



FALCONI

CONSULTORES DE RESULTADO

PROPOSTA 1363/13
MAIO / 2013



Projeto Prefeitura de São Paulo

“Reduzir tempo de aprovação de grandes empreendimentos, favorecendo a melhoria do ambiente de negócio no município”



F A L C O N I

CONSULTORES DE RESULTADO

Conteúdo da Proposta



1 Meta

Resultado esperado do projeto



2 Qualificação da Meta

Contexto, análises e racional utilizado na definição da meta



3 Solução

Principais marcos e entregas do projeto



4 Fatores Críticos de Sucesso

Governança do Projeto, papéis e responsabilidades



5 Investimento

Condições comerciais

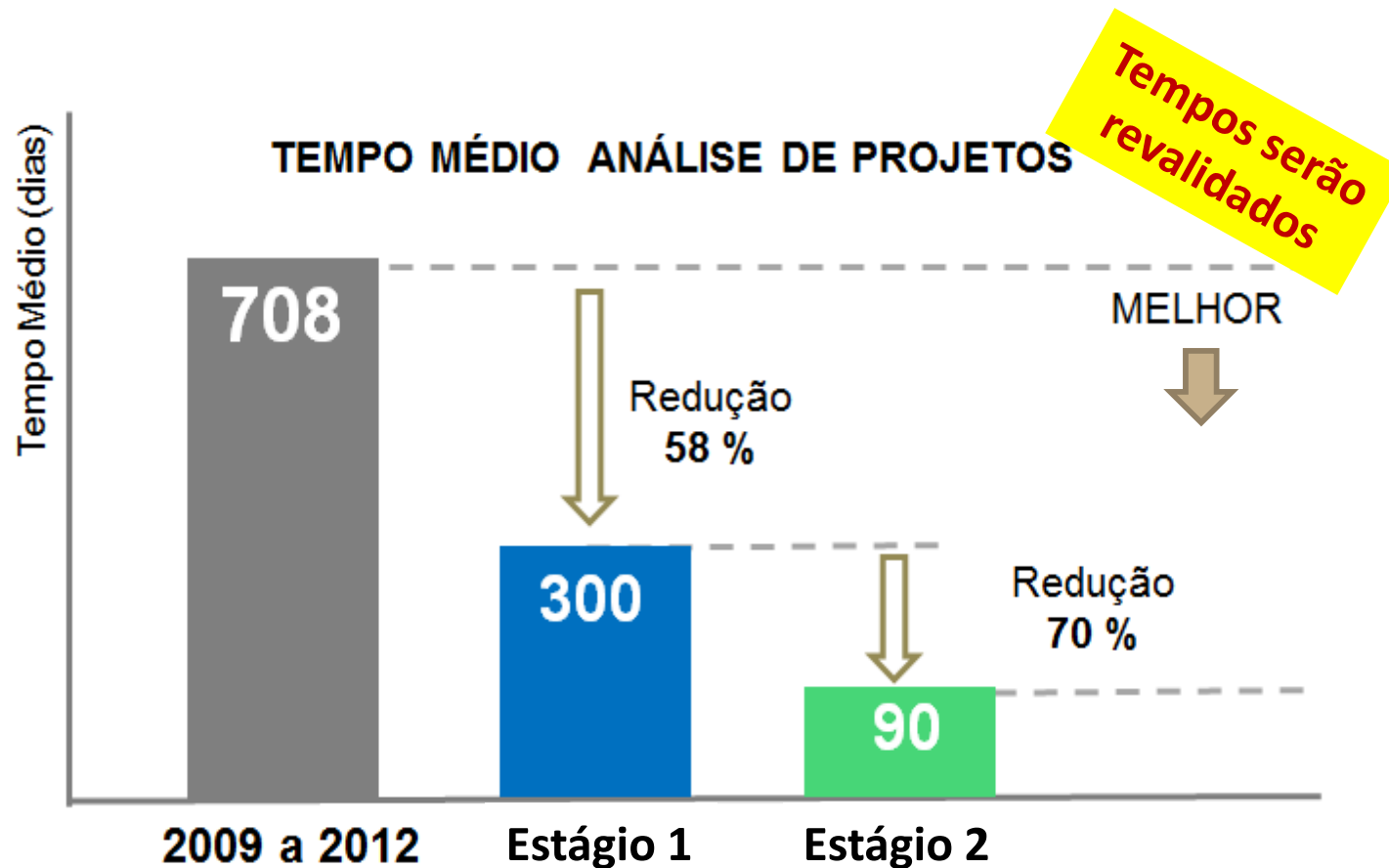


6 Anexos



1 Meta

Auxiliar a PMSP a **reduzir o tempo médio para aprovação de empreendimentos de grande porte de 708 para 300 dias, em 12 meses de projeto.**



