



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Plano de Ação: A ponte entre a estratégia e a atividade

Izabel Vieira Szeremeta, Alvaro César Portella Kosinski, Leonel Junior Pedralli, Mariana Da Costa Turra Brandão

[RELATO TÉCNICO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Plano de Ação: A ponte entre a estratégia e a atividade

Resumo:

O fato de o ambiente profissional ser cada vez mais desafiador desperta no indivíduo um sentimento de incapacidade e solidão. Tais circunstâncias desencorajam e desengajam, uma vez que causam ruptura entre as atividades desenvolvidas e o respectivo propósito. As ferramentas de gestão procuram então reduzir essa fricção, fazendo com que os esforços, tarefas e resultados tenham sentido para a pessoa. Aproximar o Planejamento Estratégico do cotidiano da organização tem sido um desafio cada vez maior aos gestores, no cumprimento de sua missão institucional. Neste sentido desenvolveu-se um Plano de Ação departamental que consistiu em trinta e cinco ações prioritárias – distribuídas em cinco projetos consolidados - a serem desenvolvidas ao longo do biênio 2021-22. Fundamentando a proposta, emerge a filosofia LEAN, sobretudo, o seu aspecto mais visível que é a busca pela melhoria contínua. Os resultados obtidos - 85% de ações concluídas - indicam a utilidade da ferramenta.

Palavras-Chave: Plano de Ação; LEAN; Gestão de Pessoas.

1 Introdução.

A partir do início das atividades do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), afirmam Amorim et al., 2009, o Poder Judiciário tem atravessado uma fase de mudanças, na busca da profissionalização das suas atividades gerenciais alinhado aos requisitos de uma gestão eficiente, segundo Wolfovitch (2010), cuja missão é tornar a prestação jurisdicional, de âmbito nacional, efetiva, em que a estrutura organizacional passa a contribuir de forma menos difusa, conforme assinalam Lima; Cruz (2011).

Ocorre que a substituição da administração burocrática para a gerencial, de acordo com Wolfovitch (2010), resulta na busca de um regime jurídico mais flexível, que priorize o conceito da eficácia e respalde aspectos de conveniência e oportunidade administrativa, contrapondo-se a atual estrutura do Poder Judiciário, fruto de uma confusão de hierarquias. A autoridade dos desembargadores é jurisdicional. Suas decisões prevalecem sobre a dos juízes de primeira instância e isto é fundamental para o Estado Democrático de Direito. Contudo, o Estado Democrático de Direito não exige, necessariamente, que a autoridade jurisdicional de dizer o direito se traduza em autoridade administrativa de gerenciar tribunais.

Ainda assim essa atividade é desenvolvida por Desembargador / Desembargadora eleito(a) por seus pares para um mandato de dois anos. Neste período a referida autoridade

será reconhecida como a Ordenadora de Despesa e responsável pela condução administrativa do referido Poder.

Por encontrar-se em um ambiente instável e indefinido, como é o contexto da administração pública no Brasil, o servidor, segundo Feuerschütte; Ng; Padilha; Raquel; Ronconi (2009), poderá se deparar com situações imprevisíveis, cabendo a ele administrar esta imprevisibilidade, por meio de decisões criativas e inovadoras, sem recorrer a padrões pré-estabelecidos. Nesse momento de atuar de forma inovadora em prol do interesse público que o gestor mobilizará seu conjunto de recursos para a ação, expressando assim sua competência.

Pois bem, neste contexto, a Cadeia de Valor representa a maneira como a estratégia se desdobra, a partir de uma visão geral das atividades, processos e macroprocessos executados. Esse instrumento demonstra, ainda, a forma como os processos se inter-relacionam para gerar e entregar valor à sociedade, de maneira a se concretizar a missão institucional.

Não se pode perder de vista, no entanto, que os processos por vezes se complementam e realizam entregas uns para os outros. Assim, pode-se afirmar que também estão no escopo de atuação do departamento processos relacionados a outros macroprocessos e eixos de atuação.

