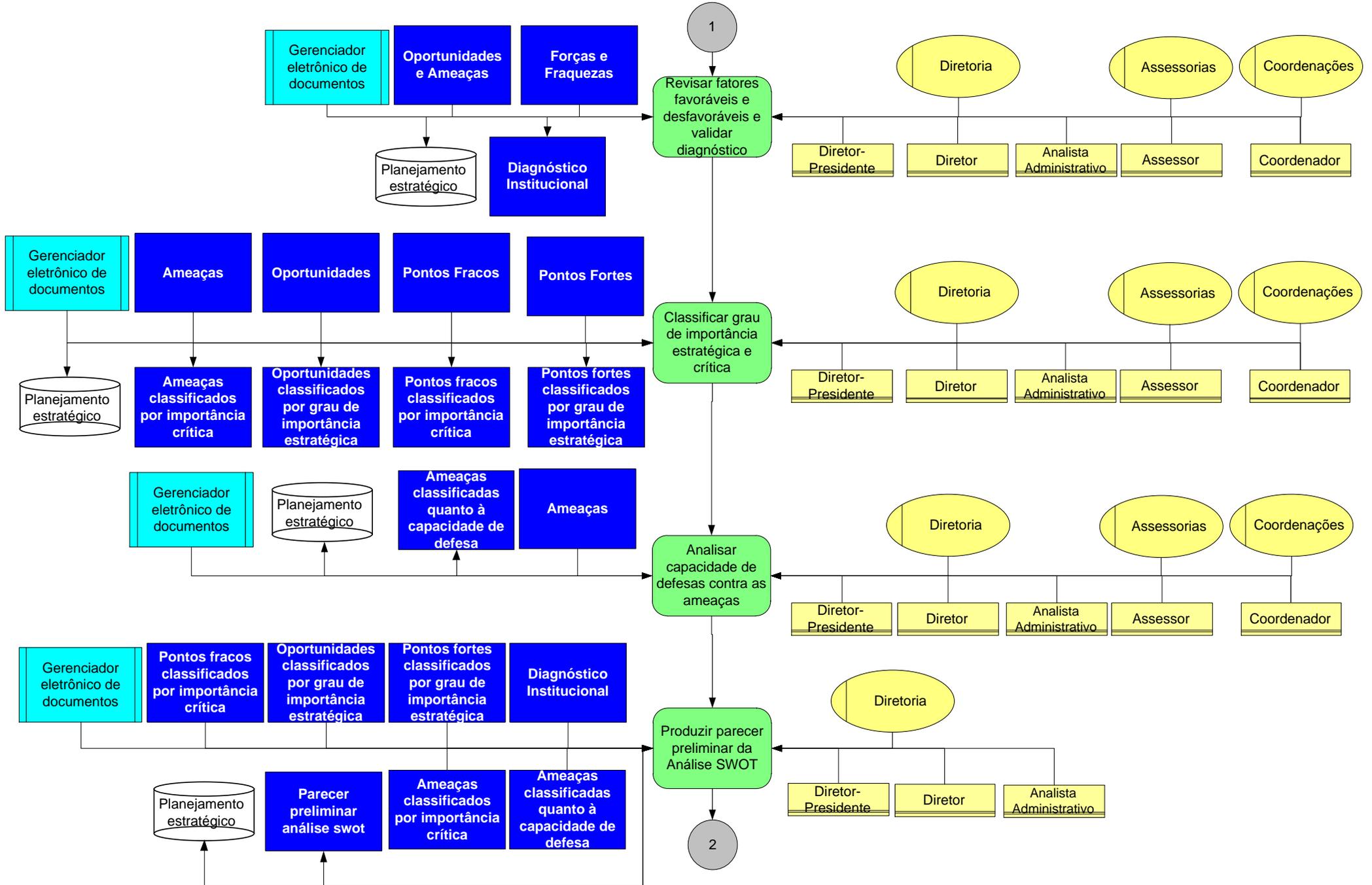
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional /
Elaborar e Acompanhar Planeamento Estratégico



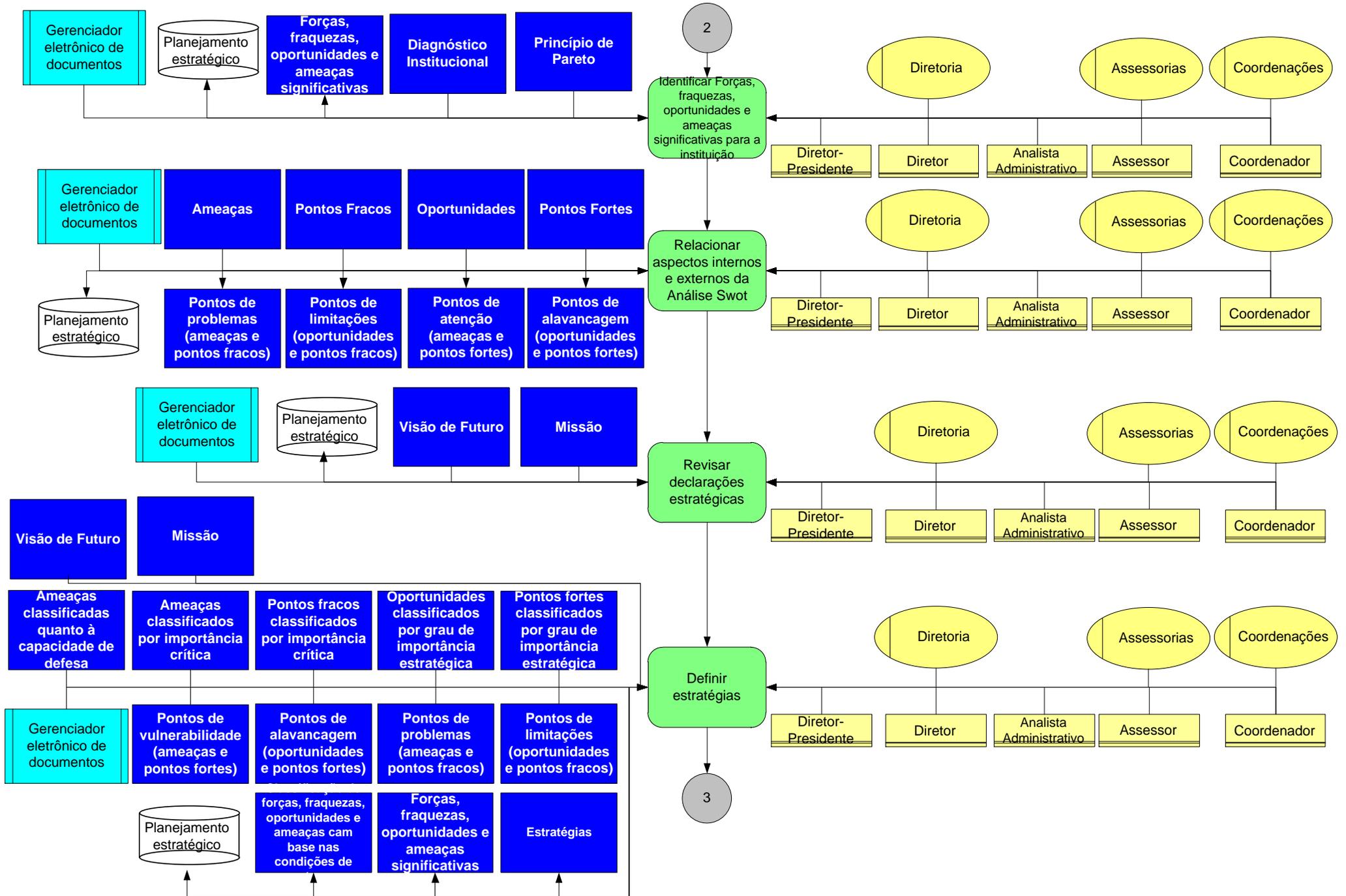
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico



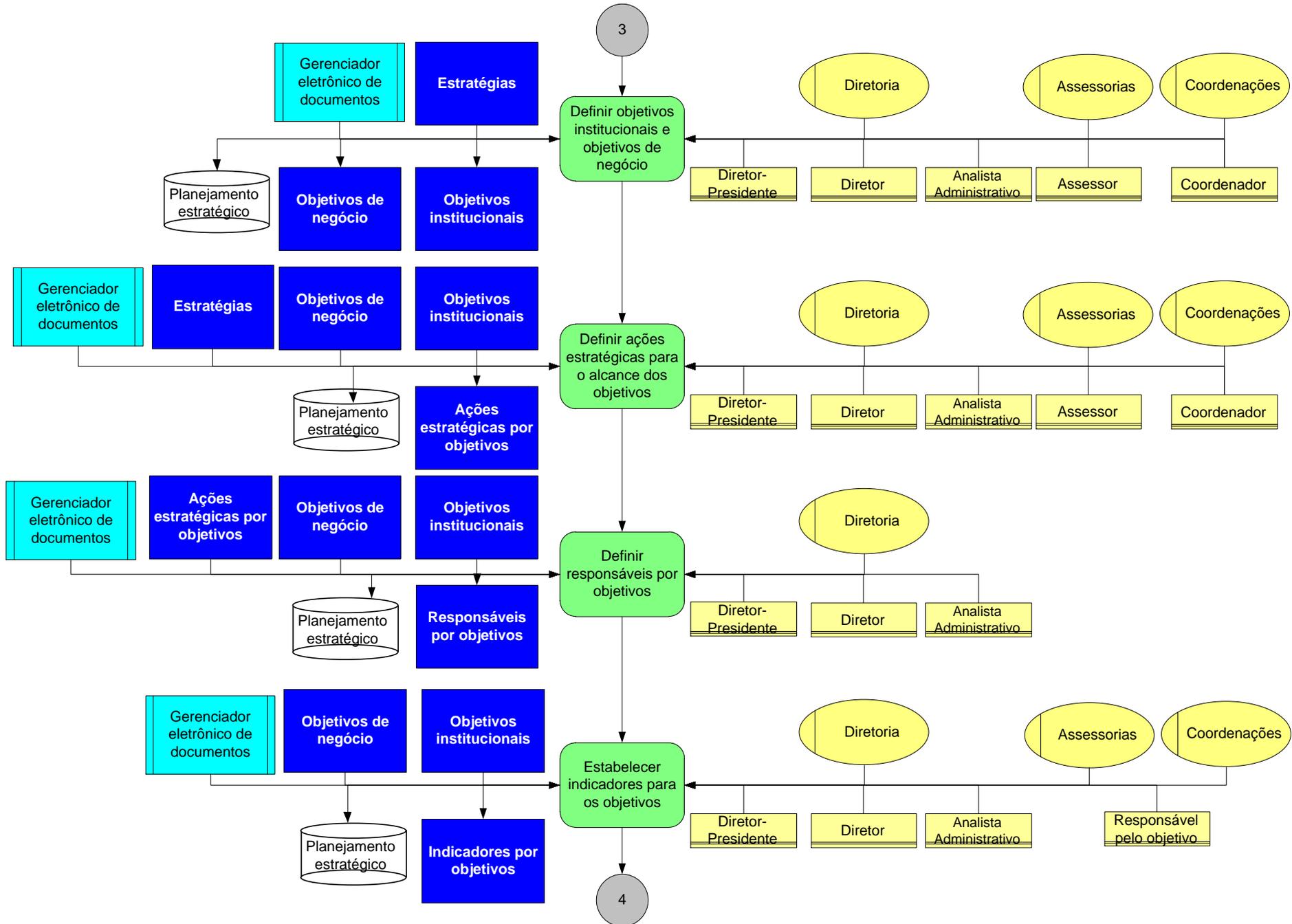
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico



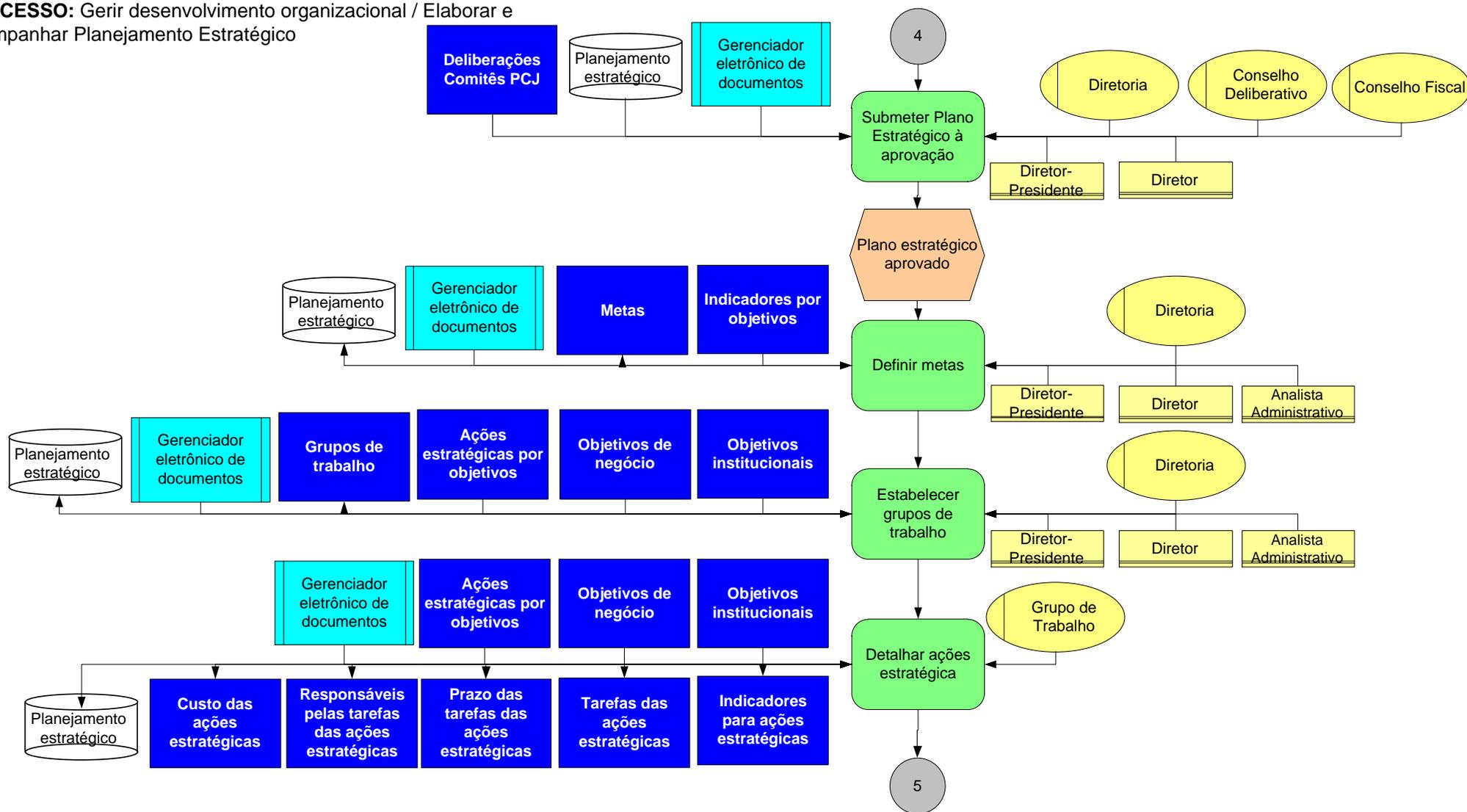
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico



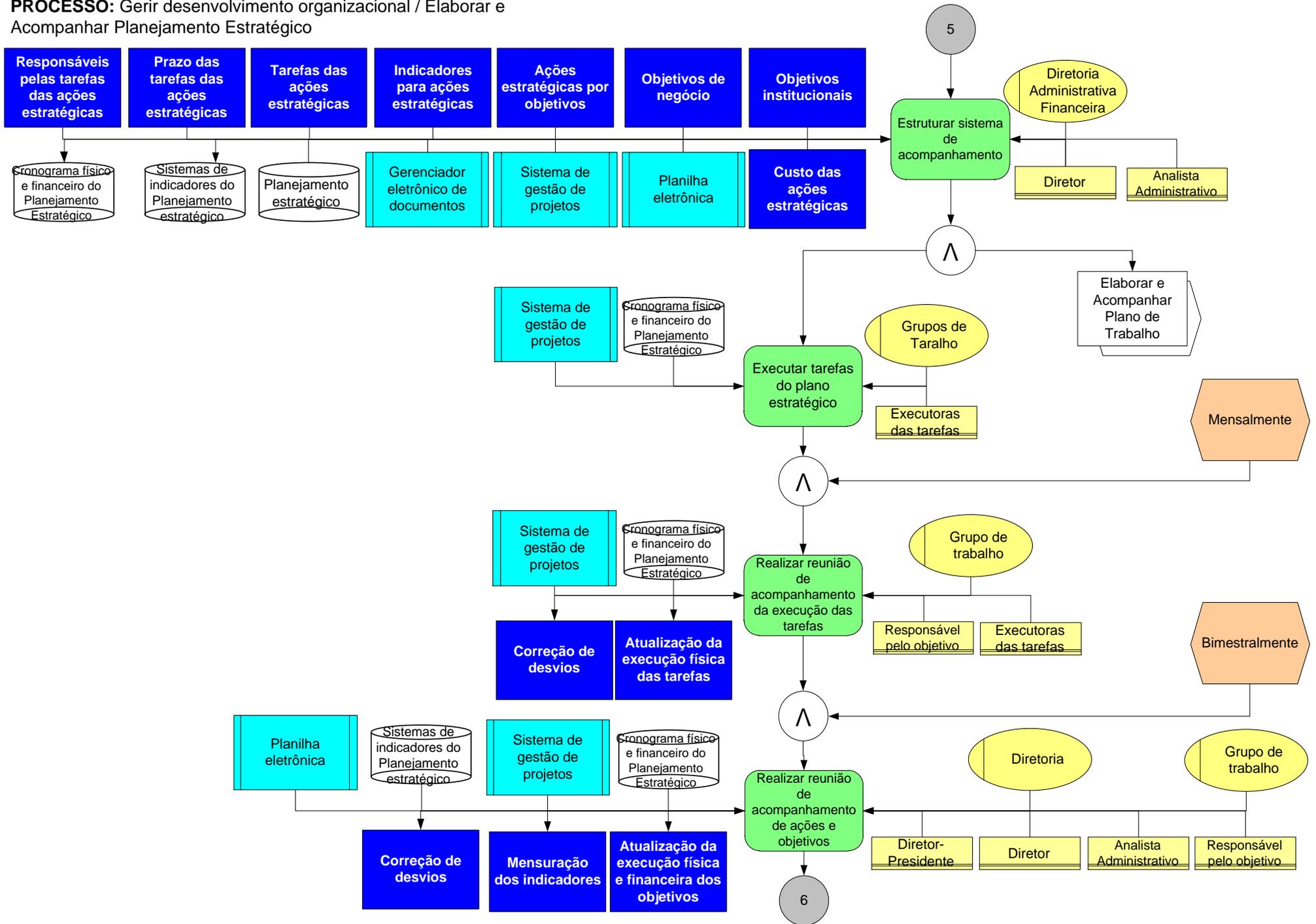
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planeamento Estratégico



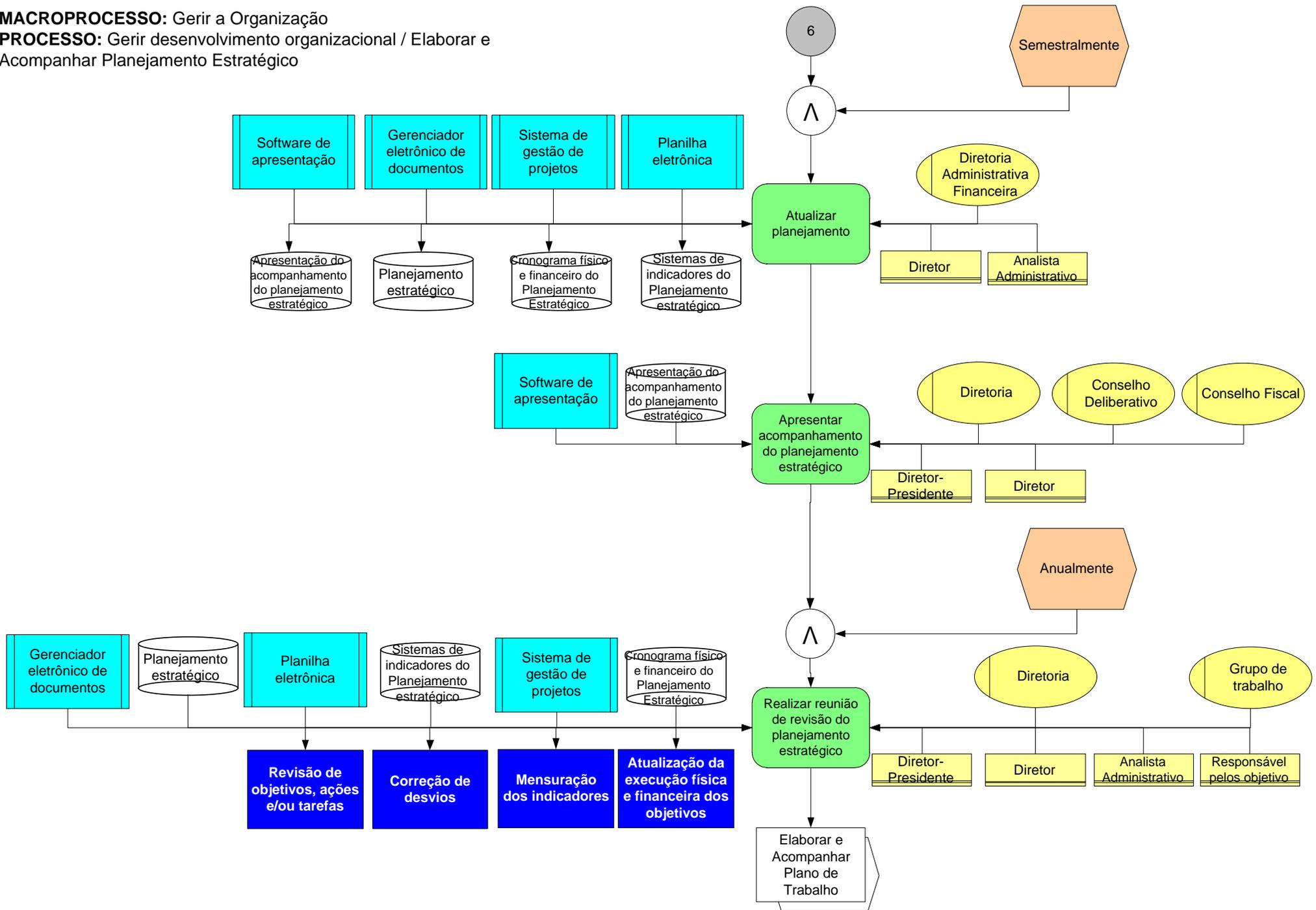
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planeamento Estratégico



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código:	Revisão:
		PO-DO.002	A Pg. 1/7

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes à elaboração e ao acompanhamento do plano de trabalho da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica ao Diretor-Presidente, à Diretoria Administrativa Financeira, à Diretoria Técnica, ao Conselho Fiscal, ao Conselho Deliberativo, à Coordenação de Apoio ao Sistema de Gestão de Recursos Hídricos e às Demais unidades organizacionais da Agência PCJ.

