

Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB
Universidade Comlurb - UNICOM
Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO NAS UNIDADES DE NEGÓCIO DA COMLURB

Daniela Steiman
Francisco Lúcio Moraes de Marins
Juliana Vittorazzi Salles
Patrícia Souza Silva
Sheila Puente Muniz

Rio de Janeiro
Setembro, 2019

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO NAS UNIDADES DE NEGÓCIO DA COMLURB

Trabalho orientado pelo Prof. Vinícius Oliveira, especialmente elaborado como Projeto Final para a obtenção do certificado de conclusão do Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG da Comlurb

Trabalho elaborado por:

Daniela Steiman, registro 40.666-4

Francisco Lucio Moraes De Marins, registro 20.215-3

Juliana Vittorazzi Salles, registro 54.922-0

Patricia Souza Silva, registro 45.464-6

Sheila Puente Muniz, registro 38.217-9

Setembro 2019

RESUMO

Implementação do Programa de Gestão nas Unidades de Negócio da COMLURB

O Projeto apresenta uma metodologia para a implementação do Programa de Gestão nas Unidades de Negócio da Comlurb. O programa tem como objetivo o atingimento de melhores resultados pelas unidades de negócio, dessa forma, aumentando os resultados operacionais de toda a empresa, através do uso de uma ferramenta administrativa de gestão apresentada pelo grupo, visando à aplicação das estratégias da organização. O Projeto apresenta o Manual de Gestão, um guia orientador para os gestores, com itens que devem ser cumpridos por todas as Unidades de Negócio da Comlurb. A escolha do modelo para a elaboração do Manual foi realizada com base no Modelo de Excelência da Gestão-MEG da Fundação Nacional da Qualidade-FNQ alicerçada nos critérios de avaliação: Liderança, Estratégias e Planos, Cliente e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos. O Projeto contempla também um Programa de Comunicação e um Programa de Capacitação, que fazem parte da implantação do Programa. O Programa de Comunicação visa mostrar a relevância do Programa de Gestão desde a Diretoria Executiva até os empregados que exercem funções operacionais, para que todos conheçam seu ambiente organizacional e quais objetivos e metas que se pretendem atingir. Já o Programa de Capacitação tem como objetivo proporcionar aos atores envolvidos no processo um adequado entendimento do seu papel no Programa. O Projeto apresenta também o papel e o perfil esperados para os Facilitadores e Auditores do Programa, assim como o papel dos Gestores nesse processo. O trabalho é finalizado com a apresentação de um cronograma de implantação do Programa.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO pag. 03
2. MANUAL DE GESTÃO DAS UNIDADES DE NEGÓCIO DA COMLURB pag. 07
 - 2.1. ELABORAÇÃO DO MANUAL pag. 07
 - 2.2. ITENS DO MANUAL pag. 08
 - 2.2.1. LIDERANÇA pag. 08
 - 2.2.2. ESTRATÉGIAS E PLANOS pag. 08
 - 2.2.3. CLIENTE E SOCIEDADE pag. 09
 - 2.2.4. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO pag. 09
 - 2.2.5. PESSOAS pag. 10
 - 2.2.6. PROCESSOS pag. 10
3. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO pag. 12
4. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO pag. 13
 - 4.1. CAPACITAÇÃO DOS GESTORES pag. 13
 - 4.2. CAPACITAÇÃO DOS FACILITADORES pag. 14
 - 4.3. CAPACITAÇÃO DOS AUDITORES pag. 14
5. FACILITADORES DO PROGRAMA DE GESTÃO pag. 15
 - 5.1. PAPEL DO FACILITADOR pag. 15
 - 5.2. PERFIL DO FACILITADOR pag. 16
6. AUDITORES DO PROGRAMA DE GESTÃO pag. 17
 - 6.1. PAPEL DO AUDITOR pag. 17
 - 6.2. PERFIL DO AUDITORES pag. 17
7. GESTORES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO pag. 18
 - 7.1. PAPEL DO GESTOR DA UNIDADE DE NEGÓCIO pag. 18
8. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO pag. 19
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS pag. 21
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS pag. 22
11. ANEXO A - MANUAL DE GESTÃO pag. 24

1. INTRODUÇÃO

O Projeto busca apresentar uma metodologia para a implementação de um programa institucional para a gestão das unidades de negócio da Comlurb. O programa tem como objetivo o atingimento de melhores resultados pelas unidades de negócio, possibilitando dessa forma aumento da performance operacional de toda a empresa, através do uso de uma ferramenta de gestão apresentada pelo grupo.

A teoria básica que fundamenta muitos sistemas de gestão organizacional é relacionada com a ideia que os dirigentes das organizações formulam planos, põem em prática, avaliam as consequências das ações e finalmente usam este controle para ajustar seus planos fazendo com que o ciclo se repita continuamente. No entanto o que usualmente acontece na prática administrativa das organizações é que os dirigentes fazem o que eles sempre fariam como força de um hábito e acabam seguindo suas prioridades individuais. O plano fica sendo meramente um registro de ações já executadas, ou, pior ainda, nem existe. A degradação final do ciclo de gestão idealizado ocorre quando as ações dos dirigentes estão quase que totalmente desconexas do planejamento.

Esta prática de agir sem se preocupar com o planejamento e o controle faz parte da rotina de muitas organizações. Os dirigentes destas organizações tem no melhor dos casos a percepção que o planejamento e o controle são um mal necessário, porém não se motivam a agir segundo os princípios básicos para uma gestão eficiente e eficaz.

A impossibilidade de alcançar os melhores resultados sem o vínculo contínuo do planejamento, da ação e do controle é evidenciada na própria definição de eficiência e eficácia: a eficiência seria o ato de fazer certo as coisas, enquanto que a eficácia consiste em fazer as coisas certas.

A eficiência é a comparação dos resultados alcançados com os recursos utilizados. Quanto mais resultados obtidos para uma determinada quantidade de recursos disponíveis, maior a eficiência organizacional. A eficácia organizacional é o alcance das metas e objetivos determinados e a correta determinação destes objetivos.

Portanto sem um planejamento que defina as metas e objetivos, gere planos de ação e avalie os resultados, a organização não pode alcançar ou demonstrar eficiência ou eficácia.

O programa desenvolvido neste trabalho parte da premissa que o desempenho de uma organização só poderá ser otimizado e apresentado corretamente através de objetivos claros vinculados à missão e às estratégias da empresa e com a elaboração e o monitoramento de metas e indicadores de desempenho quantificáveis que levantem informações que sirvam de referência para planos de ação.

A gestão para resultados é uma ferramenta que através de sua metodologia alinha o planejamento a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização.

Podemos considerar como funções da gestão para resultados:

- Determinar a direção estratégica da organização;
- Implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica; e
- Melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento.

Determinar a direção estratégica significa definir os objetivos estratégicos, levando em consideração a missão e os valores da organização. Está relacionada em escolher o destino e o caminho corretos para a organização. Esta escolha requer um alto grau de compreensão do ambiente externo bem como uma avaliação correta das capacidades e competências da organização. Uma vez escolhida a estratégia é necessário escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.