Fonte: SISACOE/SIMPROC

Parâmetros considerados para a definição das metas:

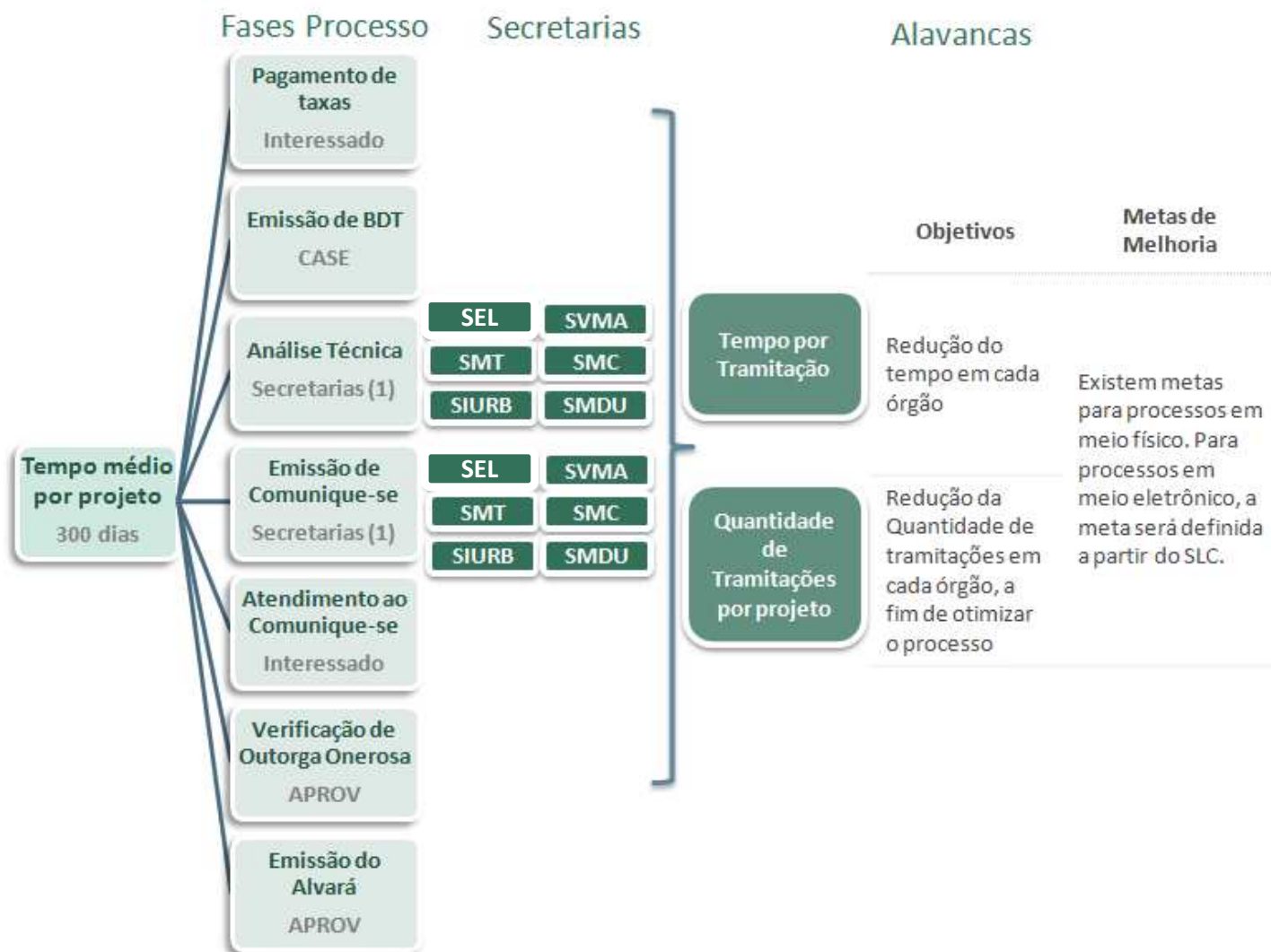
- 1) Avaliação das alavancas de tempo por tramitação e quantidade de tramitações por projeto em cada Secretaria envolvida, em relação aos tempos praticados em processos em meio físico.
- 2) A meta de tempo médio de 300 dias para 2013 considera a implantação integral do Sistema de Licenciamento de Construções e será revalidada com as secretárias da nova gestão durante a fase de planejamento do projeto.
- 3) A meta de tempo médio de 90 dias considera a implantação integral dos planos de ação com destaque para o uso de cadastros informatizados e integrados e a revisão das legislações aplicáveis (PDE, LPUOS, etc.), bem como considerou boas práticas de tempos para aprovação de processos de empreendimentos nos âmbitos nacional e internacional.



