



Foco no Controle

Edição n.º 01 | Janeiro de 2024

**Resultados 2023 da
Controladoria Interna**

[Leia mais](#)

**O uso do *Lean*
na Administração Pública**

[Leia mais](#)

**Trazendo a eficiência do
Lean para a Liderança**

[Leia mais](#)

**Controladoria Interna e
Unidade de Gestão de
Integridade**

[Leia mais](#)

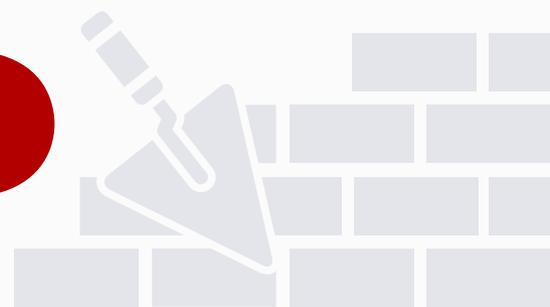
2024



Resultados 2023

CI
Controladoria
Interna

A atuação da Controladoria Interna na
edificação da excelência no Centro Paula Souza

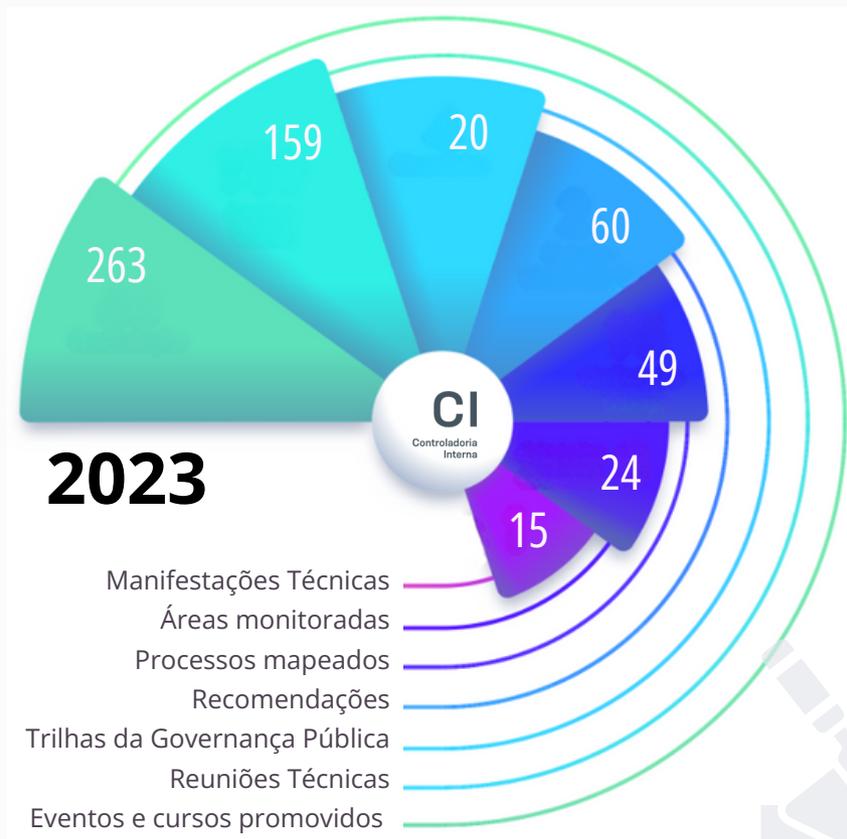


Desejando atualizar sua metodologia de trabalho, com vistas ao fortalecimento da cultura do controle interno na Autarquia, a Controladoria Interna não mediu esforços e ampliou seus conhecimentos relacionados à Integridade, Governança Pública, Gestão e Gerenciamento de Riscos, que possibilitaram a melhoria dos trabalhos realizados e a promoção de ações focadas para a prevenção, detecção e orientações.