Com foco na missão institucional, este instrumento busca explicar a contribuição de cada atividade (setor), a partir das relações entre procedimentos / pessoas / departamentos. Embora seu conteúdo esteja alinhado tanto com o planejamento estratégico, quanto com as atividades desenvolvidas, no dia a dia, sua compreensão resta prejudicada, uma vez que a realização da tarefa, reconhecidamente, encontra-se distante da missão e visão institucionais.

O Plano de Ação foi concebido então para aderir à estratégia institucional de forma a traduzir seu desdobramento no plano tático e operacional e, assim, traduzir e aproximar o propósito das atividades e sua posição organizacional.

A partir de cinco projetos consolidadores: Lean Thinking: consolidando uma filosofia de sucesso; Trilha Certa: revisão e remodelagem de processos; Governança em Contratações: governança, integridade e transparência; Processos Blindados: aprimoramento da gestão de riscos e, por fim, Inovação Disruptiva: inovação e transformação digital, foram propostas 35 ações identificadas tidas como prioritárias e que se realizadas levariam ao disposto na missão e visão da organização.

2 Fundamentação Teórica que sustenta o Plano de Ação.

A adoção do Lean, que impulsionou ao sucesso o Sistema Toyota de Produção, também conhecida como *Lean Thinking* foi adotada pelo Departamento em abril de 2018. O Projeto visava, inicialmente, empregar técnicas de gestão de almoxarifado na Central de Distribuição, buscando-se qualidade e eficiência dos serviços desenvolvidos pelas unidades, através do planejamento de ações, buscando uma gestão focada na melhoria contínua e na redução de desperdícios.

Na medida em que os primeiros resultados foram sendo alcançados, vislumbrou-se a oportunidade de ampliação do projeto às demais unidades do departamento a fim de que a cultura da eliminação de desperdícios e a busca pela excelência dos serviços entregues irradiasse.

2.1 Os Cinco Princípios *Lean*.

A metodologia gerencial fundamentada na filosofia Lean propõe que o processo produtivo leve em consideração cinco princípios, quais sejam: 1. VALOR: inicialmente, deve-se conhecer o valor a ser produzido pela instituição como um todo, ou seja, aquilo que se pretende entregar ao cliente final. No caso de um Tribunal de Justiça, tem-se que esse valor coincide com sua missão institucional. Assim, concebe-se que o valor a ser entregue pelo Poder Judiciário do Estado consiste em garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, de qualidade, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social. 2. CADEIA DE VALOR: a segunda etapa a ser alcançada é a construção da cadeia de valor, a fim de que se possa entender o caminho a ser percorrido para efetivamente entregar o valor ao cliente final, neste caso a sociedade. O Poder Judiciário alcançou essa fase ao instituir sua Cadeia de Valor. 3. FLUXO: a terceira etapa consiste em estabelecer as rotinas de trabalho de tal forma a evitar que o processo de trabalho não alcance seus objetivos. Nesta fase, busca-se esmerar no detalhamento do mapeamento e remodelagem do processo produtivo a fim de identificar e resolver gargalos. Também neste momento são identificados e tratados os riscos que impactam no fluxo contínuo e saudável das atividades. 4. CLIENTE: nesta etapa se volta novamente ao cliente para entender se suas necessidades e anseios estão sendo atendidos adequadamente e com elevado grau de satisfação. É um momento de se rever as expectativas dos clientes, o que poderá ser implementado por meio de pesquisas de satisfação (rotineiras ou, preferencialmente, a cada entrega realizada), estabelecimento de canal direto para críticas, elogios e sugestões, etc. 5. EXCELÊNCIA: por fim, deve-se

buscar a perfeição. Condiz com afastar a ideia do “já está bom assim” e estar continuamente a procura de aperfeiçoamento. Uma pessoa imbuída na filosofia Lean mantém em si um desassossego produtivo que sempre o desafia a melhorar. É preciso ter em mente que esse fluxo de desenvolvimento não se completa em si mesmo. Trata-se de um processo contínuo em todas as suas fases. (DAHL, 2021; LIKER, 2018; MARTINS, 2015)