Os indicadores de desempenho são as manifestações mais claras do que a organização está tentando alcançar. Definida a direção estratégica e os indicadores de desempenho relacionados, a segunda tarefa da gestão estratégica é implementar e administrar a mudança necessária para alcançar os objetivos estratégicos definidos, ou seja, o compromisso da organização com a ação. A terceira tarefa da gestão para resultados é melhorar continuamente a eficiência operacional. Um dos maiores riscos para uma organização é a complacência operacional e organizacional. É acreditar que pouca melhoria pode ser feita nas operações, ou mesmo uma acomodação com resultados alcançados no passado.

A gestão para resultados além de definir a direção estratégica e estimular programas de mudança, deve garantir que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da organização através de planos de ação frequentemente monitorados.

Dessa forma, com a implantação e acompanhamento do Programa Gestão das Unidades de Negócio da Comlurb a empresa poderá alcançar melhores resultados operacionais, através do controle e monitoramento de metas e indicadores de desempenho que visam à aplicação das estratégias da organização.

2. MANUAL DE GESTÃO

2.1. ELABORAÇÃO DO MANUAL

O Manual é um guia de instruções que serve para correção de problemas ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho. Os manuais são de grande importância na hora de transmitir informação às pessoas para desenvolver-se em uma determinada situação.

A escolha do modelo para a elaboração do Manual foi realizada com base no Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. O MEG foi alicerçado em um conjunto de Fundamentos da Excelência e se desdobram em processos gerenciais ou fatores de desempenho que visam a melhoria da gestão e a busca pela excelência na execução da rotina. Os Fundamentos da Excelência são colocados em prática por meio de oito Critérios de Avaliação:

- Liderança;
- Estratégias e Planos;
- Clientes;
- Sociedade;
- Informações e Conhecimento;
- Pessoas;
- Processos;
- Resultados.

Conforme os processos operacionais e administrativos dos segmentos de limpeza e serviços urbanos da COMLURB, alguns critérios foram agrupados, Clientes e Sociedade e outro, Resultados, foi considerado no painel de metas do órgão. Os seis Critérios de Excelência foram subdivididos em Itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e pontuação.

A avaliação permite um diagnóstico objetivo e retrata o grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão - MEG. Cada questão possui três alternativas de respostas que inclui a identificação “não atendo ao item”, “sim atendo ao item” e “não se aplica”, que serão assinaladas pelos auditores responsáveis pelas visitas, buscando aquela que mais se aproxima da realidade constatada na unidade de negócio.

2.2. ITENS DO MANUAL

2.2.1. LIDERANÇA

O critério **Liderança** examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Alta Direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.

- A unidade realiza reunião periódica com a liderança e força de trabalho.
- A unidade promove a análise dos resultados dos indicadores.
- A unidade analisa o consumo de combustível.
- A unidade analisa o consumo de materiais e ferramentas.
- A unidade analisa o consumo das concessionárias (Light e Cedae).
- A unidade analisa a utilização da frota.
- Supervisionar toda área de atuação da unidade.
- Participação efetiva do Gestor nas unidades adjuntas.
- Participação efetiva nas áreas de comunidade.
- Participação efetiva do Gestor em todos os turnos da unidade.

2.2.2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

O critério **Estratégias e Planos** examina o processo de formulação das estratégias e planos de forma a direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho. As estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

- A unidade elabora planos de ação para melhoria dos resultados.
- A unidade garante o cumprimento das etapas/datas dos planos de ação para melhoria dos resultados.
- A unidade compartilha os planos para melhoria dos resultados com os envolvidos pelas ações.

2.2.3. CLIENTE E SOCIEDADE

O critério **Clientes** examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes, como divulga os serviços aos clientes e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para melhoria dos serviços e fidelização dos clientes.

O critério **Sociedade** examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos das suas operações e atendimento às exigências legais e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

- A unidade dá tratamento às solicitações do cidadão.
- A unidade dá feedback aos cidadãos das suas respectivas solicitações.
- A unidade faz divulgação dos serviços da Comlurb.

2.2.4. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O critério **Informação e Conhecimento** examina as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão, a utilização das informações da organização e de informações comparativas na análise do desempenho, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

- A unidade divulga informações atualizadas em locais de acesso aos empregados.
- A unidade divulga o resultado atualizado dos Indicadores em locais de acesso aos empregados.
- A unidade divulga as informações sobre as diretrizes da Comlurb em locais de acesso aos empregados.

2.2.5. PESSOAS

O critério **Pessoas** examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

- A unidade colabora para o desenvolvimento dos empregados.
- A unidade avalia o desempenho e dá feedback aos empregados.
- A unidade tem rotina para evitar acidente de trabalho.
- A unidade atende o Programa 5S.
- A unidade promove o bem estar do empregado.
- A unidade tem rotina para manutenção predial de suas instalações.

2.2.6. PROCESSOS

O critério **Processos** examina os principais processos do negócio da organização. São processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas, processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

- A unidade acompanha o controle de frequência.
- A unidade acompanha a escala de serviços.
- A unidade acompanha o controle do lanche.
- A unidade acompanha o controle de depósito.
- A unidade acompanha o controle de bens patrimoniais permanentes.
- A unidade possui o Livro de Inspeção de Trabalho - LIT.

- A unidade possui a Programação de Apresentação de Veículos - PAV.
- A unidade garante o acerto da jornada de trabalho.
- A unidade acompanha o exame periódico dos empregados.
- A unidade registra a distribuição dos EPI's.
- A unidade acompanha o uso do Livro de Ocorrência - LO.
- A unidade acompanha a emissão dos autos de constatação/notificação.
- A unidade acompanha a emissão do Quadro de Distribuição de Pessoal - QDP.
- A unidade acompanha a emissão do Movimento Diário de Viatura - MDV.
- A unidade acompanha a emissão do Boletim Diário de Operação - BDO.
- A unidade acompanha a emissão da Ordem de Serviço - OS.
- A unidade acompanha a emissão do Quadro Mancha - QM.
- A unidade acompanha a emissão Relatório de Não Conformidade - RNC.
- A unidade acompanha a emissão do Relatório Bom Turno - RBT.
- A unidade acompanha os Planos de Serviços.
- A unidade possui controle das solicitações do canal 1746.

2.2.6.1. PROCESSOS OPERACIONAIS

2.2.6.1. 1. Varrição Manual

- Uniforme, EPI's e ferramentas.
- Pessoas.
- Processo de trabalho.

2.2.6.1. 2. Coleta Domiciliar

- Uniforme, EPI's e ferramentas.
- Pessoas.
- Processo de trabalho.

2.2.6.1. 3. Remoção de Lixo Público

- Uniforme, EPI's e ferramentas.
- Pessoas.
- Processo de trabalho.

2.2.6.1. 4. Roçada Mecânica

- Uniforme, EPI's e ferramentas.
- Pessoas.
- Processo de trabalho.

3. PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

Para concretizar a direção estratégica e transformar as ações em resultados, é preciso investir em ferramentas que auxiliem no entendimento dessa mudança institucional. A comunicação deve mostrar a relevância do Programa de Gestão desde a Diretoria Executiva até os empregados que exercem funções operacionais, para que todos conheçam seu ambiente organizacional e quais objetivos e metas que se pretendem atingir.