Assim, no decorrer de 2023, a partir dos novos conhecimentos adquiridos, desenvolveu junto aos agentes públicos, minicursos e oficinas práticas que enfatizaram a integridade, as melhorias dos processos e as boas práticas de governança.

Também desempenhou um papel importante, apresentando de forma pedagógica, ferramentas de gestão, técnicas para o mapeamento de processos e as atividades de controle que podem auxiliar no tratamento dos eventos de riscos e contribuir para a integridade na Autarquia.

Em um cenário em constante evolução, as oficinas e minicursos oferecidos não apenas capacitaram, mas também fortaleceram a base para uma administração pública mais sólida, transparente e orientada pela integridade. A equipe de controle interno desempenhou um papel fundamental nesse processo, consolidando-se como uma fonte confiável de orientação e aprimoramento institucional.





O uso do *Lean* na Administração Pública

Por Aline Maria S. Silva Zerbini

Você está preparado para promover a melhoria contínua nas atividades que desempenha diariamente na Administração Pública?

Apesar dos desafios e inúmeras barreiras, é possível aprimorar os processos e otimizar os fluxos operacionais, e para que isso aconteça, a filosofia *Lean* pode ser implementada com sucesso, desde que esteja clara a finalidade do trabalho a ser realizado.

Bresser-Pereira (2008) afirma em seus estudos, que a grande diferença da iniciativa privada em relação a Administração Pública se relaciona ao seu objetivo, que não é o lucro e sim, atender aos anseios dos cidadãos.

Estudiosos do assunto como Meirelles (2010), enfatizam que o progresso do Direito Administrativo no Brasil oportuniza a melhoria contínua, de modo a promover não apenas sua evolução histórica, mas, principalmente o desenvolvimento do Sistema Administrativo de nosso país, assegurando inclusive, as medidas corretivas necessárias às ilicitudes, além da separação dos Poderes Executivo e Judiciário, que não podem invadir as funções administrativas.

É certo que para a conclusão da evolução do Direito Administrativo nacional, há algumas lacunas a serem preenchidas, como por exemplo a ausência de sistemas efetivos e recursos informatizados que agreguem valores à boa governança, de modo que seja possível angariar de forma mais célere os benefícios tangíveis e intangíveis.

Assim, no sentido de atender aos anseios dos cidadãos e promover as mudanças pertinentes à Administração Pública que a filosofia *Lean* se encaixa, especificamente porque o conceito desta palavra está relacionado a metodologia enxuta de se executar as operações diárias, e basicamente, está atrelada a eliminar os desperdícios, otimizar os processos e consequentemente a gestão.

