

SGO – SISTEMA DE GESTÃO OPERACIONAL



PRÊMIO ANTP ABRATI 2015

1. INTRODUÇÃO

1.1. Perfil da empresa

O nascimento da Viação Águia Branca, em 1946, representa o início da formação do maior conglomerado empresarial do Espírito Santo, o Grupo Águia Branca, que hoje integra uma Holding e três Divisões de Negócios especializados nas áreas de transporte aéreo e rodoviário de passageiros, logística e comércio de veículos.

A sede da empresa fica em Cariacica – ES, contando com outras 14 bases de Apoio (Principais), localizadas em Aracajú - SE, Salvador - BA, Itabuna - BA, Vitória da Conquista – BA, Irecê – BA, Itaberaba –BA, Feira de Santana – BA, São Mateus - ES, Colatina – ES, Governador Valadares - MG, Rio de Janeiro – RJ, Barão de Angra – RJ e São Paulo – SP. Algumas bases mais estratégicas possuem centros de manutenção especializados em condicionamento de peças, reformas, reparos mecânicos e elétricos, além de outros serviços como: bombas de combustível, equipamentos de lavagem, dormitórios e áreas de lazer para os motoristas.

A comercialização de suas passagens é feita por diversos canais de venda, como: agências próprias e terceirizadas, internet (computadores e aplicativo para celular/tablet) e telefone (Disque passagem).

A frota da Viação é de 750 veículos, inclui veículos semiurbanos, convencionais, executivos, semi - leito e double (Leito e Semi-leito no mesmo veículo) e 100% possui equipamentos de telemetria instalados (Câmeras, *GPS* para rastreamento, computador de bordo, etc.). A empresa ainda oferece em alguns mercados serviços opcionais como: ar condicionado, DVD, água potável, *internet Wi-Fi*, mantas, dependendo do veículo e rota escolhida.

A empresa concentra sua operação em linhas intermunicipais do Espírito Santo e da Bahia. Além disso, atende linhas interestaduais que ligam Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Grandes Números de 2014.

- 2300 colaboradores sendo que 1100 são motoristas;
- 12 milhões de passageiros transportados;
- 74 milhões de quilômetros;
- 250 mil viagens.

1.2. Indicação da equipe

1.2.1. Responsáveis pela boa prática:

(Todos do Centro de Controle Operacional -CCO):

André dos Santos Cerqueira - Gerente

Robson Barbosa Simões – Coordenador

Marco Antonio Carvalho Fraga – Analista

Equipe envolvida na boa prática:

Diego Amorim (CCO);

Emerson Avancini (Superintendência São Paulo);

Mauro Melo (Superintendência Espírito Santo);

Roner Chieppe (Superintendência Bahia).

2. APRESENTAÇÃO

Considerando a política de qualidade da Viação Águia Branca em buscar cada vez mais melhoria contínua dos processos, há seis anos dentro de um planejamento estratégico a empresa decidiu investir de forma pioneira na tecnologia embarcada para potencializar o planejamento e controle da segurança e eficiência operacional.

Desde 2009, os esforços na descrição do escopo deste projeto estiveram na sinergia do investimento em tecnologia e mudança de processo, pois sempre foi compreendido que somente investimentos em tecnologia embarcada não seriam suficientes para garantirmos melhorias na segurança e eficiência operacional.

A tecnologia embarcada (Telemetria) permite a geração de diversas informações dentre elas ocorrências operacionais que são registros relevantes da operação que impactam a prestação de serviços aos clientes. Diante de tantas informações, o Centro de Controle Operacional necessitava de uma ferramenta que possibilitasse seu gerenciamento de forma eficaz.

O SGO (Sistema de Gestão Operacional), tema deste case, é uma ferramenta de controle e gerenciamento dos processos relevantes à operação e que possuem sistema de telemetria.

Esta boa prática foi implantada e está sendo executada de forma centralizada dentro da empresa, abrangendo todas as bases operacionais. Gerida pelo CCO – Centro de Controle Operacional, como parte de outros programas de gestão como o

gerenciamento automatizado de escalas de frota e tripulação, possui interfaces com os Setores Tráfego, Instrução, Gestão de Núcleos Operacionais e SESMT.

O projeto do SGO Proporcionou uma maior segurança preventiva, maior foco da empresa.

Este case fez parte do Programa de inovação da empresa, que há 19 anos promove e reconhece as melhores práticas desenvolvidas internamente na inovação e gestão nos processos por meio da Metodologia do PDCA e uso das ferramentas da Qualidade, tendo sido premiado no ano de 2015 com o primeiro lugar na Viação Águia Branca, e classificado para a etapa final da qual participam todas as empresas do Grupo Águia Branca.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo do trabalho

Automatizar, armazenar e melhorar a rastreabilidade do fluxo de informações do CCO em relação às ocorrências operacionais, videomonitoramento e excesso de velocidade, permitindo aos gestores agir de forma mais eficiente para tomada de decisão.

3.2. Meta do trabalho

1ª – Implantar um sistema automatizado para gestão de ocorrências operacionais, videomonitoramento e excesso de velocidade até 03/14.

2ª – Aprimorar os processos para se medir a produtividade da equipe até 02/15.

3.3. Desafios

Disseminar a nova ferramenta em todas as bases operacionais, promovendo a mudança cultural em relação às práticas anteriores ao projeto.

3.4. Público Alvo (Clientes internos e externos)

CLIENTES INTERNOS	Anseios e necessidades
Acionistas, Diretores, Superintendentes.	Disponibilidade de informações tempestivas tomada de decisão.
Gerentes, Assessores, Supervisores.	Disponibilidade de informações relacionadas à direção veicular para tratativa com os motoristas.
Instrutores, RH	Solicitação de vídeos para treinamento.
Tráfego	Registro de ocorrências, solicitação de informações de ocorrências.
Jurídico	Solicitação de informações relativas a ações judiciais.
Técnicos de Segurança, SESMT.	Disponibilidade de informações relacionadas à direção veicular em tempo hábil.
CLIENTES EXTERNOS	Anseios e necessidades
Passageiros	Forma de dirigir do motorista.

3.5. Contextualização e descrição da experiência

O processo de identificação de oportunidade de melhoria que gerou o SGO surgiu em meados de 2012, após os investimentos em tecnologia embarcada quando a empresa decidiu centralizar o gerenciamento de suas operações com isso precisava-se pensar em unificações de processos e sistematizar a gestão das ¹**ocorrências operacionais**, ²**videomonitoramento** e ³**controle eletrônico de velocidade** do novo CCO centralizado, já que os métodos de controle da época eram feitos em planilha de Excel, e não tinha um gerenciamento que permitisse uma visão sistêmica e mensuração com exatidão do fluxo dos processos existentes.

¹Ocorrências operacionais

São registros relevantes da operação que geram impactos na prestação de serviços aos clientes.

Exemplos:

- Atraso de viagem: interrupção da sequência de viagem, por tempo considerável (maior que 10 minutos), que possa acarretar transtornos á tripulação e passageiros, em consequência de interdição da via por acidentes com terceiros, obras, manifestações, blitz policiais, falhas eletromecânicas do veículo etc.;

- Falha eletromecânica: anomalia emergente no sistema estrutural do ônibus, com ou sem necessidade de substituição de peça ou componente, que o incompatibiliza, temporária ou permanentemente, de prosseguir viagem;
- Incidente: evento não desejado, que interfere no cumprimento normal da viagem programada, podendo ocorrer antes da viagem (incidente pré-viagem), durante a viagem (incidente de viagem) e ao término da viagem (incidente pós-viagem);
- Quase Acidente: quando um incidente apresenta características e potencial para gerar um acidente. Todo quase acidente é um incidente, mas nem todo incidente é um quase acidente.

² Videomonitoramento

É a ação supervisora de visualização e avaliação do processo de direção veicular dos motoristas nas viagens através de imagens buscando identificar conformidade da operação em relação aos procedimentos da empresa e legislação de trânsito.

Exemplos:

Quase Acidente: Caminhão faz ultrapassagem indevida, forçando o nosso ônibus a ir para o acostamento.

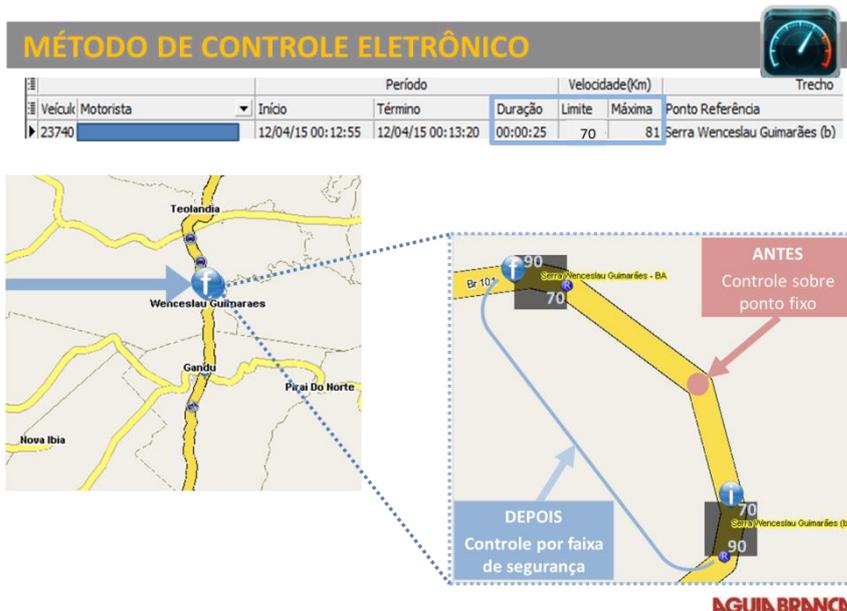


Quase Acidente: Caminhão perde o controle na curva e tomba perto do nosso ônibus.