FALCONI

1.1 Alavancas de Tempo Médio por projeto

A **meta do projeto será desdobrada** conforme as fases do processo de aprovação até a Emissão do Alvará e poderá ser **medida por meio de 02 alavancas**.



Notas:

- O desdobramento das Metas para cada fase do processo será por meio do SLC (Sistema de Licenciamento de Construções) e deverá ser definido a partir da estrutura organizacional validada para a nova gestão da Prefeitura de SP.



2 Qualificação da Meta

O diagnóstico foi desenvolvido de acordo com a lógica abaixo:

1

Obtenção e análise dos dados do desempenho histórico do tempo médio para aprovação e execução de projetos de grande porte (NR3), os quais foram desdobrados por Secretaria Municipal.

2

Levantamento de indicadores de tempo praticados em outras cidades, no âmbito nacional e internacional, identificação de melhores práticas e definição das metas

3

Definição de **premissas que fundamentaram os reprojetos** dos processos e representam direcionamentos para alcance das metas definidas.

O Diagnóstico consistiu em 4 etapas:

- Análise da base de dados e entrevistas com gestores;
- Visitas “in loco” nas secretarias priorizadas nas análises e entrevistas;
- Validação das análises e apresentação da metodologia utilizada;
- Conclusões finais e apresentação da proposta de trabalho.

Foram entrevistados Secretários, líderes e equipes dos departamentos envolvidos.



F A L C O N I


2.1.1 Análise Funcional

As premissas definidas e validadas possibilitarão a estruturação do novo modelo para aprovação de empreendimentos de grande porte visando proporcionar celeridade e transparência.

Foram definidas 5 grandes premissas, que serviram de base para o reprojeto dos processos.

Essas premissas são estruturantes e de grande importância para que se possa mudar o patamar de resultados da PMSP, no que diz respeito ao tempo de aprovação de empreendimentos de grande porte.

Tais premissas foram construídas em conjunto com equipe de servidores das Secretarias envolvidas, líderes e Secretários e foram validadas pelo Prefeito e empresários patrocinadores do projeto.

