



FALCONI

CONSULTORES DE RESULTADO

Reestruturação Organizacional e de Processos - ROP

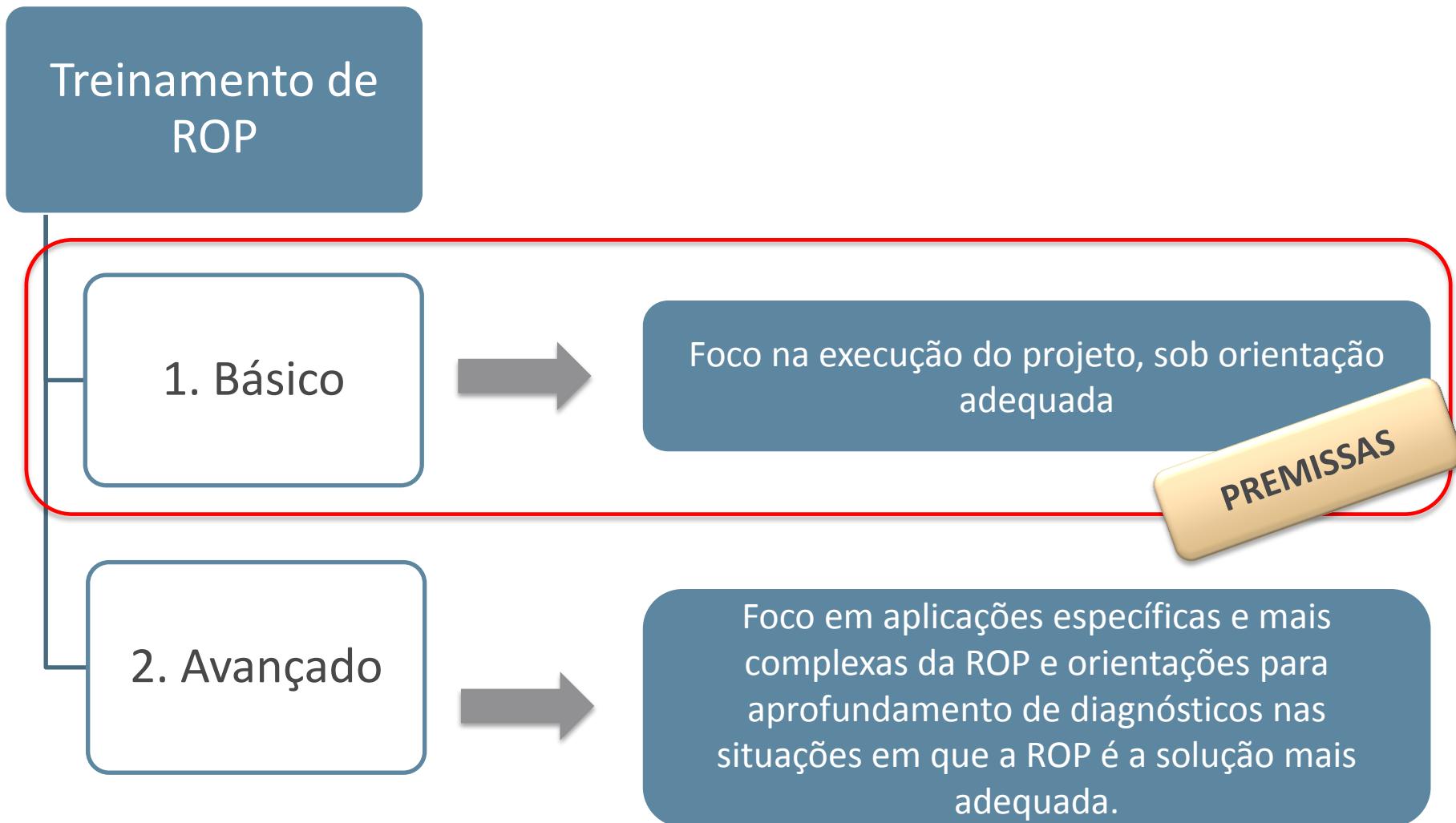
ROP Teórico – Módulo Básico

Objetivo do treinamento

Tornar os consultores aptos a aplicar nos clientes,
sob supervisão adequada, a solução de
Reestruturação Organizacional e de Processos.

Níveis do treinamento de ROP

O treinamento está estruturado em 02 níveis:



Premissas do módulo básico do treinamento

Conforme apresentado no slide anterior, o módulo básico foi concebido com **foco na execução do projeto**, sob orientação adequada, de modo que para viabilizar tal direcionamento definimos algumas **premissas básicas**:

1. Projeto vendido

2. Meta definida, ou seja etapa de identificação do problema realizada

3. Escopo definido

4. Abrangendo estrutura e processos (esta é a maior abrangência possível, mas na prática poderá ter ênfase somente em processos ou estrutura)

Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

Capítulo IV : Interface com a Estabilização de Processos - Gestão para Manter



Agenda

Dia	<u>O Que</u>	Horário		
		Início	Términ o	Duração
1º	1. Apresentação	08:00h	08:45h	00:45h
	2. Capítulo I: Introdução à ROP	08:45h	12:00h	03:00h + 00:15h (coffee)
	3. Capítulo II: Conceitos básicos	12:00h	15:00h	01:45h + 01:15h (almoço)
	4. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 1	15:00h	16:45h	01:45h
	5. Exercício – Etapa 1: Definição das metas específicas (elaboração)	16:45h	18:00h	01:00h + 00:15h (coffee)

Agenda

Dia	<u>O Que</u>	Horário		
		Início	Término	Duração
2º	6. Exercício – Etapa 1: Definição das metas específicas (elaboração: 01h + apresentação: 01h)	08:00h	10:00h	02:00h
	7. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 2	10:00h	12:00h	01:45h + 00:15h (coffee)
	8. Exercício – Etapa 2.1: Mapeamento da estrutura organizacional (elaboração: 02:15h + apresentação: 1h)	13:15h	16:45h	03:15h + 00:15h (coffee)
	9. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 3	16:45h	17:45h	01:00h
	10. Exercício – Etapa 2.2: Mapeamento do processo priorizado (introdução: 00:15h)	17:45h	18:00h	00:15h

Agenda

Di a	<u>O Que</u>	Horário		
		Início	Términ o	Duração
3º	11. Exercício – Etapa 2.2: Mapeamento do processo priorizado (elaboração: 01:45h + apresentação: 1h)	08:00h	11:00h	02:45h + 00:15h (coffee)
	12. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 4	11:00h	12:30h	01:30h
	13. Exercício – Etapa 3.1: Reprojeto dos processos priorizados (elaboração: 2h + apresentação: 45min)	13:45h	16:45h	02:45h + 00:15h (coffee)
	14. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 5	16:45h	18:00h	01:15h

Agenda

Di a	<u>O Que</u>	Horário		
		Início	Términ o	Duração
4º	15. Exercício – Etapa 3.2: Reprojeto da estrutura organizacional (elaboração: 2h + apresentação: 45min)	08:00h	11:00h	02:45h + 00:15h (coffee)
	16. Capítulo III: Melhoria de processos e estrutura – gestão para melhorar - Parte 6	11:00h	11:45h	00:45h
	17. Capítulo IV: Interface com estabilização de processos: Gestão para Manter	11:45h	12:00h	00:15h

Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

Capítulo IV : Interface com a Estabilização de Processos - Gestão para Manter



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



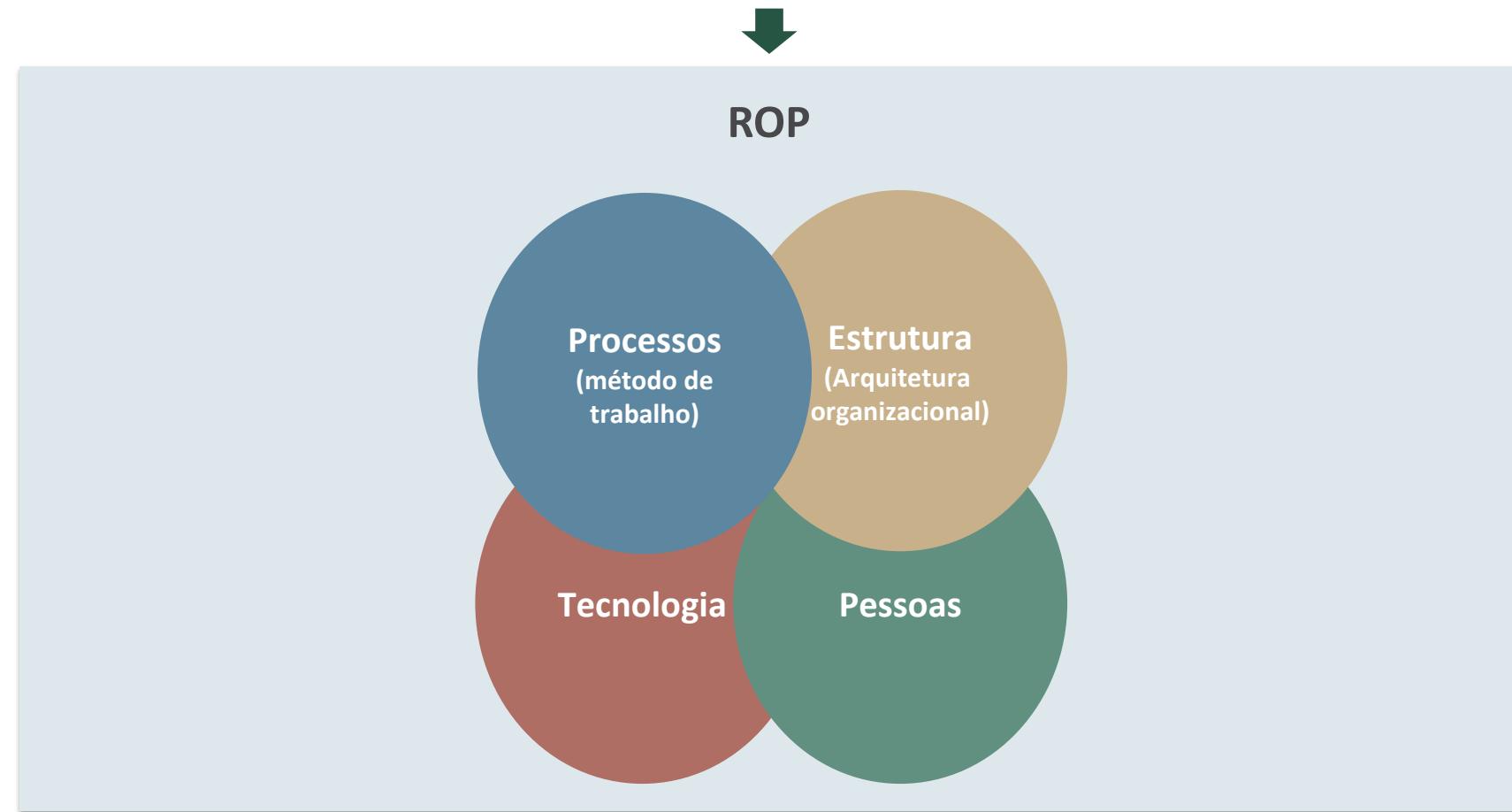
Conceito de ROP

Solução, baseada no PDCA, que consiste em diagnosticar e promover melhorias nos quatro elementos de uma organização – Processo, Estrutura, Pessoas e Tecnologia – com o objetivo de ajudar o cliente a alcançar as metas estabelecidas.

Elementos da solução ROP

A solução aborda os quatro elementos que compõem uma organização: processos (método de trabalho), estrutura (arquitetura organizacional), tecnologia e pessoas.