3 controle eletrônico de velocidade

Ação de supervisionar o cumprimento das velocidades pré-estabelecidas para o trecho, de acordo com o rotograma (mapa de velocidade rodoviário) de forma eletrônica (Via sistema de telemetria). Para este controle realizamos o georeferenciamento dos alvos de velocidade em toda a nossa malha de operação conforme figura abaixo.



3.6. Criação e Implantação

Em 2013 começamos a desenvolver um pré projeto chamado de “Centralização de Ocorrências do CCO” em conjunto com a GTI (Gerência de tecnologia da Informação) o qual teve seu término em 28/02/2014 e entrega de melhorias em 09/02/2015. O projeto foi aberto no primeiro semestre de 2013 e seu desenvolvimento no segundo. A implantação aconteceu em março de 2014.

A implantação desta nova ferramenta foi vista pelas equipes de forma bem positiva, pois foi estruturado um plano de comunicação e de treinamento detalhados no tópico “Metodologia e Comunicação” que abordou de forma precisa os benefícios que esta nova ferramenta traria a rotina operacional.

3.7. Cenário

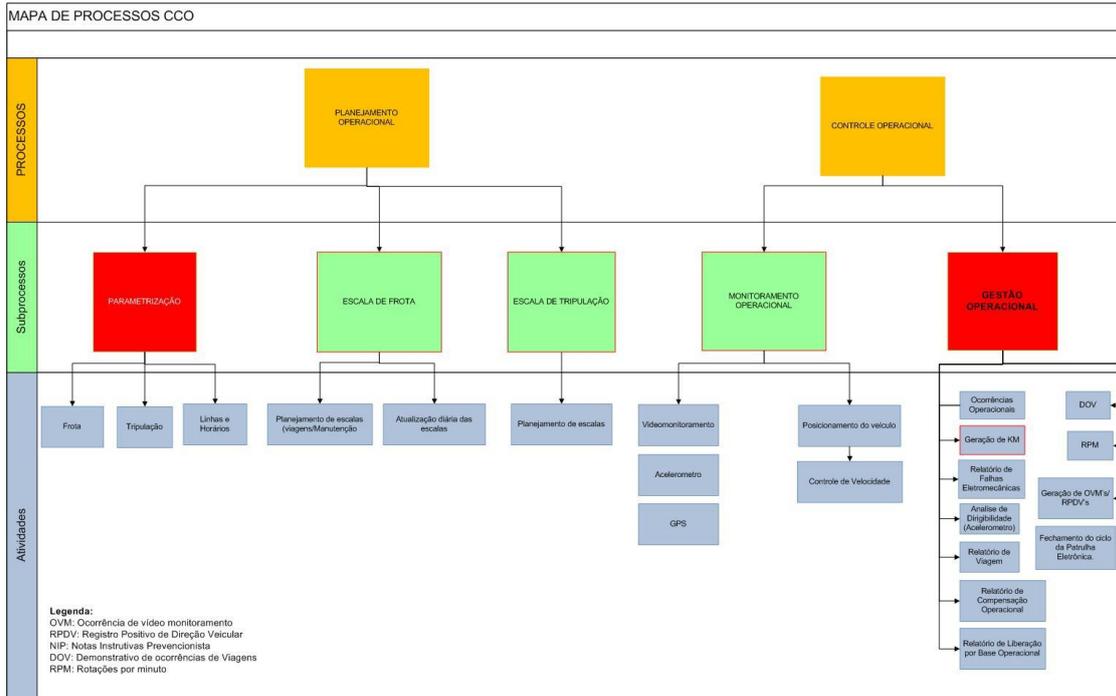
É importante mencionarmos os fatores que levaram a empresa a evoluir para um novo modelo de controle. Os registros descentralizados, dificuldades para gerir a produtividade da equipe, demanda de tempo para elaboração e padronização de planilhas e gráficos, sistemática morosa em transporte de informações para validação, pois eram impressas e enviadas via malote e assinadas fisicamente. Desta forma a inovação aconteceu pela ocorrência conjunta das situações acima listadas.

4. METODOLOGIA

4.1. Pesquisa e levantamentos de informações

4.1.1. Mapeamento de processos

Foi realizado um mapeamento de processos no CCO, no qual pudemos compreender todos os processos, subprocessos e atividades que estaria envolvida no CCO centralizado.



Quando fomos descrever a ficha de Processo do “Monitoramento Operacional”, identificamos um **GAP** (oportunidade de melhoria) no nível de automatização. “Processo de registro de ocorrências operacionais de forma manual”.

FICHA DE PROCESSO Gestão Operacional

FICHA DE PROCESSO
Gestão Operacional

Responsável pelo processo: Coordenador de CCO

Objetivo: Otimizar o CCO, manter a operação eficiente.

Descrição: É um sistema que permite a gestão e o controle da frota através de monitoramento de frota e de sua operação, possibilitando a geração de relatórios de frota, de frota que se encontra em operação e frota que se encontra em manutenção, com o uso de sistemas de gestão de frota.

Legenda:
 OVM: Ocorrência de vídeo monitoramento
 RPDV: Registro Positivo de Direção Veicular
 NIP: Notas Instrutivas Prevençãoista
 DOV: Demonstrativo de ocorrências de Viagens
 RPM: Rotações por minuto

Registros:

- Diário das ocorrências operacionais, relatório de OVM, relatório de compensação operacional, relatório de excesso de velocidade, relatório de liberação por base operacional, relatório de viagem, relatório de DOV, relatório de RPM, relatório de falhas eletromecânicas.

Documentos:

- PO.DDO.PCO.CDO.001 Padronização das informações das ocorrências operacionais;
- PO.DDO.PCO.PAT.001 Patrulha de transito eletrônica.
- ICOP.016 – Fluxo de Informações CCO

Nível de Automação: Sistema VELTRAC CS

GAPS

Processo de registro de ocorrências operacionais de forma manual



4.1.2. Auditoria de Riscos

Em paralelo no final de 2012, foi solicitada também uma **auditoria de riscos** no Centro de Controle Operacional (CCO) para identificação de outros possíveis riscos associados aos procedimentos operacionais existentes.

O processo de auditoria baseada em riscos busca identificar as causas e consequências dos riscos relacionados às atividades desenvolvidas. E o mesmo pode ser resumido em: Identificar, qualificar, selecionar, recomendar, comunicar e acompanhar de forma completa, exata, atualizada e oportuna os riscos que afetam a empresa. Para efetuar a compreensão e o comprometimento das ações básicas, anteriormente resumidas, foi desenvolvida uma matriz de riscos, mensurando, processo a processo, materialidade, riscos inerentes, ambiente de controle e risco residual.

1) Classificação do Risco Residual

PROBABILIDADE	
Raro	Pode acontecer em circunstâncias excepcionais
Improvável	Pode acontecer em algum momento
Possível	Deve acontecer em algum momento
Provável	Provável que aconteça em várias circunstâncias
Quase Certo	É esperado que aconteça em várias circunstâncias

IMPACTO	
Insignificante	Sem danos e prejuízos a Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança
Mínimo	Eventos desgastantes que não afetam Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança dos processos da empresa e que não são geralmente tratados como despesas operacionais sem impacto na performance
Moderado	Requer tratamentos, afetam a Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança dos processos da empresa.
Elevado	Grandes danos e prejuízos a Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança dos processos da empresa.
Catastrófico	Eventos relevantes que comprometem fortemente a Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança dos processo da empresa.

CLASSIFICAÇÃO	
Inaceitável	Ação imediata requerida para controlar o risco
Crítico	Ação requerida para controlar o risco
Aceitável com restrições	A ação é aconselhável se for custo efetivo
Aceitável	Não requer nenhuma ação

2) Classificação do ambiente de controle

STATUS do ambiente de controle	
Adequado	Nível de controle suficiente - Controles existentes suficientes, com mínima exposição a riscos.
Satisfatório	Oportunidades de melhorias no ambiente de controles do processo auditado podendo resultar em ganhos de eficiência nos controles internos.
Inadequado	Necessidades de melhorias no ambiente de controles do processo auditado devido à possibilidade de materialização de riscos.
Insatisfatório	Nível de controle insuficiente - Controles insuficientes ou inexistentes, gerando alta exposição a riscos que, se materializados, gerarão alta perda financeira ou comprometerão a reputação da empresa.

MATURIDADE DO CONTROLE	
Não confiável	Atividade de controle imprevisível, onde os controles não estão definidos ou não são utilizados.
Informal	A atividade de controle está definida e operando, porém sem documentação;
Padronizado	Atividade de controles está definida e operando, e está adequadamente documentada;
Monitorado	Controles padronizados, com testes periódicos de seu desenho e operação e reporte do resultado às Gerências.
Otimizado	Modelo integrado de controles internos com monitoramento em tempo real pelas Gerências e processo contínuo de aperfeiçoamento (Gerenciamento de Riscos Corporativos)

3) Classificação da necessidade de priorização

NECESSIDADE DE PRIORIZAÇÃO	
MUITO ALTO	Eventos relevantes que comprometem fortemente o resultado da empresa e a sua estratégia. Eventos desse tipo podem afetar a performance do resultado da empresa de forma relevante
ALTO	Eventos relevantes que comprometem resultado da empresa e a sua estratégia. Eventos desse tipo podem afetar a performance do resultado da empresa de forma relevante
MÉDIO	Eventos desabilitadores que afetam severamente o atingimento das metas e dos indicadores de desempenho
BAIXO	Eventos desgastantes que não afetam a estratégia da empresa e que são geralmente tratados como despesas operacionais, sem impacto na performance

Os procedimentos de auditoria aplicados foram:

Levantamento, por meio de entrevistas, dos processos e controles atualmente existentes; Procedimento de “walkthrough” dos processos, a fim de validar o levantamento efetuado e identificar oportunidades de melhoria; Identificação dos principais controles adotados nos processos, avaliando sua eficiência quanto ao seu desenho e efetividade para mitigação dos riscos correlatos; Verificação da aderência às políticas e normas internas e/ou necessidade de sua implantação e divulgação; Análise documental, com base em amostras, para avaliação da correta aplicação dos controles identificados; Discussão e formalização do resultado dos trabalhos de acordo com o objetivo proposto; Apoio à equipe responsável pelo processo auditado quanto à criação do plano de ação.