A comunicação do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB pretende facilitar o entendimento da missão, da visão, dos valores e dos desafios estratégicos e prioritários da COMLURB, para que o público interno possa incorporar a gestão estratégica e entender como tudo funciona. É preciso envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo. Todos os participantes devem agir e executar o que foi planejado de maneira integrada e contínua. Os comportamentos individual e institucional são determinantes para o sucesso ou fracasso da implantação do Programa de Gestão.

4. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Através de uma abordagem essencialmente prática e aplicada, em que se reforça a construção do conhecimento, a capacitação visa proporcionar aos Gestores, Facilitadores e Auditores um adequado entendimento, o desenvolvimento de uma visão estruturada da Gestão para Resultados e – acima de tudo – informar sobre o seu papel no Programa, focando tanto nas questões comportamentais em busca do comprometimento de todos, quanto nas questões do controle e monitoramento de metas e indicadores.

4.1. CAPACITAÇÃO DOS GESTORES

Objetivo: Capacitar os participantes para o processo de implementação do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB, orientando sobre o seu papel e ações que devem ser tomadas em sua rotina de trabalho, visando o melhor desempenho das atividades e o atingimento dos resultados esperados.

Metodologia: Será apresentado aos Gestores das unidades operacionais da COMLURB o Manual de Gestão e como podem atuar em seu dia a dia de trabalho para o cumprimento e controle dos procedimentos esperados. Com o treinamento, pretendemos a padronização dos processos nas unidades, trazendo como benefícios para a empresa um maior controle de seus processos, uma fácil identificação de falhas, aumento de produtividade e redução de custos, otimização de tempo, utilização adequada dos recursos e maior facilidade para o treinamento de novos empregados.

4.2. CAPACITAÇÃO DOS FACILITADORES

Objetivo: Capacitar os participantes a atuar como Facilitador no processo de implementação do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB.

Metodologia: O treinamento contemplará parte teórica e prática, onde serão apresentados o papel do Facilitador no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão, Introdução a Gestão para Resultados e o Manual de Gestão. Com esse programa, buscamos o envolvimento de todos e a eficácia do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB.

4.3. CAPACITAÇÃO DOS AUDITORES

Objetivo: Capacitar os participantes a atuar como Auditor no processo de implementação do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB.

Metodologia: O treinamento contemplará parte teórica e prática, onde serão apresentados aos Auditores previamente indicados o papel do Auditor no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão, Introdução a Gestão para Resultados e o Manual de Gestão. Com esse programa, buscamos o envolvimento de todos e a eficácia do Programa de Gestão das Unidades de Negócio da COMLURB.

5. FACILITADORES DO PROGRAMA DE GESTÃO

5.1. PAPEL DO FACILITADOR

O Facilitador do Programa de Gestão será sempre um empregado indicado pela respectiva Diretoria participante que deverá atuar diretamente nas unidades de negócio que serão avaliadas, a fim de orientar os empregados sobre práticas de gestão que trarão melhoria nos resultados bem como deverão ser alcançados, registrados e acompanhados. Dessa forma, o Facilitador será sempre uma referência na gestão das unidades, garantindo o alinhamento interno das informações referentes ao Programa de Gestão, assim como a orientação sobre os métodos e conceitos do Programa e seu Manual e a disseminação de estratégias para alcance de metas.

Em conjunto com os Gestores e Coordenadores do Programa, os Facilitadores devem prover as informações e recursos para garantir a execução das atividades sobre o Programa de Gestão. É seu papel também o acompanhamento e suporte referente às atividades e pendências relativas ao Programa e seus itens de verificação. Os Facilitadores devem atuar como multiplicadores dos benefícios do Programa de Gestão, sendo agentes de mudanças na empresa.

5.2. PERFIL DO FACILITADOR

Os Facilitadores do Programa serão indicados pelas Diretorias envolvidas e deverão ser empregados que possuam preferencialmente o seguinte perfil.

Segue a definição das Competências e Habilidades dos empregados que exercerão a função de Facilitador do Programa de Gestão:

- Ter pleno conhecimento técnico e teórico do Programa de Gestão e do Manual de Gestão;
- Comunicabilidade – Expressar as ideias com clareza, transmitir valores, interesses, emoções;
- Objetividade – Direcionar metas aos objetivos propostos;
- Boa fluência verbal – Facilidade de se expressar com clareza e objetividade;
- Habilidade no trato interpessoal – Facilidade de realizar e manter contatos em vários níveis;
- Empatia – Saber se colocar no lugar do outro. Ter a capacidade de perceber a situação experimentada pelo outro;
- Mediador – Ter a capacidade de análise e manter a coesão das partes envolvidas;
- Observador – Estar atento às demandas pertinentes aos objetivos propostos;
- Estimular a criação – Desenvolver novas ideias para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho;
- Estimular o feedback de forma correta, para que se crie uma relação de confiança e se alinhe o desenvolvimento profissional dos empregados com os objetivos do treinamento.

6. AUDITORES DO PROGRAMA DE GESTÃO

6.1. PAPEL DO AUDITOR

A função do Auditor do Programa de Gestão é a verificação das normas internas estabelecidas no Manual de Gestão. Os auditores farão visitas programadas e não programadas às unidades participantes do Programa e avaliarão o cumprimento dos itens dispostos no Manual, da forma que consta o que seja verificado. Visto isso, é necessário que o Auditor do Programa seja um empregado imparcial indicado e que não seja subordinado a nenhuma área examinada por ele na ocasião das auditorias a serem realizadas.

6.2. PERFIL DO AUDITOR

Os Auditores do Programa serão indicados pelas Diretorias envolvidas, preferencialmente que não sejam Facilitadores, serão avaliados pelos Coordenadores do Programa de Gestão e deverão ser empregados que possuam preferencialmente o seguinte perfil.

Segue a definição das Competências e Habilidades dos empregados que exercerão a função de Auditor do Programa de Gestão:

- Postura profissional aliada aos interesses da Companhia;
- Comunicabilidade – Expressar as ideias com clareza;
- Objetividade – Registrar as evidências apresentadas;
- Responsabilidade – Cumprir um programa de trabalho assumindo possíveis riscos que o envolvem;
- Segurança – Ter foco e resultado nos objetivos propostos;
- Integridade e ética profissional;
- Racionalidade – Manter a conduta profissional aliada aos objetivos da Companhia;
- Flexibilidade – Habilidade no trato interpessoal;
- Imparcialidade – Neutralidade nas ações dos objetivos propostos;
- Boa fluência verbal – Facilidade de se expressar com clareza e objetividade.

7. GESTORES DAS UNIDADES DE NEGÓCIO

7.1. PAPEL DO GESTOR

A gestão é fundamental para garantir o bom funcionamento de qualquer empresa e o gestor é aquele que é responsável por administrar e coordenar as atividades de sua área.

Além de ser o responsável pela liderança e organização dos processos, é preciso que ele compreenda quais as melhores formas de trabalhar.