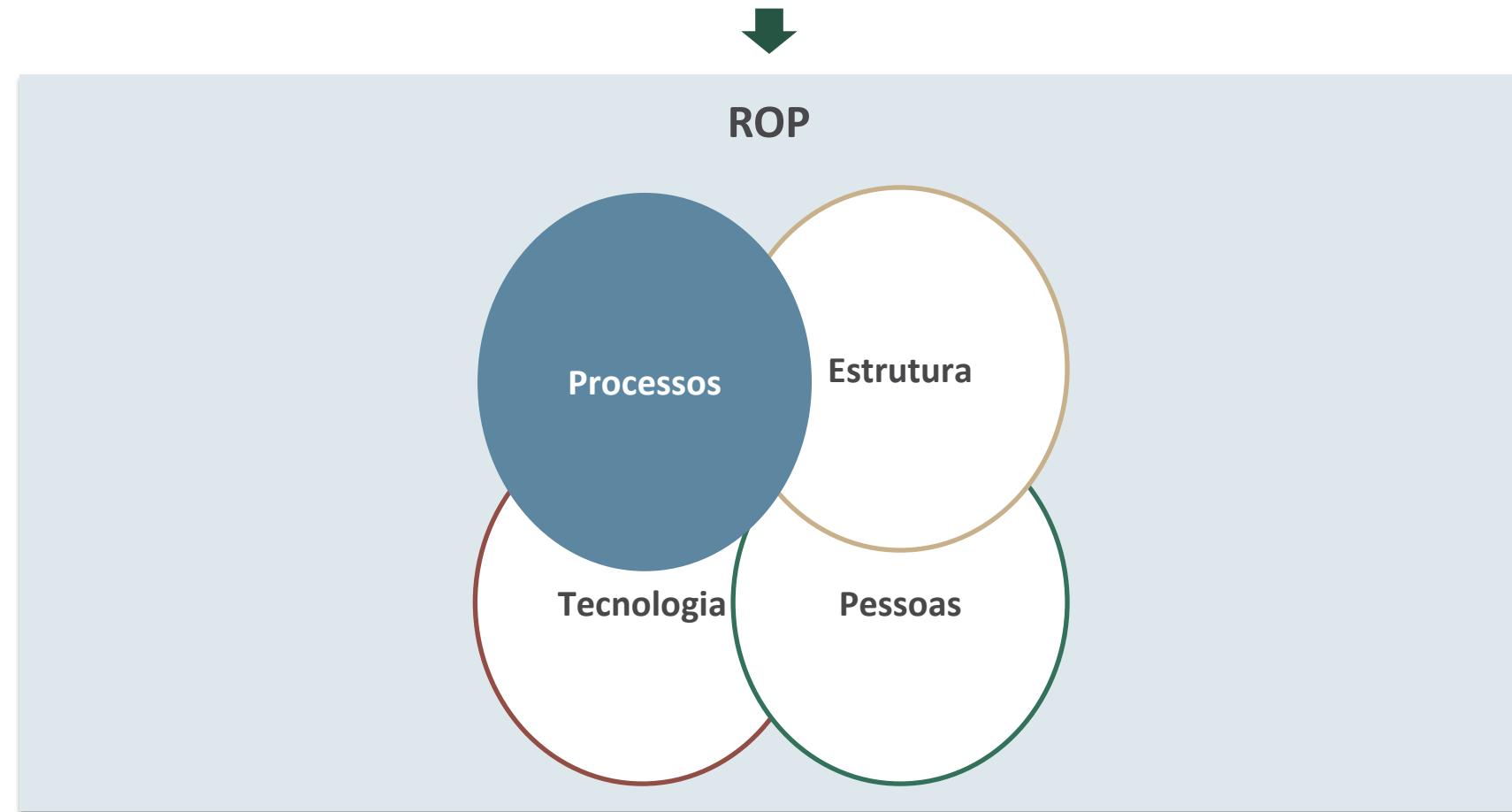
ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Elementos da solução ROP: Processos

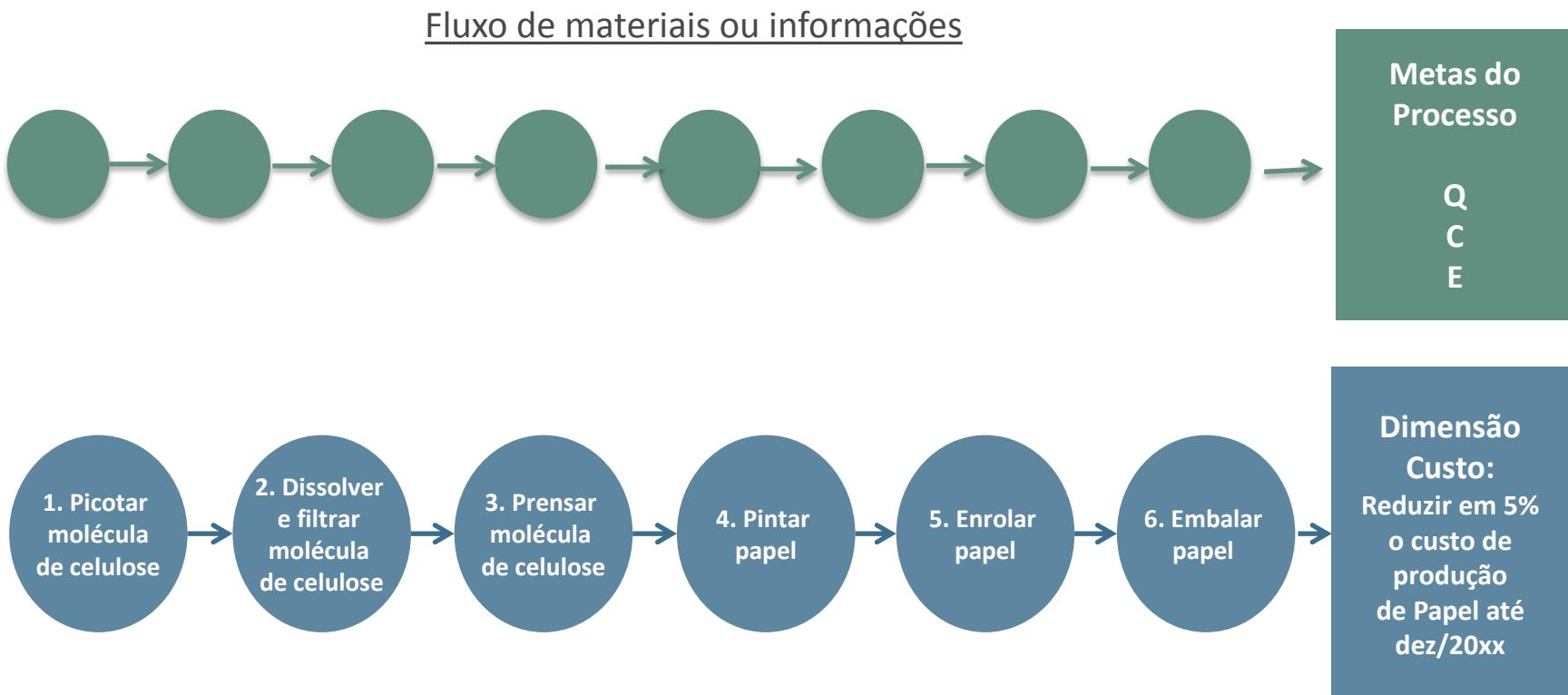
A solução aborda os quatro elementos que compõem uma organização: processos, estrutura, tecnologia e pessoas.

ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



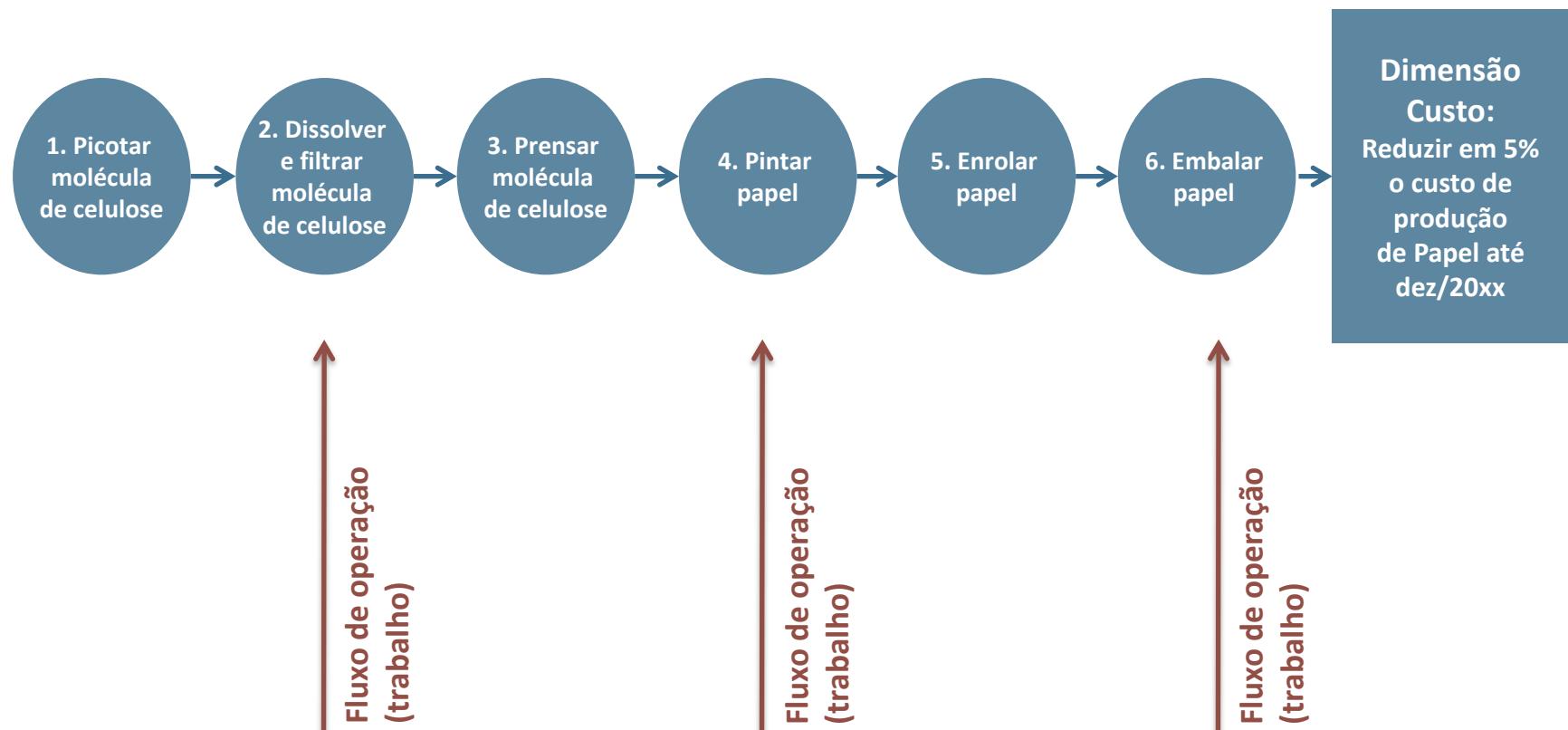
Processos

É a sequência de valores agregados (materiais/informações) que resultam no produto/serviço final (interno ou externo). Representa o método de organização do trabalho.



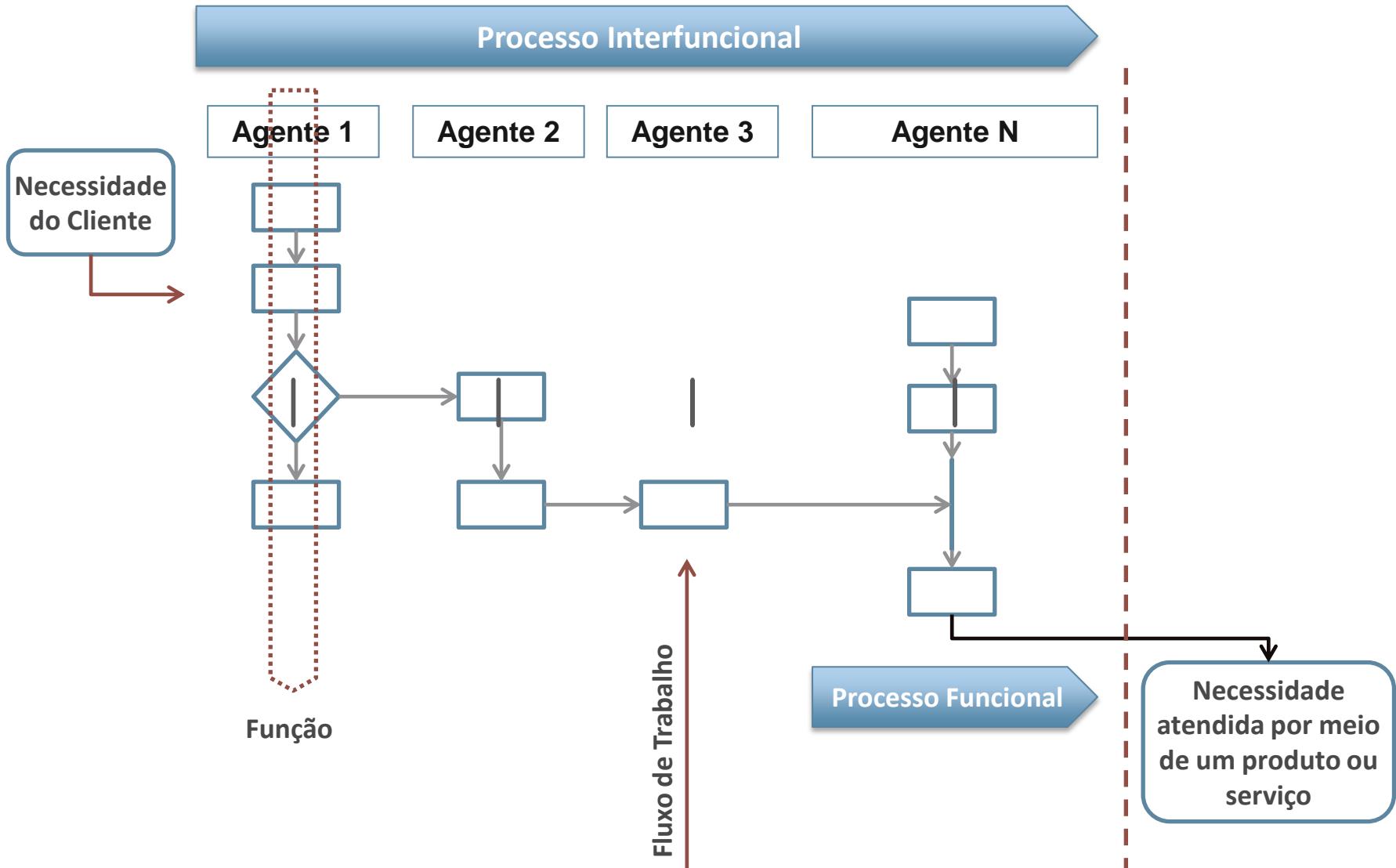
Fluxo das operações (trabalho)

Sequência de trabalho conduzida por homens e máquinas para agregar determinado valor específico (meta de operação).