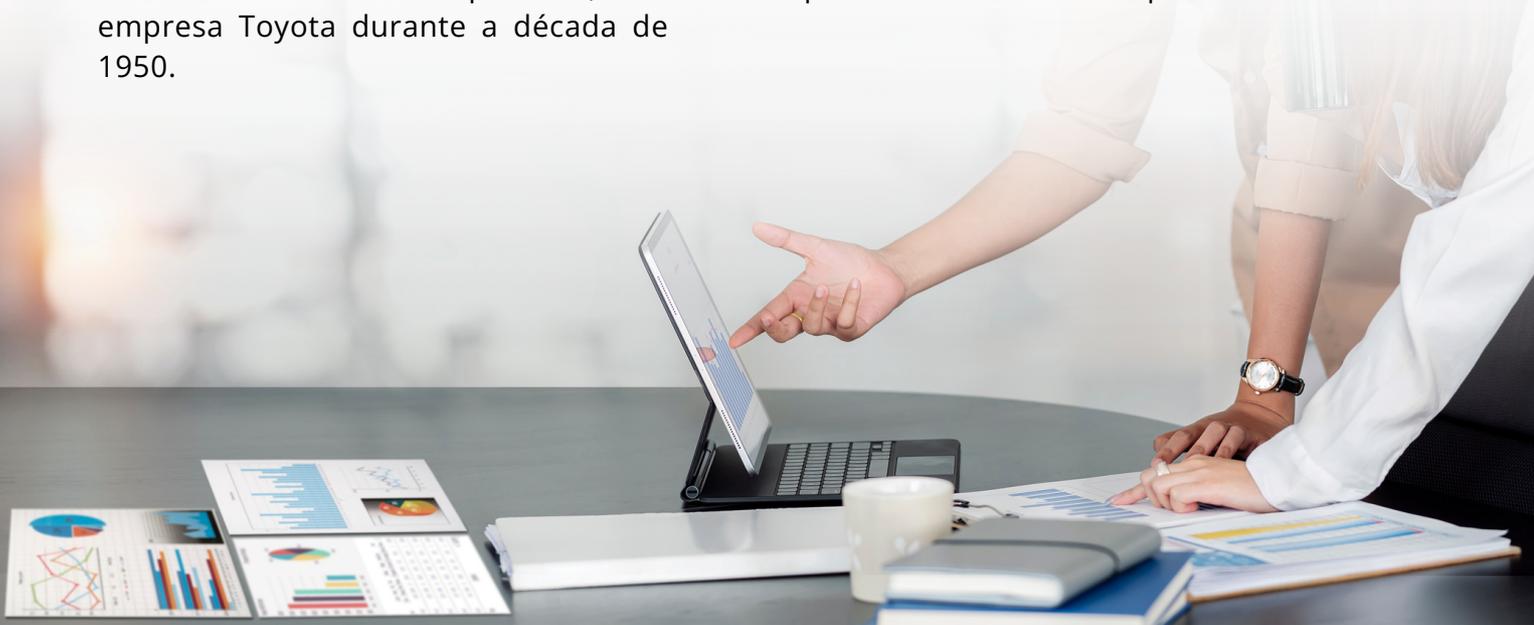
Ao se tratar de Administração Pública, o conceito e a prática do *Lean* se tornam cada vez mais necessários, visto que no contexto de governo, existe a busca por um caminho direcionado à inovação, à transformação digital e, conseqüentemente, ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Para compreendermos melhor o que é o *Lean*, vale conhecer um pouco desse sistema de manufatura, que foi desenvolvido como uma filosofia, implementada no “chão de fábrica” com o auxílio de operários, na empresa Toyota durante a década de 1950.

Essa filosofia tornou-se responsável por garantir à empresa Toyota, sua notável e ilustre fama de entregar produtos do mais alto nível de qualidade e com custos reduzidos, visto que o *Lean* implementado possibilitou a solução de problemas no processo de manufatura e minimizou desperdícios.

É imprescindível destacar que isso só foi possível porque os operários tornaram-se parte do processo, envolvendo-se ativamente na identificação dos eventos que demandavam adequações e sugestão de melhorias quando implementadas, promoveram tamanha transformação.

O *Lean* passou então a ser imitado por inúmeras empresas de manufatura e tem sido utilizado em outros segmentos, especialmente em disciplinas relacionadas a gestão de projetos e metodologias ágeis, principalmente por atuar na eliminação de desperdícios e aumento da qualidade e produtividade de tudo que se realiza.



LEAN

O *Lean* trata basicamente oito tipos de desperdícios:

1 O primeiro está atrelado a evitar a aquisição de itens que não são utilizados na produção e ficam “parados” no estoque sem necessidade.

2 O segundo tipo está relacionado ao processamento impróprio, ou seja, o ideal é minimizar o tempo de produção e dedicar esforços na entrega de produtos funcionais, que de fato gerem valor à organização e ao cliente.

3 O terceiro tipo de desperdício se relaciona a movimentações desnecessárias que geram esperas e não agregam resultados à organização.

Isso porque a espera por algo ou a realização de ação devem ser otimizadas, seja por meio de sistemas de aprovação, melhorias nas formas de comunicação e nas etapas dos processos de produção, de modo a aprimorar os movimentos e minimizar o tempo de espera.