É importante que o gestor garanta o cumprimento das diretrizes, metas e objetivos da empresa, organize e dirija as atividades, controle e avalie resultados e forneça incrementos ao processo, buscando melhorá-lo.

Deve Interagir com o Facilitador para obtenção de informações e diretrizes sobre o programa e também coordenar e delegar tarefas para sua equipe. Além disso, é seu papel garantir que a comunicação e interação entre sua equipe e os outros setores da empresa sejam eficientes, claras e objetivas.

O trabalho do gestor, portanto, inclui tornar o ambiente, os relacionamentos e as interações entre a equipe e a empresa melhores. Contando com relações mais harmoniosas, é possível tornar os processos diários mais eficientes.

8. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO

Será necessário o mínimo de sete meses para conclusão da implantação do Programa, conforme detalhamento a seguir.

8.1. Elaboração das Regras do Programa – 10 dias

- a. Abrangência do Programa
- b. Definição do critério de pontuação
- c. Definição de premiação e reconhecimento
- d. Aprovação da Alta Liderança

8.2. Divulgação do Programa para toda empresa – 15 dias

- a. Comunicação Corporativa

8.3. Capacitação Gestores – Gerentes e Coordenadores – 80 dias

- a. Módulo Conformidade de Gestão – 1 a 2 turmas por semana
- b. 15 Turmas com até 15 pessoas

8.4. Apresentação Liderança – Encarregados DLU e DSU – 3 dias

- a. Apresentação para até 140 pessoas – auditório da Sede
 - i. Turma DLU
 - ii. Turma DSU

8.5. Desdobramentos: Pessoal – 30 dias

- a. Indicação de Facilitadores – 5 dias
 - Manejo Arbóreo
 - Coleta Seletiva
 - Escola (+APA)
 - Hospital
 - Limpeza Urbana
- b. Capacitação dos Facilitadores – 6 dias
 - i. Teoria – 3 dias
 - ii. Prática – 3 dias

- c. Dimensionamento de Auditores – 3 dias
- d. Indicação de Auditores efetivos e substitutos – 10 dias
- e. Capacitação dos Auditores – 6 dias
 - i. Teoria – 3 dias
 - ii. Prática – 3 dias

8.6. Desdobramentos: Infraestrutura e Logística – 10 dias

- a. Cronograma de auditorias
- b. Transporte

8.7. Avaliação Piloto – 30 dias

- a. Segmentos de Limpeza Urbana e Serviços Urbanos

8.8. Análise da Avaliação Piloto – 10 dias

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão viabilizam a análise do desempenho e a execução de ações de melhoria necessárias em todos os níveis.

Portanto as estratégias são formuladas para direcionar a organização e o seu desempenho pensando sempre em melhoria de resultados e busca da excelência.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

E-FACEQ . Programa de Performance: Modelo de Gestão com Foco em Alcance de Resultados. Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2238-8605, Ano 6, Número 9, maio de 2017. <http://www.faceq.edu.br/e-faceq>

FALCONI, Vicente. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia. 9.ed. - Nova Lima. FALCONI, 2013

FNQ GESTÃO PARA TRANSFORMAÇÃO. Modelo de Excelência da Gestão. Um Guia de Referência da Gestão para Excelência.
<<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acessado em dezembro 2018.

FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acessado em dezembro 2018.

GBRSP. Gestão baseada em resultado no Setor Público. Machado, Nelson et all. São Paulo, Ed. Atlas, 2012.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Gestão para Resultados. Secretaria do Planejamento e Gestão.
<http://www2.ipece.ce.gov.br/pforr/comite/Apresentacao_PforR.pdf>
Acessado em 01/02/2019.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Gestão orientada para Resultados: Competências Gerenciais do Séc. XXI. Secretaria de Gestão e Recursos Humanos.<<https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/apostila%20gor%20completa.pdf>> Acessado em 01/02/2019.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. A estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MPE BRASIL. Questionário de Auto Avaliação, 2015.

<https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod_resource/content/0/MPE_Brasil_2015.pdf> Acessado em dezembro 2018.

NEVES, Marco. A. Tudo sobre indicadores de desempenho em logística. Revista Mundo Logística. São Paulo, v.1, n.12, p.30 – 45, 2009.

ROSSI JR, LUIZ RODOVIL. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor. Dissertação apresentada ao Curso MBA da FGV/EAESP. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ANEXO A

Manual de Gestão

COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA

Setembro 2019

INTRODUÇÃO

O Manual de Gestão foi baseado no Modelo de Excelência da Gestão® – MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotado por inúmeras empresas.

O MEG foi alicerçado em um conjunto de Fundamentos da Excelência e se desdobram em processos gerenciais ou fatores de desempenho que visam a melhoria da gestão e a busca pela excelência na execução da rotina.

A adoção do MEG possibilita que a unidade de negócio obtenha:

- Melhorias em processos;
- Foco em resultados;
- Aumento da produtividade;
- Melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- Identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- Maior compartilhamento de informações;
- Otimização de tempo;
- Promoção de cooperação interna;
- Facilidade para treinar novos empregados;
- Utilização adequada dos recursos;
- Redução de custos; e
- Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

Conceitos dos Fundamentos da Excelência em Gestão:

Pensamento sistêmico: Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Aprendizado organizacional e inovação: Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis

Liderança transformadora: Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades, preparando líderes e pessoas.

Compromisso com as partes interessadas: Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazo.

Adaptabilidade: Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.

Desenvolvimento sustentável: Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

Orientação por processos: Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.

Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização.

Geração de valor: Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa.

Critérios de avaliação:

O Modelo de Excelência da Gestão® – MEG baseado nos Fundamentos da Excelência é colocado em prática por meio de oito Critérios de Avaliação:

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.para texto

Na Comlurb os critérios foram alinhados conforme os processos operacionais e administrativos dos segmentos de limpeza e serviços urbanos.

Conforme os processos operacionais e administrativos dos segmentos de limpeza e serviços urbanos, alguns critérios foram agrupados, Clientes e Sociedade e outro, Resultados, foi considerado no painel de metas do órgão.

Os seis Critérios de Excelência foram subdivididos em Itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e pontuação.

A avaliação permite um diagnóstico objetivo e retrata o grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

Cada questão possui três alternativas de respostas que inclui a identificação desde “não atendo ao item”, “sim atendo ao item” e “não se aplica”, que serão assinaladas pelos auditores responsáveis pelas visitas, buscando aquela que mais se aproxima da realidade constatada na unidade de negócio.

A avaliação considera 100 pontos, baseado nos pilares. Cada pilar terá itens de conferência obrigatória e itens de verificação aleatória.

Os grupos de avaliação serão compostos pelas Gerências das Superintendências ou Coordenadorias e exclusão das Gerências de Serviços Extraordinários e de Serviços Especiais. As Gerências de Departamento e Adjuntas serão consideradas únicas para efeito de avaliação.

O Processo de avaliação terá periodicidade quadrimestral em 100% das gerências, com aviso prévio ou não, realizada por auditores internos cedidos pelas Diretorias.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIO

LIDERANÇA

O critério **Liderança** examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Alta Direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.