Em 2013 na entrega do trabalho da auditoria, confirmou-se a necessidade de aprimoramento do ambiente de controles internos do CCO em relação à gestão de ocorrências e identificados cinco riscos:

Risco 1: Não buscar tratativa (Gerente), acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO, no prazo máximo de dez dias corridos.

Risco:	AV TRAF 3.3.2.26
001	Não buscar tratativa (Gerente), acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO, no prazo máximo de dez dias corridos;
Causa	Consequência
Negligência de normas e procedimentos internos;	Perdão Tácito; Aumento do risco de acidentes; Fragilização dos controles internos; Pagamento de prêmios indevidos
Ambiente de Controles Internos	
Planilha de controle de ocorrências de excesso de velocidade	
Maturidade do Controle	
Padronizado	
Evidência das não conformidades ou Hiato de controle	

Não evidenciamos, no controle de relatório de disco diagrama do CCO, o registro de chegada das tratativas das ocorrências de excesso de velocidade envolvendo dos motoristas abakko:

- ✓ **DATA DO LEVANTAMENTO:** 15/10/2013.
- ✓ **PERÍODO AVALIADO:** AGOSTO E SETEMBRO/2013
- ✓ **TOTAL DE OCORRÊNCIAS:** 38
- ✓ **TOTAL DE TRATATIVAS SEM RETORNO OU ENVIADAS COM ATRASO:** 32 (84,21%)
- ✓ **MÉDIA DE ATRASOS:** 25 DIAS (considerando até o dia 15/10/2013, data do levantamento)

MOTORISTAS	NOP	DATA DO RELATÓRIO	DATA DA SAÍDA	DATA DA CHEGADA	TEMPO RETIDO COM GERENTE	OCORRÊNCIA
	IRECE	06.09.2013	18/09/2013	Pendente	28	EXCESSO ABAIXO E ACIMA DE 90 KM/H
	IRECE	05.09.2013	18/09/2013	Pendente	28	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	BARÃO DE ANGRA	24.08.2013	27/08/2013	Pendente	50	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H
	SÃO PAULO	04.08.2013	26/08/2013	Pendente	51	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	V. CONQUISTA	22.08.2013	27/08/2013	02/10/2013	36	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H
	BARÃO DE ANGRA	27.09.2013	03/10/2013	Pendente	13	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H
	C. GRANDE	03.08.2013	07/08/2013	07/10/2013	61	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	14.08.2013	21/08/2013	07/10/2013	47	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	01.08.2013	21/08/2013	07/10/2013	47	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H
	RIO DE JANEIRO	07.08.2013	21/08/2013	24/09/2013	34	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	05.09.2013	10/09/2013	Pendente	36	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	07.09.2013	13/09/2013	07/10/2013	24	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	07.09.2013	18/09/2013	Pendente	28	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	14.09.2013	18/09/2013	07/10/2013	19	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	14.09.2013	18/09/2013	Pendente	28	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	14.09.2013	18/09/2013	Pendente	28	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	16.09.2013	23/09/2013	07/10/2013	14	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	18.09.2013	23/09/2013	07/10/2013	14	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H
	C. GRANDE	18.09.2013	24/09/2013	Pendente	22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	10.09.2013	24/09/2013	Pendente	22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	19.09.2013	24/09/2013	Pendente	22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	20.09.2013	24/09/2013	Pendente	22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	03.09.2013	30/09/2013	Pendente	16	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	08.09.2013	30/09/2013	Pendente	16	EXCESSO ACIMA DE 90 KM/H

Recomendação
Criar rotina para monitoramento das tratativas. Estudar a possibilidade de utilização da ferramenta Softexpert para acompanhamento dos prazos determinados para as tratativas;

Benefícios
Melhoria do controle interno e tempestividade no tratamento das ocorrências.

Comentários do Gestor
Para melhor gestão e controle das ocorrências enviadas pelo CCO, está previsto para iniciar em Março de 2014, o sistema de gestão de ocorrências (SGO), onde todo o registro, tratativa e entrega das informações transcorrerá via fluxo no sistema. Conseguiremos acompanhar o andamento da tratativa da ocorrência e qual seu status. A cobrança será mais precisa. O cobrança nas devolutivas dos excessos de velocidade ainda é necessária, porém a entrega do relatório do videomonitoramento tem fluído normalmente.

Categoria	Resposta	Residual	Rating	Priorização
Operacional	3. Reduzir	Crítico	Inadequado	Alto

Risco 2: Não registrar na planilha de controle de disco de tacógrafo, as tratativas acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO.

Risco:	AV TRAF 3.3.2.27
002	Não registrar na planilha de controle de disco de tacógrafo, as tratativas acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO;
Causa	Consequência
Negligência de normas e procedimentos internos;	Fragilização dos controles internos; Relatórios gerenciais inconsistentes; Falha o acompanhamento das ocorrências operacionais
Ambiente de Controles Internos	
Planilha de controle de disco diagrama;	
Maturidade do Controle	
Padronizado	
Evidência das não conformidades ou Hiato de controle	

Oito motoristas incorreram em excesso de velocidade, sendo as ocorrências inseridas em suas respectivas fichas funcionais. Denota, portanto, que houve tratativa do Gerente. O Analista de CCO alega, entretanto, que não recebeu retorno acerca das ações Gerências, conforme se observa na coluna "data da chegada".

- ✓ **DATA DO LEVANTAMENTO:** 15/10/2013.
- ✓ **PERÍODO AVALIADO:** AGOSTO E SETEMBRO/2013
- ✓ **TOTAL DE OCORRÊNCIAS COM TRATATIVAS:** 17
- ✓ **TOTAL DE TRATATIVAS NÃO REGISTRADAS:** 8 (47,05%)

MOTORISTAS	NOP	DATA DO RELATÓRIO	DATA DA SAÍDA	DATA DA CHEGADA	TEMPO RETIDO COM GERENTE	OCORRÊNCIA
	C. GRANDE	06/09/2013	10/09/2013		36	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	07/09/2013	18/09/2013		28	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	18/09/2013	24/09/2013		22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	19/09/2013	24/09/2013		22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	20/09/2013	24/09/2013		22	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	22/09/2013	01/10/2013		15	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	27/09/2013	01/10/2013		15	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H
	C. GRANDE	27/09/2013	02/10/2013		14	EXCESSO ABAIXO DE 90 KM/H

Recomendação

Criar rotina para monitoramento das tratativas. Estudar a possibilidade de utilização da ferramenta Softexpert para acompanhamento dos prazos determinados para as tratativas;

Benefícios

Melhoria do controle interno e tempestividade no tratamento das ocorrências.

Comentários do Gestor

Apesar desta ação ser do Gerente ou Supervisor de Operação (lançar na ficha do motorista), quando o CCO registrar uma ocorrência seja ela de qualquer natureza, o sistema SGO lançará automaticamente na ficha do motorista, cabendo atualização da tratativa. O risco de não haver nada registrado na ficha do motorista será eliminado.

Categoria	Resposta	Residual	Rating	Priorização
Operacional	3. Reduzir	Crítico	Inadequado	Alto

Risco 3: Não inserir na ficha funcional do motorista (sistema Datasul HCM), eventual anomalia envolvendo sua conduta na direção veicular.

Risco:	AV TRAF 3.3.2.28
003	Não inserir na ficha funcional do motorista (sistema Datasul HCM), eventual anomalia envolvendo sua conduta na direção veicular;
Causa	Consequência
Negligência de normas e procedimentos internos;	Fragilização dos controles internos; Perdão Tácito; Pagamento indevido de Premiações;
Ambiente de Controles Internos	
Sistema Datasul HCM, relatório de ocorrências operacionais	
Maturidade do Controle	
Padronizado	
Evidência das não conformidades ou Hiato de controle	

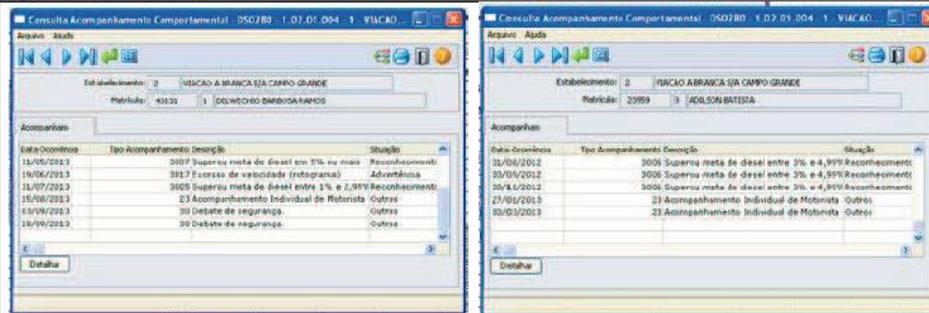
Nove motoristas incorreram em ações inseguras na direção veicular, houve tratativa do Gerente, todavia as ocorrências não foram registradas em suas fichas funcionais, conforme segue: Vide detalhamento dos registros no Sistema HCM ANEXO 1.