3. Documentos Complementares

- 3.1. Procedimento Operacional PO-DO.001 - Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico
- 3.2. Procedimento Operacional PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais
- 3.3. Procedimento Operacional PO-IS.001 - Realizar estudos e pesquisas específicas
- 3.4. Procedimento Operacional PO-IS.005 - Organizar e acompanhar reuniões dos Comitês PCJ e participação em conselhos, fóruns e eventos
- 3.5. PO-IS.007 - Secretariar Conselhos Deliberativo e Fiscal da Agência PCJ
- 3.6. Anexo A: Fluxograma: Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho

4. Definições

Não se aplica.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe ao Diretor-Presidente

- a) Fechar o plano de trabalho da Agência PCJ;
- b) Submeter plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo;
- c) Apresentar plano de trabalho para a Câmara Técnica de Planejamento (CTPL);
- d) Apresentar plano de trabalho aos Plenários dos Comitês;

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 2/7

- e) Definir cronograma de execução do plano de trabalho em conjunto com a unidade organizacional;
- f) Analisar e validar execução do plano das áreas e atualizar plano de trabalho da Agência PCJ em conjunto com as unidades organizacionais; e,
- g) Apresentar acompanhamento do plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo.

5.1.2. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira

- a) Comunicar necessidade de iniciar a discussão do plano de trabalho do próximo exercício;
- b) Construir plano de trabalho da área em conjunto com as unidades organizacionais sob seu comando;
- c) Consolidar plano de trabalho das áreas gerando o plano de trabalho da Agência PCJ e preparar apresentação;
- d) Fechar o plano de trabalho da Agência PCJ;
- e) Realizar ajustes necessários quando demandados pela Diretoria;
- f) Submeter plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo;
- g) Apresentar plano de trabalho para a CTPL;
- h) Apresentar plano de trabalho aos Plenários dos Comitês PCJ;
- i) Definir cronograma de execução do plano de trabalho em conjunto com a unidade organizacional;
- j) Analisar e validar execução do plano das áreas e atualizar plano de trabalho da Agência PCJ em conjunto com as unidades organizacionais;
- k) Atualizar plano de trabalho; e,
- l) Apresentar acompanhamento do plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo.

5.1.3. Cabe à Diretoria Técnica

- a) Construir plano de trabalho da área em conjunto com as unidades organizacionais sob seu comando;
- b) Consolidar plano de trabalho das áreas gerando o plano de trabalho da Agência PCJ e preparar apresentação;
- c) Fechar o plano de trabalho da Agência PCJ;
- d) Submeter plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo;
- e) Apresentar plano de trabalho para a CTPL;
- f) Apresentar plano de trabalho aos Plenários dos Comitês;

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 3/7

- g) Definir cronograma de execução do plano de trabalho em conjunto com a unidade organizacional;
- h) Analisar e validar execução do plano das áreas e atualizar plano de trabalho da Agência PCJ em conjunto com as unidades organizacionais; e,
- i) Apresentar acompanhamento do plano de trabalho aos Conselhos Fiscal e Deliberativo.

5.1.3. Cabe ao Conselho Fiscal

- a) Avaliar plano de trabalho; e,
- b) Avaliar acompanhamento do plano de trabalho apresentado.

5.1.4. Cabe ao Conselho Deliberativo

- a) Avaliar plano de trabalho; e,
- b) Avaliar acompanhamento do plano de trabalho apresentado.

5.1.5. Cabe à Coordenação de Apoio ao Sistema a de Gestão de Recursos Hídricos

- a) Encaminhar plano de trabalho aprovado à CTPL;
- b) Acompanhar apresentação do plano de trabalho à CTPL apoiando a reunião;
- c) Encaminhar plano de trabalho aprovado aos Plenários dos Comitês; e,
- d) Acompanhar apresentação do plano de trabalho aos Plenários dos Comitês apoiando a reunião.

5.1.8. Cabe às demais unidades organizacionais

- a) Buscar informações sobre os projetos em execução e novas necessidades para subsidiar a construção do plano de trabalho;
- b) Construir o plano de trabalho em conjunto com a sua Diretoria;
- c) Definir o cronograma de execução do plano de trabalho em conjunto com a Diretoria;
- d) Buscar informações sobre os projetos e ações em andamento para atualização da execução do plano de trabalho vigente;
- e) Analisar e validar execução do plano das áreas e atualizar plano de trabalho da Agência em conjunto com a Diretoria;

5.2. O plano de trabalho deve ser iniciado no segundo semestre do ano, em paralelo com a elaboração orçamentária.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 4/7

6. Condições Específicas

6.1. No segundo semestre do ano, paralelamente à elaboração do orçamento, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira deve informar a necessidade de iniciar a discussão para elaboração do plano de trabalho do próximo exercício, emitindo uma comunicação, via *e-mail*, com a solicitação de avaliação dos projetos em andamento e de novas necessidades que porventura existam.

6.2. Ao receber a solicitação de avaliação dos projetos em andamento, os Coordenadores e os Assessores das unidades organizacionais da Agência PCJ buscam informações sobre os projetos em execução e sobre novas necessidades, consultando, no sistema Gerenciador Eletrônico de Documentos, o plano de trabalho em exercício e o Plano de Aplicação de Recursos (PAP) vigente de modo a identificar para os projetos em andamento as necessidades de continuidade e as novas necessidades que já estiverem previstas no PAP.

6.3. Após a avaliação dos projetos em andamento pelas áreas e considerando as informações da definição ou revisão do planejamento estratégico, decorrentes do Procedimento Operacional **PO-DO.001 - Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico**, do monitoramento dos indicadores de processos decorrente do Procedimento Operacional **PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais**, e da identificação de ação do PAP decorrente do Procedimento Operacional **PO-IS.001 - Realizar estudos e pesquisas específicas**, o Diretor da área em conjunto com o Coordenador ou com o Assessor de cada unidade organizacional da Agência PCJ constrói o plano de trabalho de cada área, de acordo com os indicadores de resultado e de processos, o plano de trabalho das Câmaras Técnicas, as tarefas e ações estratégicas previstas para o ano, a proposta orçamentária, outras demandas dos Comitês PCJ, novas necessidades previstas no PAP e atualizações, continuidade e necessidade dos projetos em andamento, utilizando como apoio o sistema Gerenciador Eletrônico de Documentos.

6.4. Após a construção do plano de trabalho das áreas, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira consolida o plano de trabalho das áreas e elabora o plano de trabalho da Agência PCJ e sua apresentação, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e um *software* de apresentação, obtendo assim as ações e atividades a serem realizadas por cada Coordenação para o exercício seguinte.

6.5. Após a consolidação, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Técnico promovem a análise e o fechamento do plano de trabalho proposto para a Agência PCJ, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e o *software* de apresentação, sempre considerando os indicadores de resultado e de processos, o plano de trabalho das Câmaras

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 5/7

Técnicas, as tarefas e ações estratégicas previstas para o ano, a proposta orçamentária, outras demandas dos Comitês PCJ, novas necessidades previstas no PAP e atualizações, continuidade e necessidade dos projetos em andamento.

6.5.1. Caso seja identificada a necessidade de ajustes no plano de trabalho, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira providencia os devidos ajustes, utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e *software* de apresentação e encaminha novamente para a análise da Diretoria.

6.6. Com a consolidação do plano de trabalho aprovada, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Técnico submetem o plano de trabalho ao Conselho Fiscal, que realiza a sua análise e emite recomendação de aprovação. Em seguida o plano de trabalho é submetido ao Conselho Deliberativo para aprovação, em reunião que ocorre conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-IS.007 - Secretariar Conselhos Deliberativo e Fiscal da Agência PCJ**.

6.7. Com a aprovação do plano de trabalho, o Coordenador da Coordenação de Apoio ao Sistema a de Gestão de Recursos Hídricos encaminha por *e-mail* o plano de trabalho da Agência PCJ para a CTPL e procede conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-IS.005 - Realizar atividades de Secretaria Executiva dos Comitês PCJ**.

6.8. Quando a apresentação do plano de trabalho for incluída na pauta de reunião da CTPL, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Técnico apresentam o plano de trabalho aos Membros da CTPL, utilizando *software* de apresentação, com o apoio da equipe da Coordenação de Apoio ao Sistema a de Gestão de Recursos Hídricos.

6.9. Após a aprovação do plano de trabalho, o Coordenador da Coordenação de Apoio ao SGRH encaminha por *e-mail* o plano de trabalho da Agência PCJ aos Plenários dos Comitês PCJ e procede conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-IS.005 - Realizar atividades de Secretaria Executiva dos Comitês PCJ**.

6.10. Quando a apresentação do plano de trabalho for incluída na pauta de reunião dos Plenários dos Comitês, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Técnico apresentam plano de trabalho para os Membros dos Plenários, utilizando *software* de apresentação e, caso sejam identificadas necessidades de ajustes no plano de trabalho, estes são realizados durante a reunião. Esta reunião conta com o apoio da equipe da Coordenação de Apoio ao Sistema a de Gestão de Recursos Hídricos.

6.11. Com a aprovação do plano de trabalho pelos Plenários, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro, o Diretor Técnico e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com os Assessores e os Coordenadores das demais unidades organizacionais definem o

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 6/7

cronograma de execução do plano de trabalho, utilizando o sistema de Gestão de Projetos, no qual são realizados os registros das ações para acompanhamento, as suas responsabilidades e prazos.

6.12. Trimestralmente ou de acordo com o cronograma de execução do plano de trabalho, os coordenadores e os assessores das unidades organizacionais da Agência PCJ, utilizando diversos sistemas de controle, buscam informações sobre os projetos e ações em execução, previstos no cronograma de execução de seus planos de trabalho consultado no sistema de gestão de projetos.

6.12.1. Com as informações sobre o andamento dos projetos e ações, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro, o Diretor Técnico e o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com o Coordenador e o Assessor de cada unidade organizacional analisam os resultados obtidos, de forma individual, validam a execução do plano das áreas, considerando as diretrizes dos Comitês PCJ, e atualizam o plano de trabalho da Agência PCJ, utilizando o sistema de gestão de projetos, gerando atualização da execução do plano de trabalho e ajustes, quando necessário.

6.13. Semestralmente e após as validações trimestrais do andamento do plano de trabalho com as unidades organizacionais, o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira atualizam o plano de trabalho e seu cronograma e elaboram a apresentação de acompanhamento com o apoio do *software* de apresentação, do sistema de gestão de projetos e do sistema gerenciador eletrônico de documentos.

6.13.1. Após atualização, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor Técnico apresentam o acompanhamento do plano de trabalho ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo, em reunião que ocorre conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-IS.007 - Secretariar Conselhos Deliberativo e Fiscal da Agência PCJ**.

/ ANEXO A

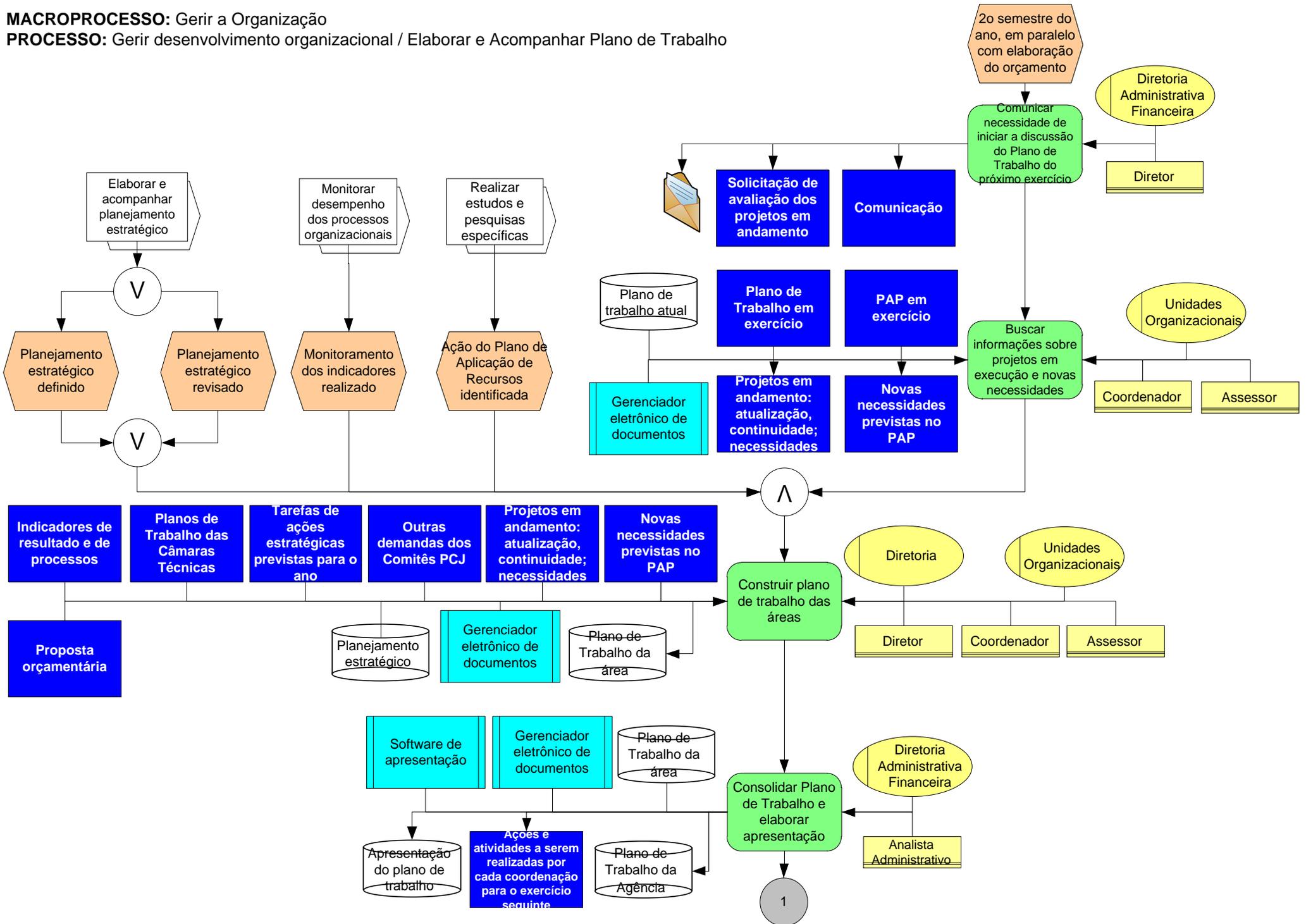
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho	Código: PO-DO.002	Revisão: A
			Pg. 7/7

ANEXO A

Fluxograma do processo Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho

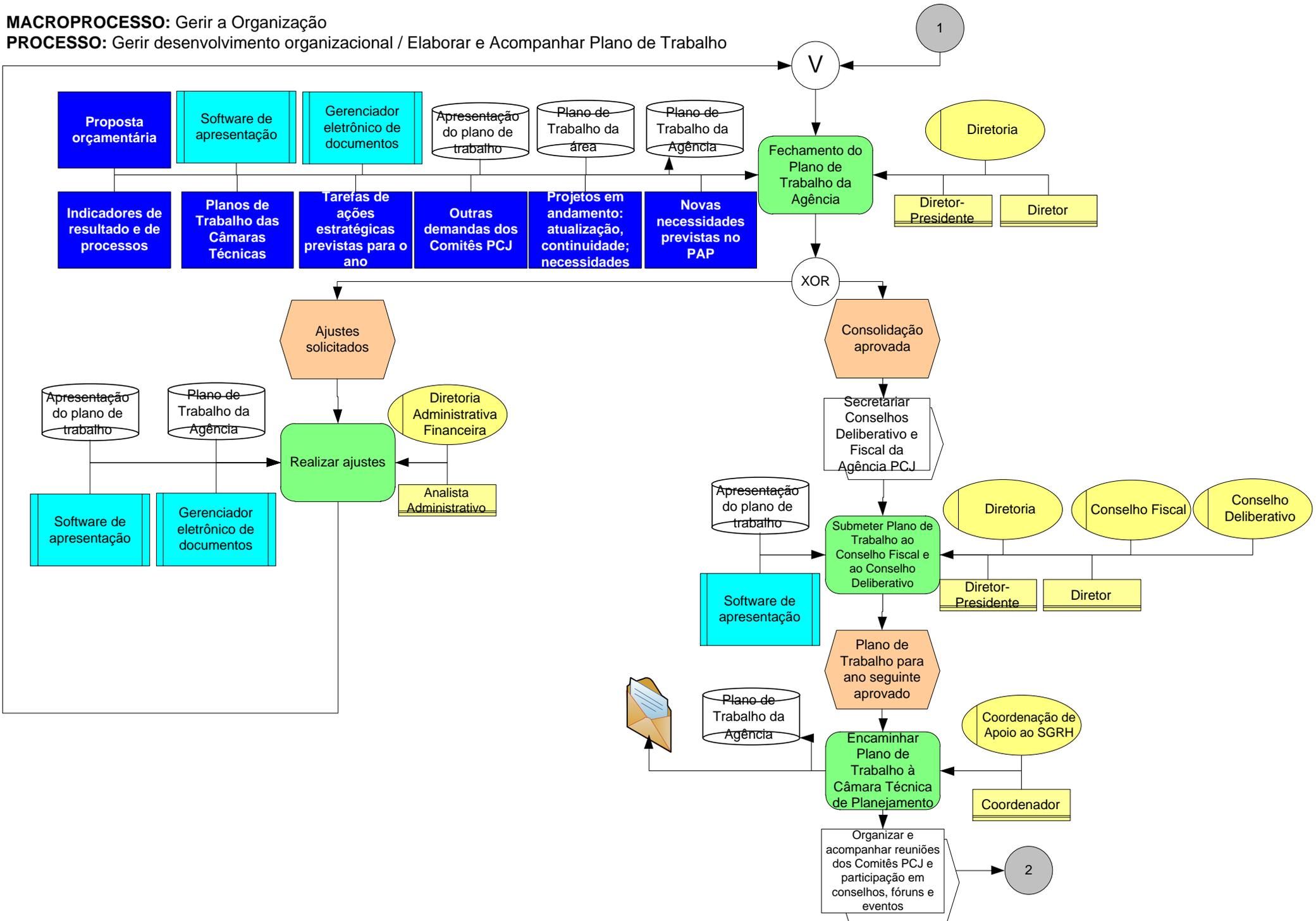
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho



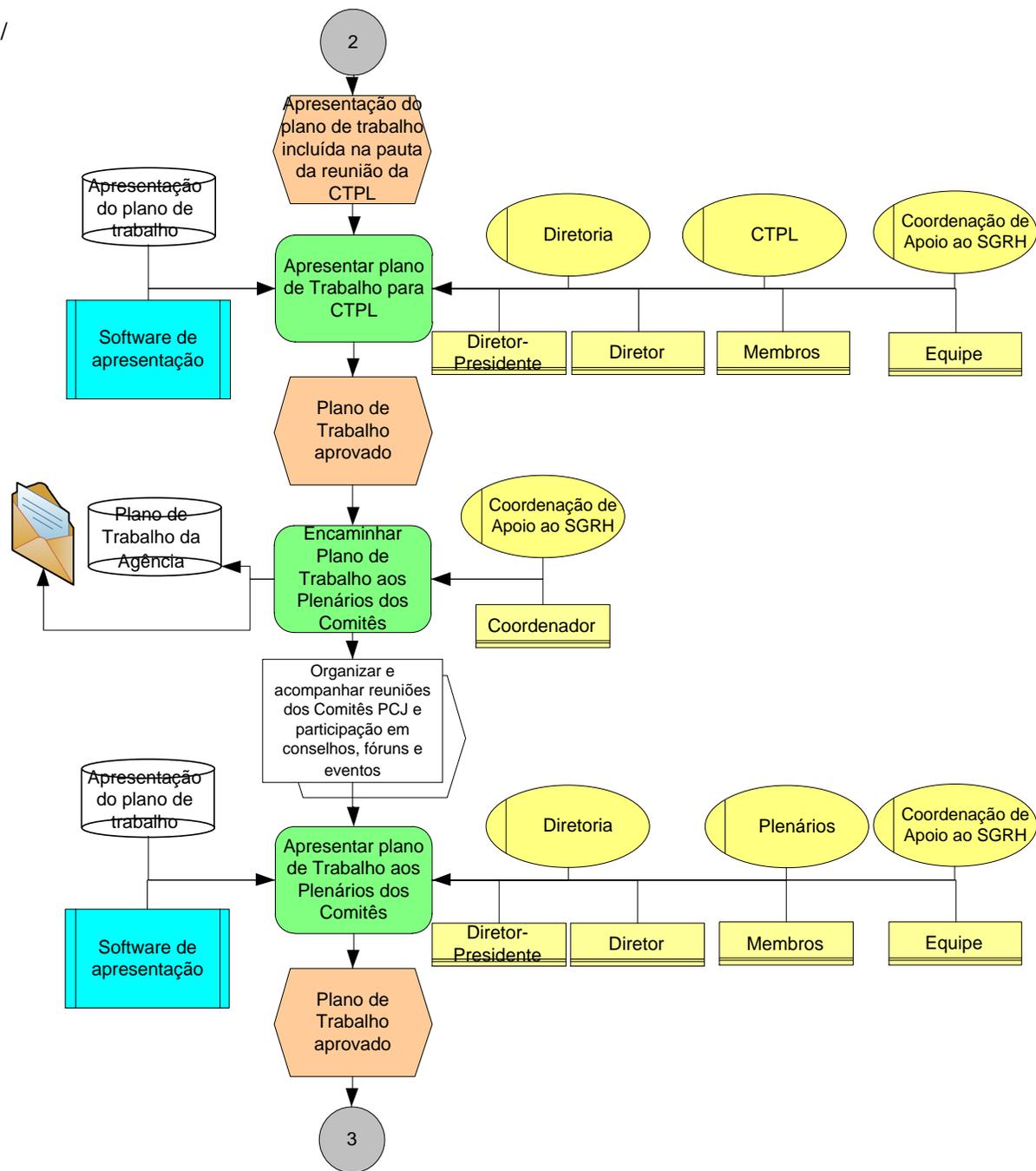
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

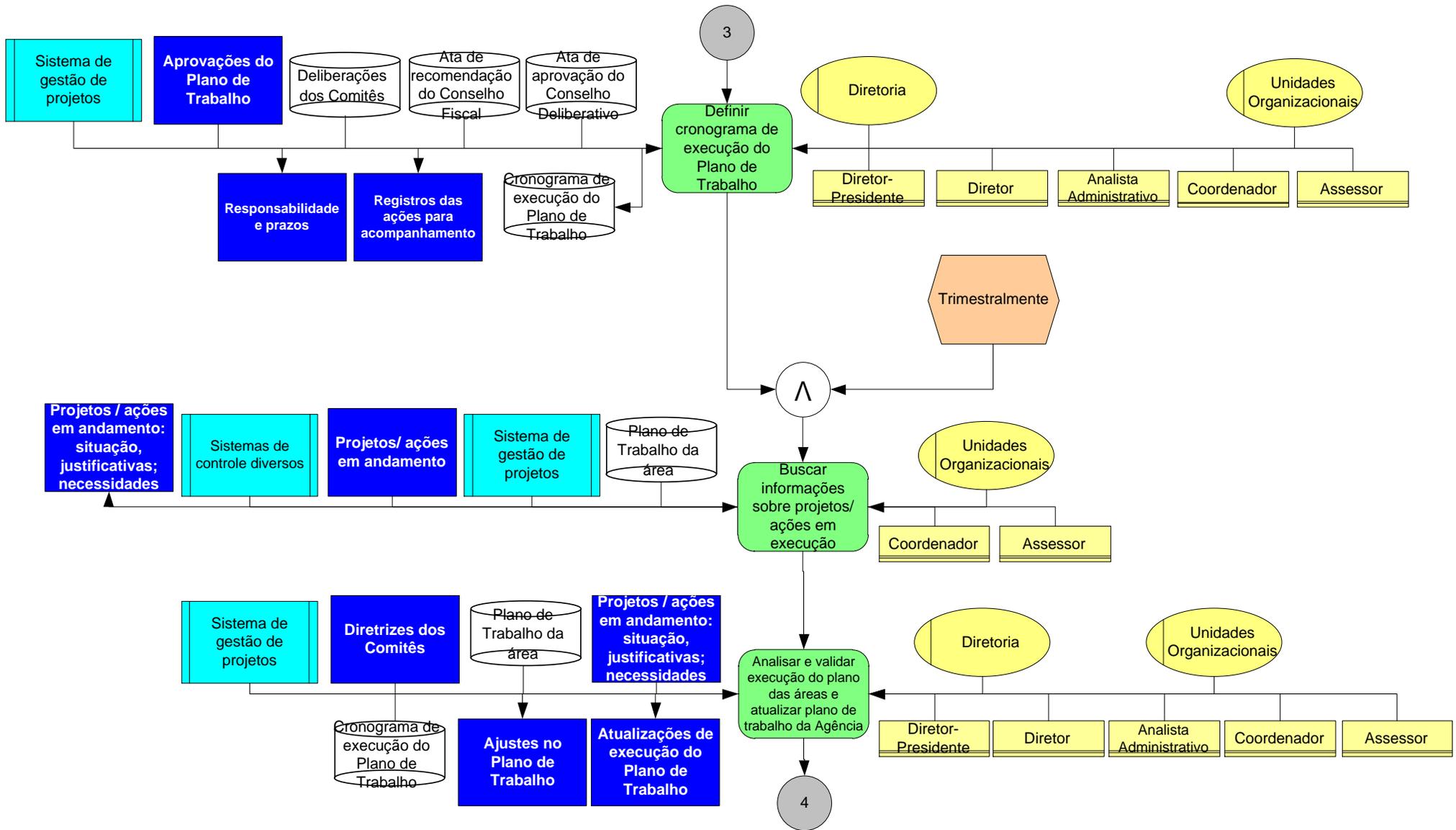
PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional /
Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

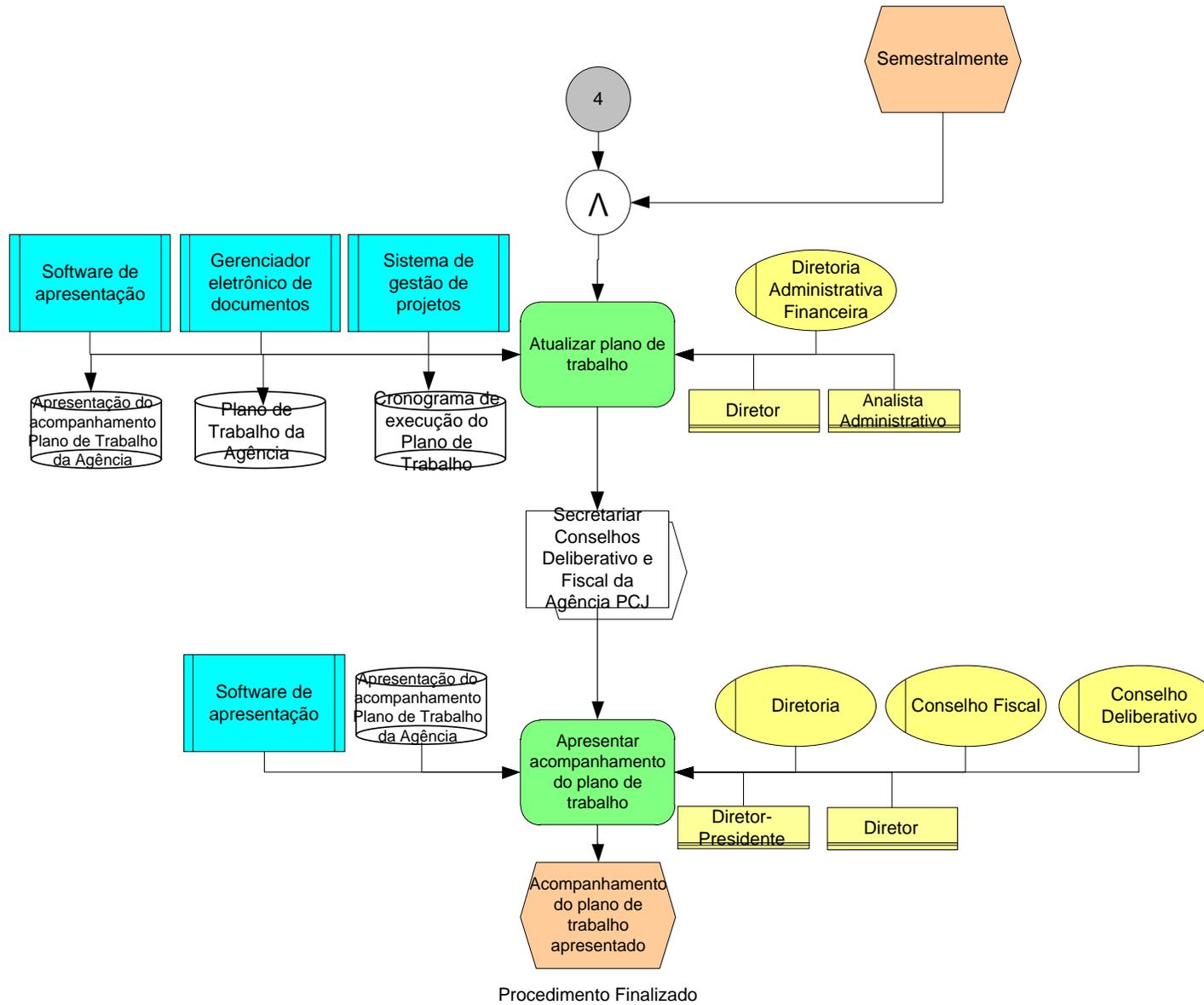
PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional /

Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Elaborar e Acompanhar Plano de Trabalho



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais	Código: PO-DO.003	Revisão: A
			Pg. 1/5

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes ao monitoramento do desempenho dos processos organizacionais da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica ao Diretor-Presidente, à Diretoria Administrativa Financeira, à Diretoria Técnica e as Demais Unidades Organizacionais da Agência PCJ.

3. Documentos Complementares

3.1. Procedimento Operacional PO-DO.004 Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho

3.2. Anexo A: Fluxograma: Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais

3.3 Anexo B: Instrução de Trabalho IT-DO.001 - Mensuração dos indicadores de processos

4. Definições

4.1. Indicadores de processos – são expressões numéricas que refletem determinada realidade do processo analisado indicando o seu desempenho e auxiliando na tomada de decisão.

4.2. Indicadores de resultado – estes indicadores são utilizados para monitorar aspectos específicos que denotam o desenvolvimento da missão da organização; a gestão dos recursos e dos serviços prestados pela organização; e, o acompanhamento dos seus resultados.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe ao Diretor-Presidente:

- a) Verificar desempenho dos processos e analisar resultados em conjunto com a Diretoria e a Unidade Organizacional;
- b) Discutir e definir melhoria ou novo processo em conjunto com a Diretoria e a Unidade Organizacional; e,
- c) Planejar a implantação dos processos em conjunto com a Diretoria;

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais	Código: PO-DO.003	Revisão: A
			Pg. 2/5

5.1.2. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira ou à Diretoria Técnica:

- a) Verificar desempenho dos processos e analisar resultados em conjunto com o Diretor-Presidente e a Unidade Organizacional;
- b) Analisar dificuldade de aplicação dos procedimentos em conjunto com a Unidade Organizacional;
- c) Providenciar treinamento dos usuários nos procedimentos;
- d) Mapear novo processo organizacional em conjunto com a Unidade Organizacional;
- e) Definir medidas de melhoria no processo em conjunto com a Unidade Organizacional;
- f) Discutir e definir melhoria ou novo processo em conjunto com o Diretor-Presidente e a Unidade Organizacional;
- g) Planejar a implantação dos processos em conjunto com o Diretor-Presidente; e,
- h) Promover a implantação dos processos.

5.1.3. Cabe às Demais Unidades Organizacionais

- a) Verificar desempenho dos processos e analisar resultados em conjunto com o Diretor-Presidente e a Diretoria;
- b) Analisar dificuldade de aplicação dos procedimentos em conjunto com a Diretoria;
- c) Mapear novo processo organizacional em conjunto com a Diretoria;
- d) Definir medidas de melhoria no processo em conjunto com a Diretoria; e,
- e) Discutir e definir melhoria ou novo processo em conjunto com o Diretor-Presidente e a Diretoria.

6. Condições Específicas

6.1. Mensalmente, quando for publicada uma nova legislação ou sempre que novas tecnologias forem incorporadas pela organização, o Diretor-Presidente, o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria pertinente e o Coordenador da Unidade Organizacional verificam o desempenho dos processos e analisam os seus resultados utilizando o sistema de Indicadores de resultado e de processos, de acordo com a sistemática de mensuração de indicadores de resultado e de processos, com a medição dos indicadores de resultado, com a medição dos indicadores de processos e com as tarefas descritas na Instrução de Trabalho **IT-DO.001 - Mensuração dos indicadores de processos**.

6.2. Caso seja **identificada a conformidade dos processos e procedimentos** este processo é finalizado.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais	Código:	Revisão:
		PO-DO.003	A Pg. 3/5

6.3. Quando **forem identificados problemas na utilização dos procedimentos**, o Diretor em conjunto com o Analista Administrativo e com o Coordenador da Unidade Organizacional analisa a dificuldade de aplicação dos procedimentos, consultando o documento no sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.3.1. Após análise, caso seja **identificada necessidade de atualização ou cancelamento dos procedimentos** proceder conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-DO.004 Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho**.

6.3.2. Após análise caso seja **identificada necessidade de treinamento de usuários**, o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria providenciam o treinamento dos usuários nos procedimentos, finalizando este processo.

6.4. Caso sejam **identificados novos processos organizacionais**, o Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com o Coordenador da Unidade Organizacional mapeia o novo processo organizacional utilizando *software* gráfico e obtendo o fluxograma do processo.

6.5. Caso seja **identificada necessidade de melhoria nos processos organizacionais**, o Analista Administrativo da Diretoria, em conjunto com o Coordenador da Unidade Organizacional definem as medidas de melhoria no processo utilizando *software* gráfico, com base nos fatores de interferência no desempenho e obtendo o novo fluxograma do processo.

6.6. Após o mapeamento de novo processo ou redesenho do processo existente o, Diretor-Presidente e o Diretor da área pertinente, em conjunto com o Analista Administrativo e com o Coordenador da Unidade Organizacional discutem e decidem as melhorias ou novo processo e se procede conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-DO.004 Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho**. Se houver necessidade o fluxograma é ajustado pelo Analista Administrativo da Diretoria em conjunto com o Coordenador da Unidade Organizacional.

6.7. Após o mapeamento de novo processo ou modelagem do processo existente, o Diretor-Presidente, o Diretor da área pertinente e o Analista Administrativo planejam a implantação dos processos, identificando as ações necessárias, os prazos de execução, os responsáveis e custos, gerando assim o plano de implantação dos processos, utilizando o sistema de Gestão de projetos;

6.8. Após o planejamento o Diretor e o Analista Administrativo da Diretoria promovem a implantação do processo de acordo com plano de implantação definido.

/ ANEXO A

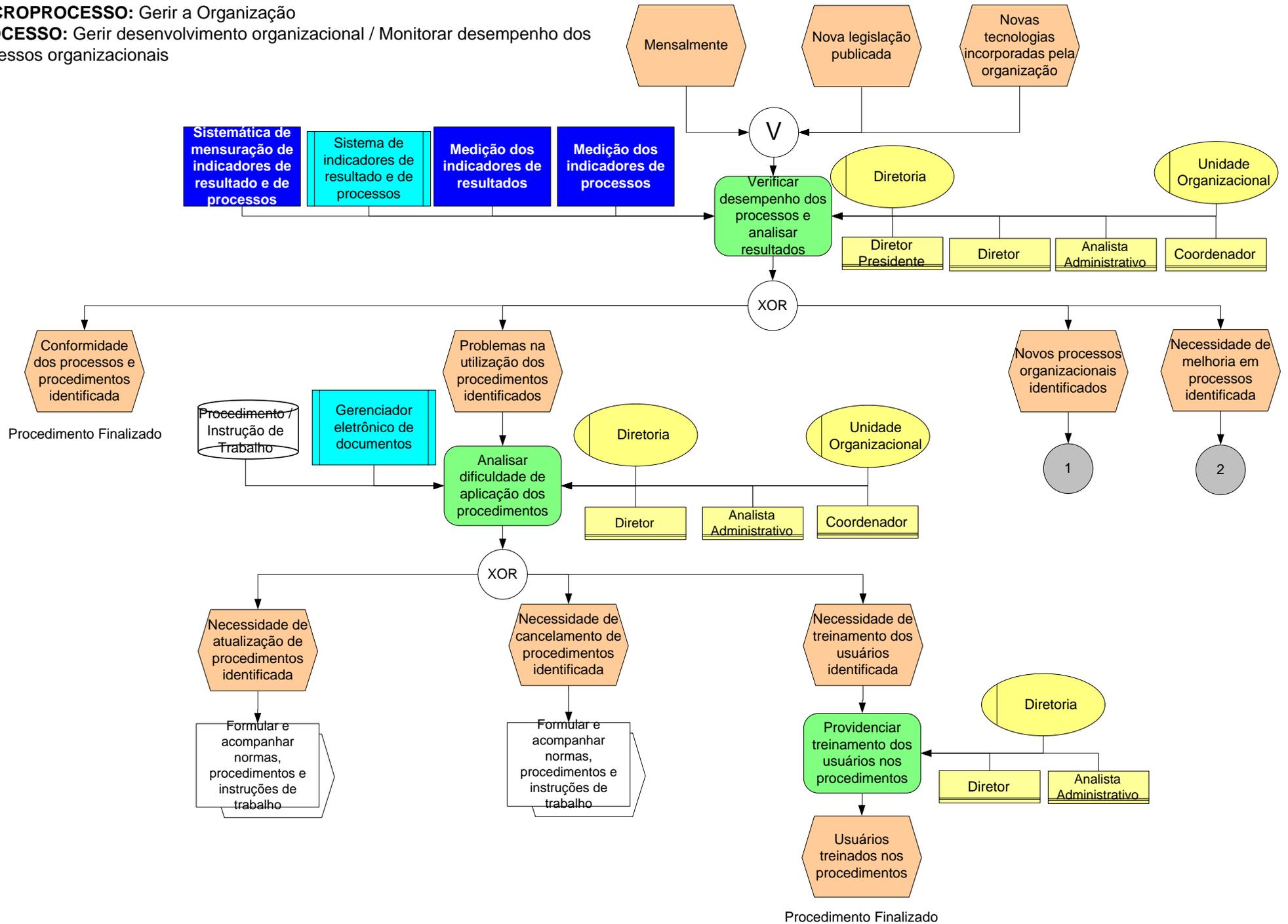
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Código:	Revisão:
	Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais	PO-DO.003	A Pg. 4/5