1. A gerência realiza reunião periódica com a liderança e força de trabalho.

Alinhar diretrizes e informar assuntos pertinentes à empresa visando conhecimento de todos e verificar a evolução dos assuntos pendentes das reuniões anteriores.

1.1 Apresentar ata da reunião com ações e/ou orientações e registro formal da participação da liderança e força de trabalho.

2. A gerência promove a análise dos resultados dos indicadores.

Medir o desempenho do órgão de acordo com os indicadores existentes, identificando oportunidades de melhoria. Esta análise é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

2.1 Apresentar análise dos resultados parciais dos indicadores da gerência e ações de melhoria.

3. A gerência analisa o consumo de combustível.

Analisar o consumo de combustível (equipamentos e frota) promovendo o consumo responsável e identificando ações de redução/melhoria visando alinhamento com a diretriz da empresa.

Esta análise é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

3.1 Apresentar a análise do consumo de combustível (equipamentos e frota) da gerência e as ações de redução/melhoria.

4. A gerência analisa o consumo de materiais e ferramentas.

Analisar o consumo de materiais e ferramentas promovendo o consumo responsável e identificando ações de redução/melhoria visando alinhamento com a diretriz da empresa.

Esta análise é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

4.1 Apresentar a análise do consumo de materiais e ferramentas da gerência e as ações de redução/melhoria das concessionárias (Light e Cedae) e as ações de redução/melhoria.

5. A gerência analisa o consumo das concessionárias (Light e Cedae).

Analisar o consumo das concessionárias (Light e Cedae) promovendo o consumo responsável e identificando ações de redução/melhoria visando alinhamento com a diretriz da empresa.

Esta análise é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

5.1 Apresentar a análise do consumo das concessionárias (Light e Cedae) e as ações de redução/melhoria.

6. A gerência analisa a utilização da frota.

Analisar a utilização da frota promovendo a otimização do recurso e identificando ações de redução/melhoria visando alinhamento com a diretriz da empresa.

Esta análise é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

6.1 Apresentar análise da utilização dos veículos, horas extras, horas improdutivas (quebra e atrasos), "apresentação extra", dimensionamento dos roteiros e as ações de melhoria para os resultados não satisfatórios.

7. Supervisionar toda área de atuação da gerência.

Programar roteiros de supervisão avaliando a qualidade dos serviços prestados, registrando as não conformidades constatadas no roteiro e providenciando e se certificando da correção.

Esta avaliação é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

7.1 Apresentar roteiros e a agenda ou cronograma de supervisão.

8. Participação efetiva do gerente de departamento nas gerências adjuntas.

Interagir com a liderança da unidade subordinada e verificar se a gestão está de acordo com suas diretrizes.

Esta interação deve ser feita sistematicamente.

8.1 Apresentar agenda, livro de ocorrência ou registro formal através de ata de reunião.

9. Participação efetiva nas áreas de comunidade.

Programar roteiros de supervisão nas comunidades da sua área de atuação, conhecendo a programação e avaliando a qualidade dos serviços prestados.

Esta avaliação é de responsabilidade da liderança e deve ser feita sistematicamente.

9.1 Apresentar agenda, cronograma ou livro de ocorrência.

10. Participação efetiva do gerente de departamento em todos os turnos da gerência.

Interagir com a liderança e equipe do turno e verificar se a gestão está de acordo com suas diretrizes.

Esta visita deve ser feita sistematicamente, auxiliando na análise e melhoria dos processos, na elaboração e implementação de planos de ação e avaliando a qualidade dos serviços.

10.1 Apresentar agenda ou registro formal.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

O critério **Estratégias e Planos** examina o processo de formulação das estratégias e planos de forma a direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho. As estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

1. A gerência elabora planos de ação para melhoria dos resultados.

Definir planos para melhoria dos resultados, com ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, com os responsáveis pelas ações, com os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

1.1 Apresentar plano de ação para melhoria de resultado com identificação dos problemas, causas e ações corretivas, data e registro formal da participação dos empregados envolvidos na elaboração de acordo com o indicador.

2. A gerência garante o cumprimento das etapas/datas dos planos de ação para melhoria dos resultados.

Garantir o cumprimento de cada etapa dos planos de ação visando o alcance dos resultados.

2.1 Apresentar o cronograma, planilha, documentos e etc. com as etapas dos planos e ações corretivas e preventivas quando necessárias.

3. A gerência compartilha os planos para melhoria dos resultados com os envolvidos pelas ações.

Comunicar os planos de ação aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um no alcance dos resultados.

3.1 Apresentar ata ou outro registro formal da divulgação das ações para os envolvidos.

CLIENTE E SOCIEDADE

O critério **Clientes** examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes, como divulga os serviços aos clientes e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para melhoria dos serviços e fidelização dos clientes.

O critério **Sociedade** examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos das suas operações e atendimento às exigências legais e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

1. A gerência dá tratamento às solicitações do cidadão.

Promover o atendimento com qualidade das solicitações dos cidadãos dentro do prazo definido conforme o subtipo de forma a garantir a satisfação do cliente. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, evitando a repetição.

1.1 Apresentar o registro da verificação das solicitações em campo pelo empregado designado, com as providências.

2. A gerência dá feedback aos cidadãos das suas respectivas solicitações.

Estreitar o contato com o cliente buscando a satisfação através das orientações sobre sua solicitação.

2.1 Apresentar o registro do contato com o cidadão (telefone ou pessoalmente).

3. A gerência faz divulgação dos serviços da Comlurb.

Despertar o interesse do cliente pelos serviços da Comlurb e para cooperar com a manutenção da limpeza dos logradouros.

3.1 Apresentar o registro de divulgação de Serviços: Remoção Gratuita ou Coleta Domiciliar (dia e horário) ou outros serviços pertinentes à gerência.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O critério **Informação e Conhecimento** examina as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão, a utilização das informações da organização e de informações comparativas na análise do desempenho, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

1. A gerência divulga informações atualizadas em locais de acesso aos empregados.

Manter os empregados atualizados das informações corporativas. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente.

1.1 Manter o quadro de avisos com a ata de reunião ordinária e extraordinária da Comissão interna de Prevenção de Acidentes - CIPA assinada pelos presentes e Calendário Anual das Reuniões.

A reunião extraordinária poderá ocorrer para situação de risco grave e iminente, acidente do trabalho grave ou fatal e quando houver solicitação expressa de uma das representações. assinada pelos presentes lista de presença e calendário anual das reuniões.

1.2 Manter o quadro de avisos com o cronograma de visita do Serviço Social.

1.3 Manter o quadro de avisos com o cronograma de visita dos Técnicos de Segurança do Trabalho.

1.4 Manter o quadro de avisos com informes da Comunicação Corporativa - cartazes pertinentes a força de trabalho.

1.5 Manter o quadro de avisos com a Escala de Serviço Mensal.

1.6 Manter o quadro de avisos com o Boletim Interno com informes pertinentes a força de trabalho.

1.7 Manter o quadro de avisos com a Programação Anual de Férias.

2. A gerência divulga o resultado atualizado dos Indicadores em locais de acesso aos empregados.

Manter os empregados atualizados sobre os indicadores da organização e da unidade de negócio. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores.