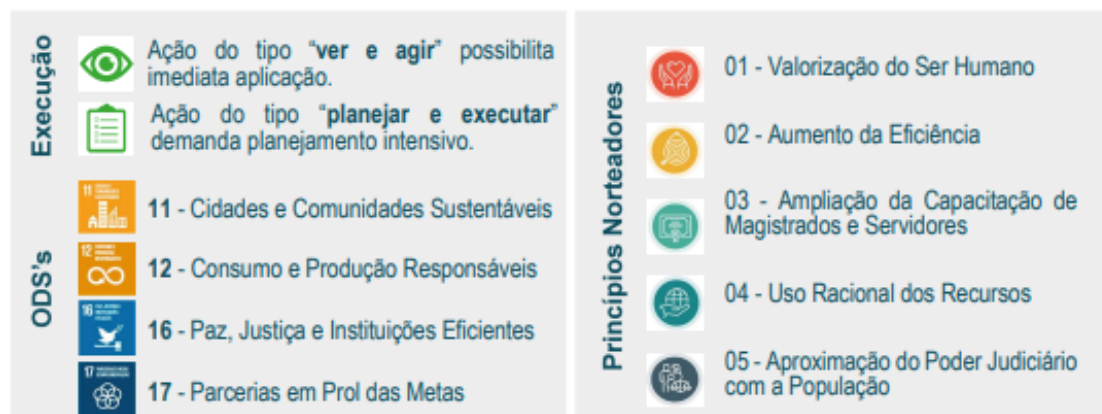
3 As ações.

As ações foram levantadas a partir das metas apresentadas pelas áreas, registradas no expediente próprio, além de outras decorrentes de discussões acerca da necessidade de alinhamento deste projeto com o Plano de Gestão do Gabinete da Presidência (2021-2022). Algumas ações são legado de outras gestões que, por razões das mais diversas, acabaram não sendo implantadas, mas cuja necessidade persiste.

Estabeleceu-se, em complementação, um Plano de Gestão de Crise, em que foram registradas as medidas mitigadoras e contingenciais que auxiliaram na sustentação destas ações. Nesta avaliação, os riscos foram mensurados em quatro níveis: baixo, médio, alto e extremo, conforme sua capacidade de afetar o sucesso do projeto. Muitos riscos foram avaliados como alto e extremo em razão das incertezas trazidas pela pandemia de Covid-19 e seus desdobramentos.

Com relação aos prazos estabelecidos, as ações que dependeram da elaboração de Planos de Execução, tiveram revisões em seu cronograma. Igualmente, os responsáveis e áreas envolvidas poderão ser revistos por ocasião dos planos de execução.

Com o objetivo de complementar o alinhamento já estabelecido no capítulo da estratégia, foram utilizados selos que se encontram posicionados à esquerda da respectiva ação, cujos significados se vê:



3.1 A vinculação das ações aos projetos consolidadores.

PROJETO LEAN THINKING

Ação 01 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver, Divulgar e Utilizar Ferramenta para Registro Contínuo das Propostas de Melhoria Apresentadas pelos Colaboradores (Kaizen)

Ação 02 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver método objetivo para utilização, no processo de avaliação funcional ou de estágio, das propostas de melhoria e engajamento com a implantação. (Kaizen).

Ação 03 Áreas Envolvidas Responsável Instituição do Café Virtual – curto momento de descontração no decorrer da semana em que os servidores, estagiários e colaboradores se reúnem virtualmente para conversar sobre temas alheios às suas rotinas de trabalho.

Ação 04 Áreas Envolvidas Responsável Realizar pesquisas periódicas de satisfação com os serviços prestados no departamento, por meio de formulário de intranet, divulgando os resultados e adotando medidas contínuas de melhoria.

Ação 05 Áreas Envolvidas Responsável Realizar estudo sobre os riscos relacionados à causa “pessoa” a fim de se identificar possibilidade de automação das tarefas e redução das chances de erro (Poka-Yoke).

Ação 06 Áreas Envolvidas Responsável Implantar a “rotina Gemba”, a qual consistirá em intervisitações periódicas entre diretor e gerentes das unidades do departamento, com o devido registro das trocas de experiências e acompanhamento sistematizado das sugestões decorrentes desses encontros.

Ação 07 Áreas Envolvidas Responsável Implantar a Rotina Nemawashi - agendamento de discussões periódicas, em que os servidores envolvidos nos processos de trabalho avaliam oportunidades de melhoria.