4 O quarto tipo é a superprodução, ou seja, produzir mais do que o cliente solicita. É um desperdício de recursos que poderiam ser utilizados de outra forma pela organização. Ainda, é possível afirmar que fazer mais do que se deveria fazer, como por exemplo, ter muitos níveis de aprovação para algo ou reuniões sucessivas para discussão de um mesmo tema não deixa de ser superprodução, ou seja, desperdício.

5 O quinto tipo de desperdício tratado pelo *Lean* é o retrabalho, principalmente para ações que não agregam valor ao processo ou até mesmo ocasionam defeitos.

6 O sexto tipo de desperdício, se relaciona à cadeia de comunicação, visto que quanto maior for, mais desperdício existirá, ou seja, pessoas isoladas que precisam transportar a informação, possibilitam um “telefone sem fio” que pode prejudicar a organização e construir uma cadeia de desperdício. Nesse sentido, é possível afirmar que não aproveitar o conhecimento e habilidades dos envolvidos no processo, promove desperdícios e afeta a cadeia de comunicação.

7 O sétimo desperdício está atrelado aos defeitos na produção, ou retrabalhos, que são considerados desperdícios por gerarem perda de tempo e de recursos.

8 E por fim, como oitavo desperdício e não menos importante, apresentamos o mau uso do tempo, principalmente em ações que demandam espera entre as etapas do processo.

Deste modo, é possível afirmar que o foco da filosofia *Lean* é reduzir o desperdício e otimizar a cadeia produtiva e vem sendo implementado, desde que os envolvidos estejam engajados a abandonarem as antigas rotinas de pensamento e dispostos a mudarem paradigmas.

É importante destacar que pesquisadores no assunto, como Bicheno e Holweg (2000), enfatizam que o *Lean* não é “o que as organizações precisam fazer, mas sim, o que elas devem se tornar” e para isso, as equipes multidisciplinares precisam estar aptas para implementar as melhorias necessárias, sempre praticando o ouvir e o ensinar, sem identificar culpados.

A implementação das melhorias necessárias se torna menos dolorosa quando há adesão pelos envolvidos no processo de mudança, por isso, é fundamental otimizar os processos, para que a recompensa seja coletiva e o conhecimento se torne um ativo de todos, minimizando os custos, removendo os desperdícios, mantendo o foco sempre em agregar valor e melhorar continuamente os processos e operações.

Para isso, é fundamental promover a sinergia entre os envolvidos no processo de mudança e otimizar a comunicação, de modo que todos sejam encorajados a conversar sobre as necessidades de melhorias e possibilidades de ajustes, buscando assim, informações relevantes para as adequações necessárias.

Essas ações, além de promover a melhoria na comunicação, por meio do saber ouvir e respeitar as opiniões, possibilita a troca de ideias, aumenta o engajamento dos participantes no processo e, conseqüentemente, fomenta o espírito de equipe.

Na Administração Pública existem alguns desafios para se implementar a cultura *Lean*, dos quais podemos destacar:

- A ausência de compreensão pelos gestores sobre o real impacto da abordagem *Lean*;
- Alguns gestores não aceitam que a mudança cultural é necessária e indispensável;
- As organizações públicas geralmente não dispõem de pessoas certas nas posições mais adequadas;
- Ausência na compreensão da importância e impacto do *Lean*, escolhendo-o como abordagem de melhorias de processos de negócios.

Mas, mesmo com tantos obstáculos desafiadores, nós como agentes públicos, não podemos deixar de “enxergar com os olhos dos clientes”, sejam eles internos ou externos. Para isso, é fundamental buscar soluções de adaptação por meio das capacidades humanas, promover o desenvolvimento de pessoas e de sua criatividade.

Assim, é possível afirmar que a melhoria contínua promovida pelo *Lean*, está totalmente atrelada a criação de hábitos e a uma rotina comportamental que aos poucos, se torna espontânea por meio do sentimento de pertencimento e compromisso com a organização. E então, você está engajado para a mudança de cultura tão necessária à governança pública?