A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir o conhecimento do desempenho da unidade de negócio.

2.1 Manter o Quadro de Gestão à Vista preenchido.

2.2 Manter o quadro de avisos com o Painel de Resultados.

2.3 Manter o quadro de avisos com os Gráficos dos Indicadores.

3. A gerência divulga as informações sobre as diretrizes da Comlurb em locais de acesso aos empregados.

Manter os empregados atualizados sobre as diretrizes da empresa. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações tem como finalidade promover e preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores em decorrência dos riscos (físicos e ambientais) existentes nos ambientes de trabalho.

3.1 Manter Informativos sobre o Programa 5S: conscientização, uso responsável (energia elétrica, água, materiais etc..) em todas as instalações da unidade de negócio.

3.2 Manter o quadro de avisos com o Mapa de Riscos dentro da validade.

3.3 Manter o quadro de avisos com o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais dentro da validade.

3.4 Manter o quadro de avisos com o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional dentro da validade.

3.5 Manter o Quadro de Acidentes com a quantidade atualizada.

3.6 Manter o quadro de avisos com informativos sobre o APP COMLURB.

3.7 Manter o quadro de avisos com a descrição dos Recursos do Pronto Emprego.

PESSOAS

O critério **Pessoas** examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

1. A gerência colabora para o desenvolvimento dos empregados.

Promover a capacitação dos empregados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho.

1.1 Verificação da Taxa de adesão nos cursos e treinamentos da Comlurb através do relatório da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento – GGD.

1.2 Apresentar o controle das convocações de treinamentos para os empregados.

2. A gerência avalia o desempenho e dá feedback aos empregados

Auxiliar o empregado na adaptação das exigências do cargo e no atendimento das expectativas da empresa.

2.1 Apresentar os formulários de Feedback de Avaliação do Empregado de todos os empregados avaliados com 1 estrela.

3. A gerência tem rotina para evitar acidente de trabalho.

Despertar nos empregados consciência preventiva contra a prática de atos inseguros a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos empregados, em decorrência de suas atividades.

3.1 Apresentar evidências da realização do Minuto Diário de Segurança – MDS.

3.2 Apresentar a programação, temas e roteiro do MDS.

3.3 Apresentar evidências da realização de palestras, vídeos, teatro, dinâmicas, etc.

3.4 Apresentar ata da Reunião da CIPA Extraordinária em casos de acidente fatal ou grave.

3.5 Apresentar o tratamento dos assuntos citados na reunião da CIPA.

4. A gerência atende o programa de 5S.

Propiciar um ambiente de trabalho adequado para todos os empregados.

4.1 Senso de Limpeza: Manter o ambiente de trabalho limpo, bem como inspecionar e zelar pelos materiais e equipamentos utilizados no dia-a-dia.

4.2 Senso de Seleção e Organização: Consiste em separar o que é realmente necessário ao trabalho do que não é e manter as instalações, materiais e equipamentos, pertinentes ao trabalho, identificados e organizados.

4.3 Senso de Conservação e Autodisciplina: Manter e dar continuidade ao que já foi feito, limpeza e organização das instalações, materiais e equipamentos.

5. A gerência promove o bem estar do empregado.

Propiciar condições adequadas para o trabalho para todos os empregados visando o bem estar e satisfação no trabalho e com a empresa.

É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação e entusiasmo das pessoas.

5.1 Apresentar ata da reunião sobre o tema 5S para conscientização e zelo pelas instalações e registro formal da participação dos empregados.

5.2 Apresentar ações de reconhecimento ou confraternização dos empregados como café da manhã, dias festivos, campanhas de vacinação, palestras educativas, dinâmicas etc..

6. A gerência tem rotina para manutenção predial de suas instalações.

Propiciar condições adequadas para o trabalho para todos os empregados visando o bem estar e satisfação no trabalho e com a empresa.

6.1 Apresentar registro das solicitações de manutenção predial.

6.2 Apresentar registro do tratamento das solicitações de manutenção predial.

PROCESSOS

O critério **Processos** examina os principais processos do negócio da organização. São processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas, processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

1. A gerência acompanha o controle de frequência.

Obter informação da frequência dos empregados com ocorrências para implementar ações para tomada de decisão.

- 1.1 Apresentar o controle de faltas, licenças médicas e punições.
- 1.2 Apresentar o acompanhamento dos empregados com maior número de ocorrências.
- 1.3 Apresentar as ações tomadas em relação aos empregados com maior quantidade de faltas.
- 1.4 Apresentar os acertos de frequência dos empregados realizados dentro do prazo, com executante e validador definidos.

2. A gerência acompanha a escala de serviços.

Garantir o cumprimento e qualidade na elaboração das escalas de serviços para domingos, feriados e eventos especiais.

- 2.1 Apresentar a escala semanal de trabalho no formulário padrão.
- 2.2 Apresentar arquivo organizado com as escalas de serviço de todos os turnos.
- 2.3 Apresentar as escalas de trabalho com a ciência do empregado, com a data de folga programada e validação do gerente.
- 2.4 Apresentar, em caso de recusa a assinar a escala, o documento com assinatura de 2 (duas) testemunhas.
- 2.5 Apresentar as escalas de trabalho com a troca da data da folga registrada no verso do documento com a ciência do empregado.
- 2.6 Apresentar o cumprimento da data da folga programada no QDP.
- 2.7 Apresentar o apontamento da data da folga programada no cartão/folha de ponto.

3. A gerência acompanha o controle do lanche.

Garantir a qualidade do lanche e evitar desperdícios.

- 3.1 Apresentar o estoque de leite dentro da validade.
- 3.2 Apresentar o estoque de leite atendendo o conceito PEPS: Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai.
- 3.3 Apresentar o quantitativo de leite solicitado correspondente à necessidade da gerência.
- 3.4 Apresentar o controle do pão no formulário padrão.
- 3.5 Apresentar o quantitativo de pão solicitado correspondente aos empregados em atividade do mês.

4. A gerência acompanha o controle de depósito.

Monitorar o estoque, a movimentação de entrada e saída de materiais e otimização dos recursos utilizados.

4.1 Apresentar o registro diário de entrada e saída de material do depósito.

4.2 Apresentar o controle do estoque de material adequado ao consumo.

4.3 Apresentar o balanço mensal do estoque existente.

4.4 Apresentar a solicitação de material com a aprovação do Titular da gerência para autorização de preenchimento no sistema ALMOX.

5. A gerência acompanha o controle de bens patrimoniais permanentes.

Garantir o controle dos bens patrimoniais de sua unidade evitando extravios.

5.1 Apresentar a relação atualizada dos bens existentes, com seus respectivos números de inventário e visto do Gerente.

5.2 Apresentar arquivo organizado com as listagens dos bens patrimoniais.

5.3 Apresentar a relação atualizada afixada dos bens patrimoniais existentes em cada sala, com seus respectivos números de inventário e visto do Gerente.

6. A gerência possui o Livro de Inspeção de Trabalho – LIT.

Atender a exigência do Ministério do Trabalho. Serve para que o Auditor Fiscal do Trabalho anote a situação encontrada na empresa.