Processo funcional e interfuncional

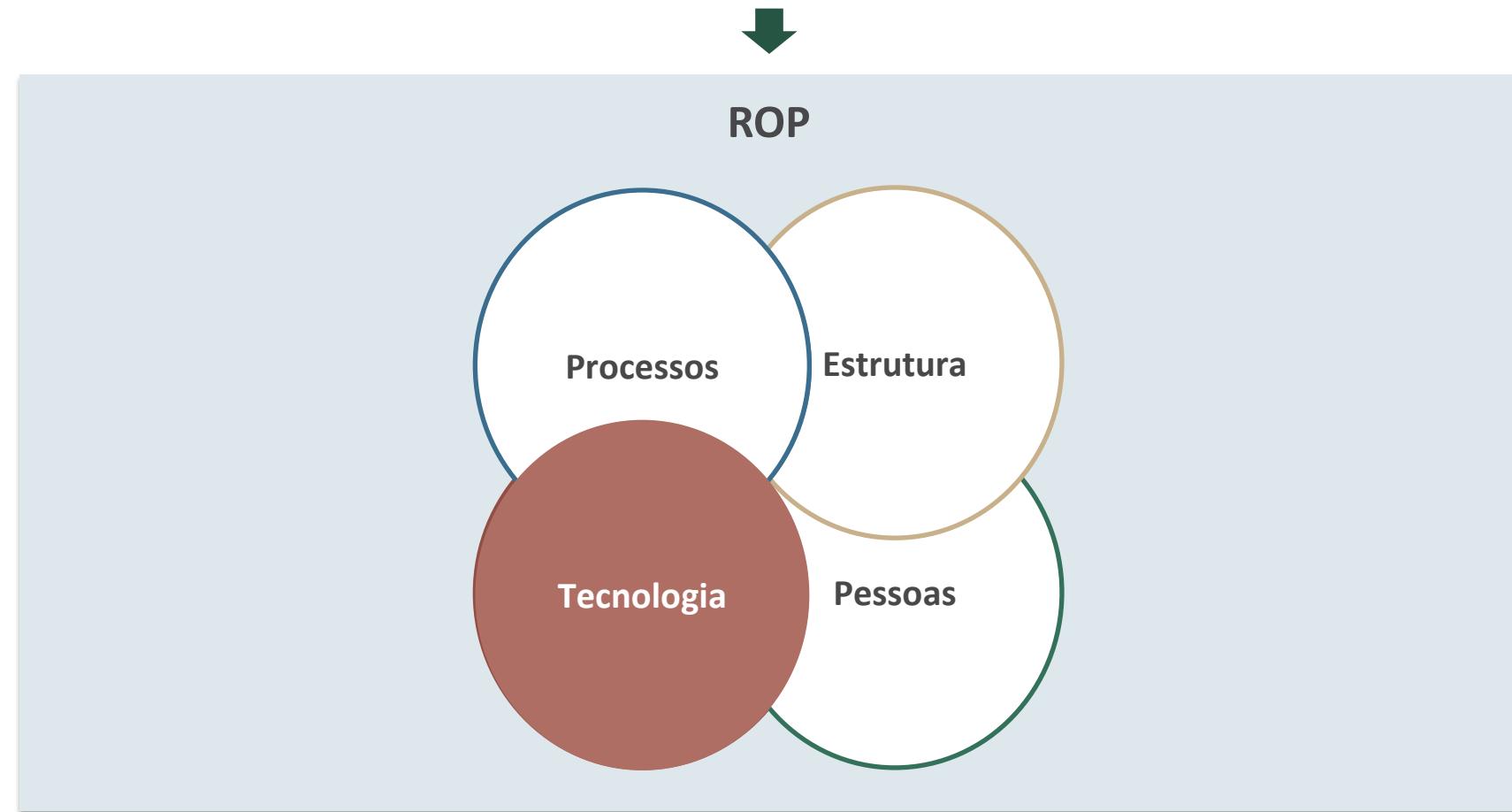
Função, Processo e Fluxo de Operações



Elementos da solução ROP: Tecnologia

A solução aborda os quatro elementos que compõem uma organização: processos, estrutura, tecnologia e pessoas.

ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Tecnologia

É o elemento básico da organização que dá suporte e proporciona melhorias/inovações na operação dos processos, de modo a gerar maior agilidade, transparência, e confiabilidade. Facilita a integração entre os demais elementos.

Exemplos:

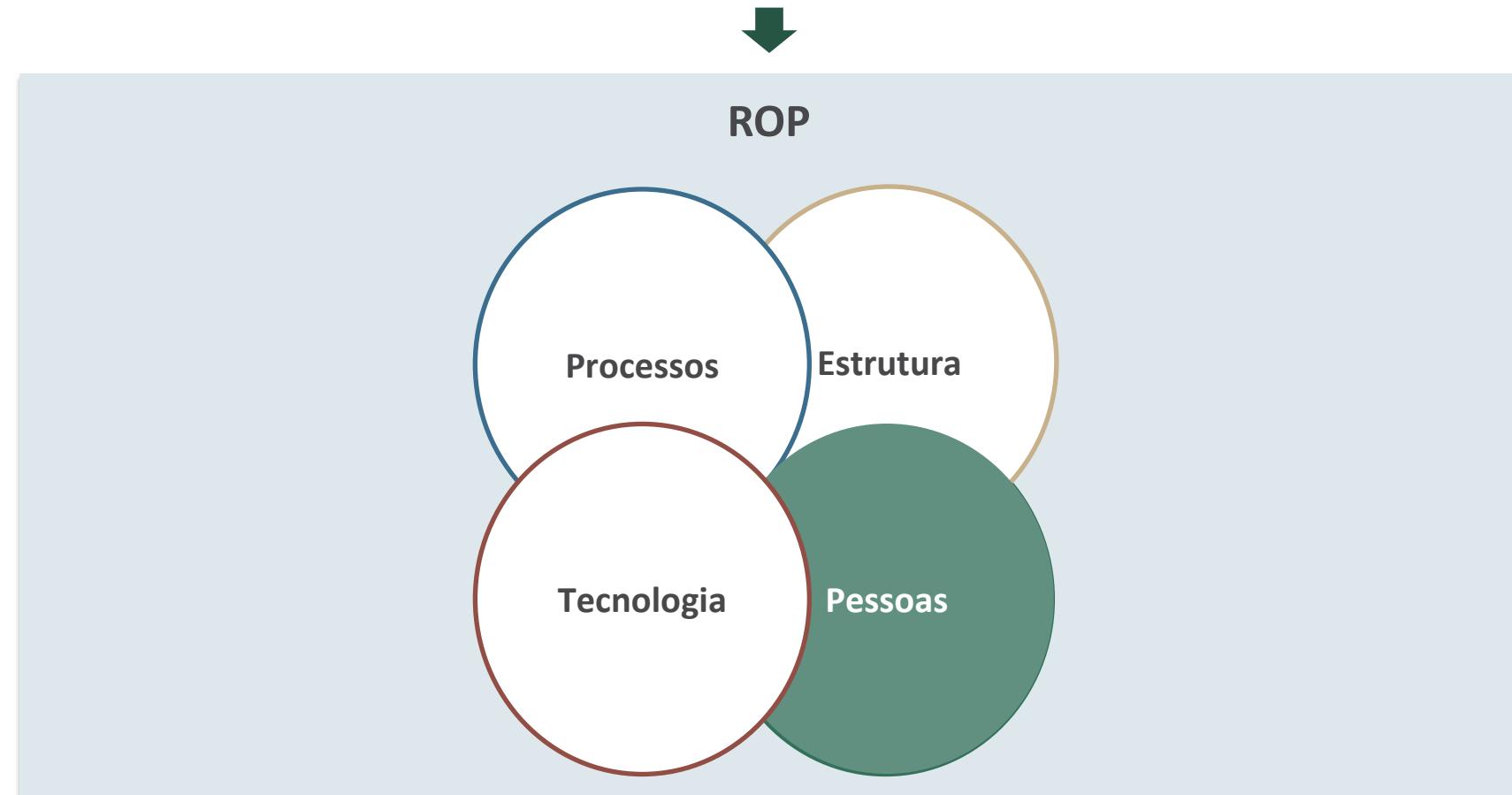
- ✓ **Sistemas informatizados (ERP, Service Desk, GED, Softwares, CRM etc.)**
- ✓ **Máquinas, equipamentos.**



Elementos da solução ROP: Pessoas

A solução aborda os quatro elementos que compõem uma organização: processos, estrutura, tecnologia e pessoas.

ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Pessoas

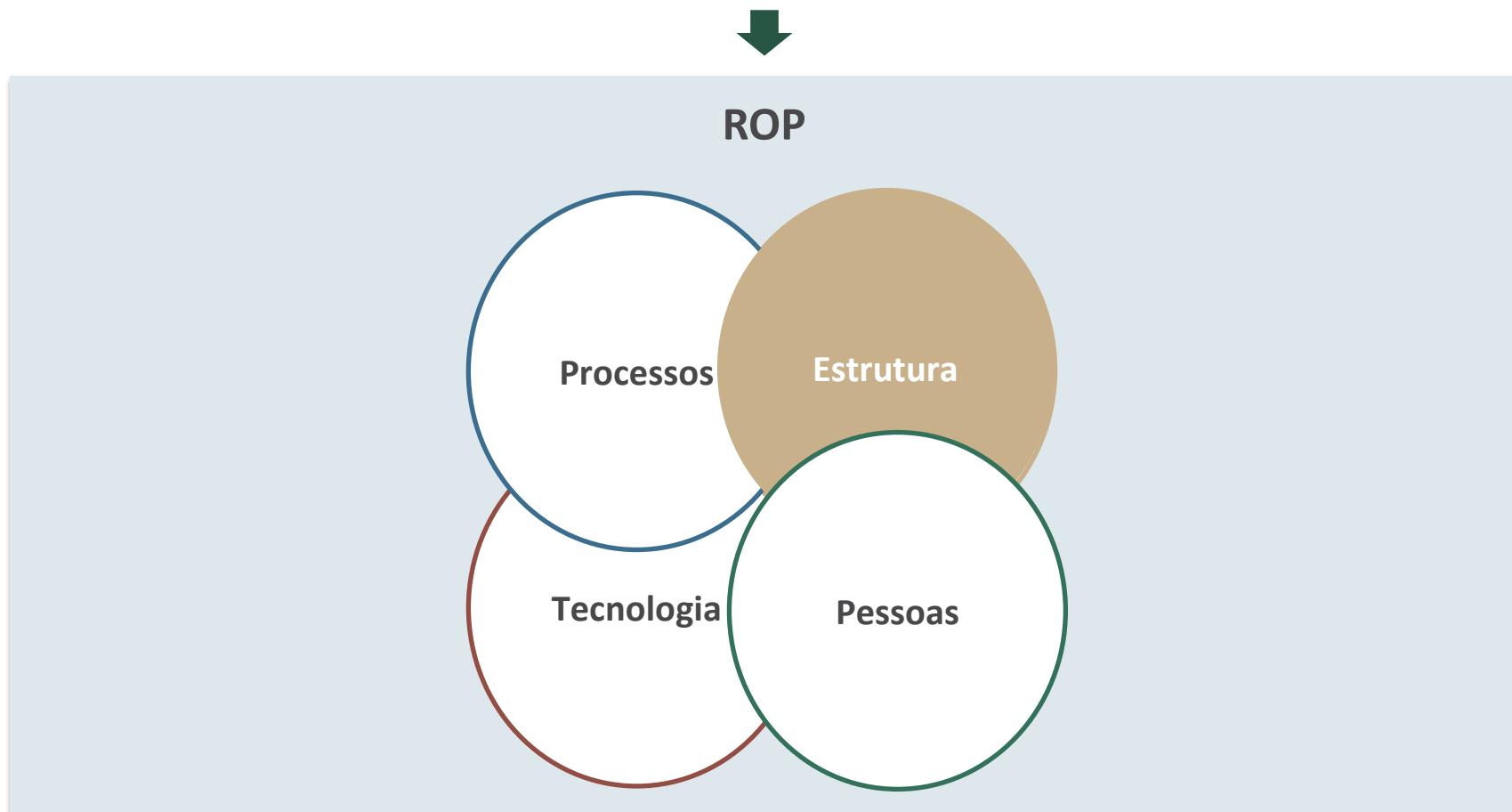
É o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e entregas integradas e coordenadas, necessárias para produzir uma atuação diferenciada.