TRAZENDO A EFICIÊNCIA
DO **Lean** PARA A

Liderança



Por Rita de Cássia Batista Arantes

Desvendando a verdadeira essência do líder no mundo corporativo

Num mundo corporativo cada vez mais dinâmico e complexo, a figura do líder ganha destaque como um elemento fundamental para o sucesso de uma equipe ou organização. No entanto, é importante compreender que o verdadeiro líder não é definido pela função ou posição hierárquica, mas sim pela postura e atitudes.

Ao longo das trajetórias profissionais, observou-se a oportunidade de conhecer e trabalhar com diferentes líderes em diversos contextos. Alguns ocupavam altos cargos executivos, com poder e autoridade, mas não transmitiam a verdadeira essência de liderança. Por outro lado, também foram encontrados líderes em posições menos destacadas, mas que exerciam um impacto significativo em suas equipes e nas organizações em que atuavam.

O que diferencia esses líderes verdadeiros é a forma como se comportam, como se relacionam com as pessoas ao seu redor e como inspiram e influenciam positivamente aqueles que os cercam. Não é o título da função que os torna líderes, mas sim a postura que adotam no exercício de suas responsabilidades.

Além disso, a prática da produção enxuta, também conhecida como *Lean*, desempenha um papel crucial nesse cenário.

Um verdadeiro líder é aquele que compreende a importância de processos eficientes, eliminação de desperdícios e melhoria contínua. A filosofia *Lean* não apenas otimiza a produção, mas também promove uma abordagem de liderança que valoriza a eficiência e a inovação.

Demonstra, ainda empatia e compreensão, que ouve e valoriza as opiniões de sua equipe. É alguém que incentiva o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e estimulante. Sabe que o sucesso não é individual, mas sim coletivo, e trabalha em conjunto com sua equipe para alcançar os objetivos comuns.

Um líder autêntico é um exemplo a ser seguido. Vive os valores e princípios que prega, age com integridade e transparência em suas decisões e comportamentos. Sua liderança é baseada na confiança, na honestidade e no respeito mútuo. É alguém que assume a responsabilidade pelos resultados e pelas falhas, buscando aprender e crescer com as experiências.

Não se deve subestimar a importância do conhecimento técnico e das habilidades específicas para o desempenho de determinadas funções. No entanto, essas competências técnicas são apenas uma parte do que é necessário para ser um líder eficaz. A postura, as habilidades interpessoais e a capacidade de motivar e inspirar são os elementos-chave que realmente definem um líder.

Portanto, não se deve ficar preso às limitações impostas por cargos ou títulos. Todos, independentemente de sua posição atual, têm o potencial de ser líderes em suas áreas de atuação. Basta adotar a postura correta, desenvolver as habilidades de liderança e buscar constantemente melhorar e evoluir.

Parafraseando John C. Maxwell, "o verdadeiro teste de liderança não acontece quando tudo está indo bem, mas sim durante as adversidades". Um líder de verdade se destaca não apenas nos momentos de sucesso, mas também nas situações desafiadoras, demonstrando resiliência, coragem e capacidade de guiar sua equipe em direção ao sucesso.

Não permita que um título ou posição determine a capacidade de liderar. Foque na construção de uma postura de liderança autêntica, baseada em valores.



Controladoria Interna e Unidade de Gestão de Integridade

**Aliados na Construção da
Integridade no Serviço Público**

No cenário brasileiro, a busca por uma sociedade justa e responsável é conduzida por órgãos e entidades públicas comprometidas com a integridade. Dentro desse contexto, a Controladoria Interna (CI), em parceria estratégica com a Unidade de Gestão de Integridade (UGI), destaca-se como protagonista na promoção de uma cultura ética sólida e na gestão eficaz dos riscos relacionados à integridade no CEETEPS.