- ✓ BASE: JULHO, AGOSTO E SETEMBRO
- ✓ NOPS SELECIONADOS: Campo Grande, São Mateus, Rio de Janeiro (com sistema Datasul).
- ✓ TOTAL DE OCORRÊNCIAS COM TRATATIVAS: 31
- ✓ TOTAL DE OCORRÊNCIAS NÃO REGISTRADAS NA FICHA FUNCIONAL: 9 (29,03%)

MATRIC.	MOTORISTAS	NOP	DATA DA OCORRÊNCIA	OCORRÊNCIA
		Campo Grande	01/07/2013	Excesso abaixo de 90 KM/H
		Campo Grande	02/07/2013	Excesso abaixo de 90 KM/H
		São Mateus	01/07/2013	Excesso abaixo de 90 KM/H
		Campo Grande	03/08/2013	Excesso abaixo de 90 KM/H
		Campo Grande	08/07/2013	Passageiro na cabine
		Campo Grande	16/07/2013	Passageiro na cabine
		Campo Grande	25/07/2013	Direção Insegura
		Campo Grande	12/08/2013	Fumando direção insegura, distancia de seguimento
		Campo Grande	08/09/2013	Uso indevido do celular

Exemplificando, temos:

Figura 1 e 2 – Ocorrências Atílson e Delwechio não inseridas em suas fichas eletrônicas



O ato de não registrar as ocorrências na ficha funcional, vai de encontro ao PO específico, gerando pagamento indevido do prêmio produtividade;

O manual de organização do COO não define como atribuição e responsabilidade, para nenhum dos cargos estabelecidos, a tarefa de analisar, periodicamente, no Datasul, as fichas funcionais dos motoristas, objetivando garantir que as anomalias apontadas pelo CCO foram realmente registradas no relatório de acompanhamento comportamental;

Recomendação

Criar rotina de acompanhamento mensal das inserções das anomalias identificadas no sistema Datasul HCM.
Estudar a possibilidade de atribuir ao motorista instrutor de patrulha da eletrônica o monitoramento dos registros das ocorrências e estabelecer o controle de justificativas de ocorrências não registradas.

Benefícios

Melhoria do controle interno e tempestividade no tratamento das ocorrências.

Comentários do Gestor

Mesmo comentário do risco 02.

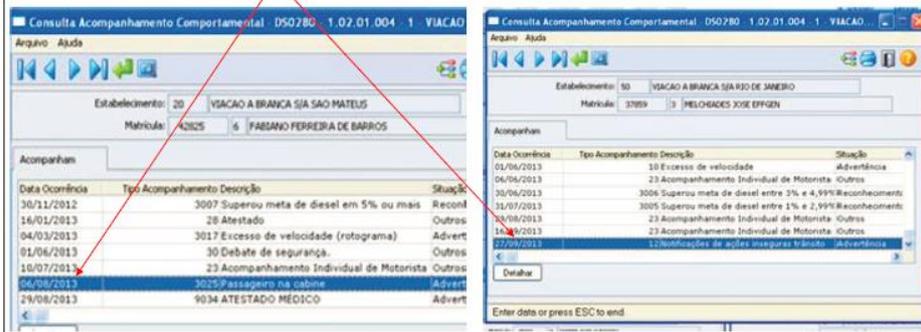
Categoria	Resposta	Residual	Rating	Priorização
Operacional	4. Evitar	Crítico	Inadequado	Alto

Risco 4: Inconsistências no registro de data de ocorrência operacional.

Risco:	AV TRAF 3.3.2.29				
004	Inconsistência no registro de data de ocorrência operacional;				
Causa	Consequência				
Negligência de normas e procedimentos internos;	Fragilização dos controles internos; Informações gerenciais inconsistentes; Atrasos nas tratativas das ocorrências operacionais; Ocorrências operacionais não identificadas				
Ambiente de Controles Internos					
Sistema Datasul HCM, relatório de ocorrências operacionais; Registro diário das ocorrências operacionais em planilha Excel;					
Maturidade do Controle					
Padronizado					
Evidência das não conformidades ou Hiato de controle					
Durante a realização dos testes observamos que as datas das ocorrências de trânsito, inseridas no sistema Datasul, não retratam a realidade. Ou seja, os Tráfegos vêm registrando as datas das tratativas, quando o correto seriam as datas das ocorrências. Segue alguns exemplos: ✓ TOTAL DE OCORRÊNCIAS COM TRATATIVAS: 52 ✓ TOTAL DE TRATATIVAS NÃO REGISTRADAS: 7 (13,46%)					
MATRIC.	MOTORISTAS	NOP	OCORRÊNCIA	DATA REAL (CCO)	DATA FICHA FUNCIONAL

	RIO DE JANEIRO	EXCESSO ABAIXO DE 90 KMH	02/08/2013	09/09/2013
	RIO DE JANEIRO	EXCESSO ABAIXO DE 90 KMH	07/08/2013	24/09/2013
	RIO DE JANEIRO	EXCESSO ABAIXO DE 90 KMH	07/09/2013	24/09/2013
	RIO DE JANEIRO	EXCESSO ABAIXO DE 90 KMH	13/09/2013	15/10/2013
	RIO DE JANEIRO	EXCESSO ABAIXO DE 90 KMH	14/09/2013	15/10/2013
	CAMPO GRANDE	DIREÇÃO INSEGURA	05/09/2013	27/09/2013
	CAMPO GRANDE	PASSAGEIRO NA CABINE	21/07/2013	06/09/2013

Figuras 2 e 2 – Datas das ocorrências incorretas.



As divergência de registro de data vêm ocorrendo, com mais frequência, no NOP do Rio de Janeiro. Ao indagarmos o Coordenador de Tráfego do Nop Rio de Janeiro, Silvio Cesar da Silva Meireles sobre o tema, este respondeu:

para os instrutores. Caso for lançada no sistema a data da ocorrência "viagem" na auditoria vai dar anomalia, pois vai passar muito tempo e como te disse, eles têm 30 dias para fazer o acompanhamento."

Salientamos que os registros no sistema devem retratar a realidade dos fatos ocorridos, e que ao registrar incorretamente a data da ocorrência operacional, podemos interferir no prazo de apuração dos fatos em questão.

Recomendação				
Registrar as ocorrências operacionais tempestivamente na planilha de controle;				
Benefícios				
Melhoria do controle interno e tempestividade no tratamento das ocorrências.				
Comentários do Gestor				
O sistema SGO lançará automaticamente na ficha do motorista a data da ocorrência.				

Categoria	Resposta	Residual	Rating	Priorização
Operacional	4. Evitar	Crítico	Inadequado	Alto

Risco 5 - Ocorrências vivenciadas no dia a dia pelos Tráfegos das Regionais não registradas no CCO.

Risco: AV TRAF 3.3.2.30	
005	Ocorrências vivenciadas no dia a dia pelos Tráfegos das Regionais não registradas no CCO;
Causa	Consequência
Negligência de normas e procedimentos internos;	Fragilização dos controles internos; Informações gerenciais inconsistentes; Omissão de registro de ocorrências operacionais
Ambiente de Controles Internos	
Planilha diária de ocorrências operacionais	
Maturidade do Controle	
Padronizado	
Evidência das não conformidades ou Hiato de controle	

Observamos que as ocorrências nas viagens em geral, registradas nas diversas linhas das Regionais, não estão sendo inseridas, em sua totalidade, na planilha de controle enviada aos Tráfegos diariamente pelo CCO.

As ocorrências abaixo foram registradas nos tráfegos, todavia não foram inseridas pelo CCO, nos relatórios de controle de ocorrências específicos, haja vista que as informações não chegaram até o Setor (CCO):

- ✓ BASE: JULHO, AGOSTO E SETEMBRO/2013
- ✓ TRÁFEGOS AVALIADOS: Campo Grande, Colatina, Ponte Nova; São Mateus; Governador Valadares; Rio de Janeiro;
- ✓ INCIDÊNCIA: As ocorrências não registradas representam 7% do total.

CLASSIFICAÇÃO	NOP	Nº CARRO	HORÁRIO	LINHA	SENTIDO	MOTORISTA	LOCAL	DATA	HORÁRIO	TEMPO DE ATRASO
ANO MALAS EM HORÁRIOS	COL	18260	09:30	VITÓRIA X COLATINA	VO LTA	DEJALSON DE OLIVEIRA	TRECHO PRÓXIMO RO DOVIÁRIA DE VITÓRIA	21/08/13	9:45	15 MINUTOS
INTERRUPÇÕES NAS ESTRADAS	COL	16930	11:50	C. BARRA X COLATINA	VO LTA	ANTÔNIO MARCOS MARTINS	RO DOVIÁRIA DE LINHARES	03/09/13	14:35	NÃO HO UVE
ANO MALAS EM HORÁRIOS	COL	18530	11:00	COLATINA X VITÓRIA	IDA	RO MILDO PEREIRA	AV. BRASIL BAIRRO M* DAS GRAÇAS	03/09/13	11:40	40 MINUTOS
ANO MALAS EM HORÁRIOS	COL	16930	10:30	VILA VELHA X COLATINA	VO LTA	RO MILDO PEREIRA	PROXIMO A PENDANGAS	10/09/13	12:30	55 MINUTOS
ANO MALAS EM HORÁRIOS	COL		11:00	COLATINA X VITÓRIA	IDA	MARCELO VICOZI	PROXIMO A PENDANGAS	10/09/13	12:20	40 MINUTOS
INCIDENTE DE VIAGEM	BAG	13997	18:00:00	SÃO PAULO X RAUL SOARES	Volta	CARLOS ROBERTO PAULINO BELISÁRIO	RAUL SOARES	22/07/13	18:00:00	01:15:00
ANO MALAS EM HORÁRIOS	SM	25920	11:00	TX.FREITAS X S MATEUS	VO LTA	WESLEY LUIZ	GAR S. MATEUS	03/09/13	13:50	30 minutos
ANO MALAS EM HORÁRIOS	SM	17590	11:40	NANUQUE X S MATEUS	VO LTA	FABIO DA CRUZ	GAR NANUQUE	13/08/13	11:40	NÃO HO UVE
ANO MALAS EM HORÁRIOS	SM	17170	05:30	S MATEUS X P CANARIO	VO LTA	GILBERNARD BRAZ ROCHA	BR 101 PRÓXIMO A PONTE EM P. CANARIO	15/08/13	5:35	1HORA
ANO MALAS EM HORÁRIOS	SM	17470	14:00	S MATEUS X LINHARES	IDA	IZAIAS SILVA	RO D SÃO MATEUS	25/08/13	14:25	25 MINUTOS
Avonaliar em lotes	CG	18700	07:00:00	P.CANARIO X S MATEUS	IDA	EDSON ALVES	GAR P CANARIO	17/09/13	07:10	10 MINUTOS
Polícia com defeito	CG	18700	22:30	P. Belo x VITÓRIA	VO LTA	Cláudio Leite	P. Belo	02/07/2013	10:00	Não houve
Teatista de assalto	CG	17780	15:00	VITÓRIA X CAROLINA	IDA	Edson Mateo Pereira	BR 262, Casa	07/07/13	15:00	Não teve

Recomendação

Registrar impreterivelmente todas as ocorrências operacionais na planilha de controle a ser divulgada para as partes interessadas;

Benefícios

Melhoria do controle interno e tempestividade no tratamento das ocorrências.