O livro é um instrumento de fiscalização usado pelo auditor para anotação das irregularidades encontradas, dos prazos para regularização e para registro da vista.

6.1 Apresentar o Livro de Inspeção do Trabalho em bom estado de conservação.

7. A gerência possui a Programação de Apresentação de Veículos – PAV.

Garantir a programação estabelecida e o correto faturamento dos serviços.

7.1 Apresentar a Programação de Apresentação de Veículos – PAV atualizada.

8. A gerência garante o acerto da jornada de trabalho.

Garantir os direitos dos empregados e evitar o registro de ocorrências equivocadas.

8.1 Apresentar o formulário do acerto da jornada no modelo padrão.

8.2 Apresentar o documento onde o empregado é avisado no caso de mudança/acerto de jornada, com pelo menos 15 dias de antecedência.

8.3 Apresentar o documento de acerto da jornada com a ciência do empregado.

8.4 Apresentar os documentos para verificação do horário informado no cabeçalho do cartão/folha de ponto em acordo com a jornada efetivamente trabalhada.

9. A gerência acompanha o exame periódico dos empregados.

Garantir o cumprimento da agenda de exames periódicos visando à saúde do empregado e evitando penalidades legais do Ministério do Trabalho para empresa.

9.1 Apresentar a convocação do exame periódico com a ciência do empregado.

9.2 Apresentar os documentos para verificar se a lista de empregados convocados para o exame periódico confere com os formulários com a ciência dos empregados.

9.3 Apresentar o documento que mostra o comparecimento do empregado ao exame periódico.

9.4 Apresentar o registro de novo agendamento, para os casos de ausência justificada do empregado.

10. A gerência registra a distribuição dos EPIs.

Garantir a distribuição de EPIs visando proteger a saúde e integridade física do empregado.

10.1 Apresentar a ficha de distribuição de EPIs com o registro de recebimento do material pelo empregado.

10.2 Apresentar o documento para verificar se a distribuição de EPIs está de acordo com o período que requisitou o material.

11. A gerência acompanha o uso do Livro de Ocorrência.

Checar diariamente o registro das ocorrências ou acidentes no livro de ocorrência para tomada de decisão.

11.1 Apresentar o Livro de Ocorrências com registro dos acidentes típicos ou de trajeto, com as informações sobre o acidentado, descrição preliminar do acidente, lesão e danos materiais, se houver.

11.2 Apresentar o Livro de Ocorrências com registros sistemáticos de situações extraordinárias pertinentes aos serviços, passagem de turno de serviços pendentes, danos ao patrimônio ou terceiros, conflitos, etc.

12. A gerência acompanha a emissão dos autos de constatação/notificação.

Garantir que os empregados certificados estão utilizando a Lei de Limpeza Urbana visando à manutenção da limpeza.

12.1 Apresentar lista de empregados certificados e seus respectivos autos de infração/notificação.

12.2 Apresentar arquivo organizado com os autos de infração/notificação.

12.3 Apresentar lista atualizada de estabelecimentos Grandes Geradores da sua área de atuação.

13. A gerência acompanha a emissão do Quadro de Distribuição de Pessoal – QDP.

Garantir a elaboração do QDP visando o correto controle da utilização dos empregados.

13.1 Apresentar o formulário do Quadro de Distribuição de Pessoal com preenchimento diário e correto.

13.2 Apresentar os documentos Ordens de Serviços e Boletins Diários de Operação alinhados ao QDP.

13.3 Apresentar arquivo organizado com o Quadro de Distribuição de Pessoal.

14. A gerência acompanha a emissão do Movimento Diário de Viatura – MDV.

Garantir a elaboração do MDV visando o correto controle da apresentação da frota.

14.1 Apresentar o formulário do Movimento Diário de Viatura com preenchimento diário e correto no modelo padrão.

14.2 Apresentar os documentos Boletins Diários de Operação alinhados ao QDP.

14.3 Apresentar arquivo organizado com o Movimento Diário de Viatura.

15. A gerência acompanha a emissão do Boletim Diário de Operação – BDO.

Garantir o correto preenchimento do BDO visando controle de utilização, bom estado de conservação e faturamento da frota e organização para eventuais conferências.

15.1 Apresentar o formulário do Boletim Diário de Operação com preenchimento diário e correto no modelo padrão.

15.2 Apresentar o registro das ocorrências dos Checklist dos BDO's

15.3 Apresentar o registro formal para as terceirizadas sobre não conformidades da frota.

15.4 Apresentar arquivo organizado com o Boletim Diário de Operação.

16. A gerência acompanha a emissão da Ordem de Serviço – OS.

Garantir o correto preenchimento da OS visando o controle do registro da programação e status da execução dos serviços.

16.1 Apresentar o formulário da Ordem de Serviço com preenchimento diário e correto no modelo padrão.

16.2 Apresentar arquivo organizado com a Ordem de Serviço.

17. A gerência acompanha a emissão do Quadro Mancha – QM.

Garantir o correto preenchimento do QM visando o registro do plano e status da execução dos serviços.

17.1 Apresentar o formulário do Quadro Mancha com preenchimento diário e correto.

17.2 Apresentar o Quadro Mancha alinhado ao plano de serviço e OS.

18. A gerência acompanha a emissão Relatório de Não Conformidade – RNC.

Garantir o correto preenchimento do RNC visando o registro das ocorrências para as providências necessárias.

18.1 Apresentar o formulário do Relatório de Não Conformidade com preenchimento diário e correto.

18.2 Apresentar o tratamento das não conformidades identificadas no setor (Cada setor deve ser dividido em Roteiros Diários de Supervisão visando abranger toda área de atuação).

18.3 Apresentar os Relatórios de Não Conformidade com justificativa, caso não tenha sido realizada a ronda.

19. A gerência acompanha a emissão do Relatório Bom Turno – RBT.

Garantir o correto preenchimento do RBT visando o conhecimento das atividades e providências necessárias.

19.1 Apresentar o formulário do Relatório Bom Turno com preenchimento diário e correto.

20. A gerência acompanha os Planos de Serviços.

Checar se os planos de serviços estão sendo cumpridos de acordo com o planejado.

20.1 Apresentar os planos de serviços atualizados no SICO.

20.2 Apresentar o cumprimento dos planos de serviços através das ordens de serviços.

21. A gerência possui controle das solicitações do canal 1746.

Monitorar o andamento das solicitações em relação ao prazo, reincidência e respostas.

21.1 Apresentar planilha eletrônica extraída do CAS com dados das solicitações.

21.2 Apresentar o atendimento dentro do prazo das solicitações no sistema CAS.

PROCESSOS OPERACIONAIS

VARRIÇÃO

1. Uniforme, EPI's e ferramentas.

Preservar a saúde e segurança do empregado e zelar pela imagem da Comlurb.

- 1.1 Uso dos EPI's de acordo com a atividade e em boas condições de uso.
- 1.2 Uso do uniforme completo, sem alteração do padrão e em boas condições de uso;
- 1.3 Uso de ferramentas adequadas para a realização do serviço e em boas condições de uso;

2. Empregado.

Garantir que as orientações de segurança de trabalho e o plano de serviço sejam cumpridos e zelar pela imagem da empresa.