Elementos da solução ROP: Estrutura Organizacional

A solução aborda os quatro elementos que compõem uma organização: processos, estrutura, tecnologia e pessoas.

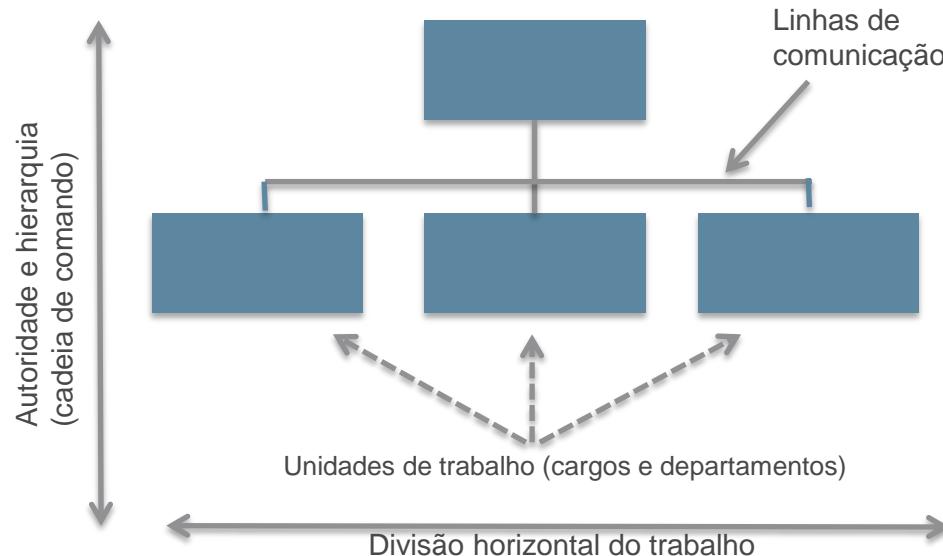
ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Estrutura organizacional

- Conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa que define como as tarefas serão distribuídas, agrupadas e coordenadas.
- Constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado.

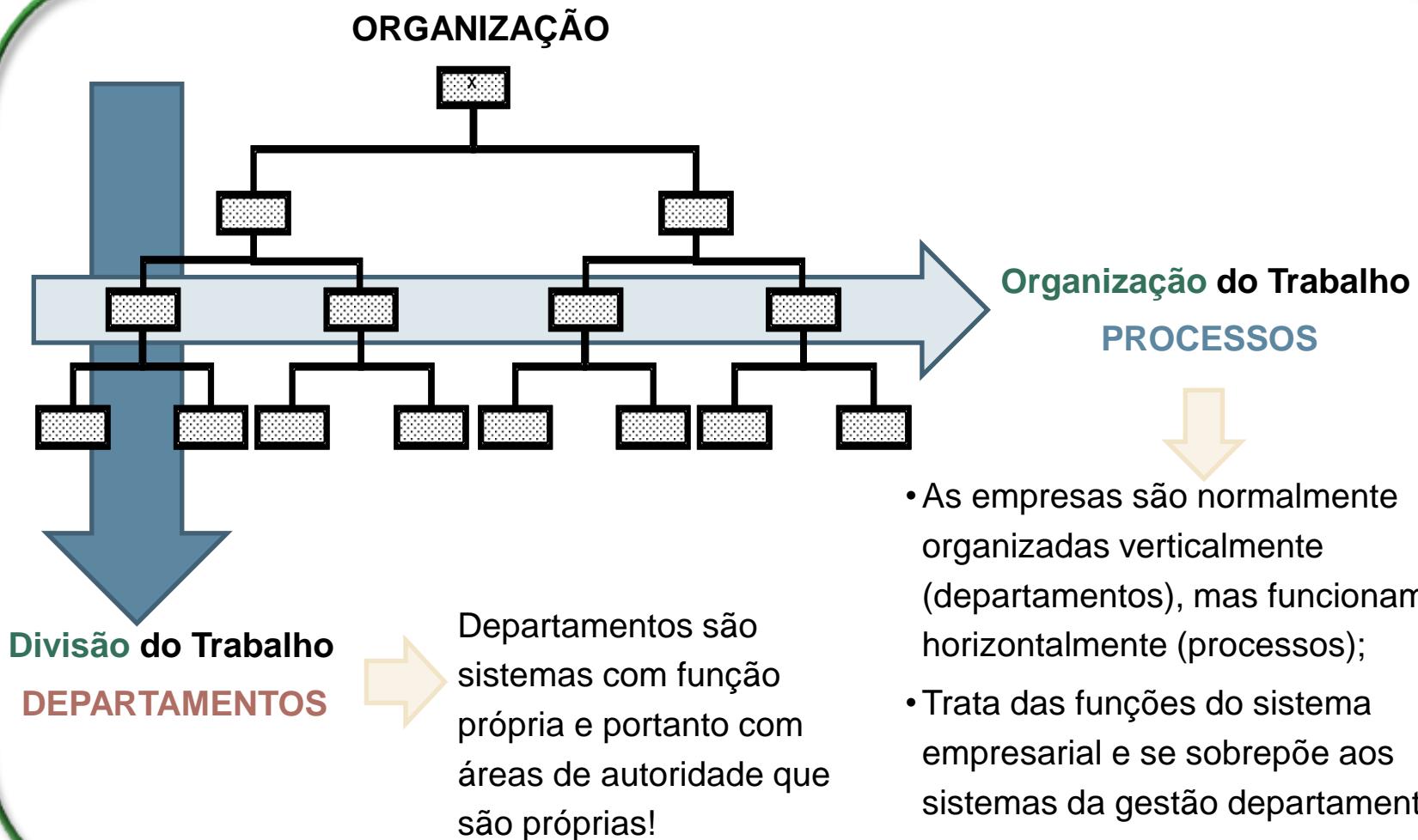
Significado dos componentes



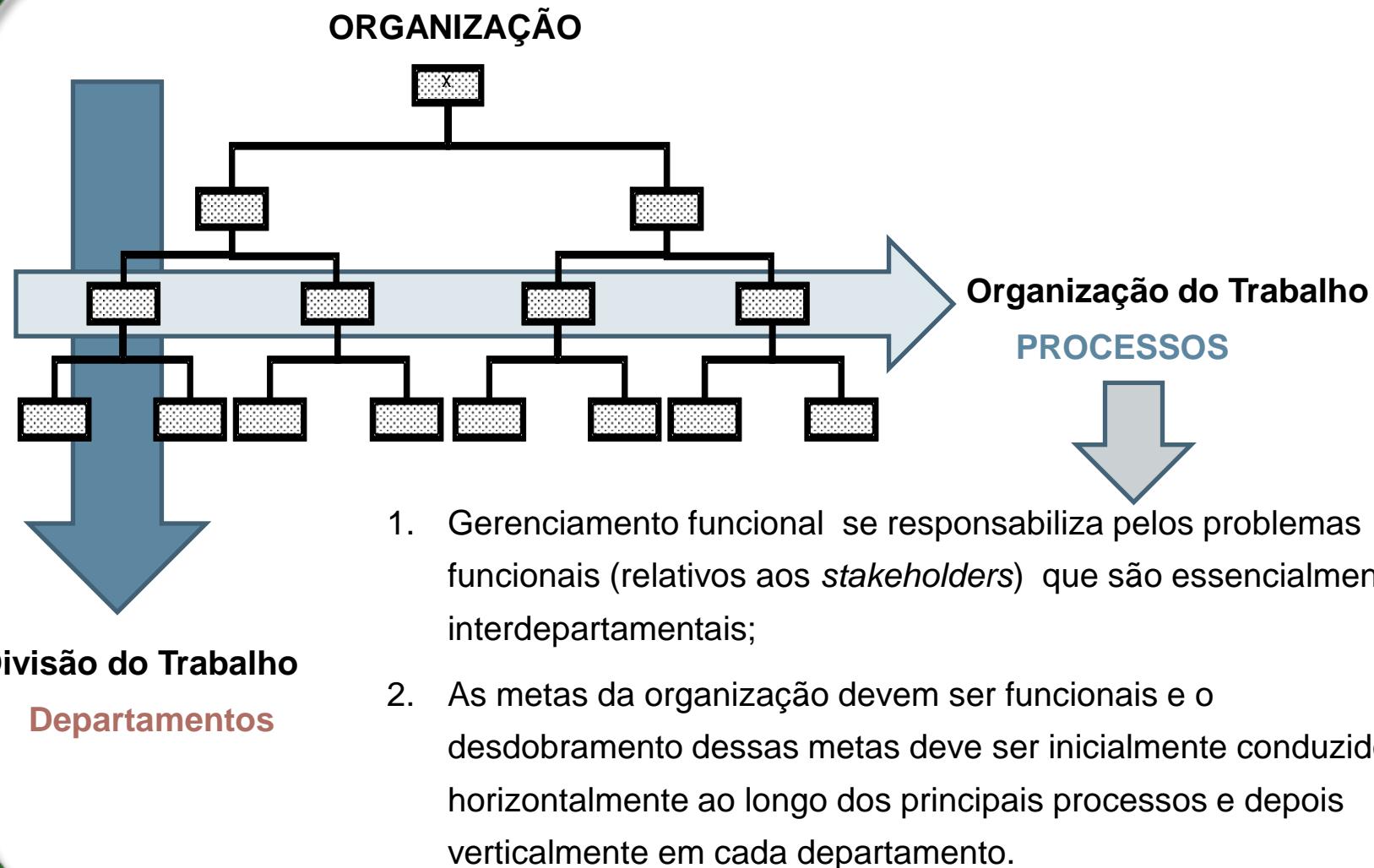
Fonte: Adaptado Roosevelt Suna, Hegnes Fernanda

Gerenciamento Funcional e Departamental

Para desenvolver seus produtos ou serviços, as organizações dividem e organizam a forma de executar os trabalhos.



Gerenciamento Funcional e Departamental



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

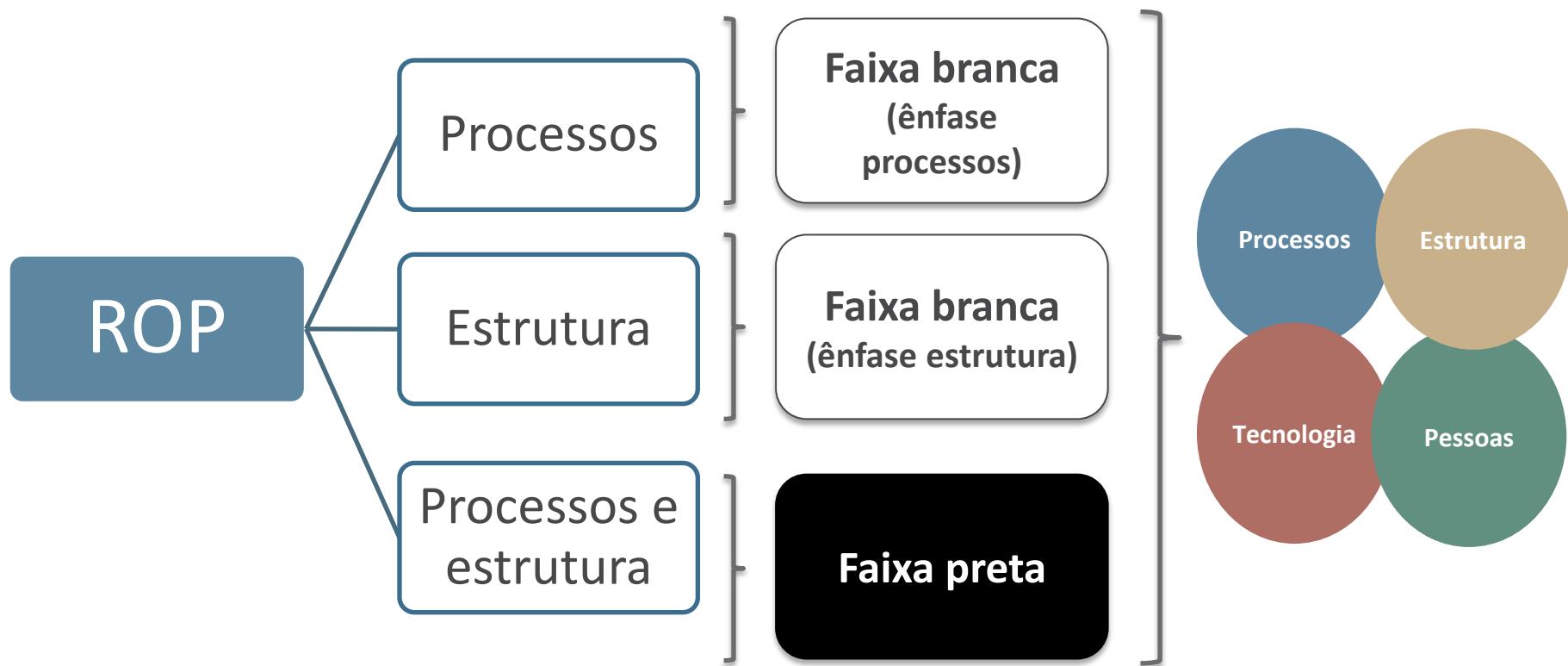
1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



Faixas e ênfases de atuação da ROP

Hoje a ROP pode ter foco de atuação em **Processos e/ou Estrutura**. Esta abrangência irá definir a **faixa da ROP no projeto**.