Comentários do Gestor

Categoria	Resposta	Residual	Rating	Priorização
Operacional	4. Evitar	Crítico	Inadequado	Alto

4.2. Desenvolvimento

O Grupo Águia Branca, conta em sua estrutura organizacional com uma Diretoria com atuação focada em inovação e tecnologia que atende a todas as empresas do grupo.

Esta Diretoria conta com uma Gerência à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos: Trata-se da Gerência de PMO (*Project Management Office – Escritório de Gerenciamento de Projetos*) e Inovação que, com uma equipe altamente capacitada em Gerenciamento de Projetos que atua com base no PMBOK (guia Project Management Body of Knowledge), que é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI (Project Management Institute) e é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área.

FASES DO PROJETO



- **FASE I:**
Definição da Questão a Ser Atendida
- **FASE II:**
Avaliação das Alternativas de Solução
- **FASE III:**
Acompanhamento da implementação
- **FASE IV:**
Controle e monitoramento
- **FASE V:**
Finalização e homologação do projeto

Esta Gerência foi acionada para nos apoiar tecnicamente no desenvolvimento do Projeto de criação do SGO.

4.2.1. Blueprint (Pré-Projeto)

Após *brainstormings* com o Gerente de Planejamento, Coordenador do CCO e a Gerência de Tecnologia de Informação (GTI), foi recomendado pela mesma, ser realizado antes do desenvolvimento do projeto, um pré projeto chamada de *Blueprint*, pois o projeto SGO parecia ser complexo e no mercado não existia nenhum programa similar para gestão de ocorrências e caso iniciasse o desenvolvimento sem este levantamento de requisitos mínimos, correria o risco de erros de desenvolvimento, onerando custos e o valor previamente orçado poderia não ser suficiente para realizar todo o projeto. No *Blueprint*, seria detalhada toda a arquitetura do sistema, já com alguns esboços de layout de telas - não sendo incluso nesta fase a parte de desenvolvimento com linguagem de programação. Foi utilizado como *benchmarking*

um sistema interno chamado de GEMOT (Gestão de Motoristas), já que neste já haviam informações úteis para o desenvolvimento do SGO e com isso a decisão pelo mesmo fornecedor para desenvolver o pré-projeto. No *Blueprint* foi elaborado o *macro fluxo de processos* do SGO e foram gerados artefatos de descrição e validação de requisitos como Descritivo Funcional, Modelo de Dados Conceitual e Protótipo, além de atas de reuniões com o fornecedor, para evitar despesas desnecessárias e problemas na implantação do SGO.

4.2.2. Projeto de desenvolvimento

No segundo semestre de 2013, o CCO iniciou o projeto de desenvolvimento do SGO em conjunto a GTI. O escopo deste projeto compreende as seguintes etapas:

- ❖ Iniciação: Levantamento do escopo junto ao cliente;
- ❖ Planejamento: Estudo da solução junto ao fornecedor, planejamento das ações do projeto, levantamento de prazos e custos, aprovação do plano de projeto;
- ❖ Execução: Esta fase foi dividida em 5 etapas (Desenvolvimento do sistema, Preparação do sistema em ambiente de testes, Validação do sistema, Treinamento e Validação da solução em ambiente de produção);
- ❖ Monitoramento e Controle: Geração dos relatórios de acompanhamento e Gerenciamento dos custos;
- ❖ Encerramento: Aceite da equipe do projeto e divulgação da homologação.

O objetivo do CCO ao terminar o desenvolvimento seria Implantar este software para gerenciamento das ocorrências operacionais, de videomonitoramento e de excesso de velocidade da Unidade Passageiros, sendo a primeira empresa do ramo a ter um sistema próprio para este fim, inovando na área de gerenciamento preventivo de riscos operacionais. Com a solução implantada, visava-se informatizar o processo de cadastro de ocorrências, melhorando a análise das mesmas e essa qualidade da informação permitiria aos gestores agir de forma mais dinâmica, além de fornecer estatísticas de ocorrências por dia, por período, por mês, por tipo e tipo Pareto. Todos os *GAPs* da auditoria interna e mapeamento de processos foram inseridos no projeto com a proposta de mitigação/diminuição dos riscos encontrados.

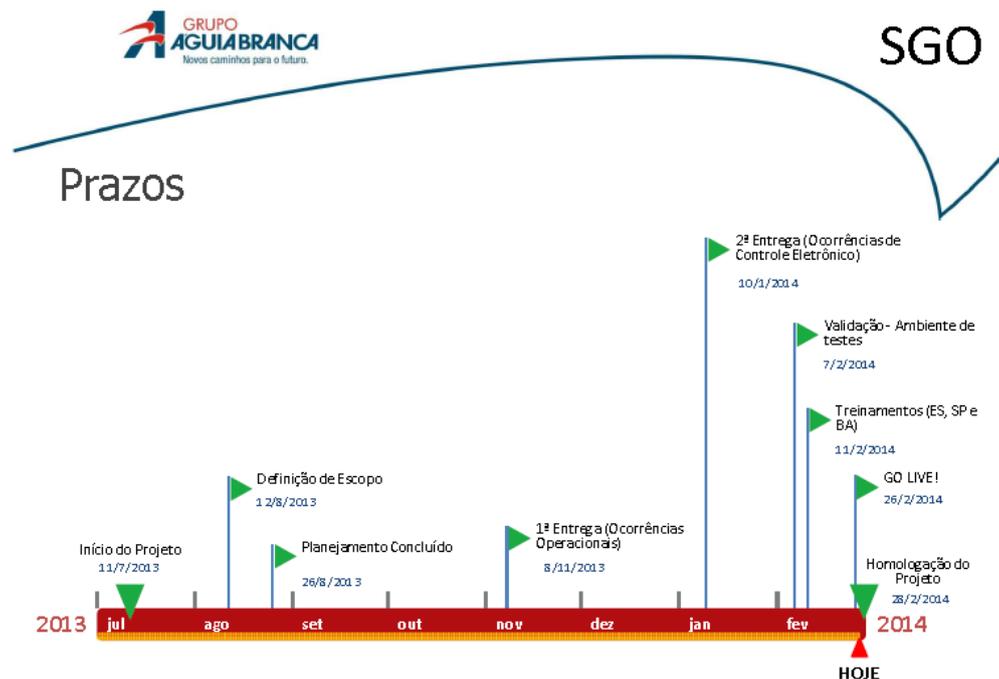
Foi também inserido no projeto uma matriz de riscos e solicitado um sistema seguro para não correr o risco de vazamento de informações por tentativas de invasão de *hackers*, pelo conteúdo sigiloso.

Descrição do Risco	Fase	Tipo de Risco	Probabilidade do Risco	Impacto do Risco	Importância	Ação	Descrição do Impacto	Plano de redução
Exceder o valor orçado	Planejamento	Ameaça	2	2	4	Mitigar	Caso o valor do projeto seja maior que o valor orçado, o novo valor precisará de aprovação do Patrocinador do Projeto.	Manter o Líder e Gerente do projeto cientes de cada custo do projeto.
Indisponibilidade dos recursos do projeto	Execução	Ameaça	1	3	3	Transferir	Durante as fases de planejamento, implantação e validação os recursos do projeto devem estar plenamente disponíveis para as atividades previamente programadas.	Alinhar os meios de comunicação no kickoff e reforçar a importância dos recursos do projeto durante cada etapa do projeto.
Diferentes expectativas da equipe do projeto em relação do produto final	Encerramento	Ameaça	2	3	6	Mitigar	A não participação de parte da equipe no planejamento (levantamento de requisitos do sistema) pode gerar diferentes expectativas em relação ao sistema a ser desenvolvido, quando este for implantado.	Certificar da presença da equipe do projeto na etapa de levantamento de requisitos e divulgar o escopo definido a todos os recursos, gerando o entendimento do produto final a ser implementado. * Envolvimento total do líder do projeto na etapa de levantamento do escopo.
Adiamento de reuniões	Planejamento	Ameaça	2	2	4	Mitigar	Devido ao fato do setor ser de operações há datas específicas (especialmente final de mês) onde os envolvidos no projeto estarão parcialmente disponíveis para reuniões.	Evitar agendar reuniões nas datas críticas do setor envolvido e conscientizar a equipe do projeto quanto à importância da presença dos mesmos no projeto.
Atraso na entrega do sistema por parte do fornecedor	Execução	Ameaça	1	3	3	Transferir	Atraso por parte do fornecedor na etapa de desenvolvimento do sistema.	Alinhar cronograma do projeto junto ao cronograma do fornecedor e sempre comunicar ao cliente dos prazos para que não haja expectativas erradas de prazos.
Alteração da equipe do projeto	Execução	Ameaça	1	3	3	Transferir	Caso haja mudança do líder do projeto durante a fase de execução, gerará um impacto significativo nos prazos do projeto, já que o novo recurso precisará de tempo para assimilar o andamento do projeto para continuidade das atividades.	Registro e divulgação de todas as etapas de planejamento, envolvimento de pelo menos um usuário chave em todo o processo, e envolvimento gerencial caso o risco venha a ocorrer.