ANEXO A

Fluxograma do processo Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais

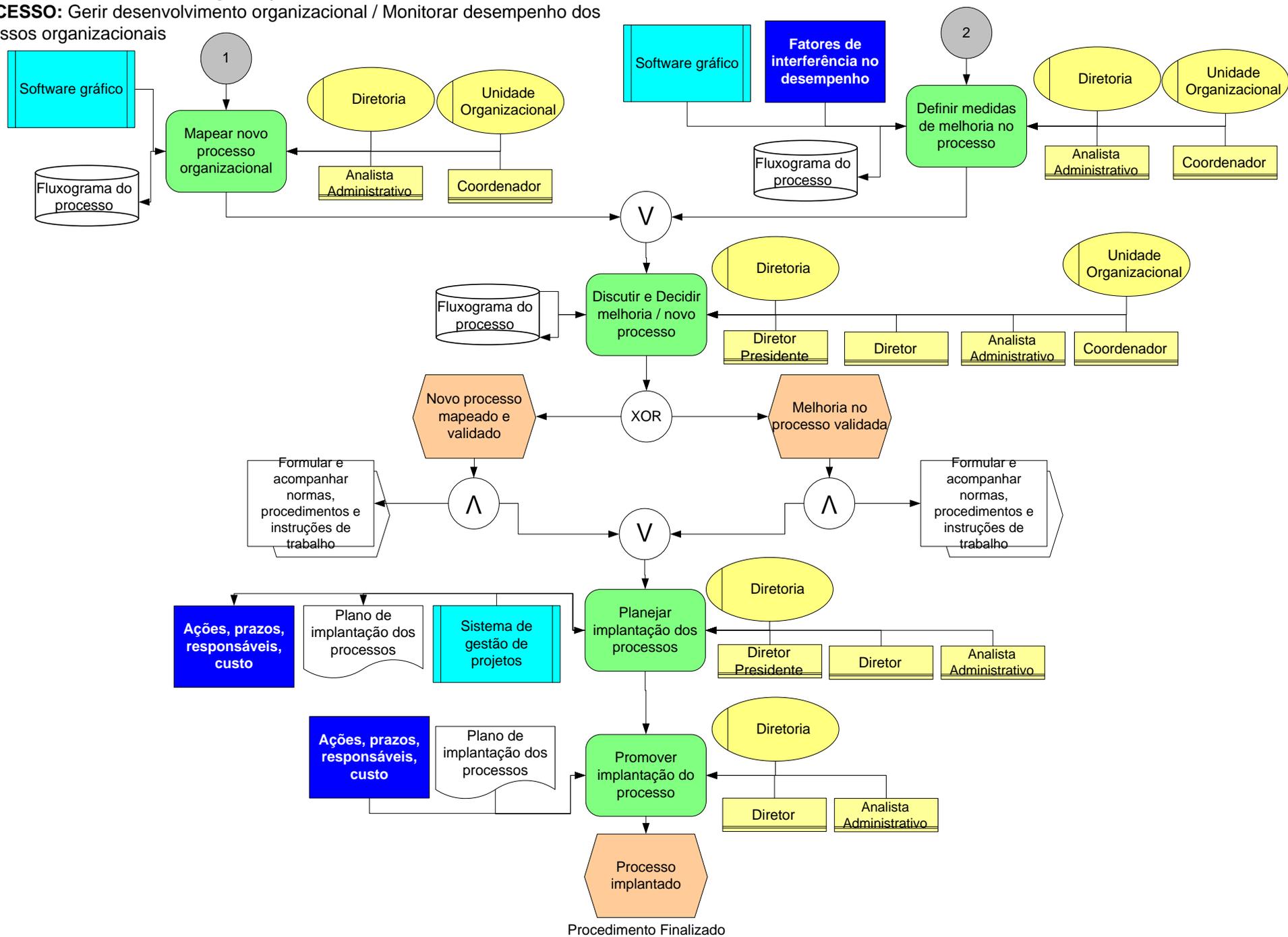
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Monitorar desempenho dos processos organizacionais



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Monitorar desempenho dos processos organizacionais



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Código:	Revisão:
	Monitorar Desempenho dos Processos Organizacionais	PO-DO.003	A Pg. 5/5

ANEXO B

Instrução de Trabalho IT-DO.001 - Mensuração dos indicadores de processos

INSTRUÇÃO DE TRABALHO



IT-DO.001

REV.

FOLHA

A

1 de 4

TÍTULO MENSURAÇÃO DOS INDICADORES DE PROCESSOS

LOCAL
Diretoria

RESPONSÁVEL
Analista Administrativo

CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

- 1) Planilha do sistema de indicadores por processos
- 2) Dados solicitados disponíveis

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1. Prepare a planilha de entrada de dados por unidade organizacional.

Na Planilha do sistema de indicadores por processos selecione a aba ENTRADA DE DADOS.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
	UNIDADE ORGANIZACIONAL RESPONSÁVEL POR INFORMAR O DADO	PROCESSO	VARIÁVEIS	FONTE DE DADOS	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
1	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico	qtde de ações estratégicas em andamento	Cronograma físico e financeiro do Planejamento Estratégico												
2	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico	qtde de ações estratégicas encerradas	Cronograma físico e financeiro do Planejamento Estratégico												
3	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico	qtde total de ações estratégicas definidas	Cronograma físico e financeiro do Planejamento Estratégico												
4	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Plano de Trabalho	qtde de áreas com planos de trabalho entregue até a data de início da consolidação pela Diretoria Administrativa Financeira	Sistema Gerenciador Eletrônico de Documentos												
5	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Plano de Trabalho	total de áreas que devem apresentar plano de trabalho	Estrutura Organizacional	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
6	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Plano de Trabalho	qtde de áreas que precisaram de ajustes no plano de trabalho	Anotações da reunião de Fechamento do Plano de Trabalho da Agência												
7	Diretoria Administrativa Financeira	Elaborar e acompanhar Plano de Trabalho	qtde de áreas com cronogramas de execução definidos	Sistema de Gestão de Projetos												
8	Coordenação	Manter sistema de avaliação de desempenho	qtde de funcionários com avaliações de desempenho													

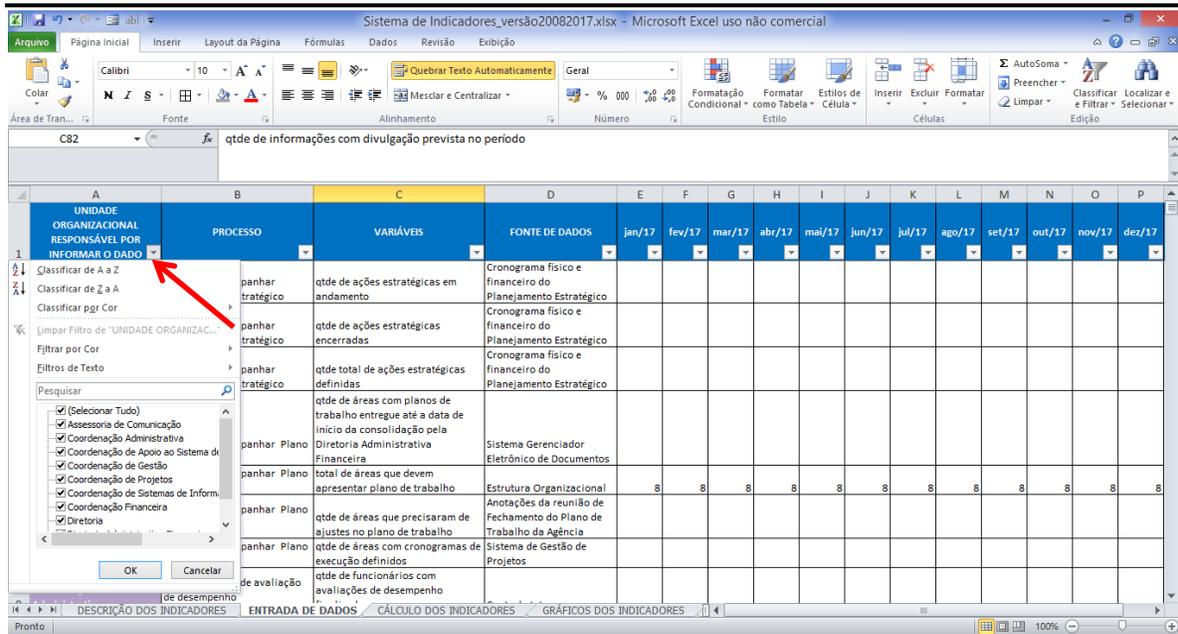


Em seguida selecione no campo UNIDADE ORGANIZACIONAL RESPONSÁVEL POR INFORMAR O DADO a área para quem deseja encaminhar a planilha de inserção de dados.

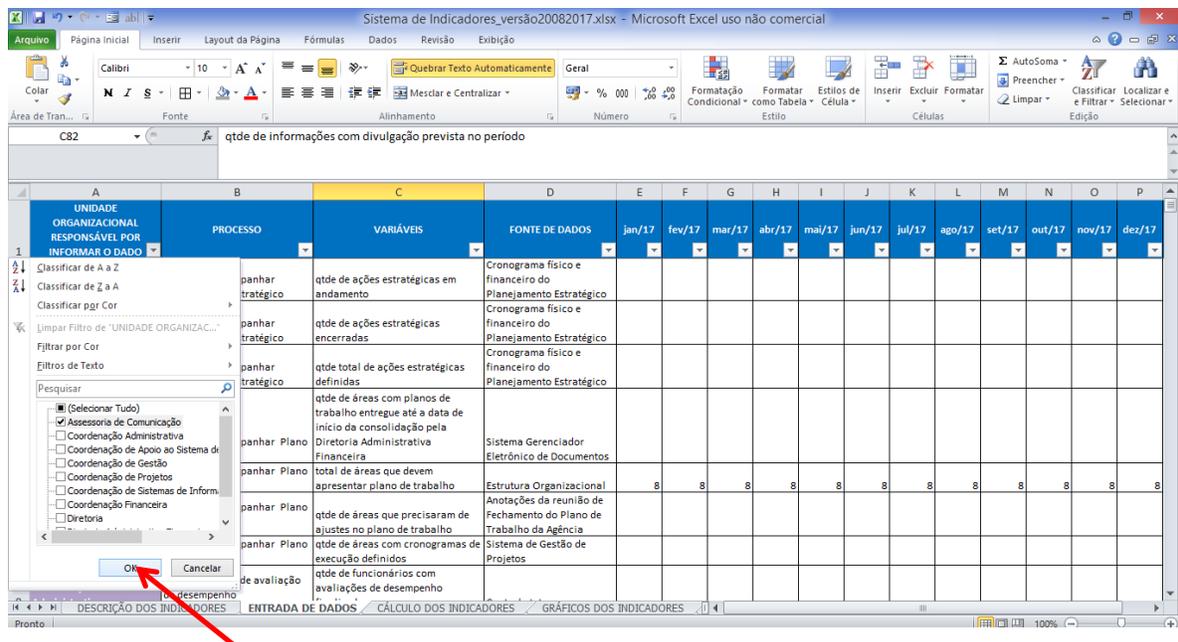
Este documento não pode ser copiado ou cedido sem prévia autorização da Agência das Bacias PCJ

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	REVISÃO
DATA :	DATA :	DATA

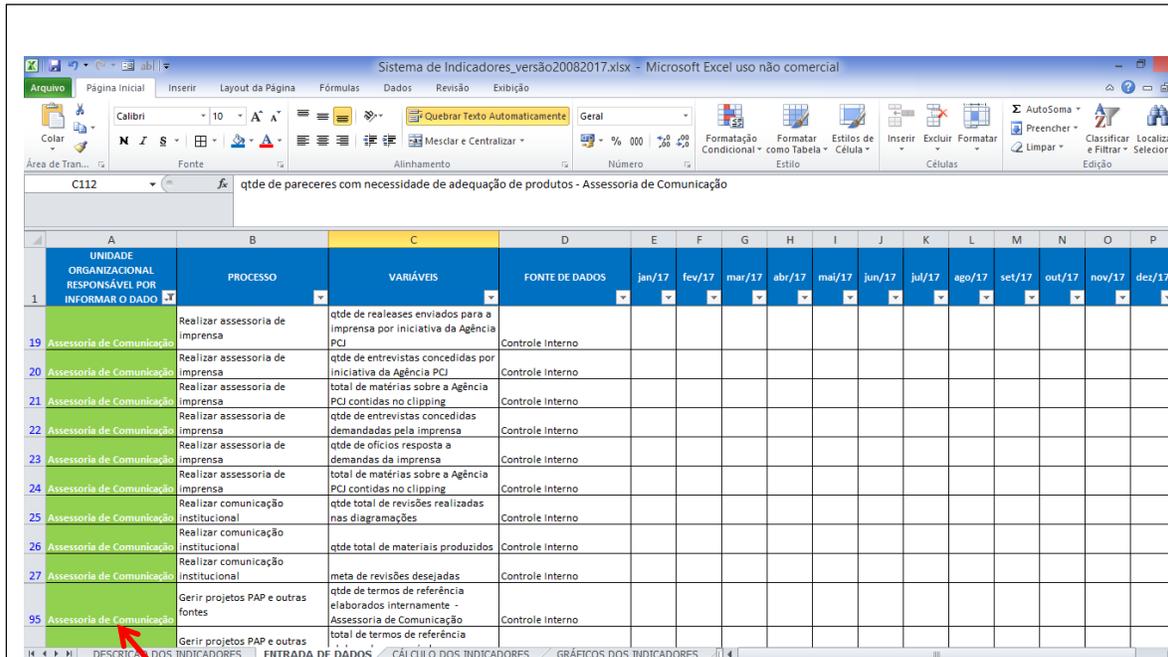
INSTRUÇÃO DE TRABALHO



Escolha a área (no exemplo foi selecionada a Assessoria de Comunicação) e clique no botão OK.



Copie e cole a planilha da área selecionada em um arquivo novo.



C112		qtde de pareceres com necessidade de adequação de produtos - Assessoria de Comunicação													
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
UNIDADE ORGANIZACIONAL RESPONSÁVEL POR INFORMAR O DADO	PROCESSO	VARIÁVEIS	FONTE DE DADOS	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
19 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	qtde de releases enviados para a imprensa por iniciativa da Agência PCJ	Controle Interno												
20 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	qtde de entrevistas concedidas por iniciativa da Agência PCJ	Controle Interno												
21 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	total de matérias sobre a Agência PCJ contidas no clipping	Controle Interno												
22 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	qtde de entrevistas concedidas demandadas pela imprensa	Controle Interno												
23 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	qtde de ofícios resposta a demandas da imprensa	Controle Interno												
24 Assessoria de Comunicação	Realizar assessoria de imprensa	total de matérias sobre a Agência PCJ contidas no clipping	Controle Interno												
25 Assessoria de Comunicação	Realizar comunicação institucional	qtde total de revisões realizadas nas diagramações	Controle Interno												
26 Assessoria de Comunicação	Realizar comunicação institucional	qtde total de materiais produzidos	Controle Interno												
27 Assessoria de Comunicação	Realizar comunicação institucional	meta de revisões desejadas	Controle Interno												
95 Assessoria de Comunicação	Gerir projetos PAP e outras fontes	qtde de termos de referência elaborados internamente - Assessoria de Comunicação	Controle Interno												
	Gerir projetos PAP e outras fontes	total de termos de referência													

Planilha da área selecionada

2. Envie a cada unidade por e-mail a solicitação de preenchimento da planilha com os dados sobre a mensuração das variáveis de seus indicadores, com resposta prevista para o dia 5 do mês seguinte.
3. Receba as planilhas das áreas e digite os dados na Planilha do sistema de indicadores por processos.
4. Calcule os indicadores com base nos dados recebidos das áreas, utilizando a Planilha do sistema de indicadores por processos.

INSTRUÇÃO DE TRABALHO



IT-DO.001

REV.

FOLHA

A

4 de 4

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Sistema de Indicadores_versão20082017.xlsx'. The table has columns for months from January to December and rows for different processes and indicators. A red arrow points to the 'CÁLCULO DOS INDICADORES' tab at the bottom.

MACROPROCESSO	PROCESSO	FÓRMULA DE CÁLCULO	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	
Gerir desenvolvimento organizacional	Elaborar e acompanhar Planejamento Estratégico	(qtde de ações estratégicas em andamento + qtde de ações estratégicas encerradas) / qtde total de ações estratégicas definidas	#DIV/0!												
	Elaborar e acompanhar Plano de Trabalho	1 - (qtde de áreas que precisaram de ajustes no plano de trabalho / total de áreas que devem apresentar plano de trabalho)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Promover desenvolvimento dos recursos humanos	Manter sistema de avaliação de desempenho	qtde de funcionários com avaliações finalizadas no prazo / qtde total de funcionários	#DIV/0!												
	Promover desenvolvimento dos recursos humanos	1 - (qtde de avaliações com discordância do funcionário / qtde total de avaliações realizadas)	#DIV/0!												
		qtde de solicitações de curso ou treinamentos solicitados aprovados por aderência ao plano / total de solicitações de cursos ou treinamentos	#DIV/0!												
		qtde de cursos propostos pela Diretoria realizados / qtde total de cursos propostos pela Diretoria	#DIV/0!												

5. Elabore os respectivos gráficos utilizando a Planilha do sistema de indicadores por processos.
6. Gere o relatório de indicadores de processos
7. Encaminhe o relatório de indicadores de processos para a Diretoria até o dia 10 do mês corrente.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Mensuração dos indicadores com gráficos indicativos de seus comportamentos;

ITENS DE VERIFICAÇÃO

1. Variáveis que compõem os indicadores de processo.

O QUE FAZER EM CASO DE ANORMALIDADES

1. Quando a unidade informante não atender à solicitação dos dados, reportar à Diretoria para que ela intervenha de maneira a viabilizar a operação do sistema.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 1/7

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes à elaboração e ao acompanhamento das Normas, dos Procedimentos Operacionais e das Instruções de Trabalho da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica ao Diretor-Presidente, à Diretoria Administrativa Financeira, à Diretoria Técnica e às demais unidades organizacionais da Agência PCJ.

3. Documentos Complementares

3.1. Procedimento Operacional PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais

3.2. Anexo A: Fluxograma: Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho.

3.3 Anexo B: Instrução de Trabalho IT-DO.002 - Codificação de Documento Normativo Interno.

4. Definições

Não se aplica.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe ao Diretor-Presidente

- a) Aprovar criação, cancelamento ou adequação de documento normativo de sua competência.

5.1.2. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira - diretor

- a) Aprovar criação, cancelamento ou adequação de documento normativo de sua competência; e,
- b) Providenciar treinamento dos usuários nos procedimentos em conjunto com a Diretoria Técnica.

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 2/7

5.1.3. Cabe à Diretoria Técnica

- a) Aprovar criação, cancelamento ou adequação de documento normativo de sua competência; e,
- b) Providenciar treinamento dos usuários nos procedimentos em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira.

5.1.4. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira – analista administrativo

- a) Criar documento normativo;
- b) Elaborar texto base em conjunto com as unidades organizacionais;
- c) Verificar necessidade de consenso;
- d) Realizar consenso interno em conjunto com as unidades organizacionais;
- e) Adequar texto-base;
- f) Cancelar documento normativo;
- g) Retirar documento normativo cancelado de circulação;
- h) Verificar necessidade de substituição de documentos normativos;
- i) Alterar versão do documento normativo; e,
- j) Disponibilizar novo documento normativo.

5.1.5. Cabe às demais unidades organizacionais

- a) Elaborar texto-base em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira;
- b) Realizar consenso interno em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira.

6. Condições Específicas

6.1. Da criação de novo documento normativo

6.1.1 Quando da identificação de novos processos mapeados e validados em conformidade com o Procedimento Operacional **PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais**, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira consulta o desenho do processo no *software* gráfico e cria o novo documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e a Instrução de Trabalho IT-DO.002 - Codificação de Documento Normativo Interno. Criado o documento o Analista Administrativo atualiza o índice de documentos normativos.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 3/7

6.1.2. Após a criação de novo documento normativo, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira, em conjunto com o Coordenador da unidade organizacional responsável pelo processo elaboram o texto-base do novo documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e o *software* gráfico para consulta do desenho do processo.

6.1.3. Após a elaboração do texto-base, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira verifica a necessidade de consenso.

6.1.4. Quando houver outras unidades organizacionais participantes do processo, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira, em conjunto com o coordenador da unidade organizacional em questão realizam consenso interno utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e o *software* gráfico para consulta, respectivamente, da minuta do documento normativo e do desenho do processo.

6.1.5. Quando não houver outras unidades organizacionais participantes do processo ou após a realização do consenso interno, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira realiza a adequação do texto-base utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.1.6. Após a adequação do texto-base, o Diretor-Presidente ou o Diretor Administrativo Financeiro, ou o Diretor Técnico, de acordo com a origem do documento normativo, aprova a criação do documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos. Caso haja necessidade de ajustes, estes são indicados e o procedimento retorna ao item 6.1.5.

6.1.7. Com a criação do documento normativo aprovado, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira disponibiliza o documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e encaminha *e-mail com* aviso de que há um novo documento normativo disponibilizado.

6.1.8. Com a disponibilização do documento normativo, o Diretor Técnico ou o Diretor Administrativo Financeiro e o Analista Administrativo da Diretoria providencia o treinamento dos usuários nos procedimentos.

6.2. Da alteração de documentos normativos existentes

6.2.1. Após a verificação de necessidade de atualização de procedimentos ou de acordo com a melhoria nos processos validados em conformidade com o Procedimento Operacional **PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais**, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira em conjunto com o Coordenador da unidade organizacional responsável

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 4/7

pelo processo elaboram o texto-base do documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e o *software* gráfico para consulta do desenho do processo.

6.2.2. Após a elaboração do texto-base o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira verifica a necessidade de consenso.