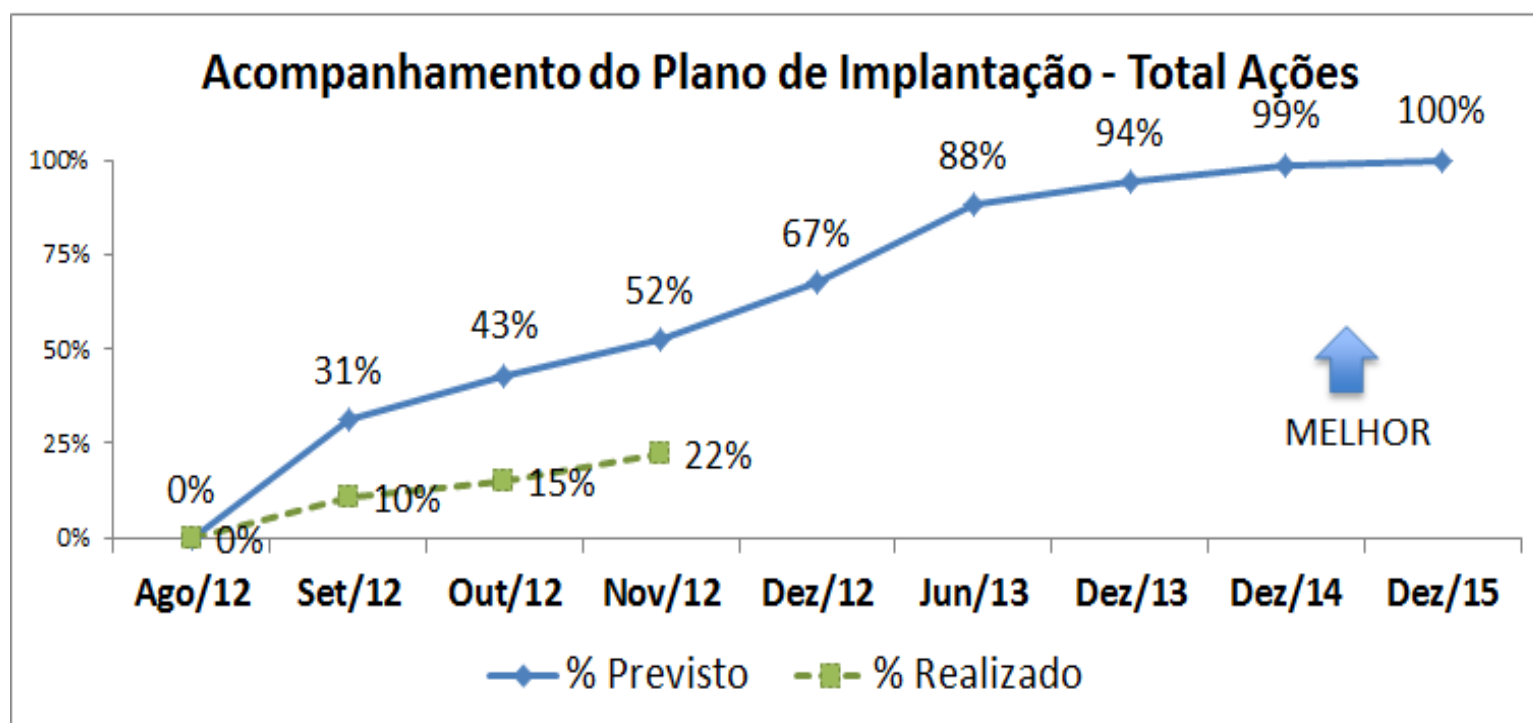
 PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO	PREMISSAS PARA REPROJETO DO PROCESSO Licenciamento de Construções
Criação de cadastros informatizados e integrados no âmbito das secretarias municipais. Exemplos: Digitalização dos acervos e compartilhamento do acesso com as secretarias envolvidas; cadastro único do empreendedor/profissional.	
Implantação de sistema de licenciamento eletrônico de edificações para análise e aprovação, contemplando BDT eletrônico, Comunique-se eletrônico e Alvará eletrônico.	
Estabelecimento de prazos para análises e pronunciamentos dos órgãos envolvidos. Exemplo: Definição de metas para o tempo e a quantidade de tramitações por órgão.	
Definição de responsável pelos processos de aprovação em todas as interfaces da prefeitura, principalmente quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos. Exemplos: Balcão único, Secretaria de Licenciamento.	
Revisão das legislações pertinentes ao licenciamento de construções visando definição clara de responsabilidades e proporcionar transparência e celeridade. Exemplos: Plano Diretor, Planos Regionais, Lei 13.885/04 e Código de Obras.	



2.1.2 Análise de Fenômeno

O nível de implantação dos Planos de Ação esperado em **nov/12 é 52%**, frente a uma realização de **22 %**. Portanto é fundamental obter efetividade na implantação das ações em cada secretaria envolvida, por meio da continuidade do acompanhamento sistemático.

Total: 86 Ações



Posição em 07/12/12.

Estão contidas 86 ações nos planos de ação, que são a base para acompanhamento da implantação nas secretarias envolvidas.

Essas ações foram desdobradas em etapas, e podem ser acompanhadas até o nível de responsável com os prazos definidos.