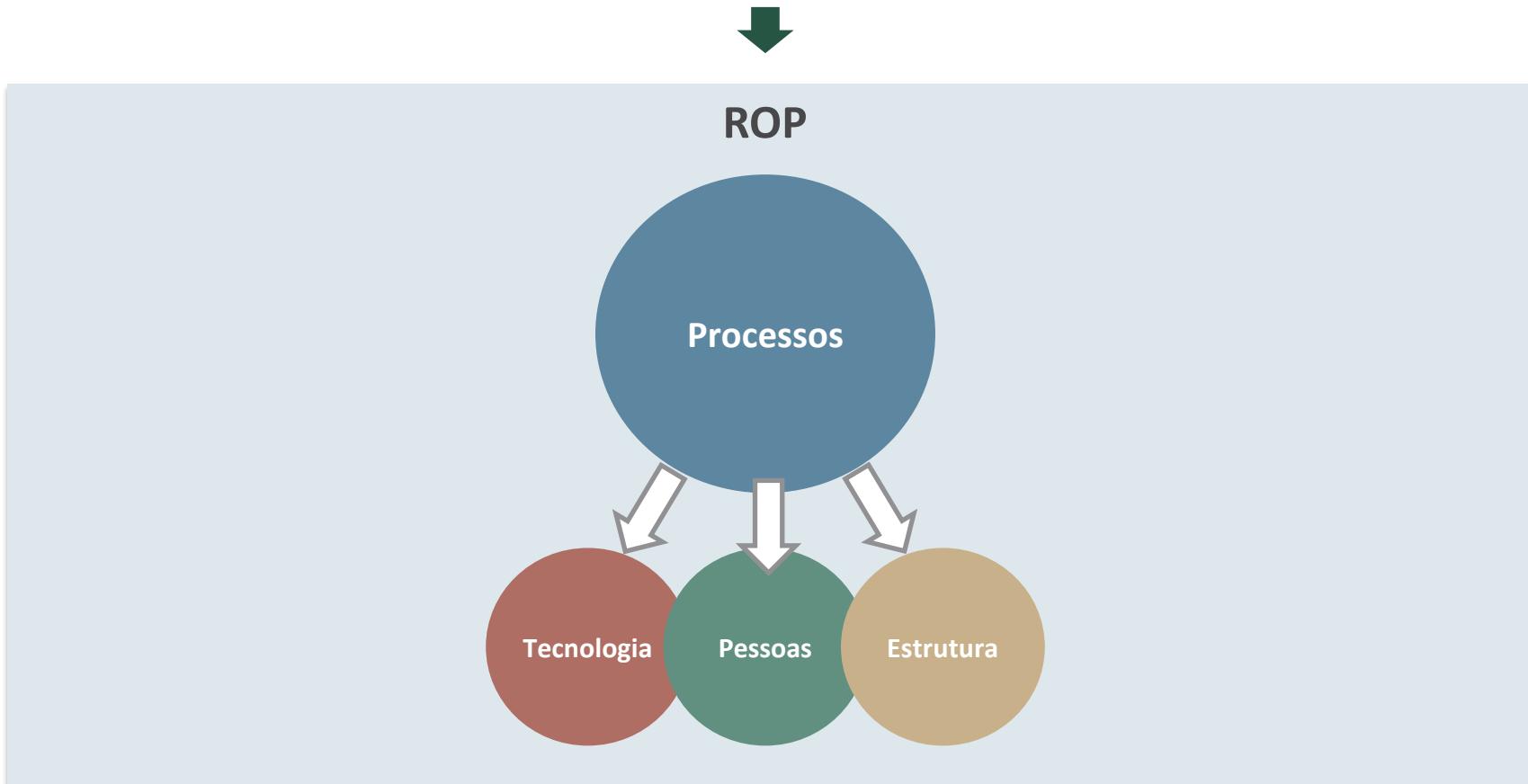
Independente da ênfase do projeto os **quatro elementos** da organização são abordados.



Faixa branca e ênfase em processos

Quando o projeto de ROP tiver ênfase em processos, os outros três elementos também deverão ser abordados e reconfigurados de forma a suportar os processos reprojetados.

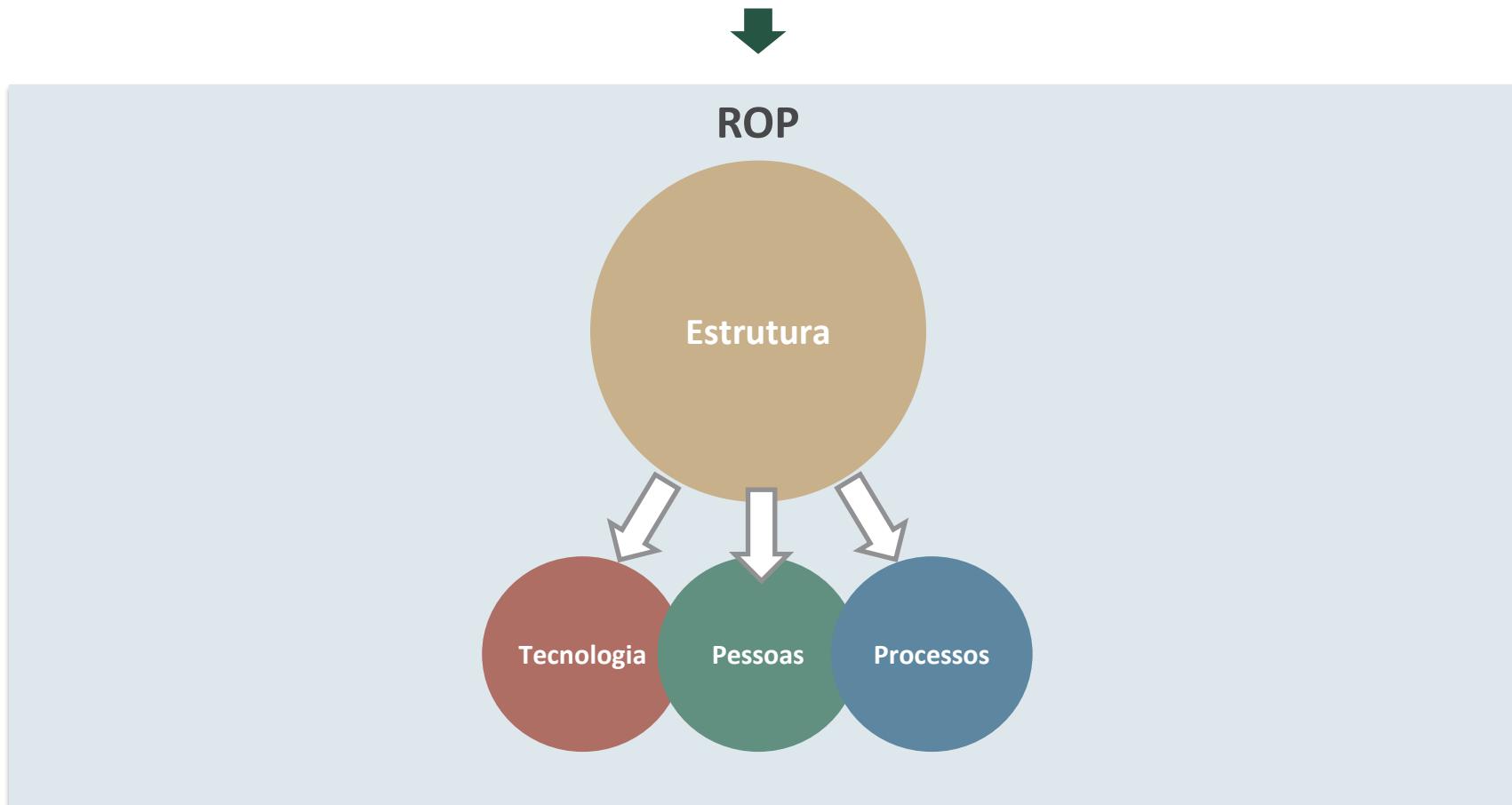
ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Faixa branca e ênfase em estrutura

Quando o projeto de ROP tiver ênfase em estrutura, os outros três elementos também deverão ser abordados e reconfigurados de forma a suportar a estrutura reprojetada.

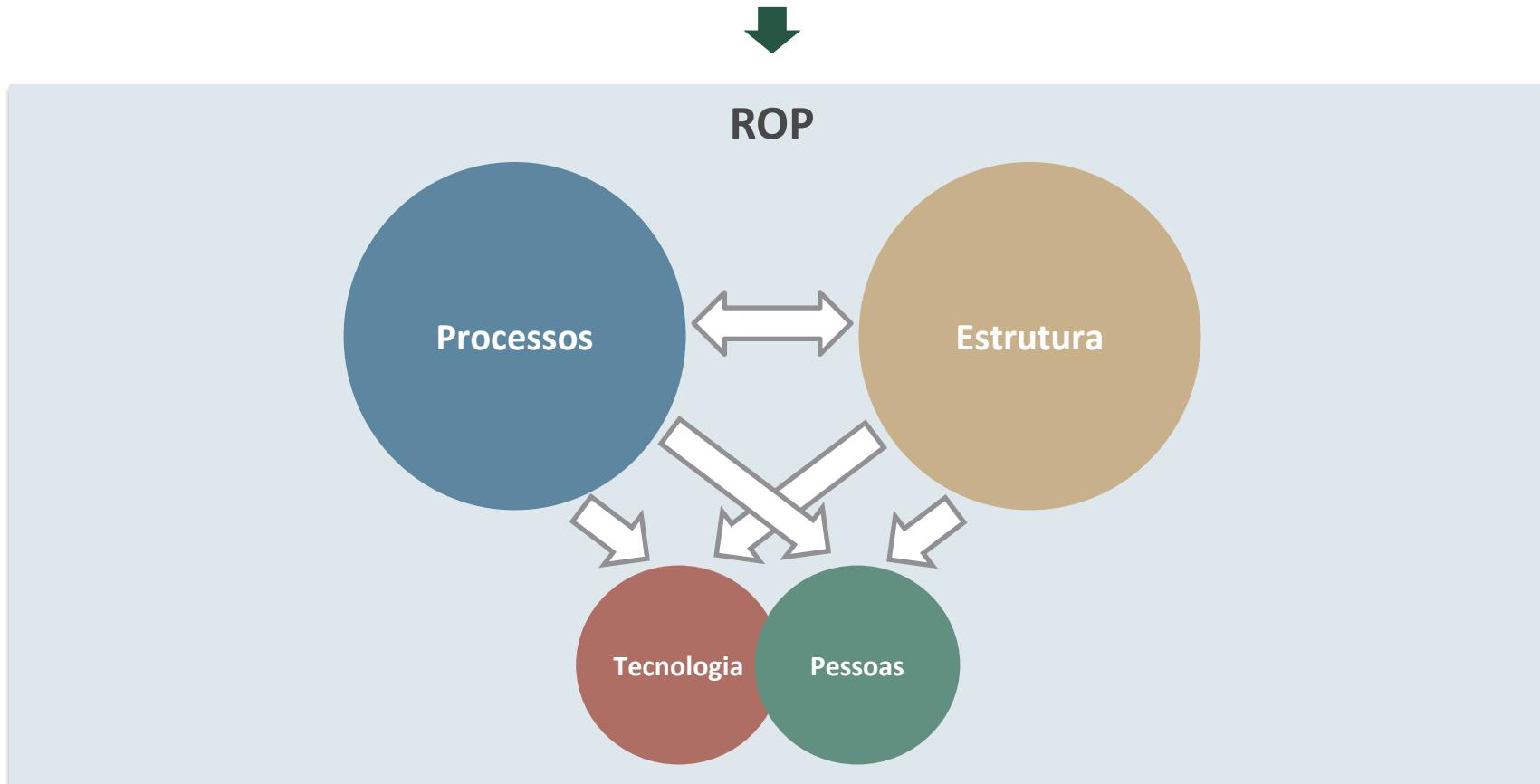
ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Faixa preta: ênfase em processos e estrutura

Quando o projeto de ROP tiver ênfase em Processos e Estrutura, além da reconfiguração dos elementos Tecnologia e Pessoas, deverá ser fortemente considerada a interação entre o reprojeto destes dois elementos.

ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO/ NECESSIDADES DOS CLIENTES



Estrutura do Treinamento

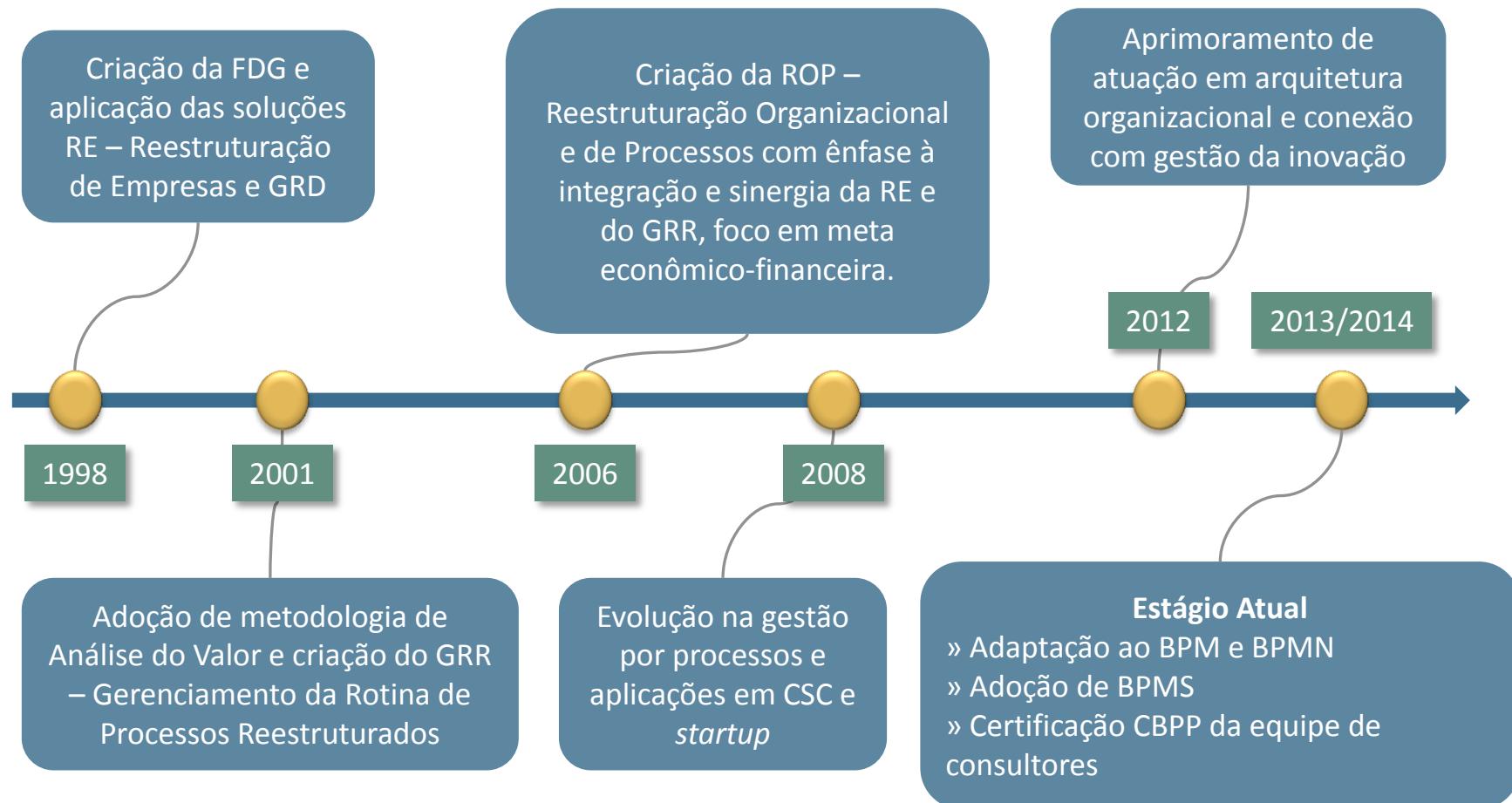
Capítulo I : Introdução à ROP

1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



Histórico da evolução da ROP

Desde 1998, aquilo que hoje se denomina ROP tem evoluído no sentido de se adaptar às necessidades do mercado.



Estrutura do Treinamento

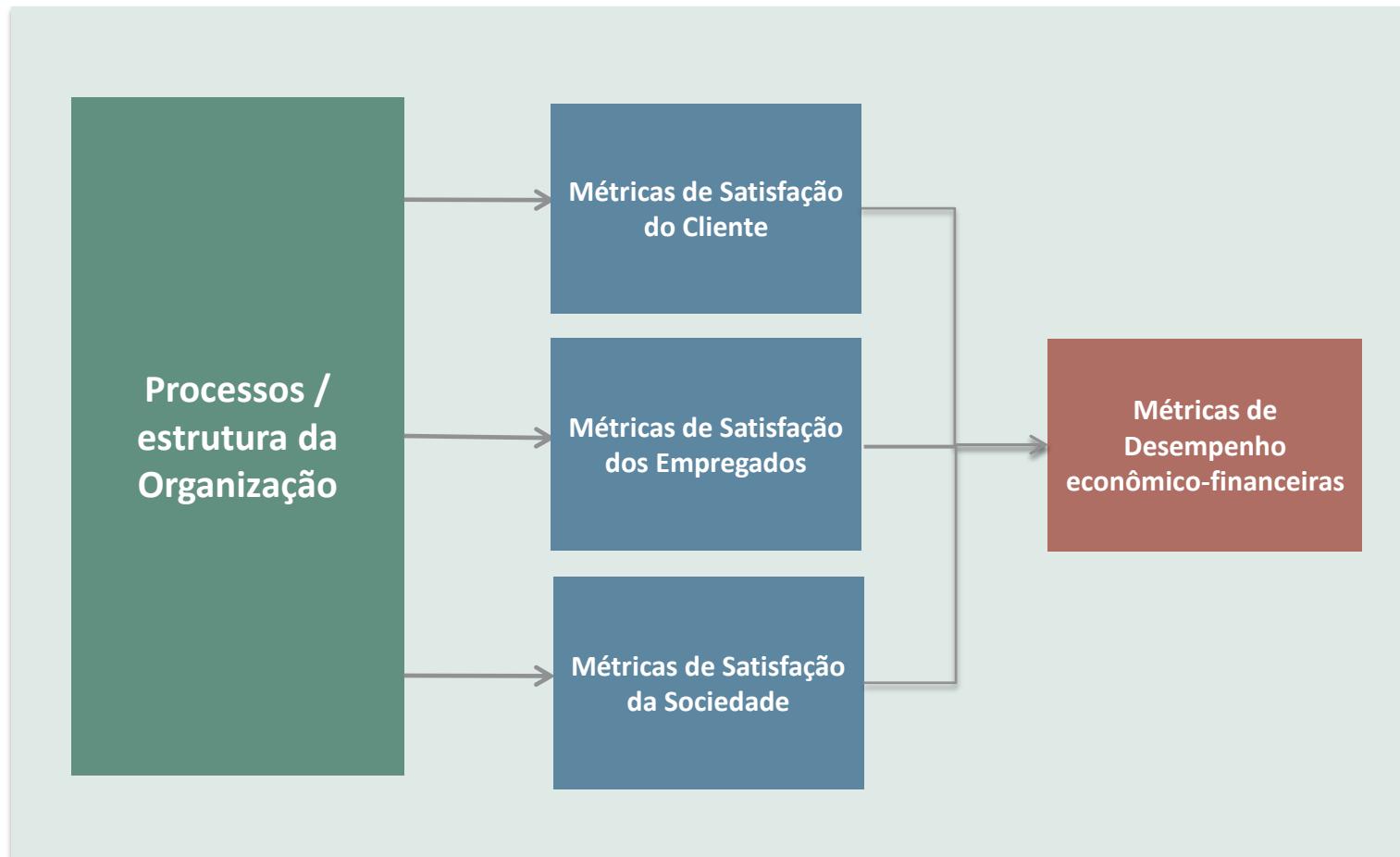
Capítulo I : Introdução à ROP

1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



Foco da organização

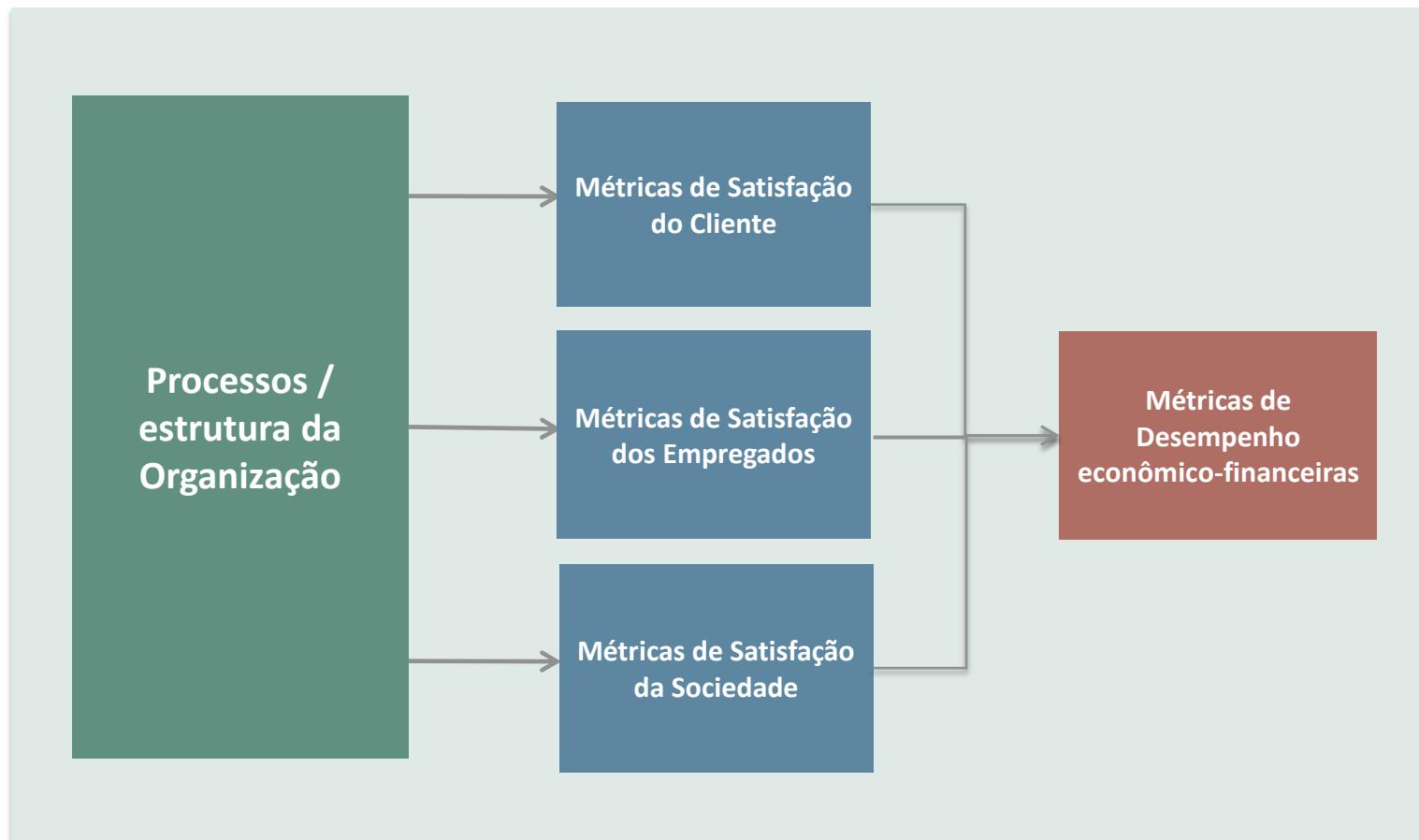
O Gerenciamento de uma organização deve ser **focado nos fins!** Devem-se estabelecer medidas bem claras de desempenho dos processos atreladas às “entregas” demandadas por acionistas (métricas econômico-financeiras), clientes, empregados e sociedade.



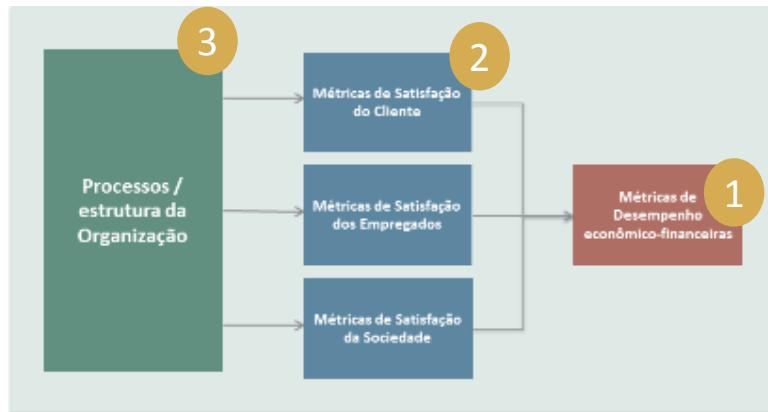
(FALCONI, V. O Verdadeiro Poder, cap. 1, p. 4)

Foco da organização

O Gerenciamento de uma organização deve ser **focado nos fins!** Devem-se estabelecer medidas bem claras de desempenho dos processos atreladas às “entregas” demandadas por acionistas (métricas econômico-financeiras), clientes, empregados e sociedade.