6.2.3. Quando houver outras unidades organizacionais participantes do processo, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira, em conjunto com o coordenador da unidade organizacional em questão realizam consenso interno utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e o *software* gráfico para consulta, respectivamente, da minuta do documento normativo e do desenho do processo.

6.2.4. Quando não houver outras unidades organizacionais participantes do processo ou após a realização do consenso interno, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira realiza a adequação do texto-base utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.2.5. Após a adequação do texto-base, o Diretor-Presidente ou o Diretor Administrativo Financeiro, ou o Diretor Técnico, de acordo com a origem do documento normativo, aprova a alteração do documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos. Caso haja necessidade de ajustes, estes são indicados e o procedimento retorna ao item 6.2.4.

6.2.6. Após aprovação da alteração, o Analista Administrativo da Diretoria altera a versão do documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e atualiza o índice de documentos normativos.

6.2.7. Com a atualização da versão do documento normativo, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira disponibiliza o documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e encaminha *e-mail* com aviso de que há uma nova versão de documento normativo disponibilizado.

6.2.8. Com a disponibilização do documento normativo, o Diretor Técnico ou o Diretor Administrativo Financeiro e o Analista Administrativo da Diretoria providenciam o treinamento dos usuários nos procedimentos.

6.3. Do cancelamento de documentos normativos

6.3.1 Quando da necessidade de cancelamento de procedimentos identificada em conformidade com o **Procedimento Operacional PO-DO.003 - Monitorar desempenho dos processos organizacionais**, o Diretor-Presidente ou o Diretor Administrativo Financeiro, ou o Diretor Técnico, de acordo com a origem do documento normativo, aprova o cancelamento do documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 5/7

6.3.1. Com o cancelamento do documento normativo aprovado, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira cancela o documento normativo utilizando o sistema Gerenciador eletrônico de documentos e atualiza o índice de documentos normativos.

6.3.2. Após o cancelamento do documento, o Analista Administrativo da Diretoria Administrativa Financeira retira o documento normativo cancelado do sistema Gerenciador eletrônico de documentos e encaminha *e-mail* com aviso do cancelamento do documento normativo.

/ ANEXO A

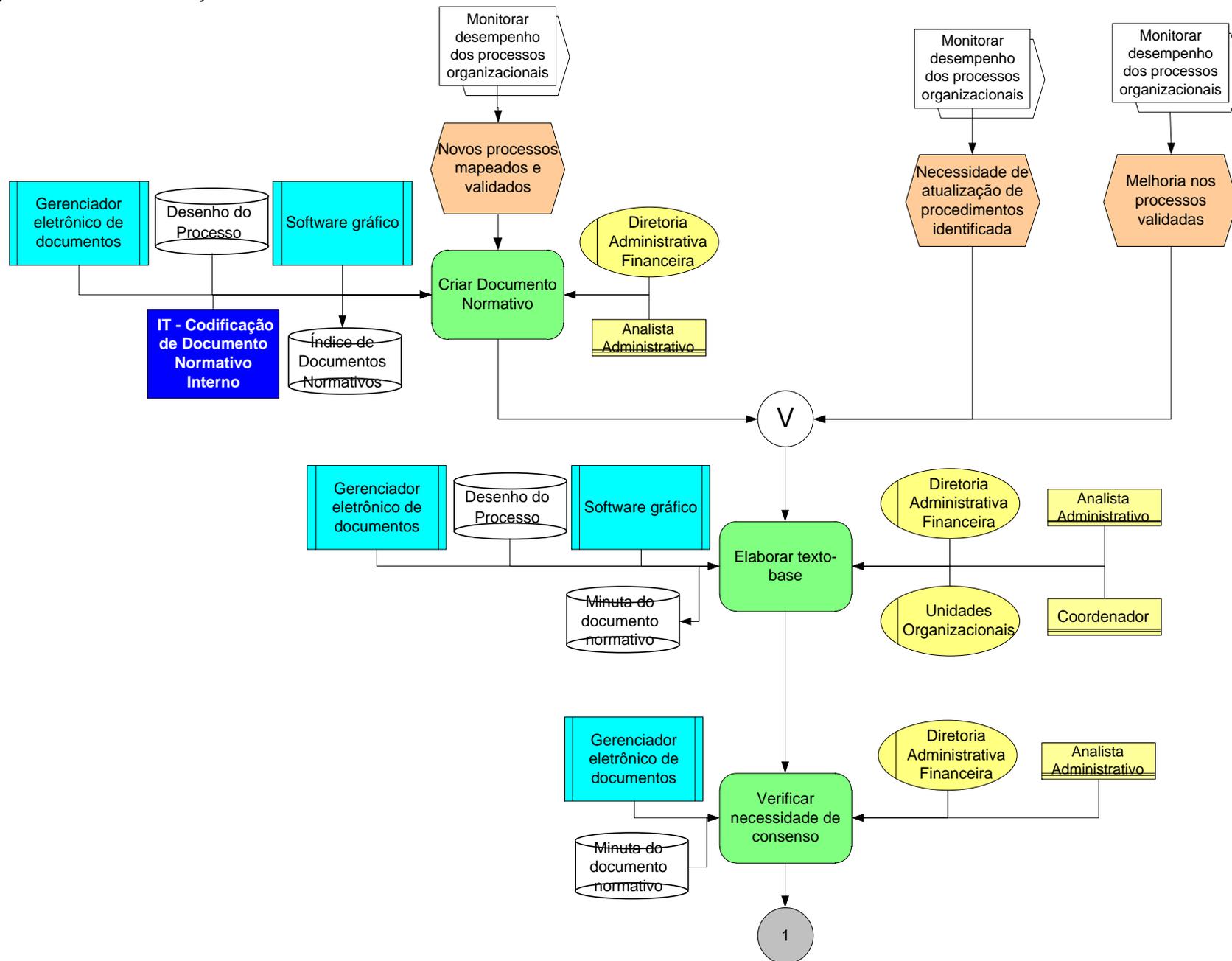
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 6/7

ANEXO A

Fluxograma do processo Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho

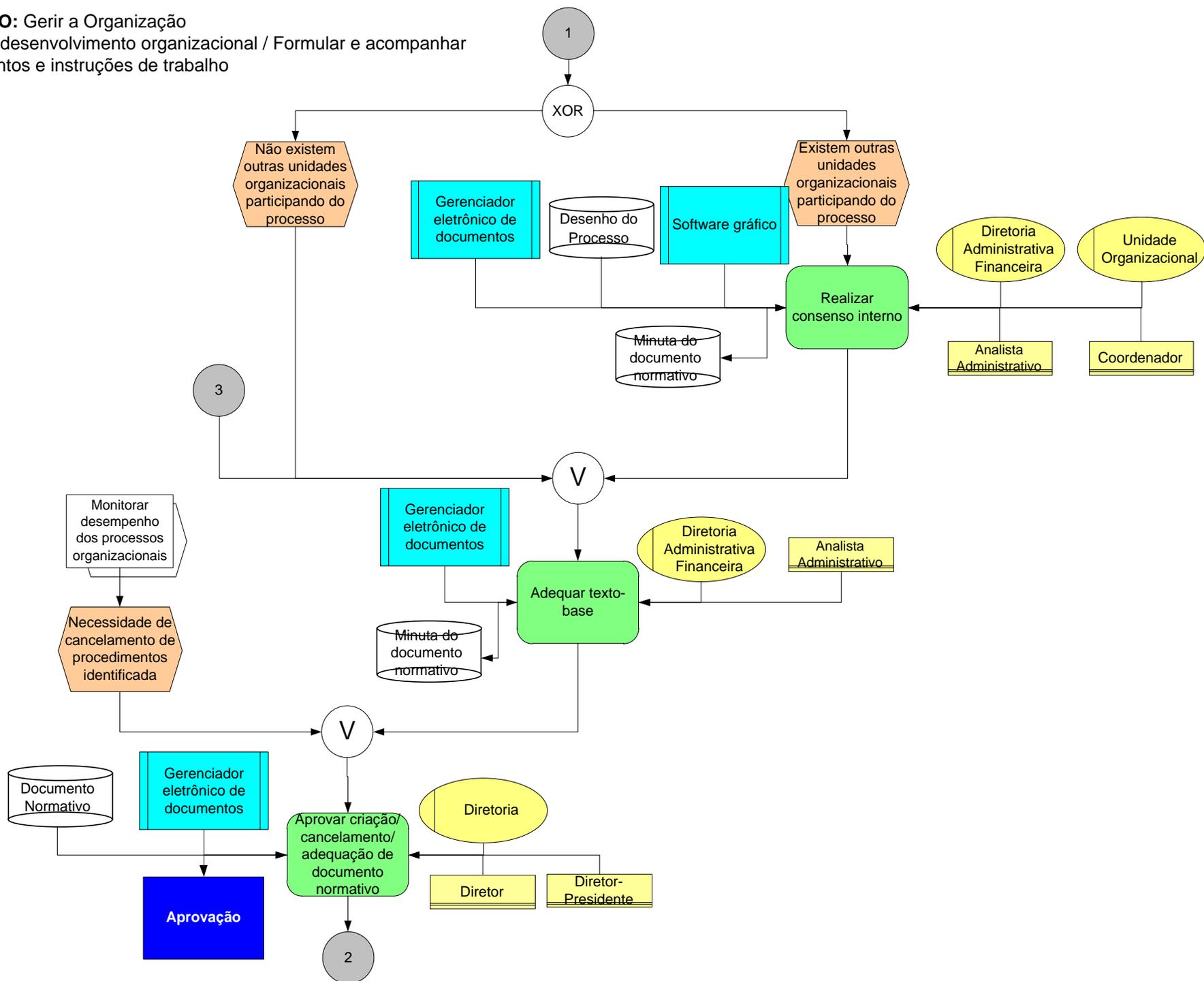
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho



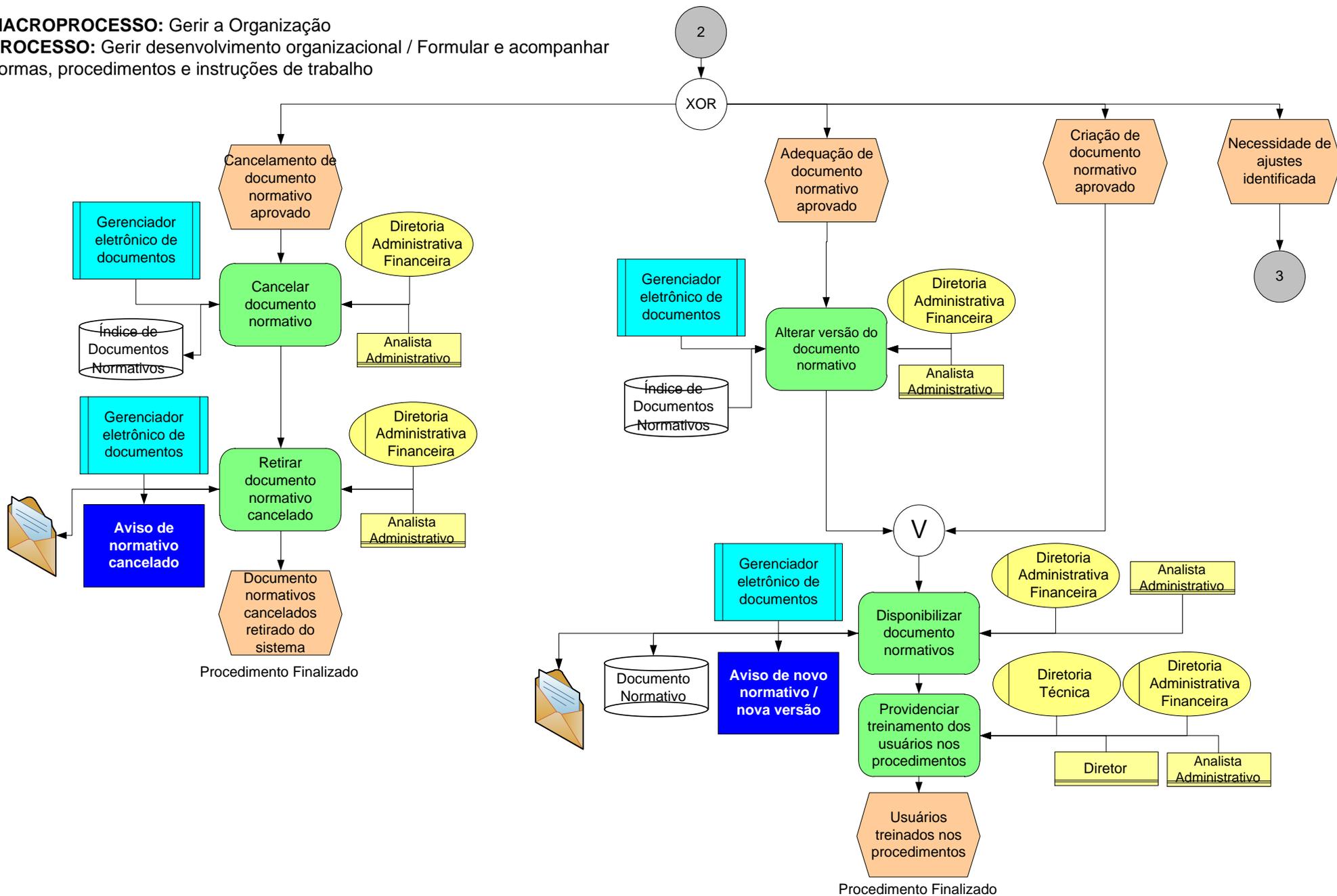
MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho



MACROPROCESSO: Gerir a Organização

PROCESSO: Gerir desenvolvimento organizacional / Formular e acompanhar normas, procedimentos e instruções de trabalho



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Formular e Acompanhar Normas, Procedimentos e Instruções de Trabalho	Código: PO-DO.004	Revisão: A
			Pg. 7/7

ANEXO B

Instrução de Trabalho IT-DO.002 - Codificação de Documento Normativo Interno

INSTRUÇÃO DE TRABALHO



IT-DO.002

REV.

FOLHA

A

1 de 2

TÍTULO CODIFICAÇÃO DE DOCUMENTO NORMATIVO INTERNO

LOCAL
Diretoria

RESPONSÁVEL
Analista Administrativo

CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

- 1) Solicitação de criação de Documento Normativo
- 2) Índice de Documento Normativo

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

1. Verifique a qual macroprocesso se relaciona o documento normativo.
2. Na tabela de funções selecione o caractere correspondente à função organizacional.

FUNÇÃO ORGANIZACIONAL	CARACTERES
Desenvolvimento organizacional	DO
Comunicação	CO
Planejamento dos Recursos Hídricos	PL
Implantação de Projetos e Empreendimentos	PE
Cobrança dos Recursos Hídricos	CB
Interações com o Sistema Gestão de Recursos Hídricos	IS
Administração de pessoal	AP
Serviços de Infraestrutura	SI
Gestão orçamentária e financeira	OF
Tecnologia da informação	TI

Tabela 1 – Funções Organizacionais

Este documento não pode ser copiado ou cedido sem prévia autorização da Agência das Bacias PCJ

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	REVISÃO
DATA :	DATA :	DATA

3. Identifique o tipo de Documento Normativo a ser criado e verifique na tabela de tipo de Documentos Normativos internos seu caractere correspondente.

TIPO DE DOCUMENTO	CARACTERES
Norma	NO
Procedimento Operacional	PO
Instrução de Trabalho	IT

Tabela 2 – Tipo de Documentos Normativos Internos

4. Verifique no Índice de Documentos Normativos internos o número sequencial referente a função e tipo de documento normativo.
5. Construa o código do documento normativo seguindo a seguinte composição:

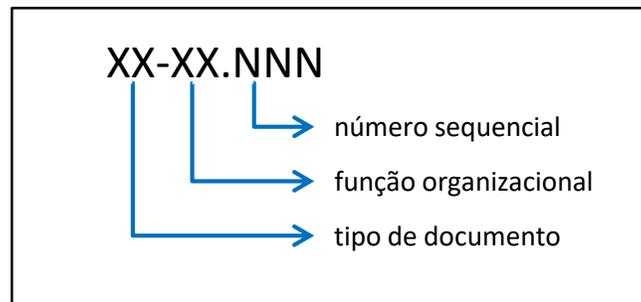


Figura 1 – Codificação de Documentos Normativos Internos

RESULTADOS ESPERADOS

1. Documento Normativo interno criado.

ITENS DE VERIFICAÇÃO

1. Macroprocesso a que corresponde o Documento Normativo.
2. Tipo de Documentos Normativo.

O QUE FAZER EM CASO DE ANORMALIDADES

1. Caso haja dúvidas quanto ao macroprocesso a que corresponde o Documento Normativo consulte o solicitante.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Manter Sistema de Avaliação de Desempenho	Código:	Revisão:
		PO-DO.005	A Pg. 1/4

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes à manutenção do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica à Diretoria, à Coordenação Administrativa e às demais unidades organizacionais da Agência PCJ.

3. Documentos Complementares

- 3.1. Procedimento Operacional PO-DO.006 - Promover desenvolvimento dos recursos humanos
- 3.2. Norma Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- 3.3. Anexo A: Fluxograma: Manter sistema de avaliação de desempenho

4. Definições

Não se aplica.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.2. Cabe à Diretoria (Diretor-Presidente, Diretoria Administrativa Financeira e Diretoria Técnica):

- a) Promover a análise dos resultados e definir o plano de ação em conjunto com as unidades organizacionais e com a Coordenação Administrativa.

5.1.1. Cabe à Coordenação Administrativa:

- a) Divulgar o cronograma do processo de avaliação de desempenho;
- b) Atualizar os formulários de avaliação e encaminhar o aviso de disponibilidade para início da avaliação;
- c) Atualizar a pontuação da avaliação de desempenho individual;
- d) Promover a análise de resultados e definição de plano de ação em conjunto com as unidades organizacionais e com a Diretoria.

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Manter Sistema de Avaliação de Desempenho	Código: PO-DO.005	Revisão: A
			Pg. 2/4

5.1.3. Cabe às demais unidades organizacionais - funcionários:

- a) Realizar sua a autoavaliação.

5.1.4. Cabe às demais unidades organizacionais – chefia imediata:

- b) Realizar avaliação do subordinado;
- c) Realizar *feedback* com o funcionário; e,
- d) Promover análise de resultados e definição de plano de ação em conjunto com a Coordenação Administrativa e com a Diretoria.

5.1.5. Cabe às demais unidades organizacionais – chefia mediata:

- a) Avaliar funcionário em caso de não haver concordância entre o funcionário e seu chefe imediato.

6. Condições Específicas

6.1. Anualmente o Coordenador da Coordenação Administrativa divulga, por *e-mail*, o cronograma de avaliação de desempenho, com suas etapas e prazos de acordo com a Norma: Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.2. Após a divulgação do cronograma, o Coordenador da Coordenação Administrativa atualiza e os formulários de avaliação de desempenho e os encaminha, via *e-mail*, aviso de que estão disponíveis no sistema Gerenciador eletrônico de documentos para início do processo de avaliação de desempenho.

6.3. A partir do recebimento do aviso de disponibilidade do formulário de avaliação, o funcionário da unidade organizacional, observando as etapas e prazos previstos no cronograma, realiza autoavaliação acessando o formulário no sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.4. Realizada a autoavaliação, o Superior Imediato do funcionário da unidade organizacional, observando as etapas e prazos previstos no cronograma, realiza avaliação do subordinado, utilizando o formulário de avaliação de desempenho disponível no sistema Gerenciador eletrônico de documentos, identificando os pontos fortes e fracos do funcionário e definindo um plano de desenvolvimento individual.

6.5. Após a avaliação, o Superior Imediato realiza *feedback* com o funcionário, discutindo os pontos fortes e fracos, o plano de desenvolvimento individual e expõe os critérios utilizados na avaliação, apoiado pelo sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

- 6.5.1. Caso o funcionário discorde da avaliação recebida, o Superior Mediato avalia o funcionário utilizando o formulário de avaliação de desempenho, considerando o plano de

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Manter Sistema de Avaliação de Desempenho	Código: PO-DO.005	Revisão: A
			Pg. 3/4

desenvolvimento individual, os pontos fortes e fracos do funcionário apontados anteriormente, com o apoio do sistema Gerenciador eletrônico de documentos.

6.6. Finalizada a avaliação do funcionário, o Coordenador da Coordenação Administrativa atualiza a pontuação da avaliação de desempenho de acordo com o formulário de avaliação disponível no Gerenciador eletrônico de documentos, registrando o seu resultado no sistema de Gestão de Pessoas.

6.8. Após a atualização da pontuação, o Coordenador da Coordenação Administrativa, o Diretor-Presidente, o Diretor Administrativo Financeiro, o Diretor Técnico e os Coordenadores e os Assessores das unidades organizacionais da Agência PCJ promovem a análise dos resultados da avaliação de desempenho e definem o plano de ação para melhoria de desempenho e a sugestão de critérios para a avaliação futura, com o apoio do sistema Gerenciador eletrônico de documentos. Finalizado o processo de avaliação de desempenho, deve-se proceder conforme descrito no Procedimento Operacional **PO-DO.006 - Promover desenvolvimento dos recursos humanos**.