Legenda:	
Importância	Definição
1 – 2	Baixo
3 – 4	Médio
=>5	Alto

Ação *	Definição
Eliminar	Técnica que consiste em alterar o plano de projeto para <u>eliminar</u> a ameaça ou proteger os objetivos do projeto dos seus impactos ou para flexibilizar o objetivo que está ameaçado, como extensão do cronograma ou redução de escopo.
Transferir	Técnica que consiste em transferir para terceiros as consequências de um impacto negativo, porém não o elimina.
Mitigar	Técnica que consiste em buscar reduzir o impacto e/ou a probabilidade dos eventos de riscos.
Aceitar	Técnica que consiste em não alterar o plano de projeto para lidar com um risco ou foi incapaz de identificar outra estratégia aplicável. A aceitação indica que a equipe de projetos desenvolveu um plano de contingência ou indica que a equipe decidiu tratar os riscos quando estes ocorrerem.

Foi programado o treinamento para os operadores do CCO e os funcionários de tráfego. Em 26 de fevereiro de 2014 o sistema entrou em modo produção assistida (GO LIVE) e iniciou efetivamente no dia 1 em março de 2014.



4.2.3. Melhorias

Após a conclusão do projeto, foi observado que era possível fazer algumas melhorias para aprimorar os processos para se medir a produtividade da equipe em relação ao Índice de Viagens Monitoradas (IVM). Foi realizado pela equipe um *brainstorming* para criar um *dashboard* (Painel dinâmico) de fácil entendimento, ao qual, os gestores e a equipe pudessem acompanhar a produtividade da visualização dos videomonitoramentos. Foi feito um *benchmarking* em empresas que trabalham com painéis dinâmicos e indicadores para gestão à vista e qual seria o melhor *layout* dos gráficos de produtividade a serem expostos. Foi solicitado ao fornecedor, a criação desses *dashboards*.

Após a implantação dessas melhorias, os Operadores de CCO, Instrutores de Patrulha Eletrônica e Coordenador de CCO puderam ter uma melhor gestão em tempo real de quantos vídeos faltavam ser visualizados para cumprimento da meta individual e do setor.

Em fevereiro de 2015 as melhorias deste projeto entraram no modo de produção do SGO. Com a implantação destes *dashboards* houve uma melhoria significativa na produtividade da equipe com esta melhoria na gestão, como pode observar no tópico "6. Resultados".

5. COMUNICAÇÃO

5.1. Matriz de comunicação

Foi elaborada uma matriz de comunicação no projeto para cada público alvo.

Fase	Artefato	Responsável pela elaboração	Público alvo	Periodicidade	Meio de comunicação	Local de Armazenamento
PLANEJAMENTO	Plano de Gerenciamento do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Reunião de Início do Projeto	Documento impresso	EPM/ Pasta física
EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE:	Atas de Reunião	Analista de Projetos GTI	Convidados para a reunião (presentes e ausentes)	Conforme demanda	E-mail	EPM
	Controle de Mudança do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Conforme avaliação da necessidade	Documento impresso. Ver fluxo item 1.10	EPM/ Pasta física
	Relatório de Acompanhamento do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente, Coordenador de Projetos GTI e Time do Projeto.	Mensalmente	E-mail	EPM
	Plano de Teste	Fornecedor	Líder do projeto cliente	Conforme necessidade	Documento impresso	EPM
	Termo de Aceitação	Analista de Projetos GTI	Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Conforme necessidade. Ver item 1.10	Documento impresso	EPM / Pasta física

ENCERRAMENTO	Pesquisa de Satisfação do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Reunião de encerramento do projeto	Documento impresso. Ver item 4.1	EPM/ Pasta física
	Termo de Homologação	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Reunião de encerramento do projeto	Documento impresso.	EPM/ Pasta física
	Relatório Final do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente e Coordenador de Projetos GTI	Encerramento do projeto	E-mail	EPM/ Pasta física
	Divulgação do Projeto	Analista de Projetos GTI	Patrocinador, Gerente, Líder do projeto cliente, Coordenador de Projetos GTI e Time do Projeto.	Encerramento do projeto	Site Intranet	Site Intranet

5.2. Treinamentos

Foram ministrados treinamentos antes e depois da implantação, reforçando o uso e demonstrando as alterações de melhoria.



6. RESULTADOS

6.1. Resultados em relação à primeira meta.

1ª Meta “Implantar um sistema automatizado para gestão de ocorrências operacionais, videomonitoramento e excesso de velocidade até 03/14.

No atingimento da 1ª meta, o **SGO** (Sistema de Gestão Operacional) conseguiu mitigar/diminuir os riscos identificados na auditoria interna (RIAR 008/2013 – **anexo 8.1**), e pode-se ver na tabela abaixo como estavam os processos **antes** (em planilha do Excel) e **depois** com a implantação do sistema:

6.1.1. GAP “Processo de registro de ocorrências operacionais de forma manual”

CLASSIFICAÇÃO	SUBCLASSIFICAÇÃO	DADOS VIAGEM				
		Nº. CARRO	HORÁRIO	LINHA	SENTIDO	MOTORISTA
INCIDENTE DE VIAGEM	COLIDU	32050	2205HS	IPECE-SSA		JOSE ALMIR DO CARMO
INCIDENTE DE VIAGEM	Pneu estourado	23260	18:30	Salvador x Ilcoara	volta	André Luis
INCIDENTE DE VIAGEM	Cliente	16899	07:45	Salvador x Rumo	ida	Nilton Jesus
ANOMALIA	Telefonia inoperante		11:00	Garagem do Rio de Janeiro		Leandro Rossi
INCIDENTE DE VIAGEM	pneufurou	25680	19:00	Vitória x São Paulo (Double)		Válen de Deus
ACIDENTE	ACIDENTE DE TRÂNSITO					
		11759	16:50	Jaguari x Vitória	Volta	Valter Batista
INCIDENTE DE VIAGEM	PNEU FURADO	31810	20:00	Rio de Janeiro x Nova Venécia	IDA	Fernando Ribeiro Sarmiento

Depois do SGO: Sistema informatizado.

6.1.2. **Risco 1**

Não buscar tratativa (Gerente), acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO, no prazo máximo de dez dias corridos Segundo relato da auditoria, os gerentes eram negligentes a respeito das tratativas quanto às ocorrências de excesso de velocidade, a média do tempo de tratativa dos gerentes estava em 35 dias (ago/13).

Depois do SGO

Existe um fluxo eletrônico de acompanhamento das tratativas com o tempo que permaneceu em cada etapa. As tratativas do Gerente atualmente (mai/15) tem em média 9 dias para o retorno (dentro do prazo de 10 dias).



6.1.3. Risco 2

Não registrar na planilha de controle de disco de tacógrafo, as tratativas acerca do relatório de anomalias enviado pelo CCO). Foram observados pela auditoria que as ocorrências de atraso nas viagens eram registradas nas diversas linhas das Regionais, porém não estavam sendo inseridas, em sua totalidade, na planilha enviada aos CCO.

Depois com o SGO:

As bases podem registrar diretamente no SGO, as ocorrências com atraso relevante e assim pode-se obter um histórico das anomalias encontradas nos discos tacógrafos.

Sistema de Gestão Operacional

Seja Bem Vindo(a), **Marco Antonio Carvalho Fragal**
Cargo: Analista de Tripulação
Tráfego: CCO

Ocorrências Não Aprovadas pelo CCO: 12/06/2015

* Campos Obrigatórios

Local Ocorrência*	Data-Hora Ocorrência*	Atraso*	Descrição*	Solução*	Criticidade*
São Domingos/ES	12/06/2015 09:00	01:00	O veículo apresentou problemas na marcha.	O veículo foi substituído pelo 16960.	Leve
Salvador/BA	11/06/2015 20:05	00:10	Após realizar uma manobra para entrar na Rodoviária o motorista esbarrrou o para-choque em uma parede vindo a danificá-lo.	O motorista seguiu viagem.	Leve
ALUJAMENTO DE SERRROLANDIA	12/06/2015 05:10	00:00	QUANDO MANOBRAVA PARA SAIR DO LOCAL O CARRO ENDOSTOU EM UM FERRO QUE PROTEGIA O PASSOIO	O MOTORISTA RELATOU O OCORRIDO NO TRAFEGO	Leve
Cidade de Itabellá/BA	12/06/2015 05:55	01:15	Motorista informou que ao chegar na cidade de Itabellá a vareta da válvula injetadora se rompeu e a bomba de ar acabou furando.	Foi a troca de bomba de ar e conexão a vareta e seguiu viagem normal.	Leve

6.1.4. Risco 3

Não inserir na ficha funcional do motorista (sistema Datasul HCM), eventual anomalia envolvendo sua conduta na direção veicular.

Depois com o SGO:

O SGO e o GEMOT – Sistema para gestão de motoristas – compartilham a mesma base de dados, portanto todo registro no SGO sobre a conduta de motoristas já fica compartilhada para o GEMOT que é integrado ao Datasul HCM.

6.1.5. **Risco 4**

Inconsistência no registro de data de ocorrência operacional.

Depois com o SGO:

Os tráfegos podem registrar qualquer ocorrência diretamente no SGO, no qual o CCO recebe para validar a informação, não correndo o risco de divergências por duplicidade e incoerências de datas.