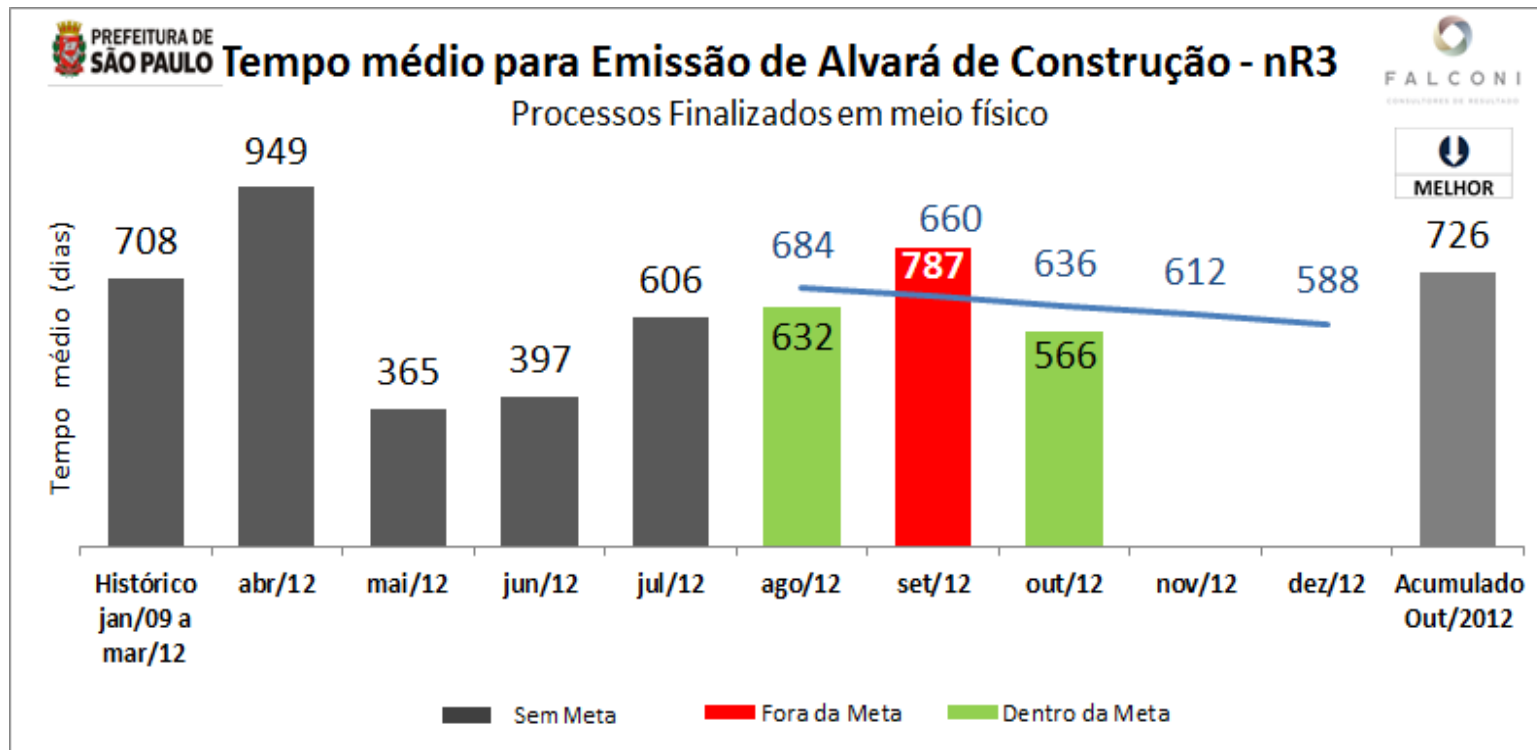
É possível visualizar o índice de cumprimento das ações ao longo do tempo e por secretaria.



F A L C O N I

2.1.3 Status do Indicador – Frente 1

O tempo médio de análise para os processos finalizados em meio físico em outubro/2012 foi de **566 dias**, portanto, melhor que o valor escalonado para a meta que é de 636 dias.



O gráfico demonstra o acompanhamento do estoque de processos na PMSP em meio físico.

O tratamento deste estoque visando a sua eliminação deve ser medida prioritária para a PMSP.

Processos que foram autuados em meio eletrônico, serão acompanhados via SLC (Sistema de Licenciamento de Construções), a partir de janeiro/2013, visando alcançar a meta de 300 dias até dezembro/2013.

Destaca-se que a implantação das ações representa o pré-requisito básico para a redução dos tempos de análise. Por exemplo, com a implantação do SLC ocorrerá eliminação direta do “Tempo de Carrinho” referente aos encaminhamentos dos processos em meio físico (média de 41 dias).

Critérios para cálculos:

Projetos finalizados, com despacho decisório (deferido ou indeferido) por mês, autuados a partir de 2006



3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



F A L C O N I

3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



Acompanhamento dos Resultados e do Plano de Implantação

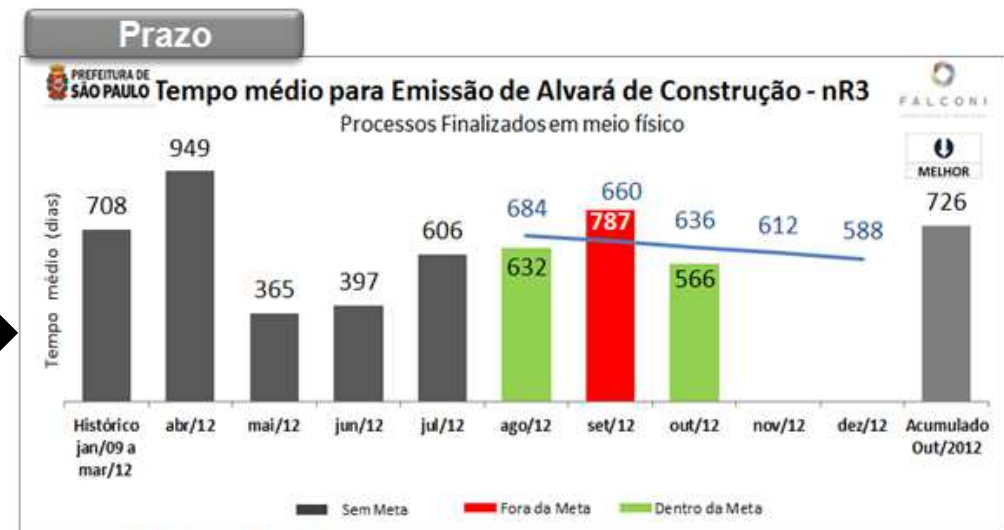
É fundamental **obter efetividade na implantação das ações**, por meio da continuidade do acompanhamento sistemático **para garantir o alcance dos resultados**.