/ ANEXO A

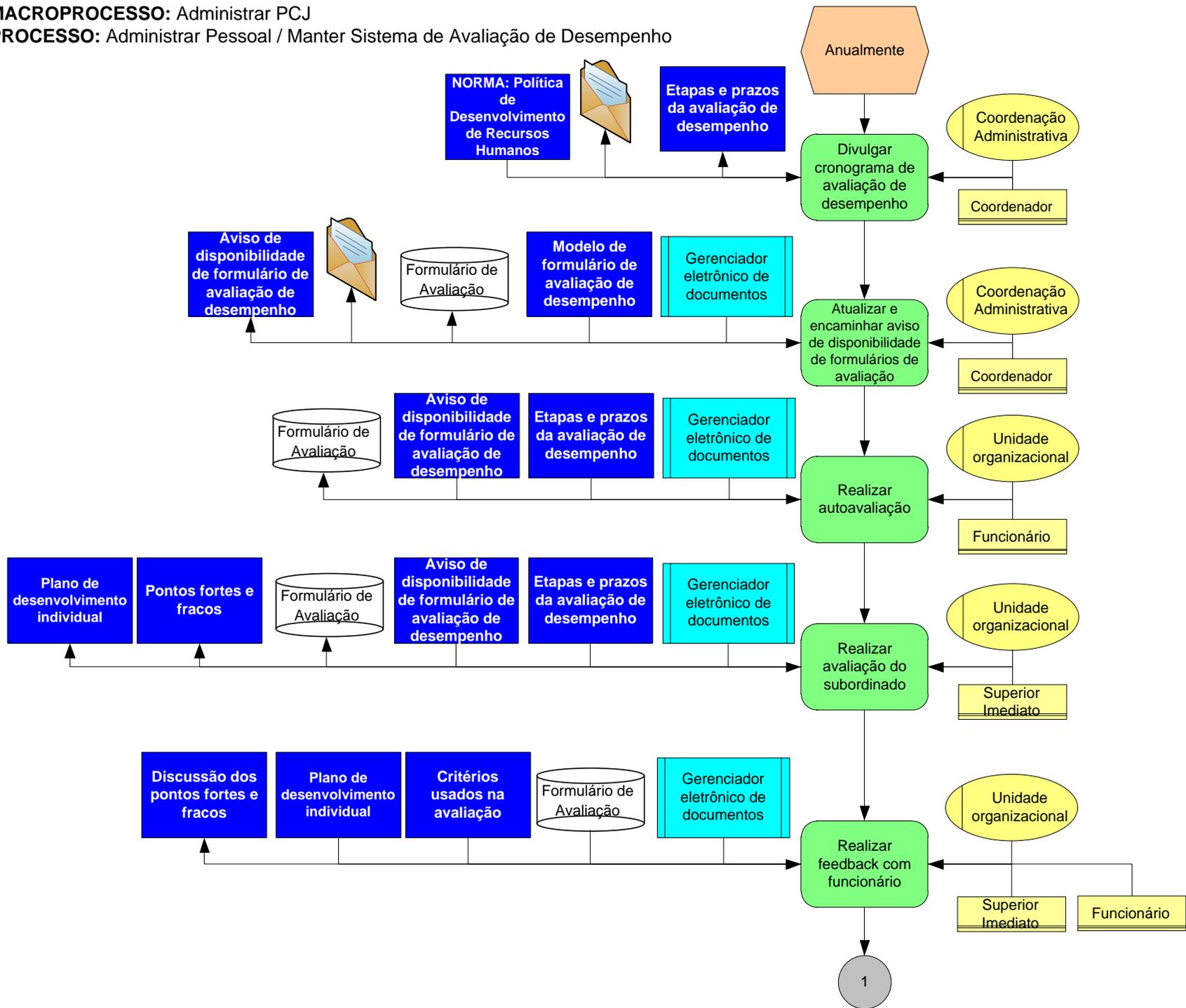
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Manter Sistema de Avaliação de Desempenho	Código: PO-DO.005	Revisão: A
			Pg. 4/4

ANEXO A

Fluxograma do processo Manter Sistema de Avaliação de Desempenho

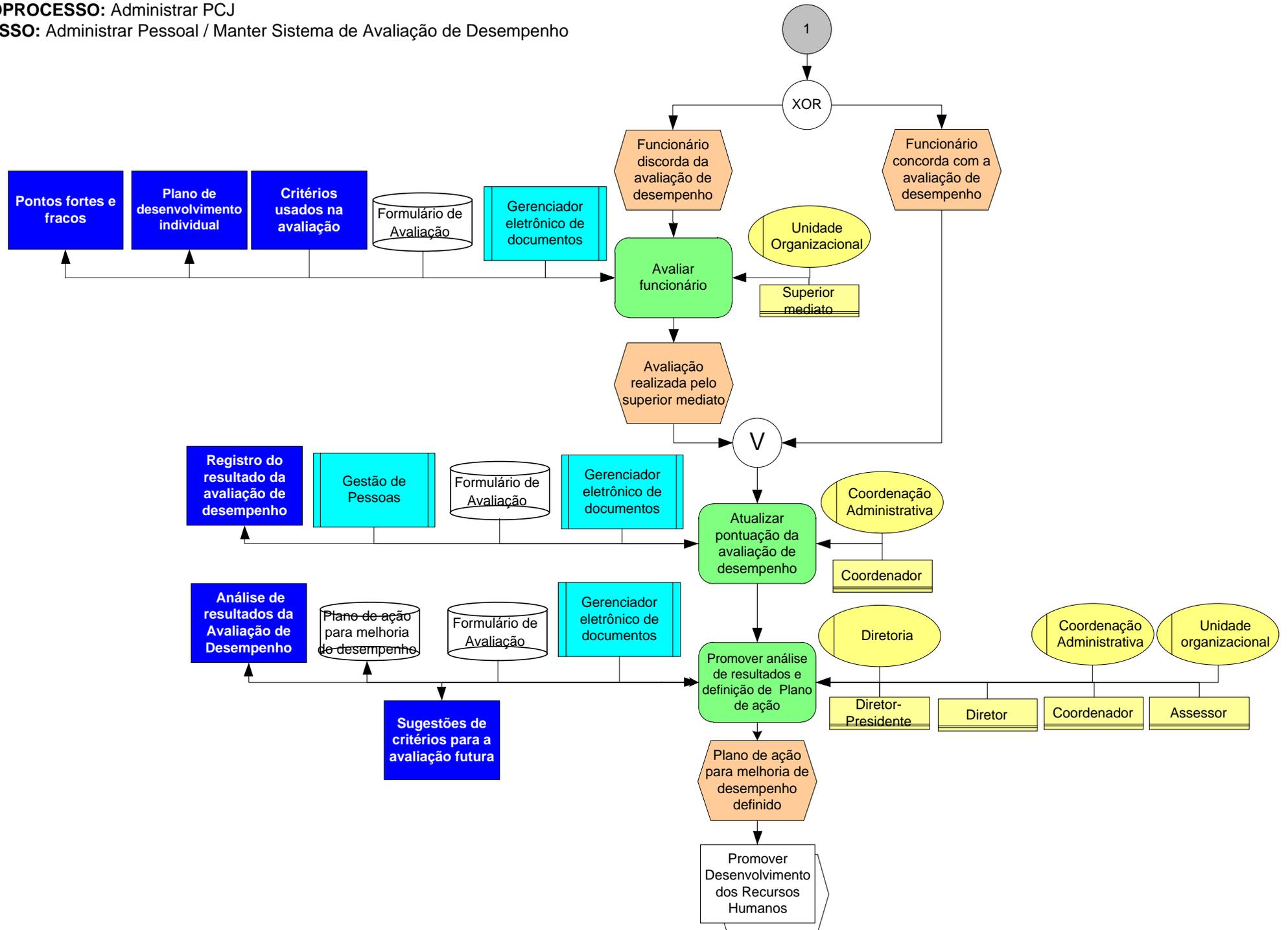
MACROPROCESSO: Administrar PCJ

PROCESSO: Administrar Pessoal / Manter Sistema de Avaliação de Desempenho



MACROPROCESSO: Administrar PCJ

PROCESSO: Administrar Pessoal / Manter Sistema de Avaliação de Desempenho



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 1/8

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes à promoção do desenvolvimento dos recursos humanos da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica à Diretoria, à Diretoria Administrativa Financeira, à Diretoria Técnica, ao Conselho Deliberativo, ao Conselho Deliberativo, ao Conselho Fiscal, à Coordenação Administrativa, à Divisão de Rotinas Administrativas e Serviços de Apoio e às demais unidades organizacionais da Agência PCJ.

3. Documentos Complementares

- 3.1. Norma: Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- 3.2. PO-DO.001 – Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico
- 3.3. PO-DO.005 – Manter Sistema de Avaliação de Desempenho
- 3.4. PO-OF.002 – Realizar Gestão Financeira
- 3.5. PO-SI.001 – Promover Compra de Bens e Contratação de Serviços
- 3.6. Anexo A: Fluxograma: Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos

4. Definições

Não se aplica.

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe à Diretoria:

- a) Analisar e aprovar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria Técnica e Coordenação Administrativa.
- b) Submeter o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos aos Conselhos Fiscal e Deliberativo.
- c) Aprovar participação em curso em conjunto com a Unidade Organizacional.

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA DA REVISÃO / /
------------	-----------	------------------------

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 2/8

5.1.2. Cabe à Diretoria Administrativa Financeira

- a) Elaborar planejamento de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Coordenação Administrativa e com a Diretoria Técnica.
- b) Realizar reunião para refinamento do plano de desenvolvimento de Recursos Humanos com a Diretoria Técnica e com as Unidades Organizacionais.
- c) Validar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria Técnica.
- d) Analisar e aprovar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria, Diretoria Técnica e Coordenação Administrativa.
- e) Apresentar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.
- f) Analisar participação em curso e desembolso necessário.

5.1.3. Cabe à Diretoria Técnica

- a) Elaborar planejamento de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Coordenação Administrativa e com a Diretoria Administrativa Financeira.
- b) Realizar reunião para refinamento do plano de desenvolvimento de Recursos Humanos com a Diretoria Administrativa Financeira e com as Unidades Organizacionais.
- c) Validar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira.
- d) Analisar e aprovar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria, Diretoria Administrativa Financeira e Coordenação Administrativa.

5.1.4. Cabe ao Conselho Deliberativo e ao Conselho Fiscal

- a) Avaliar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.

5.1.5. Cabe à Coordenação Administrativa

- a) Levantar e consolidar as necessidades de capacitação.
- b) Elaborar planejamento de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria Administrativa Financeira e com a Diretoria Técnica.
- c) Detalhar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.
- d) Analisar e aprovar o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos em conjunto com a Diretoria, Diretoria Administrativa Financeira e Diretoria Técnica.
- e) Registrar início de curso de graduação e pós-graduação.
- f) Verificar cursos a serem contratados.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 3/8

- g) Identificar as competências desenvolvidas na formação.
- h) Registrar pagamentos do curso para reembolso do funcionário.

5.1.6. Cabe à Divisão de Rotinas Administrativas e Serviços de Apoio

- a) Guardar documentos comprobatórios no prontuário do funcionário.

5.1.7. Cabe às demais unidades organizacionais da Agência PCJ.

- a) Definir as necessidades de capacitação.
- b) Realizar reunião para refinamento do plano de desenvolvimento de Recursos Humanos com a Diretoria Administrativa Financeira e com a Diretoria Técnica.
- c) Analisar a necessidade e a viabilidade da participação de funcionário em curso ou treinamento.
- d) Aprovar participação em curso em conjunto com a Diretoria.
- e) Negar participação em curso quando não identificada a sua necessidade.
- f) Liberar participação de funcionário em curso.

6. Condições Específicas

6.1. Do Plano Anual de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

6.1.1. No segundo semestre de cada ano, o Coordenador da Coordenação Administrativa prepara documento para levantamento das necessidades de capacitação dos recursos humanos, utilizando-se do Gerenciador eletrônico de documentos, obtendo assim o levantamento de necessidades de capacitação.

6.1.2. A partir do recebimento do levantamento de necessidades de capacitação, de acordo com a análise das dificuldades e desafios e seguindo o prazo para indicação de necessidades de capacitação, os Diretores e Coordenadores das Unidades Organizacionais definem a necessidade de capacitação para o ano seguinte, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos, gerando as necessidades de capacitação.

6.1.3. Finalizado o prazo para levantamento das necessidades de capacitação, o Coordenador da Coordenação Administrativa consolida as necessidades de capacitação utilizando o Gerenciador Eletrônico de Documentos, as necessidades de capacitação e o levantamento de necessidades de capacitação de cada área.

6.1.4. De acordo com as diretrizes estratégicas definidas no Procedimento **PO-DO.001 – Elaborar e Acompanhar Planejamento Estratégico**, com o plano de ação para melhoria de desempenho

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 4/8

obtidas no Procedimento **PO-DO.005 – Manter Sistema de Avaliação de Desempenho** e com o levantamento das necessidades de capacitação consolidado, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira, o Diretor da Diretoria Técnica, o Coordenador da Coordenação Administrativa e o Analista Administrativo elaboram o planejamento de desenvolvimento de Recursos Humanos para o ano seguinte, em conformidade com o método de classificação de prioridades e o orçamento para o ano seguinte, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos.

6.1.5. Após a elaboração do plano de desenvolvimento de Recursos Humanos, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira, o Diretor da Diretoria Técnica, os Coordenadores das Unidades Organizacionais e o Analista Administrativo realizam reunião para refinamento do plano, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos, e baseando-se no plano de ação para melhoria de desempenho, nas diretrizes estratégicas e no plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.1.6. Após a reunião para refinamento do plano, o Coordenador da Coordenação Administrativa procede ao detalhamento do plano, obtendo os custos estimados e as organizações que oferecem as formações, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos, e baseando-se no plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.1.7. Após o detalhamento do plano, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira e o Diretor da Diretoria Técnica validam o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos.

6.1.8. Após a validação do plano, o Diretor-Presidente, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira, o Diretor da Diretoria Técnica, o Coordenador da Coordenação Administrativa e o Analista Administrativo analisam e aprovam o plano, realizando ajustes quando necessário, utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos e em conformidade com o orçamento para o ano seguinte, o Plano de ação para melhorias de desempenho, as diretrizes estratégicas e o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos.

6.1.9. Após a análise, aprovação e eventuais ajustes, o Diretor-Presidente submete o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo.

6.1.10. Após a submissão aos Conselhos, o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira apresenta o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos ao Coordenador da Coordenação Administrativa e às Equipes das Unidades Organizacionais.

6.1.11. Após a apresentação do plano, o Coordenador da Coordenação Administrativa verifica os cursos para contratação utilizando o sistema de Gestão de Pessoas, o Gerenciador eletrônico de documentos, o Plano de desenvolvimento de Recursos Humanos a consulta de participação

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 5/8

aprovada, procedendo conforme o descrito no Procedimento **PO-SI.001 – Promover Compra de Bens e Contratação de Serviços**.

6.2. Da necessidade de realização de curso ou treinamento identificada:

6.2.1. Observada a necessidade de realização de curso ou treinamento, o Funcionário da Unidade Organizacional solicita a participação no curso ou treinamento, utilizando o sistema de Gestão de pessoas, obtendo o formulário de solicitação de participação em curso e a documentação do curso.

6.2.2. Recebido o formulário de solicitação de participação em curso e a documentação do curso, o Superior Imediato do funcionário da Unidade Organizacional analisa a necessidade e viabilidade de participação, de acordo com o Plano de desenvolvimento de Recursos Humanos e utilizando o Gerenciador eletrônico de documentos e o sistema de Gestão de Pessoas.

6.2.3 Quando não há necessidade ou viabilidade de participação, o Superior Imediato do funcionário da Unidade Organizacional nega a solicitação, devolvendo o formulário de solicitação de participação em curso e utilizando o sistema de Gestão de pessoas.

6.2.4. Quando há necessidade ou viabilidade de participação, o Superior Imediato do funcionário da Unidade Organizacional juntamente com o Diretor aprova a participação no curso devolvendo o formulário de solicitação de participação em curso e utilizando o sistema de Gestão de pessoas.

6.2.5. Quando a participação no curso envolve a necessidade de desembolso financeiro, o Diretor da Diretoria Administrativa e Financeira analisa a solicitação, utilizando o sistema de Gestão de Pessoas, o Gerenciador eletrônico de documentos, o formulário de solicitação de participação em curso, o plano de desenvolvimento de Recursos Humanos, o planejamento financeiro e a Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos, gerando a previsão de desembolso.

6.2.6. Caso a solicitação de participação em curso seja rejeitada, o Diretor da Diretoria Administrativa Financeira nega a solicitação utilizando o sistema de Gestão de Pessoas e o formulário de solicitação de participação em curso.

6.2.7. Quando a participação for aprovada para curso a ser contratado, o Coordenador da Coordenação Administrativa verifica os cursos para contratação utilizando o sistema de Gestão de Pessoas, o Gerenciador eletrônico de documentos, o Plano de desenvolvimento de Recursos Humanos a consulta de participação aprovada, procedendo conforme o descrito no Procedimento **PO-SI.001 – Promover Compra de Bens e Contratação de Serviços**.

6.2.8. Quando a participação for aprovada para curso de graduação ou pós-graduação, o Funcionário da Unidade Organizacional realiza a matrícula no curso obtendo o comprovante de matrícula.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 6/8

6.2.9. Após a matrícula efetuada, o Coordenador da Coordenação Administrativa registra o início do curso no sistema de Gestão de Pessoas, em conformidade com a Política de desenvolvimento de Recursos Humanos, emitindo memorando de liberação de parcela de reembolso, procedendo conforme o descrito no Procedimento **PO-OF.002 – Realizar Gestão Financeira**.

6.2.10. Com a participação de curso aprovada para curso sem desembolso financeiro, após a contratação de curso ou após matrícula no curso de graduação ou pós-graduação, o Superior Imediato do Funcionário da Unidade Organizacional encaminha liberação de participação de funcionário em curso.

6.2.11. Após a realização do curso de extensão ou treinamento, o Funcionário da Unidade Organizacional prepara o comprovante de participação utilizando a cópia do certificado e o relatório do curso/treinamento.

6.2.12. Após o comprovante de participação preparado, o Coordenador da Coordenadoria Administrativa identifica formação e competências desenvolvidas, conhecimentos adquiridos, habilidades desenvolvidas e atitudes trabalhadas utilizando o Sistema de Gestão de Pessoas, o relatório do curso/treinamento e a cópia do certificado.

6.2.13. Após a identificação da formação e competências desenvolvidas, o Auxiliar Administrativo da Divisão de Rotinas Administrativa e Serviços de Apoio guarda o relatório do curso/treinamento e a cópia do certificado no prontuário do funcionário.

6.2.14. Durante a execução do curso de graduação ou pós-graduação, o Funcionário da Unidade Organizacional deve mensalmente providenciar o comprovante de pagamento da mensalidade.

6.2.15. Ao receber o comprovante de pagamento, o Coordenador da Coordenação Administrativa deve registrar o pagamento do curso no sistema de Gestão de Pessoas, emitindo memorando de liberação de parcela de reembolso, de acordo com a Política de desenvolvimento de Recursos Humanos e deve proceder conforme descrito no Procedimento **PO-OF.002 – Realizar Gestão Financeira**.

6.2.16. Durante a execução do curso de graduação ou pós-graduação, o Funcionário da Unidade Organizacional deve semestralmente providenciar o atestado de matrícula.

6.2.17. Ao receber o atestado de matrícula, o Auxiliar Administrativo da Divisão de Rotinas Administrativas e Serviço de Apoio deve guardar o documento no prontuário do funcionário.

6.2.18. No final do curso de graduação ou pós-graduação, o Funcionário da Unidade Organizacional deve preparar comprovação de conclusão de curso.

6.2.19. Com a comprovação de conclusão de curso, o Coordenador da Coordenadoria Administrativa identifica formação e competências desenvolvidas, conhecimentos adquiridos,

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 7/8

habilidades desenvolvidas e atitudes trabalhadas utilizando o Sistema de Gestão de Pessoas, o relatório do curso/treinamento e a cópia do diploma.

6.2.20. Ao receber a cópia do diploma, o Auxiliar Administrativo da Divisão de Rotinas Administrativas e Serviço de Apoio deve guardar o documento no prontuário do funcionário.