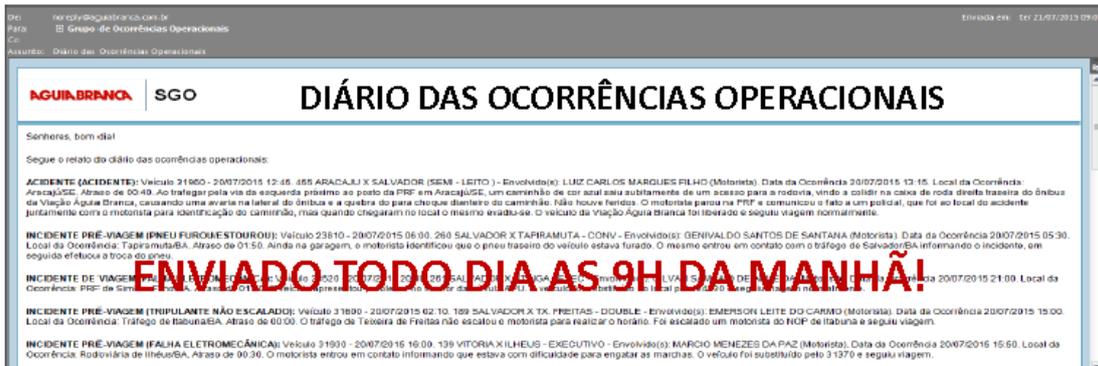


6.1.6. **Risco 5**

Ocorrências vivenciadas no dia a dia pelos Tráfegos das Regionais não registradas no CCO.

Depois com o SGO:

Os tráfegos podem registrar qualquer ocorrência diretamente no SGO, no qual o CCO recebe para validar a informação, não correndo o risco de divergências por duplicidade de informações com incoerências de datas. E agora há uma maior rastreabilidade nas informações e uma agilidade no envio das mesmas. Todos os dias elas são enviadas automaticamente pelo sistema por e-mail às 9h da manhã no diário de ocorrências para um grupo previamente cadastrado, onde por exemplo os diretores e acionistas recebem e podem ter o conhecimento do que está acontecendo operacionalmente na empresa.

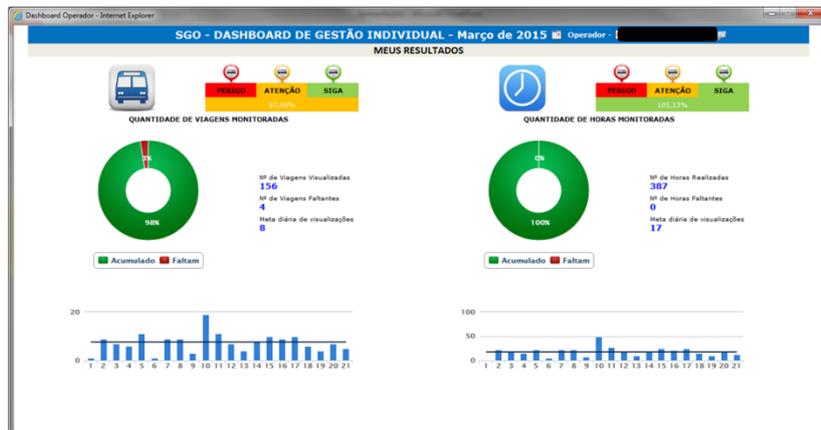


2ª Meta “Aprimorar os processos para se medir a produtividade da equipe até 02/15”.

No atingimento da 2ª meta, houve uma significativa melhoria nos processos de acompanhamento de produtividade que permitiu a melhoria na gestão da operação, através de **dashboards individuais**. Onde cada operador consegue checar a sua produtividade de IVM (Índice de Viagens Monitoradas) no sistema e aperfeiçoar o seu desempenho.

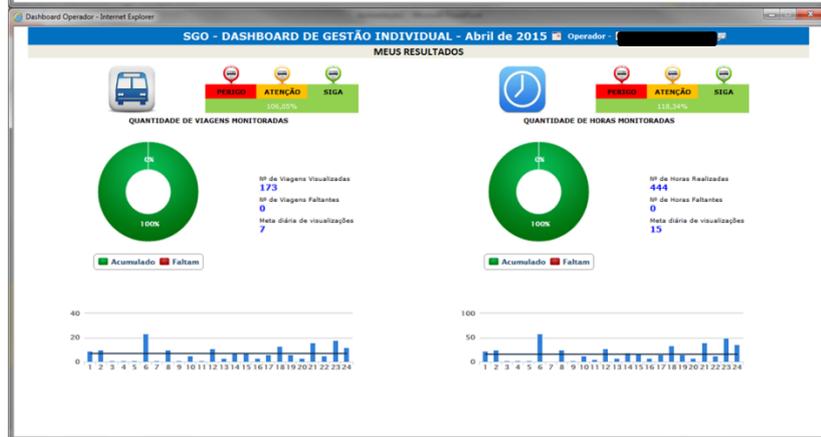
Março 2015

-2,44 p.p.
da meta individual



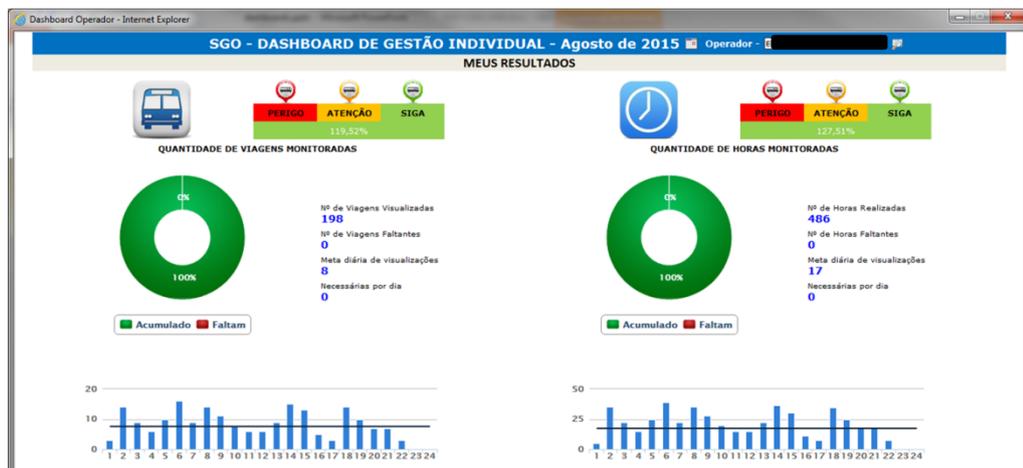
Abril 2015

+6,05 p.p.
da meta individual

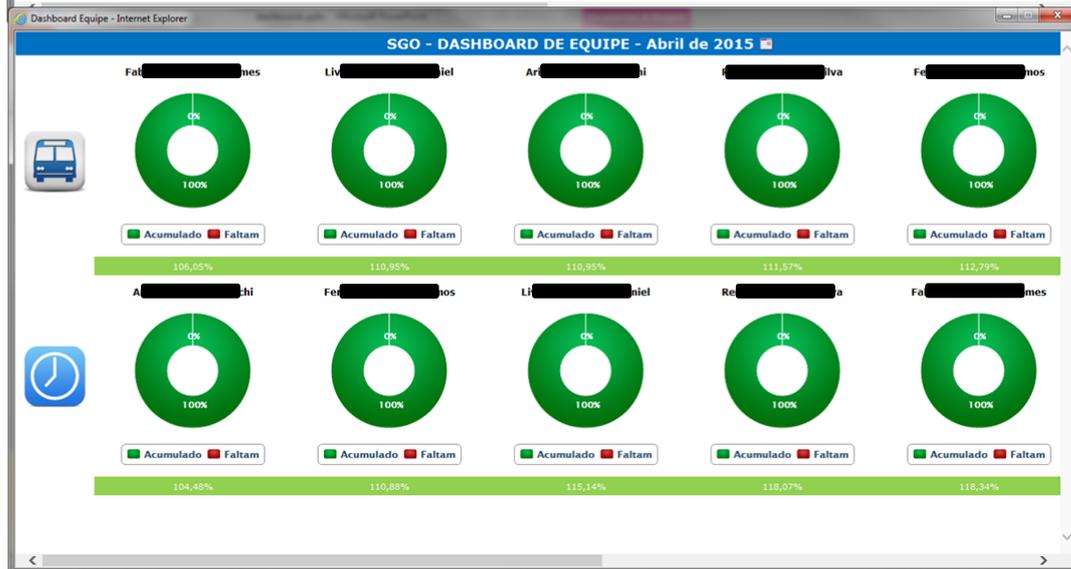
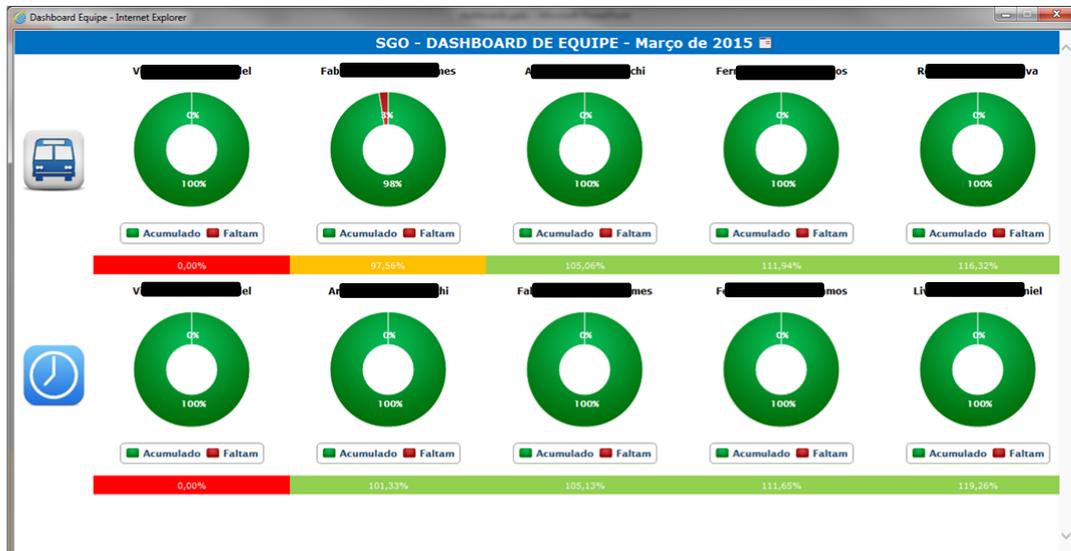