Total: 86 Ações



Posição em 07/12/12.

- Para as ações / etapas “em atraso”, foram definidas ações corretivas e novos prazos para fins de monitoramento junto aos responsáveis.



Fonte: SIMPROC / SISACOE

Critérios para cálculos:

Projetos finalizados, com despacho decisório (deferido ou indeferido) por mês, atuados a partir de 2006

3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

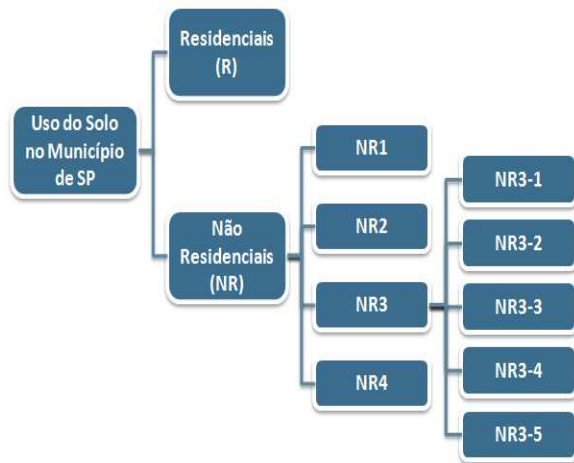
5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



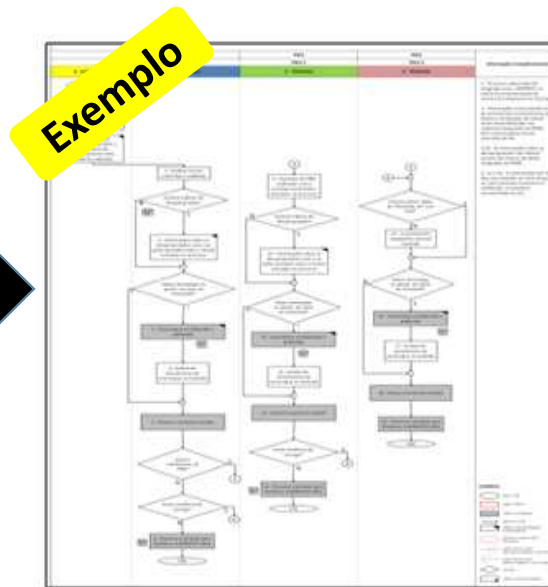
Implantação do Projeto Piloto

Para garantir **resultados rápidos** a proposta é definir um tipo de empreendimento para implantação dos fluxos reprojutados.

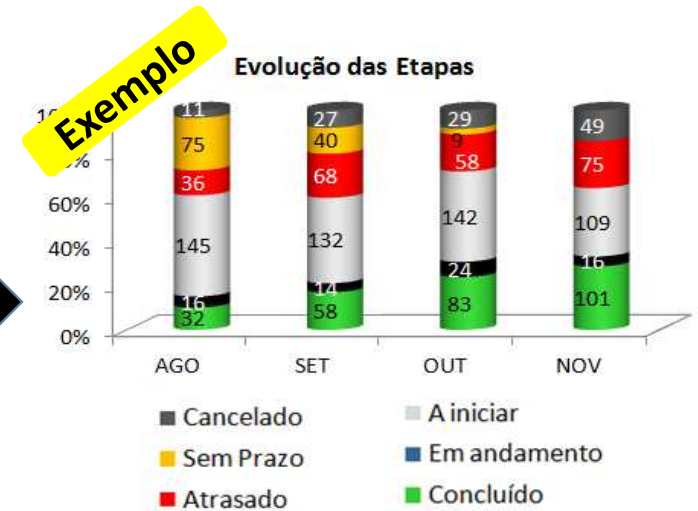
1. Definição do tipo de empreendimento



2. Revisão dos fluxos reprojutados



3. Implantação e Acompanhamento



Certificação e implantação para demais tipos de empreendimentos

3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



Acompanhamento dos Projetos

A meta de tempo médio de 90 dias considera a **implantação integral dos planos de ação** com destaque para a **implantação do SLC**, a **revisão das legislações** e o **uso de cadastros informatizados e integrados**.