/ ANEXO A

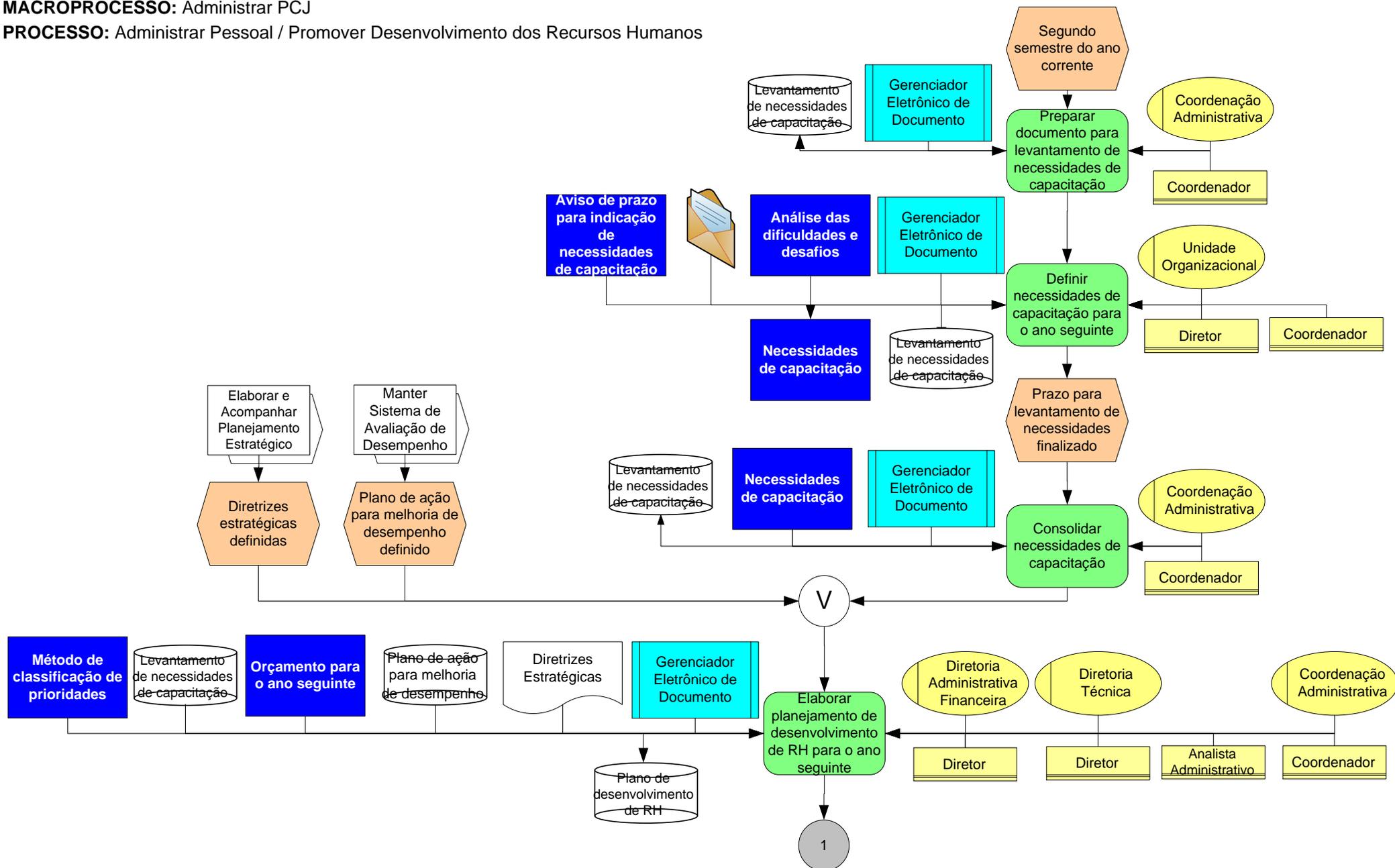
	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	Código: PO-DO.006	Revisão: A
			Pg. 8/8

ANEXO A

Fluxograma do processo Promover o Desenvolvimento dos Recursos Humanos

MACROPROCESSO: Administrar PCJ

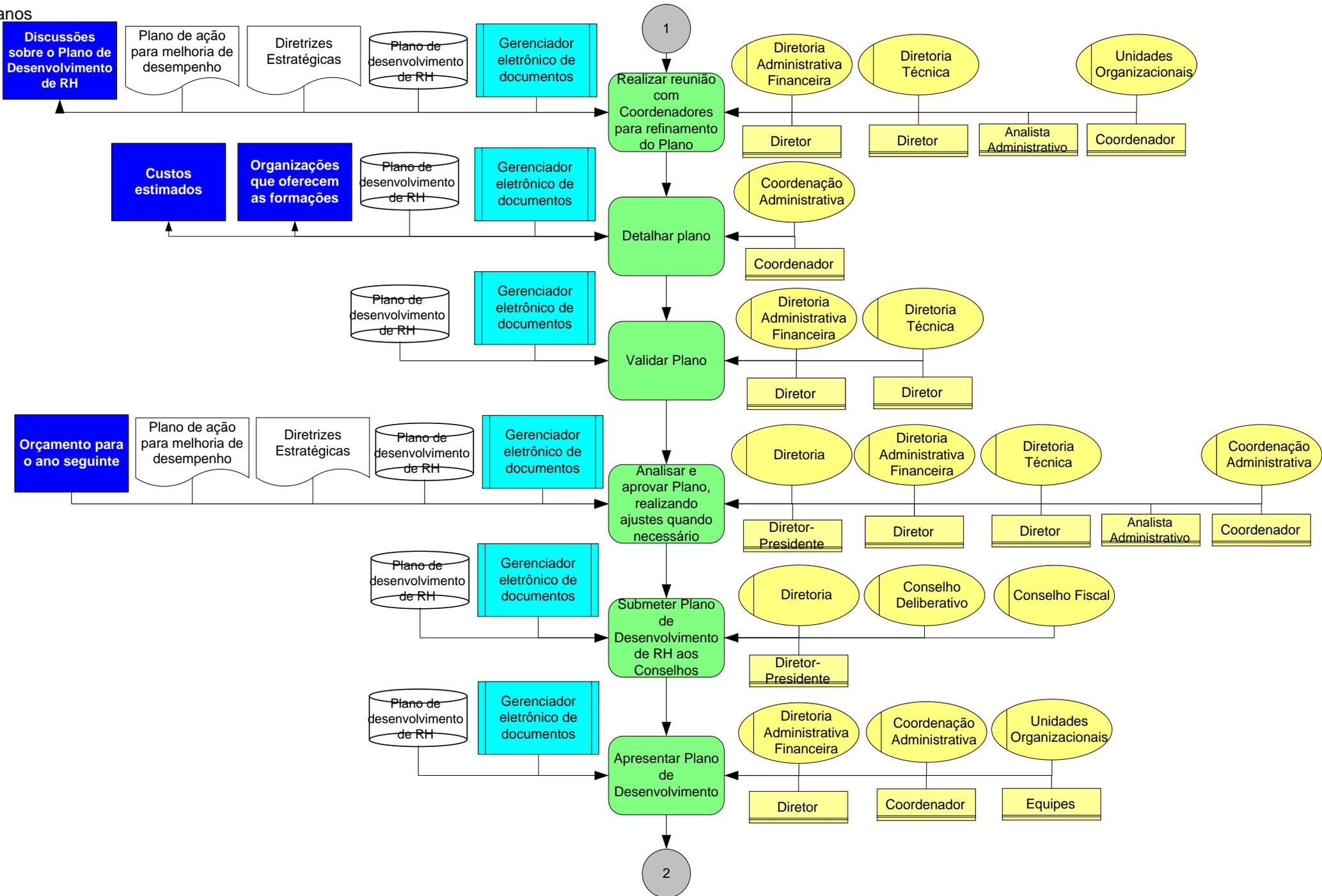
PROCESSO: Administrar Pessoal / Promover Desenvolvimento dos Recursos Humanos



MACROPROCESSO: Administrar PCJ

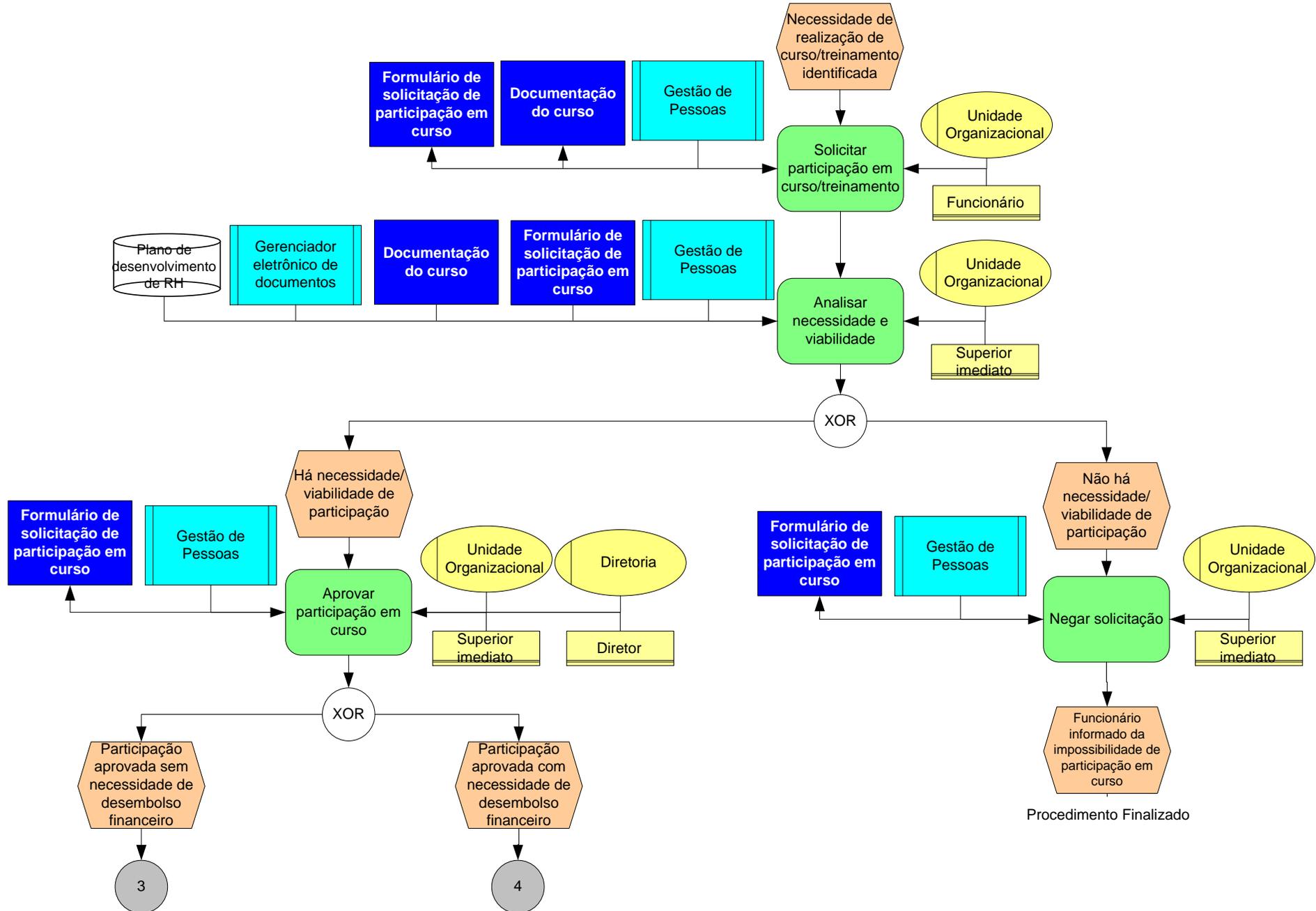
PROCESSO: Administrar Pessoal / Promover Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Humanos



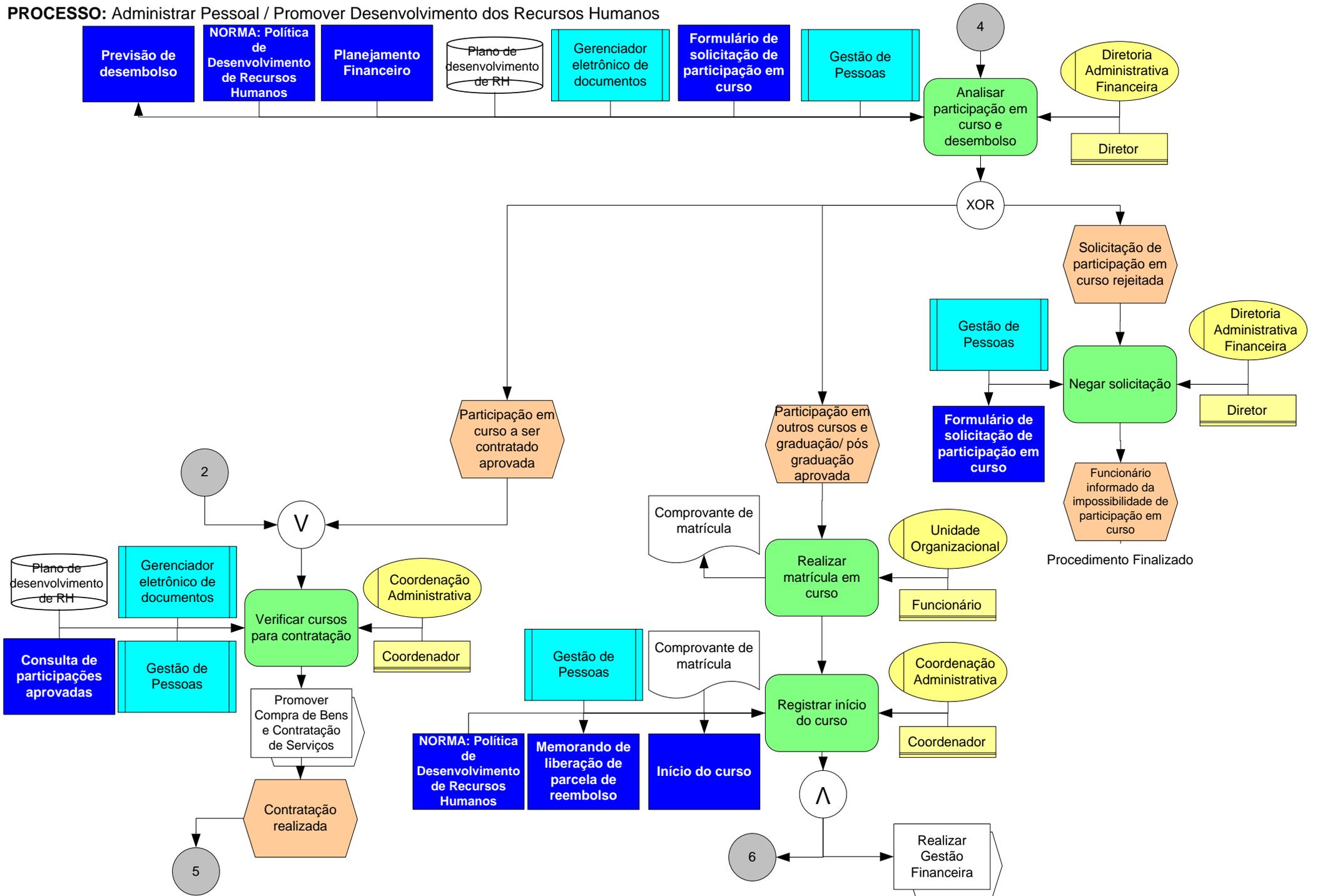
MACROPROCESSO: Administrar PCJ

PROCESSO: Administrar Pessoal / Promover Desenvolvimento dos Recursos Humanos



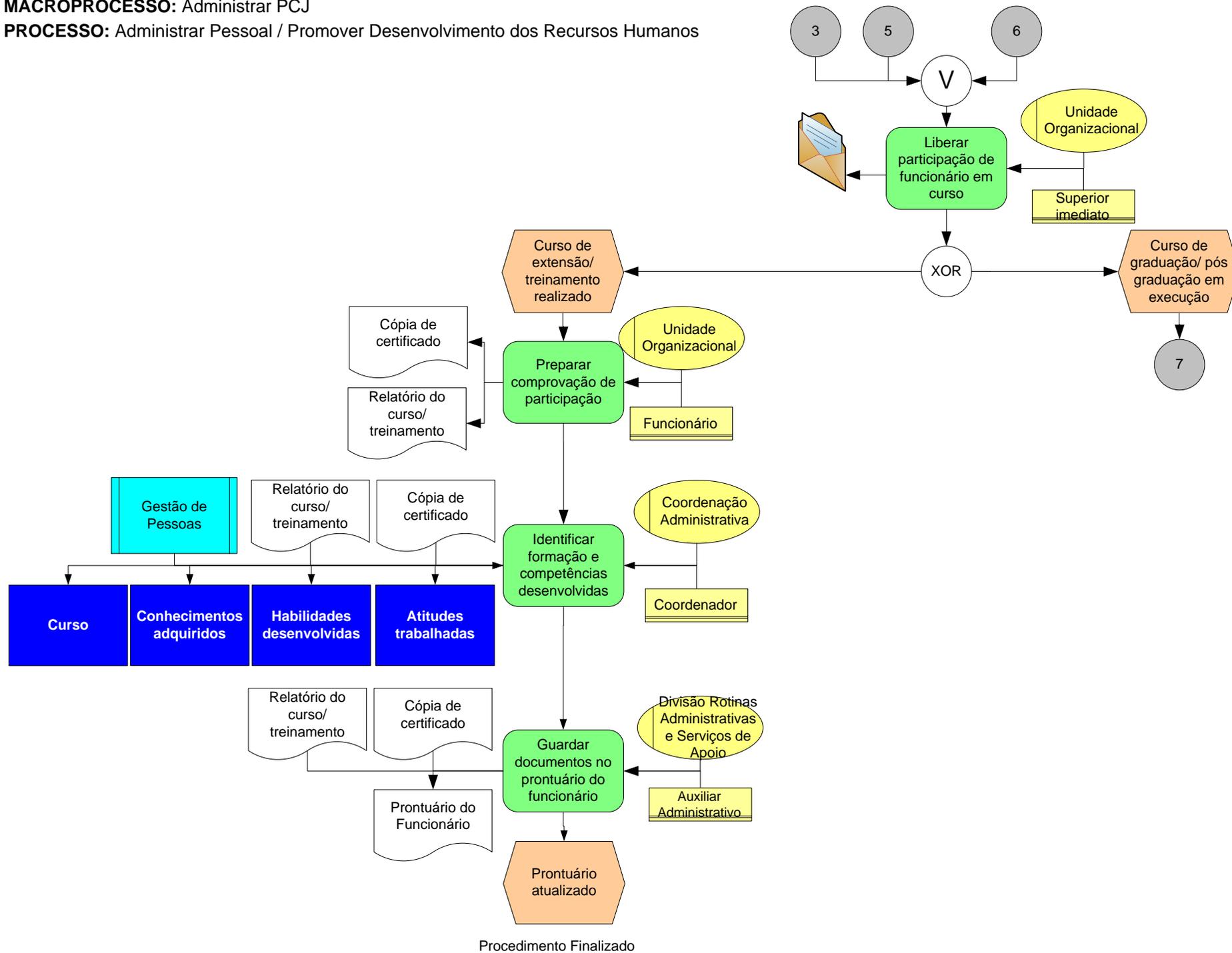
MACROPROCESSO: Administrar PCJ

PROCESSO: Administrar Pessoal / Promover Desenvolvimento dos Recursos Humanos



MACROPROCESSO: Administrar PCJ

PROCESSO: Administrar Pessoal / Promover Desenvolvimento dos Recursos Humanos



	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 1/6

1. Objetivo

Este procedimento tem por objetivo descrever as atividades inerentes ao atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) sob a responsabilidade da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ).

2. Campo de Aplicação

Este procedimento se aplica à Diretoria Administrativa e Financeira; à Diretoria Técnica; ao Diretor-Presidente; à Coordenação Administrativa e as demais Coordenações da Agência das Bacias PCJ.

3. Documentos Complementares

3.1. Lei Federal 12.527/2011.

3.2. Guia do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC.

3.3. Planilha direcionamento de demandas.

3.2 Anexo A: Fluxograma: Atender as solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

4. Definições

4.1. SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

4.2. SIC.SP – Sistema Integrado de Informação ao Cidadão do estado de São Paulo: (sistema SIC.SP) é uma ferramenta web utilizada como padrão por todos os órgãos e entidades do poder público estadual nos seus respectivos SIC, que tem como objetivo atender às demandas da sociedade por informação, efetivando o direito de acesso à informação.

4.3. CAC – Central de Atendimento ao Cidadão: setor do Arquivo Público do Estado de São Paulo, responsável por orientar os SIC do Poder Executivo da administração pública paulista no desempenho de sua função através do Sistema SIC.SP.

4.4. OGE – Ouvidoria Geral do Estado

4.5. CEAI – Comissão Estadual de Acesso à Informação

5. Condições Gerais

5.1. Atribuições e Responsabilidades

5.1.1. Cabe à Coordenação Administrativa

- a) Realizar o atendimento direto ao público;
- b) Receber e orientar os requerentes de forma presencial e via fone;
- c) Registrar os pedidos de informação recebidos de forma presencial no sistema SIC.SP

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 2/6

5.1.2. Cabe à Diretoria Administrativa-Financeira e Diretoria Técnica

a) Apoiar as coordenações nas decisões de direcionamento das solicitações recebidas fora do sistema SIC.SP

Atender aos pedidos de acesso à informação do órgão/entidade;

b) Analisar se a demanda é clara e precisa;

c) Solicitar esclarecimentos ao requerente quando necessário;

d) Analisar se a demanda é direcionada à Agência das Bacias PCJ ou outro órgão público;

e) Retornar a demanda ao CAC, quando a solicitação for para outro órgão;

f) Analisar se a demanda é referente a alguma informação sigilosa;

g) Encaminhar os pedidos de acesso à informação aos setores produtores de informação;

h) Controlar o cumprimento de prazos dos setores produtores de informação;

i) Validar a informação recebida pelas coordenações para resposta ao requerente;

j) Encaminhar resposta ao requerente.