Integridade e Ética: Uma parceria fortalecida

A ética no serviço público vai além do cumprimento de regras; é o pilar moral que sustenta as relações entre cidadãos e instituições. Nesse contexto, a Controladoria Interna (CI) assume uma posição crucial ao contribuir, em parceria com a UGI, para o tratamento dos riscos de integridade. Essa colaboração é impulsionada pelas demandas da Controladoria Geral do Estado, demonstrando o compromisso conjunto com a integridade e ética no setor público.

Benefícios tangíveis do Programa de Integridade

No âmbito organizacional, o programa de integridade não apenas fortalece a gestão e os processos de tomada de decisão, mas também otimiza o diálogo entre as diferentes áreas, promovendo uma cultura organizacional cada vez mais fundamentada na integridade. Essa mudança positiva reflete não apenas na imagem institucional, mas também no reconhecimento das partes interessadas e dos colaboradores.

Ética a Ciência do Comportamento Moral

Do ponto de vista conceitual, a ética se desdobra em dimensões significativas, indo além das regras do senso comum. Ela é tanto uma disciplina filosófica quanto uma ciência do comportamento moral dos indivíduos em sociedade. No cerne das ações humanas, a ética se manifesta por meio de valores e princípios voltados ao bem comum, destacando a autonomia como peça fundamental no exercício dessa responsabilidade.

A Ética no Serviço Público: Pilares Fundamentais

No contexto do serviço público, a ética se fundamenta nos pilares robustos da Constituição Federal Brasileira, dando azo para que as esferas governamentais editem diretrizes, como o marco legal do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e no âmbito estadual, o Programa Radar Anticorrupção, o Plano Estadual de Promoção de Integridade do Governo de São Paulo e Código de Ética da Administração Pública Estadual. Esses alicerces não apenas refletem um compromisso legal, mas também propõem um resgate dos valores morais, estabelecendo diretrizes sólidas para uma política pública de gestão ética.

Ao celebrarmos um ano de progresso na parceria entre a Controladoria Interna (CI) e a Unidade de Gestão de Integridade (UGI), reafirmamos a convicção de que a ética no serviço público é mais do que um compromisso legal; é a essência que impulsiona uma sociedade justa e responsável. Esta colaboração exemplar destaca como a integridade pode ser não apenas um objetivo, mas uma realidade palpável, construindo um caminho sólido para uma convivência mais íntegra. Guiados por princípios que transcendem o tempo, essa aliança continua a moldar o caráter da nação, consolidando a importância fundamental da ética na construção de um futuro coletivo mais promissor.

“

É evidente que a autarquia é a grande beneficiada. A integridade, permeando cada ação e decisão, contribui diretamente para a otimização dos processos internos, gerando benefícios tangíveis em termos de eficiência, transparência e confiança.

Assim, o CEETEPS emerge como um protagonista dessa iniciativa conjunta, colhendo os frutos de uma atuação ética e integrada.

”



Guiados pela

Integridade



CI

Controladoria
Interna

www.ci.cps.sp.gov.br
controladoriainforma@cps.sp.gov.br

Administração Central
Rua dos Andradas, 140 - Santa Ifigênia
01208-000 - São Paulo - SP
Tel.: (11) 3324-3423
controladoriainforma@cps.sp.gov.br
www.ci.cps.sp.gov.br

Expediente:

Ricardo Sardella de Carvalho
Responsável pelo expediente da Controladoria Interna

Juliana Pereira de Souza
Coordenadora da equipe de Controle Interno

Juliana Alexandre Soares Gomes
Projeto gráfico e diagramação

Aline Maria dos Santos Silva Zerbini
Rita de Cássia Batista Arantes
Redação

Juliana Pereira de Souza
Marcelo Roberto Campos
Ricardo Sardella de Carvalho
Rita de Cássia Batista Arantes
Revisão

Imagens
Freepik.com
Canva.com