- 2.1 O empregado está de posse da Ordem de Serviço com sua matrícula e no local indicado no roteiro.
- 2.2 O empregado está sem qualquer equipamento de distração auditiva.
- 2.3 O contêiner/lutocar está sem material de catação.
- 2.4 O contêiner/lutocar está posicionado antes do empregado, protegendo-o do fluxo de veículos.

3. Processo de trabalho.

Garantir que o processo de trabalho seja cumprido.

- 3.1 As papeleiras estão em condições de uso em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do empregado.
- 3.2 O local (sarjetas, canteiros ou golas de árvores) está limpo e isento de resíduos em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do empregado.
- 3.3 As grelhas dos ralos estão desobstruídas em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do empregado.
- 3.4 Não há capim (acima de 15 cm) junto as árvores, postes e pequena extensão da sarjeta em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do empregado.
- 3.5 O descarte dos resíduos é feito em local indicado na OS, considerando locais que não impeçam o livre acesso à residências, portas de garagem, pontos de ônibus, rampas de acessibilidade e embaixo de papeleiras.

COLETA DOMICILIAR

1. Uniforme, EPI's e ferramentas.

Preservar a saúde e segurança do empregado e zelar pela imagem da Comlurb.

- 1.1 Uso dos EPI's de acordo com a atividade e em boas condições de uso.
- 1.2 Uso do uniforme completo, sem alteração do padrão e em boas condições de uso;
- 1.3 Uso de ferramentas adequadas para a realização do serviço e em boas condições de uso;

2. Empregado.

Garantir que as orientações de segurança de trabalho e o plano de serviço sejam cumpridos e zelar pela imagem da empresa.

- 2.1 O motorista está de posse do roteiro e BDO com os registros dos empregados e no local indicado.
- 2.2 O BDO tem registro das não conformidades do veículo.
- 2.3 A equipe está sem mochila/bolsa/pochete junto ao corpo durante o serviço.
- 2.4 A equipe está sem qualquer equipamento de distração auditiva.
- 2.5 O veículo está sem objetos pendurados que não sejam pertinentes ao serviço.
- 2.6 O veículo está sem material de catação.

3. Processo de trabalho.

Garantir que o processo de trabalho seja cumprido.

- 3.1 Os sacos ofertados (puxada) para coleta estão em locais apropriados, considerando locais que não impeçam o livre acesso às residências, portas de garagem, pontos de ônibus, rampas de acessibilidade, embaixo de papeleiras e/ou locais que formem opinião negativa.
- 3.2 O dispositivo de basculamento é utilizado de forma adequada.
- 3.3 Não ter sacos ou montes de resíduos provenientes dos serviços e/ou outros resíduos em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo.
- 3.4 As papeleiras estão em condições de uso em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo.
- 3.5 O acabamento do serviço realizado, ou seja, a limpeza do local sem resíduos após a coleta, em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo está adequada.

REMOÇÃO DE LIXO PÚBLICO

1. Uniforme, EPI's e ferramentas.

Preservar a saúde e segurança do empregado e zelar pela imagem da Comlurb.

- 1.1 Uso dos EPI's de acordo com a atividade e em boas condições de uso.
- 1.2 Uso do uniforme completo, sem alteração do padrão e em boas condições de uso;
- 1.3 Uso de ferramentas adequadas para a realização do serviço e em boas condições de uso;

2. Empregado.

Garantir que as orientações de segurança de trabalho e o plano de serviço sejam cumpridos e zelar pela imagem da empresa.

- 2.1 O motorista está de posse do roteiro e BDO com os registros dos empregados e no local indicado.
- 2.2 O BDO tem registro das não conformidades do veículo.
- 2.3 A equipe está sem mochila/bolsa/pochete junto ao corpo durante o serviço.
- 2.4 A equipe está sem qualquer equipamento de distração auditiva.
- 2.5 O veículo está sem objetos pendurados que não sejam pertinentes ao serviço.
- 2.6 O veículo está sem material de catação.

3. Processo de trabalho.

Garantir que o processo de trabalho seja cumprido.

- 3.1 Os sacos ofertados (puxada) para coleta estão em locais apropriados, considerando locais que não impeçam o livre acesso às residências, portas de garagem, pontos de ônibus, rampas de acessibilidade, embaixo de papeleiras e/ou locais que formem opinião negativa.
- 3.2 O dispositivo de basculamento é utilizado de forma adequada.
- 3.3 Não ter sacos ou montes de resíduos provenientes dos serviços e/ou outros resíduos em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo.
- 3.4 As papeleiras estão em condições de uso em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo.
- 3.5 A sinalização do local está adequada para garantia da segurança da equipe e pedestres de acordo com as orientações da coordenadoria de segurança do trabalho;
- 3.6 O acabamento do serviço realizado, ou seja, a limpeza do local sem resíduos após a coleta, em uma distância de 100m anteriores ao posicionamento do veículo está adequada.

ROÇADA MECÂNICA

1. Uniforme, EPI's e ferramentas.

Preservar a saúde e segurança do empregado e zelar pela imagem da Comlurb.

- 1.1 Uso dos EPI's de acordo com a atividade e em boas condições de uso.
- 1.2 Uso do uniforme completo, sem alteração do padrão e em boas condições de uso.
- 1.3 Uso de ferramentas adequadas para a realização do serviço e em boas condições de uso.
- 1.4 A roçadeira mecânica portátil em boas condições de uso.

2. Empregado.

Garantir que as orientações de segurança de trabalho e o plano de serviço sejam cumpridos e zelar pela imagem da empresa.

- 2.1 A equipe está de posse da Ordem de Serviço com seus respectivos registros e no local indicado.
- 2.2 A equipe está sem mochila/bolsa/pochete junto ao corpo durante o serviço.
- 2.3 A equipe está sem qualquer equipamento de distração auditiva.
- 2.4 A tela de proteção está em boas condições de uso e livres de objetos pendurados.

3. Processo de trabalho.

Garantir que o processo de trabalho seja cumprido.

- 3.1 A sinalização do local está adequada para garantia da segurança da equipe e pedestres de acordo com as orientações da coordenadoria de segurança do trabalho.
- 3.2 A pré-limpeza do local do serviço, ou seja, foi realizada a remoção de resíduos que comprometam a segurança da equipe e pedestres está adequada.
- 3.3 A equipe sinaliza adequadamente os obstáculos existentes, como rochas, jardineiras, marcadores de divisas de terreno, etc.
- 3.4 O corte está de acordo com o sentido da rotação da lâmina (sentido horário) e lado de menor fluxo de veículos e/ou pessoas ou o lado que tenha muro.
- 3.5 O acabamento do serviço realizado, ou seja, sem resíduos de vegetação e outros resíduos como lixo branco.
- 3.6 O descarte dos resíduos é feito em local indicado na OS, considerando locais que não impeçam o livre acesso à residências, portas de garagem, pontos de ônibus, rampas de acessibilidade e embaixo de papeleiras.