Acompanhar o andamento dos recursos protocolados pelo cidadão em outras instâncias.

5.1.3. Cabe ao Diretor-Presidente

a) Acompanhar em conjunto com as Diretorias Administrativa e Financeira e Técnica as solicitações realizadas pelo cidadão;

b) Avaliar os recursos de 1ª instância protocolados pelo cidadão quando o mesmo não considerar a resposta adequada e solicitar novos esclarecimentos.

c) Acompanhar o andamento dos recursos protocolados pelo cidadão em outras instâncias.

5.1.4 Cabe as demais Coordenações

a) Analisar as demandas recebidas fora do sistema SIC.SP e verificar em conjunto com as Diretorias Administrativa e Financeira se as solicitações devem ser direcionadas ao sistema SIC.SP.

b) Avaliar a demanda encaminhadas via e-mail pelo Analista Administrativo da Diretoria;

c) Levantar os dados necessários para atendimento da solicitação;

d) Encaminhar no prazo solicitado as informações para elaboração da resposta.

6. Condições Específicas

6.1. Do recebimento das solicitações do cidadão

6.1.1. Em solicitações presenciais, carta e telefone, caberá ao Analista Administrativo da Coordenação Administrativa realizar o atendimento direto ao cidadão. Para garantia do controle dos

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 3/6

atendimentos e de produção de informações gerenciais para a Agência das Bacias PCJ, caberá ao Analista Administrativo da Coordenação Administrativa, registrar todos os pedidos no sistema SIC.SP, independentemente da forma de recebimento. Estes pedidos registrados estarão disponíveis na caixa de entrada da Agência das Bacias PCJ no sistema SIC.SP conjuntamente com os pedidos recebidos diretamente do acesso ao cidadão no Sistema SIC.SP.

6.1.2. Diariamente cabe ao Analista Administrativo da Diretoria acompanhar a caixa de entrada da Agência das Bacias PCJ no Serviço de Informação ao Cidadão – SIC.SP. Quando recebida nova solicitação, o Analista Administrativo da Diretoria deverá analisar o teor do pedido.

6.1.3. Se a demanda não for clara e precisa caberá ao Analista Administrativo da Diretoria enviar um e-mail ao solicitante esclarecendo as dúvidas do pedido recebido. Nos casos em que o pedido do usuário for incompleto e/ou ambíguo (passível de mais de uma interpretação), também caberá ao Analista Administrativo da Diretoria entrar em contato com o requerente para esclarecimento de sua demanda.

6.1.4. Se a demanda for clara e precisa caberá ao Analista Administrativo da Diretoria junto com os Diretores analisar se a demanda recebida é direcionada à Agência das Bacias PCJ ou para outro órgão, esta ação terá o prazo máximo de 02 dias.

6.1.5. Se o pedido de informação for para outro órgão, caberá ao Analista Administrativo da Diretoria redirecionar a solicitação ao órgão competente ou ao CAC (Central de Atendimento ao Cidadão), caberá ao CAC receber a solicitação, analisar a demanda e encaminhar ao órgão competente.

6.1.6. Se o pedido de informação for para a Agência das Bacias PCJ caberá ao Analista Administrativo da Diretoria e aos Diretores analisar a demanda, verificar a planilha de direcionamento de demandas, no intuito de identificar para qual Coordenação a demanda será direcionada, sendo que esta ação terá o prazo máximo de 02 dias.

6.1.7. Caberá ao Analista Administrativo e aos Diretores analisarem também se a demanda solicitada será atendida ou será negada de acordo com as orientações do Guia do Serviço de Informação ao Cidadão. Caso seja atendida, deverá ser encaminhada para a respectiva área e em caso de não atendimento deve ser realizada justificativa no sistema SIC.SP.

6.2 Do encaminhamento da solicitação as áreas

6.2.1. Definida a Coordenação que será encaminhada, caberá ao Analista Administrativo da Diretoria encaminhar via e-mail a solicitação à Coordenação responsável, com cópia ao Diretor da respectiva Coordenação. A Coordenação terá o prazo de 02 dias para validar se o pedido recebido é de responsabilidade da mesma.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 4/6

6.2.2. Caso não seja responsabilidade da Coordenação, deverá retornar a solicitação ao Analista Administrativo da Diretoria e este analisará novamente junto aos Diretores e a planilha de direcionamento de demandas e definirá a nova Coordenação a ser encaminhada no prazo de no máximo 01 dia.

6.2.3. Quando a demanda for de responsabilidade da Coordenação, deverão ser levantados os dados necessários para elaboração da resposta ao cidadão, no prazo máximo de 07 dias.

6.2.4. Se for previsto que não irá conseguir as informações no prazo estipulado, cabe a Coordenação, que está levantando as informações, enviar um e-mail ao Analista Administrativo da Diretoria com até 02 dias de antecedência para encerramento do prazo estabelecido no item 6.2.3, solicitando prorrogação e informando a justificativa. Recebido o e-mail com a solicitação, caberá ao Analista Administrativo da Diretoria solicitar junto ao Sistema SIC.SP prorrogação do atendimento da solicitação, conforme orientação do Guia do Serviço de Informação ao Cidadão. Em caso de aceite, será concedido o prazo adicional de 10 dias para atendimento da solicitação ao cidadão.

6.2.5. Assim que a área levantar todas as informações para atendimento da solicitação, deverá encaminhar a resposta via e-mail ao Analista Administrativo da Diretoria. O Analista Administrativo da Diretoria receberá as informações enviadas pela Coordenação, sendo que se a solicitação do cidadão envolver mais de uma Coordenação, caberá ao Analista Administrativo da Diretoria consolidar e formatar a resposta a ser encaminhada para o cidadão e direcionar via e-mail para validação dos Diretores. Caberá ao Diretor Administrativo Financeiro e a Diretora Técnica ler e validar a resposta a ser encaminhada ao requerente, no prazo máximo de 02 dias. Assim que receber a validação das respostas, caberá ao Analista Administrativo encaminhar ao requerente via sistema SIC.SP ou outra forma solicitada pelo requerente, a resposta formatada, no prazo máximo de 01 dia.

6.2.6. Caberá ao requerente, através do Sistema SIC.SP, receber e analisar a resposta, caso a resposta seja satisfatória o procedimento será finalizado, caso a resposta não seja satisfatória, o requerente poderá entrar com recursos.

6.3. Do atendimento aos recursos de 1ª instância

6.3.1 Caso o requerente não esteja satisfeito com a resposta recebida, poderá entrar com recursos.

6.3.2. O requerente, através do Sistema SIC.SP, entrará com recursos de primeira instância. O Analista Administrativo da Diretoria ao acompanhar a caixa de entrada da Agência das Bacias PCJ do sistema SIC.SP receberá o recurso e encaminhará, via e-mail, ao Diretor Presidente, superior hierárquico com cópia aos Diretores Administrativo e Financeiro e Técnico. Caberá ao Diretor Presidente receber, analisar e proferir a decisão em conjunto com os demais Diretores. O Analista

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 5/6

Administrativo da Diretoria receberá a decisão do Diretor Presidente e encaminhará ao requerente via sistema SIC.SP.

6.3.3 O requerente receberá, via sistema SIC.SP, a resposta e analisará novamente. Caso a resposta seja satisfatória o procedimento será finalizado, caso contrário, o requerente poderá entrar com recursos de 2ª instância.

6.4. Dos recursos das demais instâncias

6.4.1. Caso o requerente não estiver satisfeito com a resposta recebida através do recurso da 1ª instância, ele tem a possibilidade de entrar, via sistema SIC.SP, com recurso de 2ª instância.

6.4.2. A solicitação do requerente será encaminhada a OGE que irá receber, analisar e proferir a decisão. Caberá ao CAC receber a decisão e encaminhar ao requerente via sistema SIC.SP.

6.4.3. O requerente receberá via sistema SIC.SP a resposta e analisará novamente. Caso a resposta seja satisfatória, o procedimento será finalizado, caso contrário, o requerente poderá entrar com recursos de 3ª instância.

6.4.4. Se o requerente entrar com recursos de 3ª instância, caberá ao CEAI receber, analisar, proferir a decisão e encaminhar ao CAC. Caberá ao CAC, receber a decisão do CEAI e encaminhar, via sistema SIC.SP, a decisão ao requerente.

6.4.5. O requerente receberá via sistema SIC a resposta e analisará novamente. Caso a resposta seja satisfatória, o procedimento será finalizado e em caso contrário, o requerente poderá entrar com recurso judicial.

6.4.6. Em todas estas etapas, o Analista Administrativo da Diretoria e os Diretores estarão acompanhando através do Sistema SIC.SP o andamento dos recursos das demais instâncias e estarão disponíveis para o esclarecimento de dúvidas junto aos referidos órgãos.

	PO – PROCEDIMENTO OPERACIONAL Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão	Código: PO-DO.007	Revisão: A
			Pg. 6/6

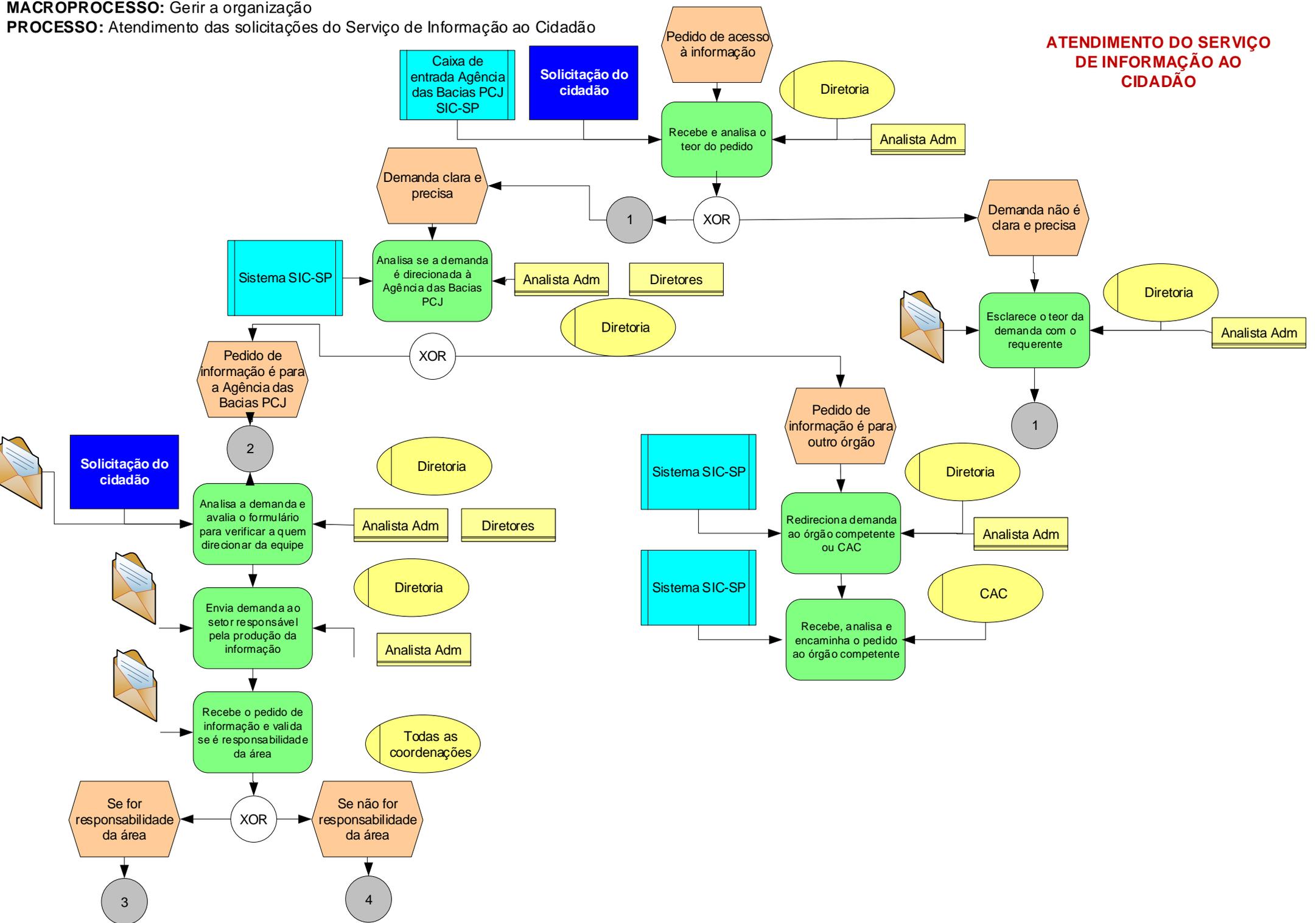
ANEXO A

Fluxograma do processo Controlar Efetuar Cobrança pela Utilização dos Recursos Hídricos

MACROPROCESSO: Gerir a organização

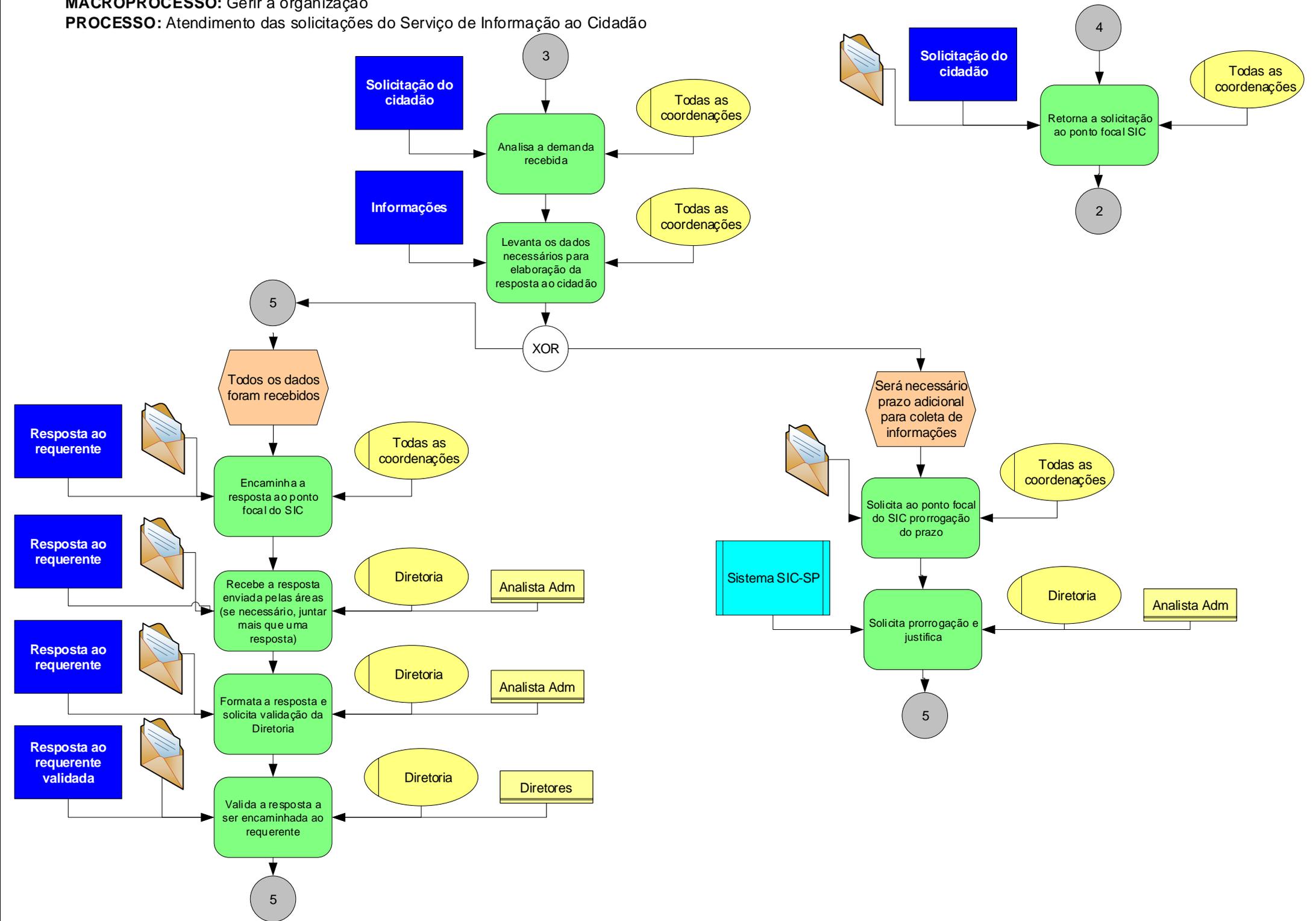
PROCESSO: Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão

ATENIMENTO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO



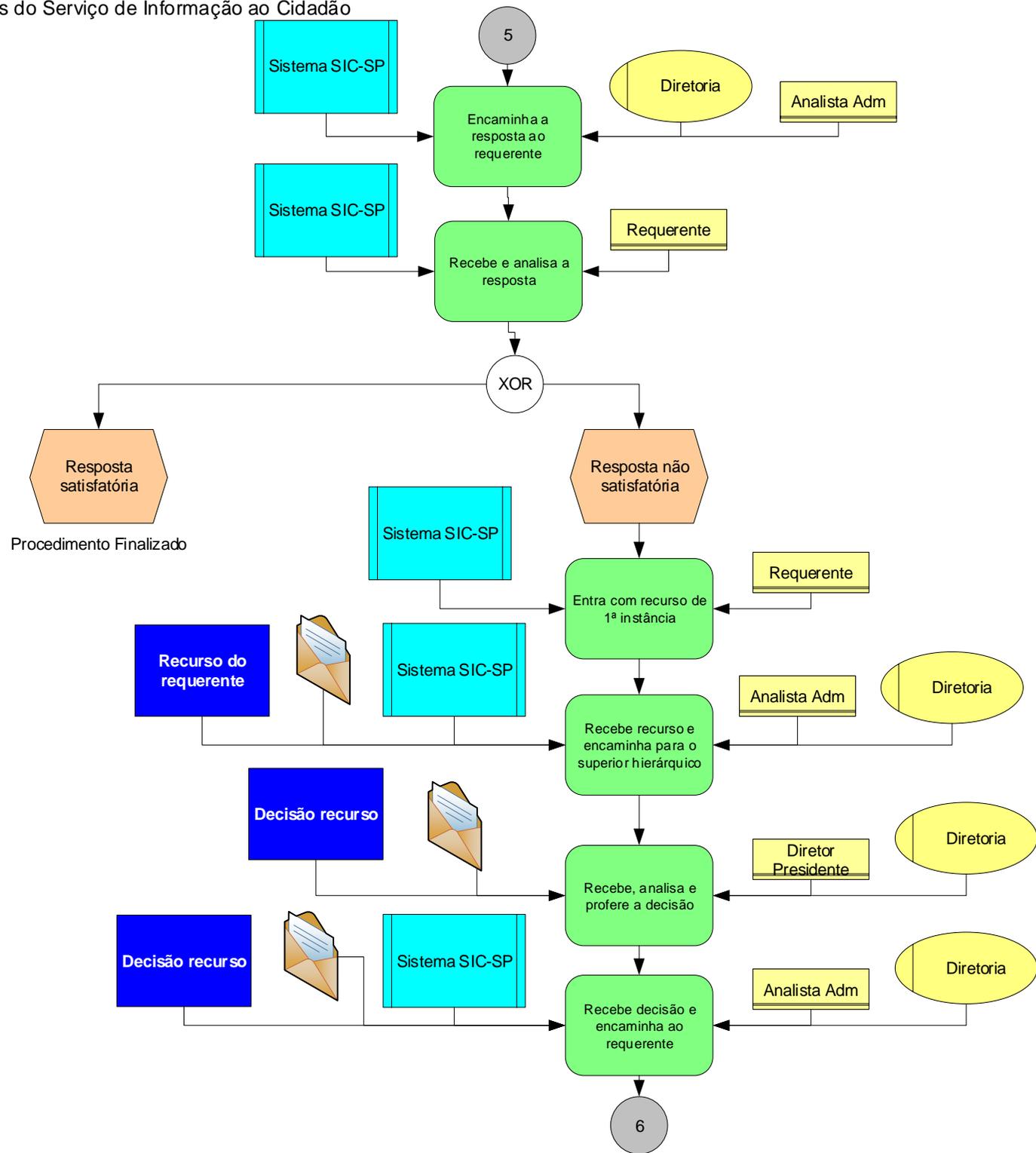
MACROPROCESSO: Gerir a organização

PROCESSO: Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão



MACROPROCESSO: Gerir a organização

PROCESSO: Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão



MACROPROCESSO: Gerir a organização

PROCESSO: Atendimento das solicitações do Serviço de Informação ao Cidadão