Agosto 2015

+19,52 p.p.
da meta individual



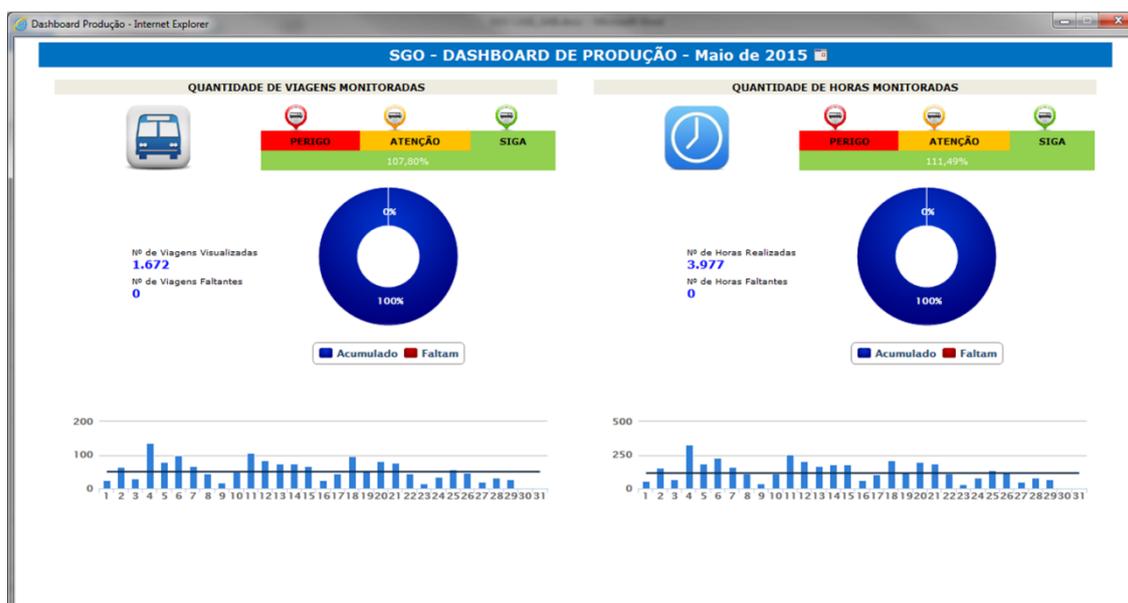
Nos **dashboards de gestão**, por exemplo, o Instrutor de Patrulha Eletrônica, agora pode acompanhar os indicadores de cada um da equipe simultaneamente e de forma simplificada, e auxiliar os que estão com desempenho inferior a atingir sua meta individual.



No **dashboard de produção**, onde é possível acompanhar o desempenho geral da equipe para acompanhar o atingimento da meta.

Maio 2015

+7,8 p.p.
da meta.



Antes do SGO, média de IVM (5,3%), **depois** do SGO, média de IVM (6,6%), **depois** da implementação da melhoria (2º Giro) com os **dashboards**, média de IVM (8,5%).

Do início do projeto até Maio/14 a produtividade da equipe está **3,2 p.p.** maior.

O que representa quase ***6.500** viagens a mais monitoradas por ano aumentando de forma preventiva a segurança. * (Projeção de **200.000** viagens ano com média de **8,5%** de IVM).

7. Conclusão

O projeto do SGO Proporcionou

Maior segurança preventiva; Uma melhor visibilidade das ocorrências pelos gestores; Fluxos definidos e automatização de processos; Histórico de todos os registros; Mobilidade (sistema web) e Segurança da informação.

Desde sua criação, o sistema é utilizado diariamente pelo CCO e Tráfegos, além de ser utilizado para consulta também por outros gestores da empresa ligados direta ou indiretamente a área operacional, aos quais necessitam de informações relevantes e em tempo ágil.

Além de ter mitigados as oportunidades de melhoria, demonstradas acima o SGO ainda trás vários relatórios para gestão de ocorrências, tais como:

- Relatórios de Ocorrências Administrativas;
- Relatórios de Ocorrências Operacionais;
- Gráfico de Quantidade de Viagens Monitoradas por Operador;
- Gráfico de Quantidade de Horas Monitoradas por Operador;
- Gráfico de Quantidade de Excesso de Velocidade por Superintendência;
- Tabela de Quantidade de Ocorrências Operacionais por Status;
- Tabela de Quantidade de Ocorrências Administrativas por Status.
- Gráfico de Quantidade de Viagens Monitoradas por Superintendência;
- Gráfico de Quantidade de Horas Monitoradas por Superintendência;
- Gráfico de Quantidade de Excesso de Velocidade por Superintendência;
- Gráfico de Quantidade de Motoristas ativos por NOP;
- Gráfico de Quantidade de Ocorrências de Vídeos Monitorados por Superintendência;
- Gráfico de Quantidade de Ocorrências Operacionais por Superintendência.

Exemplos (Os dados abaixo são meramente fictícios, criados durante o desenvolvimento para efeito de testes visuais, não considerar os números).

Seja Bem Vindo(a), Administrador ISG!
NOP: Matriz
Tráfego/Agência: Tráfego Matriz

Ocorrências Administrativas

[Listar Ocorrências de Hoje](#)

Legenda: ■ Próximo do Vencimento ■ Atrasado

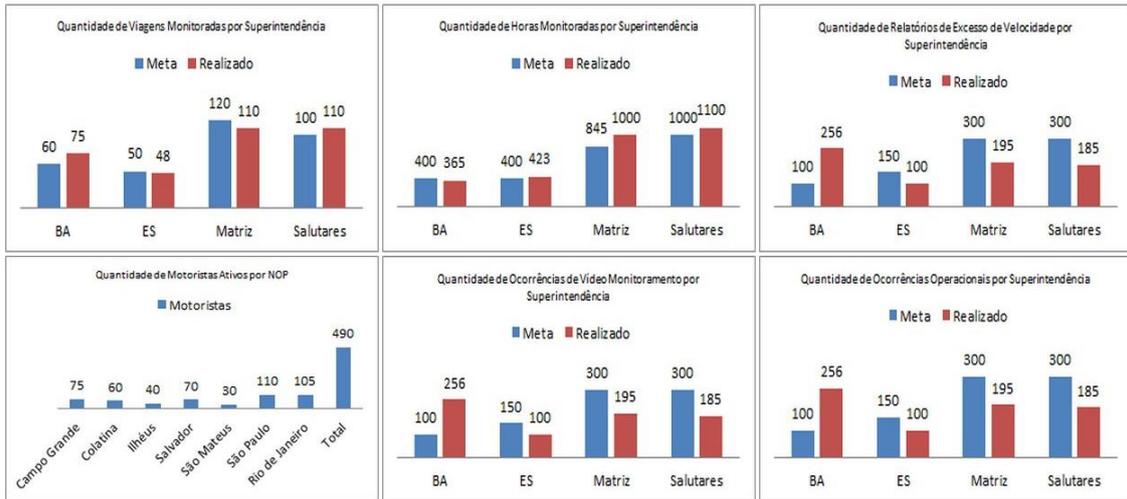
Pendências de Registro de Viagens Realizadas [3]		Pendências de Realização de Análise Crítica [3]	
Mês/Ano	NOP	Mês/Ano	Superintendência
05/2013	Vitória	05/2013	Salutares
05/2013	Salvador	05/2013	Matriz
06/2013	Vitória	06/2013	Salutares

Pendências de Andamento de Fluxo de Ocorrências Administrativas [3]							
Data Encaminhamento	Código da Ocorrência	Status	Classificação	Tipologia	Data da Viagem	Motorista	Descrição
10/05/2013 11:10	459996	Em Cadastro	Vídeo Monitoramento	Uso Inconreto do uniforme	05/05/2013	João da Silva	Motorista não utilizou o uniforme corretamente.
13/05/2013 14:40	685996	Aguardando Aprovação do Diretor	Vídeo Monitoramento	Uso Inconreto do uniforme	05/05/2013	José de Souza	Motorista não utilizou o uniforme corretamente.
14/05/2013 12:20	566996	Aguardando Liberação CCD	Vídeo Monitoramento	Dirigir com os faróis apagados	05/05/2013	Maria de Oliveira	Motorista não acendeu os faróis durante o início da viagem.

Quantidade de Ocorrências no Período [Operacional]

15/06/2011 16:30

Classificação	Jan/2013	Fev/2013	Mar/2013	Abr/2013	Mai/2013	Jun/2013	Jul/2013	Ago/2013	Set/2013	Out/2013	Nov/2013	Dez/2013	Acumulado	Percentual
Acidente	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	26,00%
Acidente de Trânsito Interno	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	11,10%
Anomalia	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	14,80%
Incidente de Viagem	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	11,10%
Incidente Pré-Viagem	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7,40%
Incidente Pós-Viagem	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	11,10%
Doutros	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	18,50%
Totais	10	7	7	3	0	27	100,00%							



Abaixo, algumas seqüências de telas do SGO, que evidenciam e respaldam as declarações relativas aos resultados obtidos:



Terminamos este trabalho citando FALCONI CAMPOS, VICENTE (1996) em seu livro gerenciamento pelas diretrizes: “Não se gerencia o que não se mede...”.

Por isso o SGO surgiu para trazer controle ao gerenciamento da operação e com isso contribuir para uma empresa ágil, leve e competitiva com foco em segurança e eficiência operacional.