A fim de garantir que estes projetos sejam executados o mais próximo possível do planejado, sugere-se **implementar uma sistemática de Gestão de Projetos**.



3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

Para implantação da política de Remuneração Variável é necessário o estabelecimento de indicadores e metas globais, de áreas e individuais...



+

=



3 Solução

Para que os resultados projetados aconteçam e as metas de melhoria sejam atingidas, recomenda-se uma abordagem em cinco macro-etapas:

1

Acompanhamento dos resultados e ações

2

Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

3

Acompanhamento da elaboração dos planos de projeto e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças das legislações referentes ao licenciamento

4

Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

5

Tratamento do estoque dos processos

DETALHAMENTO DAS MACRO-ETAPAS:

1 - Desdobramento das metas por tipo de processo e Secretarias e acompanhamento da implantação dos processos reprojatados

2 - Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e implantação dos processos reprojatados.

3 - Gestão dos projetos de implantação do SLC, integração e informatização dos principais cadastros e de alteração nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções

4 - Estabelecimento dos indicadores globais, indicadores de áreas e individuais para a política de remuneração variável, incluindo a definição das metas.

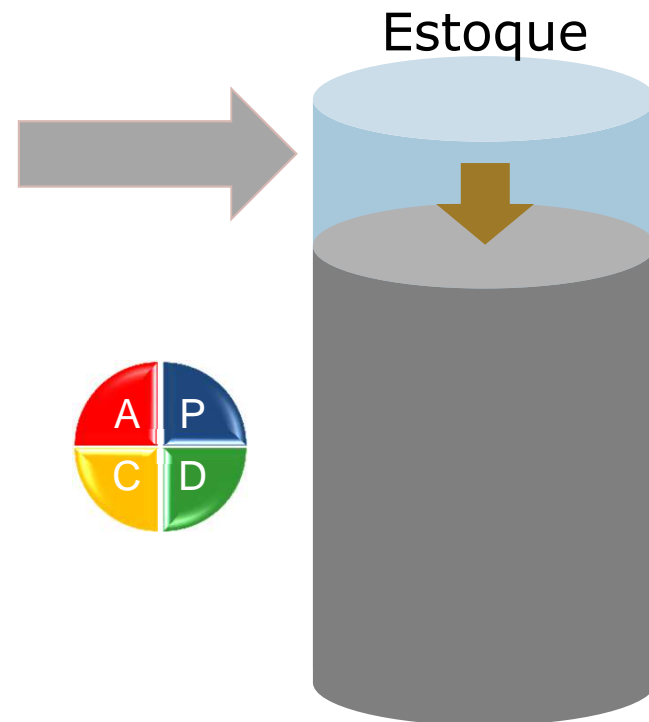
5 - Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque, treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque e elaboração de planos de ação para tratamento do estoque



Tratamento do estoque de processos

Para o **tratamento de estoque de processos** é fundamental a **definição de critérios e do fluxo para saneamento do estoque** capacitando os técnicos para organização e catalogação dos tipos de processos e direcionamento para solução.

Estoque de processos – APROV 2012





4 Fatores Críticos para o Sucesso



Nossa experiência sugere que além da transferência de conhecimento gerencial (responsabilidade da FALCONI), é essencial que o projeto seja conduzido por pessoas com conhecimento específico (técnico) do negócio, além de um forte acompanhamento da Liderança.

4.1 Nossos Diferenciais



Líder em gestão no Brasil.

Compromisso com o alcance de metas

Os projetos possuem um objetivo ligado a um indicador financeiro.

Ensinar fazendo

A transferência de conhecimento capacita a equipe do cliente na solução de problemas.

Cultura de Resultado

A FALCONI não entrega somente um relatório, trabalha de forma conjunta com a equipe do cliente na implementação das ações para atingir o resultado.

"O desenvolvimento de uma organização é um processo educacional de acumulação de conhecimento"

Professor Vicente Falconi
Livro "O Verdadeiro Poder"