Ação 08 Áreas Envolvidas Responsável Adotar rotinas periódicas para realização das tarefas de organização e limpeza do ambiente de trabalho, pastas de arquivos na rede interna e refinar as bases de dados dos sistemas.

PROJETO TRILHA CERTA

Ação 09 Áreas Envolvidas Responsável Reestruturação Administrativa do Departamento para Atualização da Competências das Unidades

Ação 10 Áreas Envolvidas Responsável Consolidação das Aquisições de Passagens em uma única unidade do Tribunal de Justiça

Ação 11 Áreas Envolvidas Responsável Revisar e remodelar mapeamento dos processos de trabalho do Departamento do Patrimônio promovendo as melhorias e adequações necessárias (ciclo PDCA)

Ação 12 Áreas Envolvidas Responsável Implantar novas tecnologias e boas práticas a fim de aperfeiçoar o controle patrimonial e a realização de inventários de bens.

Ação 13 Áreas Envolvidas Responsável Concluir a elaboração do Manual de Controle de Bens Permanentes.

Ação 14 Áreas Envolvidas Responsável Aprimorar a Oficina de Restauração de Mobiliário, com a aquisição de materiais para execução das tarefas

Ação 15 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver solução e metodologia para as rotinas de carga e descarga patrimonial a cada movimentação ou desligamento funcional ou de estagiário.

Ação 16 Áreas Envolvidas Responsável Concluir a recuperação do telhado do edifício que abriga a Central de Distribuição

Ação 17 Áreas Envolvidas Responsável Implantar Almoxarifado Virtual

Ação 18 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver e disponibilizar no Portal de Serviços e Informações do Departamento do Patrimônio ou, se este não tiver concluído, no site institucional o mapa completo dos processos geridos pelo departamento, seus respectivos riscos e controles

PROJETO GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÕES

Ação 19 Áreas Envolvidas Responsável Avaliar ferramentas de Governança em Contratação e Implementar Melhorias

Ação 20 Áreas Envolvidas Responsável Elaborar Plano Anual de Contratações do Poder Judiciário do Estado do Paraná em conformidade com a Resolução 347/2020-CNJ.

Ação 21 Áreas Envolvidas Responsável Elaborar e Consolidar as Informações do Plano Anual de Capacitação em Contratações.

Ação 22 Áreas Envolvidas Responsável no DP Elaborar, em adesão ao Plano Institucional, um Programa interno de Governança e Integridade no âmbito das contratações.

Ação 23 Áreas Envolvidas Responsável DP Elaborar Plano de Logística Sustentável.

Ação 24 Áreas Envolvidas Responsável Elaborar critérios técnicos e mecanismos para realização de processos seletivos internos para a investidura em funções comissionadas no Departamento do Patrimônio e ingresso em comissões de licitação.

PROJETO PROCESSOS BLINDADOS

Ação 25 Áreas Envolvidas Responsável Revisar a matriz de riscos e identificar novos eventos não previstos nas rodadas anteriores

Ação 26 Áreas Envolvidas Responsável Estabelecer rotina visando que o registro das incorporações e baixas patrimoniais no sistema contábil e no sistema de gestão de materiais ocorram

Ação 27 Áreas Envolvidas Responsável Implantar o Plano de Gestão de Crise a fim de estabelecer alternativas contingenciais para os riscos decorrentes da pandemia de Covid-19 que podem atrasar ou inviabilizar a continuidade dos projetos e processos

PROJETO INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Ação 28 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver Portal de Serviços e Informações do Departamento do Patrimônio

Ação 29 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver e Implementar ferramenta de Tecnologia da Informação para Controle das Aquisições de Passagens

Ação 30 Áreas Envolvidas Responsável Implementar a utilização do módulo Estudo Técnico Preliminar – Digital (ETP-D) do ComprasNET

Ação 31 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver ferramenta de T.I. para registro do grau de satisfação do usuário, assim que receba o produto ou serviço

Ação 32 Áreas Envolvidas Desenvolver e publicar solução de B.I. com os Indicadores da Gestão de materiais de Consumo