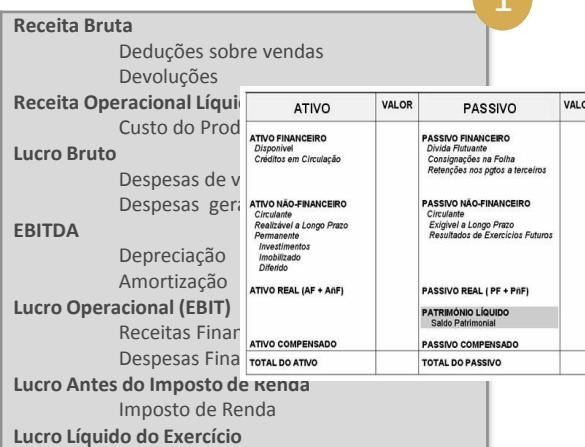


Foco da organização



Definido o desempenho desejado, é preciso estabelecer a relação de causa-efeito para identificar as áreas e/ou processos que impactam no mesmo, constituindo o escopo de trabalho.

Resultados econômico-financeiros



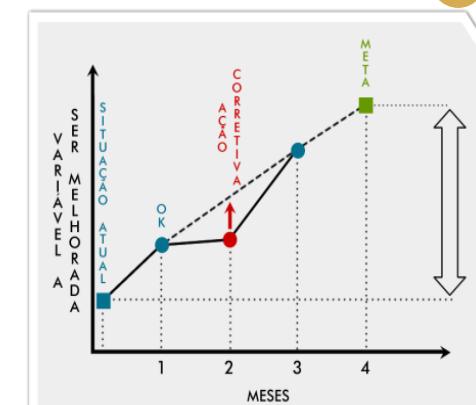
1

ATIVO	VALOR	PASSIVO	VALOR
ATIVO FINANCIERO Disponível Créditos em Circulação		PASSIVO FINANCIERO Divida Flutuante Consignações na Folia Referências nos pagos a terceiros	
ATIVO NÃO-FINANCIERO Circulante Realizável a Longo Prazo Permanente Investimentos Imobilizado Diferido		PASSIVO NÃO-FINANCIERO Exigível a Longo Prazo Resultados de Exercícios Futuros	
ATIVO REAL (AF + Aif)		PASSIVO REAL (PF + PiF)	
ATIVO COMPENSADO		PATRIMÔNIO LÍQUIDO Saldo Patrimonial	
TOTAL DO ATIVO		PASSIVO COMPENSADO	
		TOTAL DO PASSIVO	

Lucro Bruto
Despesas de vendas
Despesas gerais
EBITDA
Depreciação
Amortização
Lucro Operacional (EBIT)
Receitas Financeiras
Despesas Financeiras
Lucro Antes do Imposto de Renda
Imposto de Renda
Lucro Líquido do Exercício



Causa - Efeito



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



Impactos da ROP

A solução pode atuar nos processos e estrutura impactando em todas as linhas do DRE ...

Receita Bruta

Deduções sobre vendas

Devoluções

Receita Operacional Líquida

Custo do Produto Vendido

Lucro Bruto

Despesas de vendas

Despesas gerais e administrativas

EBITDA

Depreciação

Amortização

Lucro Operacional (EBIT)

Receitas Financeiras

Despesas Financeiras

Lucro Antes do Imposto de Renda

Imposto de Renda

Lucro Líquido do Exercício



- ✓ Baixa performance de vendas, devido a ineficiência de processos (Planejamento, Venda, Pós-Venda e Suporte a Vendas) e da estrutura comercial

- ✓ Baixa qualidade dos produtos produzidos / serviços prestados

- ✓ Baixo índice de “Eficiência Global” da produção, gerados por ineficiência nos processos e estrutura produtiva

- ✓ Elevado índice de devoluções / descontos

Exemplo de indicadores:

- ✓ Taxa de crescimento da receita líquida
- ✓ % de descontos e devoluções
- ✓ *Mark up*

Impactos da ROP

A solução pode atuar nos processos e estrutura impactando em todas as linhas do DRE . . .

Receita Bruta

- Deduções sobre vendas
- Devoluções

Receita Operacional Líquida

- Custo do Produto Vendido

Lucro Bruto

- Despesas de vendas
- Despesas gerais e administrativas

EBITDA

- Depreciação
- Amortização

Lucro Operacional (EBIT)

- Receitas Financeiras
- Despesas Financeiras

Lucro Antes do Imposto de Renda

- Imposto de Renda

Lucro Líquido do Exercício



- ✓ Elevado custo de pessoal operacional
- ✓ Elevado custo de fabricação / prestação de serviço / venda de mercadoria
- ✓ Elevado custo de matéria-prima (processos aquisição, recebimento, armazenagem, movimentação, abastecimento)

Exemplo de indicadores:

- ✓ CPV/ROL ou CSP/ROL ou CMV/ROL
- ✓ Custo de Pessoal (operacional)/ ROL
- ✓ Custo de Pessoal (operacional)/CPV

Impactos da ROP

A solução pode atuar nos processos e estrutura impactando em todas as linhas do DRE . . .

Receita Bruta

Deduções sobre vendas
Devolução

Receita Operacional Líquida

Custo do Produto Vendido

Lucro Bruto

Despesas de vendas
Despesas gerais e administrativas

EBITDA

Depreciação
Amortização

Lucro Operacional (EBIT)

Receitas Financeiras
Despesas Financeiras

Lucro Antes do Imposto de Renda

Imposto de Renda

Lucro Líquido do Exercício

- ✓ Elevada despesa com pessoal não-operacional
- ✓ Elevada despesa com transporte/frete (logística de entrada e de saída)
- ✓ Elevada despesa dos processos administrativos
- ✓ Elevada despesa comercial e de marketing

Exemplo de indicadores:

- ✓ Despesas de vendas/ROL
- ✓ Despesas Gerais e Administrativas/ROL
- ✓ Despesa pessoal não operacional/ROL
- ✓ Despesa Pessoal/Custo de Pessoal

Impactos da ROP

A solução pode atuar nos processos e estrutura impactando em todas as linhas do DRE . . .

Receita Bruta

Deduções sobre vendas

Devoluções

Receita Operacional Líquida

Custo do Produto Vendido

Lucro Bruto

Despesas de vendas

Despesas gerais e administrativas

EBITDA

Depreciação

Amortização

Lucro Operacional (EBIT)

Receitas Financeiras

Despesas Financeiras

Lucro Antes do Imposto de Renda

Imposto de Renda

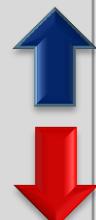
Lucro Líquido do Exercício

- Redução do ciclo financeiro:
 - ☐ Prazo médio de pagamento
 - ☐ Prazo médio de recebimento
 - ☐ Prazo médio de estocagem



Balanço Patrimonial

ATIVO	VALOR	PASSIVO	VALOR
ATIVO FINANCEIRO Disponível Créditos em Circulação		PASSIVO FINANCEIRO Dívida Flutuante Consignações na Folha Retenções nos pgtos a terceiros	
ATIVO NAO-FINANCEIRO Circulante Realizável a Longo Prazo Permanente Investimentos Imobilizado Diferido		PASSIVO NÃO-FINANCEIRO Circulante Exigível a Longo Prazo Resultados de Exercícios Futuros	
ATIVO REAL (AF + AiiF)		PASSIVO REAL (PF + PiF)	
ATIVO COMPENSADO		PATRIMÔNIO LÍQUIDO Saldo Patrimonial	
TOTAL DO ATIVO		PASSIVO COMPENSADO	
		TOTAL DO PASSIVO	



Impactos da ROP

Há situações em que a meta do projeto de ROP é definida diretamente **nos indicadores técnico-operacionais**. Ainda assim é recomendado o cálculo do **impacto econômico-financeiro**.

Redução da mortalidade hospitalar

Redução de fugas do sistema prisional

Aumento da eficiência de processos administrativos e financeiros

Redução de estoque de processos jurídicos

Redução de prazos de entrega de produtos/tempo de atendimento

Situações em que a ROP é aplicável

As situações apresentadas, normalmente, requerem a aplicação da solução ROP como instrumento de captura dos resultados a elas relacionados.

Integração de elos da cadeia de suprimento

Necessidade de implantação de um CSC

Crescimento desordenado da organização

Unidades administrativas não integradas

Excesso de burocracia e de níveis hierárquicos

Aquisição / fusão / cisão de empresas e áreas

Estrutura organizacional de alto gasto e de baixa capacidade de realização

Formação de unidades de negócio

Situações em que a ROP é aplicável

Adicionalmente, há indícios relacionados à baixa produtividade da organização em função de processos:

Não gerenciados com foco nos fins

Não documentados

Não entendidos da mesma forma por todos os envolvidos

Não aperfeiçoados de maneira sistemática e contínua

Sem interfaces bem definidas

Sem “dono” e “gestor” (processo interdepartamental / interfuncional)

Sem alinhamento com os produtos/serviços entregues

Estrutura do Treinamento

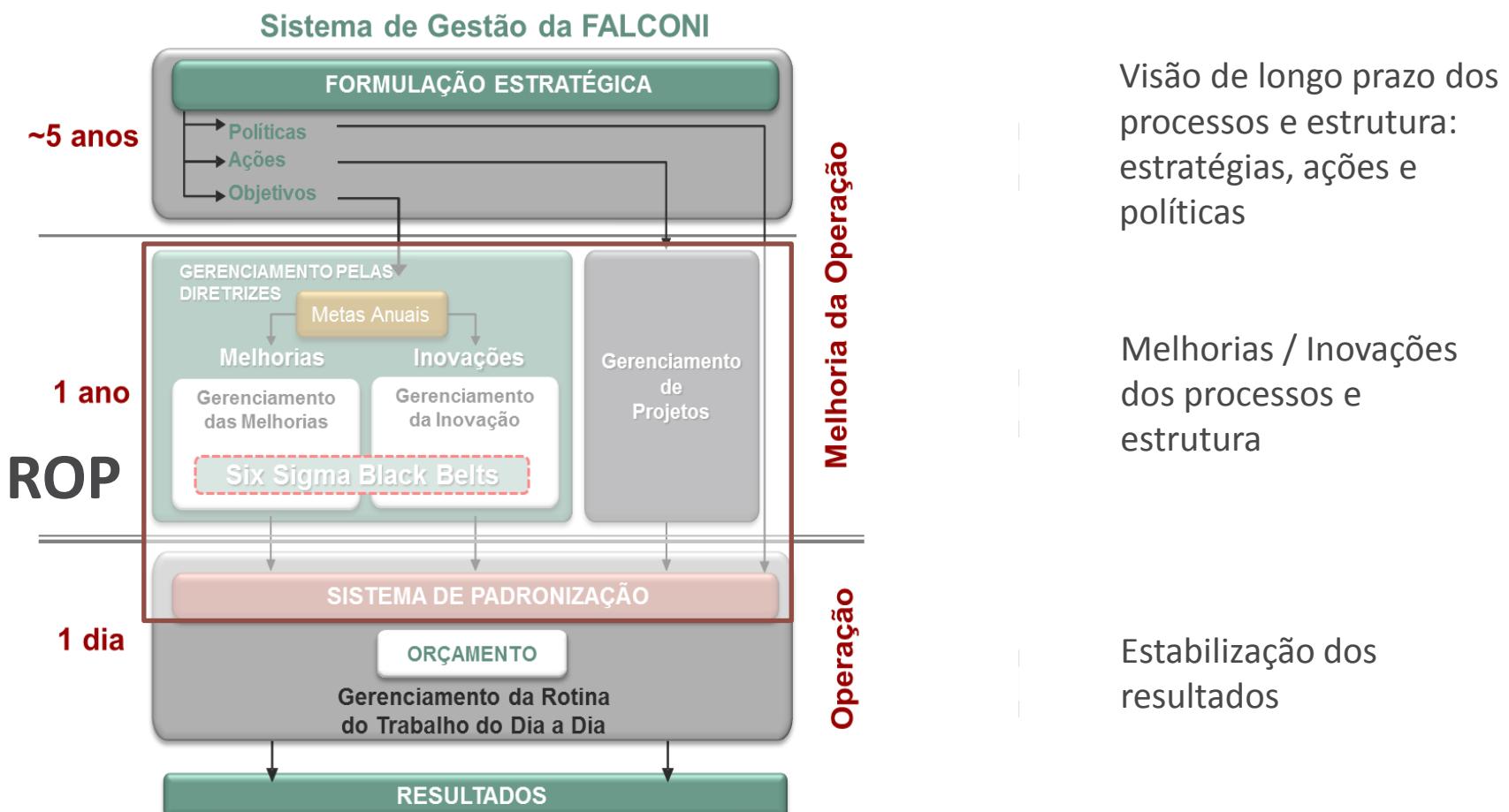
Capítulo I : Introdução à ROP

1. O que é
2. Faixas e ênfases de atuação da ROP
3. Histórico
4. Porque foi criada
5. Impactos
6. Posicionamento no sistema de gestão FALCONI



Posicionamento dentro do Sistema de Gestão

A solução proporciona resultados associados ao longo, médio e curto prazo, pois exige diretrizes estratégicas que devem ser desdobradas até o nível da operação via alterações em processos e estrutura.