F A L C O N I

4.2 Experiências

Experiência da FALCONI neste segmento



Marcos de Pagamento

Atividade (%)	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Plano detalhado do projeto	100%												100%
Definição dos gestores da PMSP envolvidos em cada frente incluindo suas responsabilidades	100%												100%
1. Acompanhamentos dos Resultados e Ações													
Validação da meta para aprovação de empreendimentos em meio eletrônico e meio físico		50%	50%										100%
Desdobramento da meta por Secretaria e por tipo de processo.			50%	50%									100%
Acompanhamento das metas estabelecidas para os processos reprojatados;					13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100%
Replanejamento dos prazos e responsáveis para as ações não concluídas		33%	33%	33%									100%
Levantamento periódico do avanço da implantação dos processos incluindo a atualização do "gráfico de farol" ;					13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100%
Elaboração e capacitação nos novos padrões;				25%	25%	25%	25%						100%
Definição das ações que se fizerem necessárias para tratamento dos desvios.					13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100%
2. Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos													
Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e da meta de tempo de aprovação		100%											100%
Revisão dos processos reprojatados		25%	25%	25%	25%								100%
Treinamento e Implantação dos processos reprojatados nas secretarias envolvidas			25%	25%	25%	25%							100%
Acompanhamento das tramitações dos processos nas secretarias visando avaliar a acurácia dos indicadores							17%	17%	17%	17%	17%	17%	100%
3. Acompanhamento da elaboração dos planos dos projetos e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças nas Legislações referentes ao Licenciamento.													
Elaboração dos cronogramas de cada projeto (3) com definição dos marcos de entrega		33%	33%	33%									100%
Sistemática de Acompanhamento implantada (SLC, integração dos principais cadastros e alterações nas legislações de Licenciamento de Construções)					13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	100%
4. Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável													
Definição dos indicadores globais da Secretaria de Licenciamento, desdobramento por órgão/cargos					50%	50%							100%
Análise dos dados para definição das metas						33%	33%	33%					100%
Validação das metas								50%	50%				100%
5. Tratamento do Estoque de Processos													
Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque		100%											100%
Treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque			50%	50%									100%
Análise piloto das informações dos processos em estoque				50%	50%								100%
Elaboração de plano de ação para tratamento do estoque					50%	50%							100%
Sistemática de acompanhamento do plano de ação implantada							17%	17%	17%	17%	17%	17%	100%
Parcela	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	

Detalhamento das atividades

Acelerar Aprovação de Grandes Empreendimentos

Marco 1 - Acompanhamento dos resultados e ações

- Validação da meta para aprovação de empreendimentos em meio eletrônico e meio físico
- Desdobramento da meta por Secretaria e por tipo de processo.
- Acompanhamento das metas estabelecidas para os processos reprojatados;
- Levantamento periódico do avanço da implantação dos processos;
- Elaboração e capacitação nos novos padrões;
- Atualização do “gráfico de farol” do plano de implantação do processo;
- Definição das ações que se fizerem necessárias para tratamento dos desvios.

Resultados Esperados:

Planos de ação atualizados e ações corretivas definidas e implantadas



Detalhamento das atividades

Acelerar Aprovação de Grandes Empreendimentos

Marco 2 – Implantação do Projeto Piloto para aprovação de empreendimentos

- Definição do tipo de empreendimento para a implementação Piloto e da meta de tempo de aprovação
- Revisão dos processos reprojutados
- Treinamento e Implantação dos processos reprojutados nas secretarias envolvidas
- Acompanhamento das tramitações dos processos nas secretarias visando avaliar a acurácia dos indicadores

Resultados Esperados:

Projeto Piloto Implantado



Detalhamento das atividades

Acelerar Aprovação de Grandes Empreendimentos

Marco 3 - Acompanhamento da elaboração dos planos dos projetos e da implantação: do SLC, da integração e informatização dos cadastros e das mudanças nas Legislações referentes ao Licenciamento.

- Elaboração dos cronogramas de cada projeto com definição dos marcos de entrega
- Acompanhamento da implantação do SLC conforme prescrito nos planos de ação
- Certificação das integrações dos principais cadastros aplicáveis ao Licenciamento de Construções
- Certificação das alterações nas legislações pertinentes ao Licenciamento de Construções conforme prescrito nos planos de ação

Resultados Esperados:

Planos de projeto elaborados



Detalhamento das atividades

Acelerar Aprovação de Grandes Empreendimentos

Marco 4 - Definição de indicadores e metas para a Política de Remuneração Variável

- Definição dos indicadores globais da Secretaria; dos indicadores das áreas e individuais
- Análise dos dados históricos para definição das metas
- Validação das metas

Resultados Esperados:

Indicadores e metas validados



Detalhamento das atividades

Acelerar Aprovação de Grandes Empreendimentos

Marco 5 - Tratamento do Estoque de Processos

- Identificação e definição das informações necessárias para análise do estoque
- Treinamento da equipe da Secretaria na triagem e registro das informações dos processos em estoque
- Análise das informações dos processos em estoque
- Elaboração de planos de ação para tratamento do estoque
- Acompanhamento dos planos de ação

Resultados Esperados:

Plano de ação elaborado par tratamento do estoque





FALCONI

CONSULTORES DE RESULTADO