Ação 33 Áreas Envolvidas Desenvolver e publicar solução de B.I. com as informações detalhadas de todos os contratos controlados pelo departamento

Ação 34 Áreas Envolvidas Desenvolver e publicar solução de B.I. com os indicadores das licitações

Ação 35 Áreas Envolvidas Responsável Desenvolver e publicar solução de B.I. com os Indicadores da Gestão de Bens Permanentes

3.2 A ação e sua forma de visualização.

A fim de dotar o Plano de Ação de maior capacidade de execução, cada uma das 35 ações propostas recebeu um painel com informações essenciais. Objetivou-se, desta forma, estabelecer uma linguagem padronizada na forma como a comunicação aconteceria, bem como tornar o plano bastante visual e, assim, compreensível aos olhos dos setores, tanto tático, quanto operacional.

A figura abaixo, exemplificativamente, representa duas ações vinculadas ao Projeto *Lean Thinking*. A partir deste planejamento o desenvolvimento da ação seguiu o calendário previsto.

5.2. AÇÕES PROJETO LEAN THINKING



3.3 Detalhando a ação.

Uma vez que a ação atingira seu objetivo, era considerada concluída, e a partir das informações colhidas ao longo do processo um relatório era apresentado.

Exemplificativamente segue abaixo o relatório de status da ação 06:

RELATÓRIO DE STATUS DO PROJETO

RESUMO DO PROJETO – 06 - IMPLANTAR A "ROTINA GEMBA", A QUAL CONSISTIRÁ EM INTERVISITAÇÕES PERIÓDICAS ENTRE DIRETOR E GERENTES DAS UNIDADES DO DEPARTAMENTO, COM O DEVIDO REGISTRO DAS TROCAS DE EXPERIÊNCIAS E ACOMPANHAMENTO SISTEMATIZADO DAS SUGESTÕES DECORRENTES DESSES ENCONTROS

DATA DO RELATÓRIO	DIVISÃO	PREPARADO POR
26/10/2022	DP-AT	

RELATÓRIO

DATA PREVISTA	DATA EXECUTADA	SALDO DIAS	EVOLUÇÃO %
01/12/2021	29/11/2021	2	100

INTRODUÇÃO

ESTE TRABALHO TEVE COMO OBJETIVO FOMENTAR O TRABALHO COLABORATIVO E EM EQUIPE, ESTIMULAR O PENSAMENTO INOVADOR E A CRIATIVIDADE, OLHAR PARA O CLIENTE INTERNO E EXTERNO, ESTIMULAR O COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE TRABALHO, PROMOVER O ENGAJAMENTO ENTRE A EQUIPE, ESTIMULAR O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E DE TOMADA DE DECISÃO EM CONJUNTO, APRIMORAR O PROCESSO DE LIDERANÇA, DISCUTI COLETIVAMENTE AS DIFICULDADES A SEREM SUPERADAS NAS DIVISÕES E NO DEPARTAMENTO, RELACIONAR QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS A SEREM ENFRENTADOS EM CADA UMA DAS UNIDADES E, COLETIVAMENTE, BUSCAR SOLUÇÕES PARA CADA UM DELES, APERFEIÇOAR OS PROCESSOS DE TRABALHO, SEUS INDICADORES E PONTOS DE CONTROLE. . A ATIVIDADE FOI REALIZADA EM CONJUNTO COM A N 7 - NEMAWASHI.

PROJETO

LEAN THINKING

AÇÃO

IMPLANTAR A "ROTINA GEMBA", A QUAL CONSISTIRÁ EM INTERVISITAÇÕES PERIÓDICAS ENTRE DIRETOR E GERENTES DAS UNIDADES DO DEPARTAMENTO, COM O DEVIDO REGISTRO DAS TROCAS DE EXPERIÊNCIAS E ACOMPANHAMENTO SISTEMATIZADO DAS SUGESTÕES DECORRENTES DESSES ENCONTROS.

PRINCÍPIOS NORTEADORES

AUMENTO DA EFICIÊNCIA

USO RACIONAL DOS RECURSOS

ODS'S

PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICIENTES

VISÃO GERAL DO PROJETO

PLANEJAMENTO	DATA PREVISTA	DATA EXECUTADA	DIAS	SALDO DIAS	%CONCLUÍDO
ATOS INAUGURAIS	01/07/2021	10/05/2021	52	52	20
REUNIÕES E COLETA DE DOCUMENTOS	11/05/2021	11/05/2021	0		
CONSOLIDAÇÃO E ENTREGA DO PE	12/05/2021	12/05/2021	0		

EXECUÇÃO	DATA PREVISTA	DATA EXECUTADA	DIAS	SALDO DIAS	%CONCLUÍDO
Apresentação do Board no app Miro.	12/05/2021	27/05/2021	-15	-47	70
Consolidação das informações e elaboração de plano de ações para melhoria das situações descritas no Board.	28/05/2021	01/06/2021	-4		
Apresentação do primeiro relatório de acompanhamento das melhorias implementadas.	09/08/2021	09/08/2021	0		
Apresentação do segundo relatório de acompanhamento das atividades e melhorias implementadas.	01/11/2021	29/11/2021	-28		

RISCOS

Falta de engajamento por parte dos colaboradores (P4xI5);
Falta de patrocínio e monitoramento pelos gestores (P2xI5);

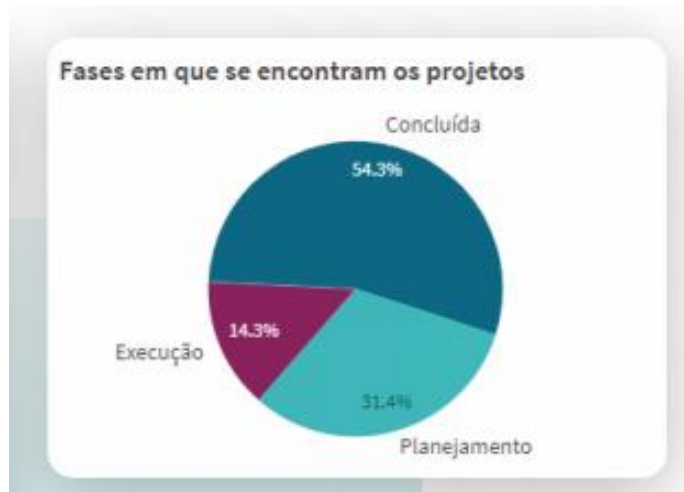
CONCLUSÃO

OS OBJETIVOS FORAM ALCANÇADOS, E PROJETOS NÃO PREVISTOS ORIGINALMENTE NO PLANO FORAM DESENVOLVIDOS E IMPLEMENTADOS. PARA VIABILIZAR ESTA ATIVIDADE, FOI PREPARADO UM AMBIENTE VIRTUAL NO APLICATIVO MIRO, EM QUE FORAM APLICADOS DIVERSOS CONCEITOS DIRETA E INDIRETAMENTE RELACIONADOS À FILOSOFIA LEAN: KAIZEN, GEMBA, NEMAWASHI, MELHORIA CONTÍNUA, GOVERNANÇA, INOVAÇÃO, DESIGN THINKING E ÁGIL. FORAM COLETADAS AS IDEIAS ATRAVÉS DE BRAINSTORMING/BRAINWRITING, E FORAM COMPARTILHADAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO. CONCLUÍDA ESTA ETAPA, FORAM SELECIONADOS PROBLEMAS A SEREM ENFRENTADOS COM BASE NO IMPACTO EM QUATRO CRITÉRIOS: PESSOAS, LEGAL, FINANCEIRO E RISCOS, BEM COMO A SELEÇÃO DE UMA BOA PRÁTICA. FORAM APRESENTADAS PROPOSTAS DE SOLUÇÕES, MELHORIAS E OS RESULTADOS FORAM DETALHADOS NO PROCESSO ELETRÔNICO. AO LONGO DO ANO DE 2021 ESTA ASSESSORIA IMPLEMENTOU AS MELHORIAS ALI TRAZIDAS, BEM COMO DESENVOLVEU DIVERSOS OUTROS PROJETOS, DECORRENTES DAS NECESSIDADES RELATADAS NESTA PRIMEIRA DINÂMICA, COMO CONTRATO VISUAL, LICITAÇÃO VISUAL, DESENVOLVIMENTO DE DIVERSOS PAINÉIS DE QLIK SENSE PARA APERFEIÇOAR A GESTÃO, CRIAÇÃO DA ASSISTENTE VIRTUAL PAT, E, AINDA, PROMOVEU A INTEGRAÇÃO DAS DIVISÕES DESTE DEPARTAMENTO ATRAVÉS DE REUNIÕES PÁGINA 3 VIRTUAIS,

APRESENTADO PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DE MODO CONJUNTO E SISTÊMICO. COMO EXEMPLO, CITA-SE O TRABALHO REALIZADO NO PROJETO DE AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÕES, DO QUAL RESULTOU O GRUPO DE TRABALHO DE GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÕES, SENDO NECESSÁRIO, PARA VIABILIZAR TAL TRABALHO, AÇIONAR AS DIVERSAS DIVISÕES DO DEPARTAMENTO DO PATRIMÔNIO. ADICIONALMENTE, CITE-SE A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES, DO ORÇAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO E DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL QUE, IGUALMENTE, MOBILIZOU DIVERSOS SETORES AO LOGO DO ANO, FORÇANDO REVER PROCESSOS, OTIMIZAR E APERFEIÇOAR A GESTÃO

3.4 Os resultados.

De uma forma genérica o gráfico abaixo apresenta o status das ações ao final do primeiro ano do Plano de Ação (2021-2022).



Ao final do processo (dez./22) o resultado obtido foi de 85% de ações concluídas.

As ações que não obtiveram conclusões foram:

- Aprimorar a Oficina de Restauração de Mobiliário, com a aquisição de materiais para execução das tarefas, que não foi concluída em virtude da necessidade de atendimento de outras demandas prioritárias na unidade administrativa.
- Desenvolver solução e metodologia para as rotinas de carga e descarga patrimonial a cada movimentação ou desligamento funcional ou de estagiário, que não foi concluída pela necessidade de ferramentas de T.I que estão em desenvolvimento e em virtude da necessidade de atendimento de outras demandas prioritárias na unidade administrativa.
- Concluir a recuperação do telhado do edifício que abriga a Central de Distribuição, que não foi concluída em virtude da necessidade de atendimento de outras demandas prioritárias na unidade administrativa.
- Implantar Almoxarifado Virtual, que não foi concluída em virtude da necessidade de atendimento de outras demandas prioritárias na unidade administrativa.
- Estabelecer rotina visando que o registro das incorporações e baixas patrimoniais no sistema contábil e no sistema de gestão de materiais ocorram no mesmo dia, que não foi concluída pela necessidade de ferramentas de T.I que estão em desenvolvimento e em

virtude da necessidade de atendimento de outras demandas prioritárias na unidade administrativa.

A despeito das ações não concluídas foi possível perceber ao longo da execução do plano uma melhor compreensão por parte das equipes das respectivas atividades e a busca pelo cumprimento de metas. Neste sentido, foram padronizados procedimentos e criaram modelos para utilização do Sistema Eletrônico de Informações, com *checklists* variados para contratação direta, locação de imóveis, emissão de pareceres, entre outros temas. Tal engajamento elevou a qualidade do serviço e sua execução de forma contínua e padronizada.

Referências

BARROS, A. N.; CRUZ, R. C.; XAVIER, W. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, G. C. O. L. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 43-67, 2011.

DAHL, J. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

FEUERSCHÜTTE, S. G., YING, L. L., PADILHA, M. M., RAQUEL, I., & RONCONI, L. F. A. Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. **ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2, 1-16.

LIKER, J. K.; ROSS, K. **O modelo Toyota de excelência em serviços: a transformação lean nas organizações de serviço**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

MARTINS, C. F. **O modelo Lean de melhoria contínua: uma crônica de transformação enxuta em um ambiente administrativo**. Curitiba: CRV, 2015.

WOLFOVITCH, V. O IMPACTO DA MODERNIZAÇÃO GERENCIAL DO PODER JUDICIÁRIO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Salvador, Salvador, 2010.