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

Capítulo IV : Interface com a Estabilização de Processos - Gestão para Manter



Estrutura do Treinamento

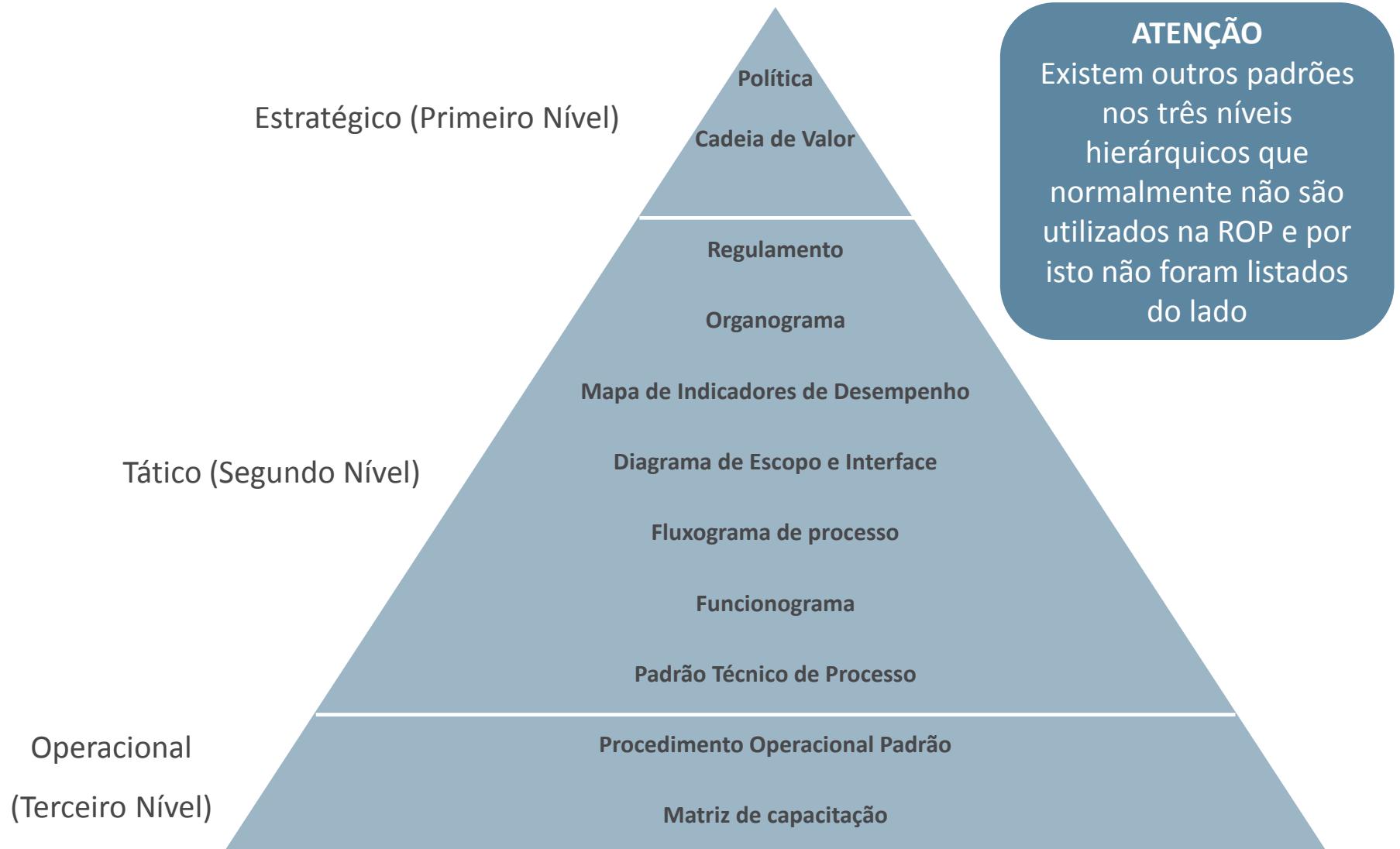
Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

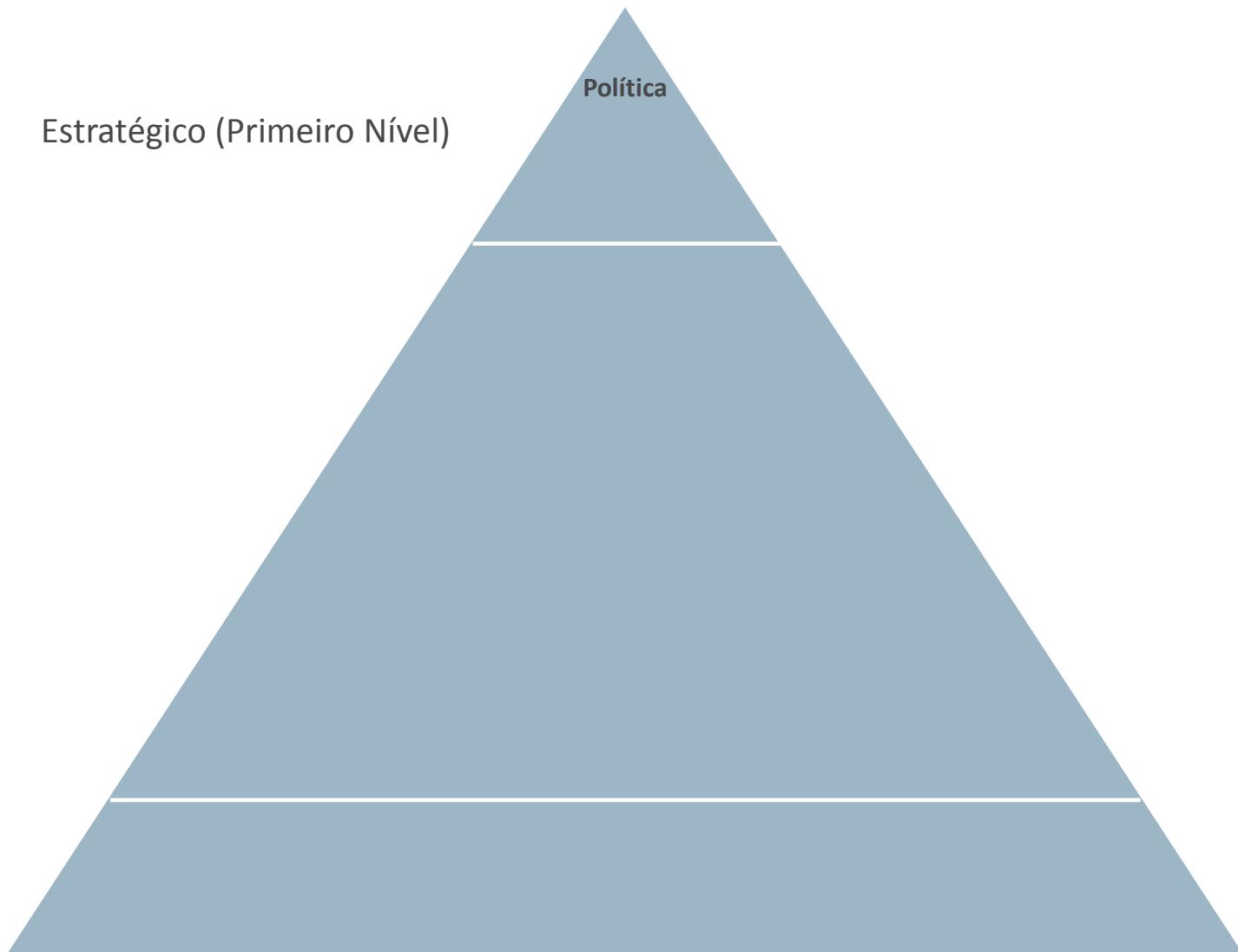
1. Padrões que são utilizados na ROP
2. *Business Process Management - BPM*



Hierarquia da padronização da organização



Hierarquia da padronização da organização



Política

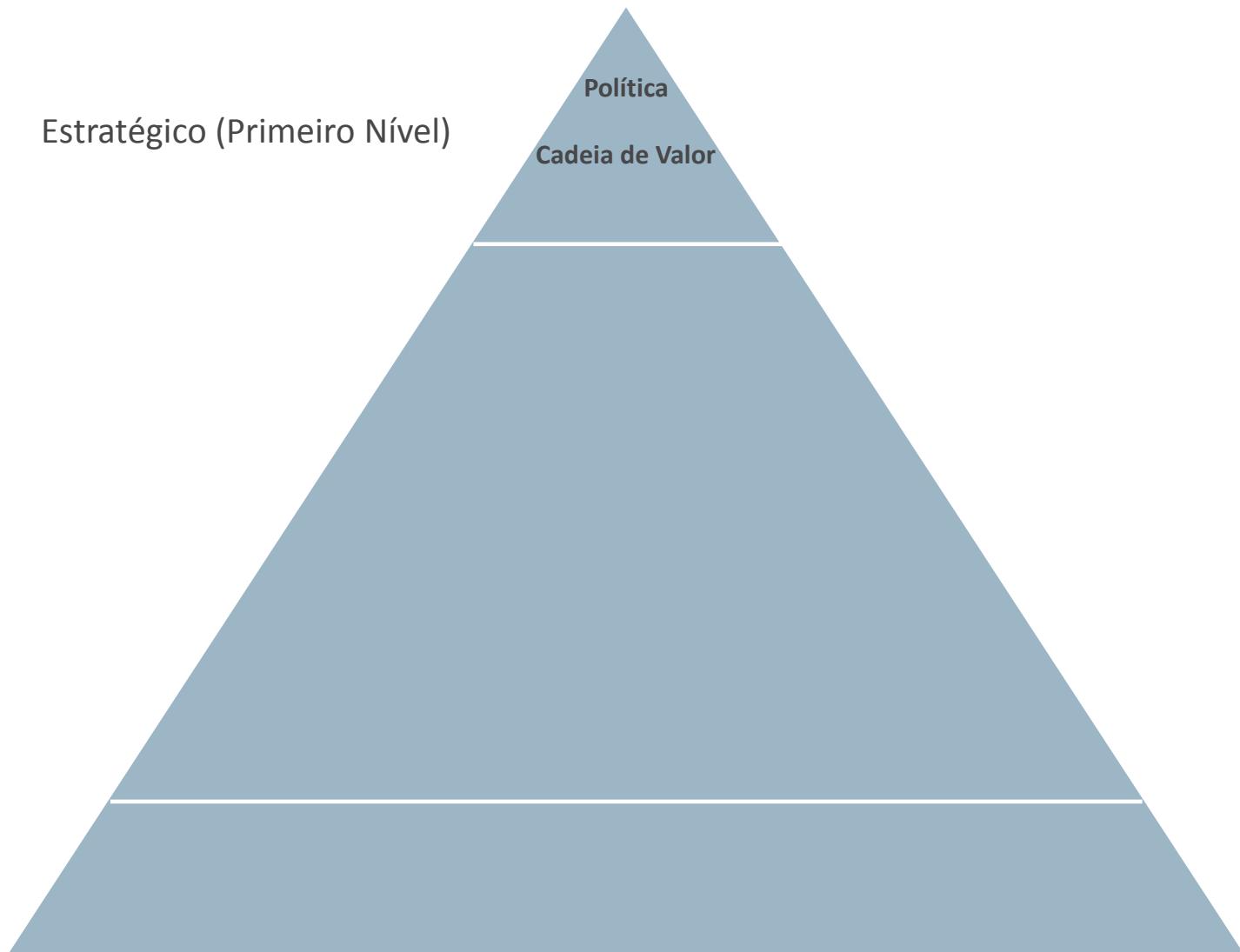
É uma definição estratégica da organização que indica suas orientações de longo prazo.

Não é necessariamente gerada no projeto de ROP, mas suas orientações são utilizadas como referência na construção dos outros padrões.

Exemplo

EMPRESA XXXX	POLÍTICA				Data de Revisão: 22/12/2005 Número: POL-001 Localizador: TMAR-JUR- Revistão: 0 Folha: 1/1 Data para Revalidação: 22/12/2007					
	Titúlo: Política Jurídica Área Emissante: Diretoria de Serviços Jurídicos									
Processo:										
Elaborador: Augusto Lins Gerente de Gestão Administrativa, Controle e Processos		Aprovador: Eurico Teles Diretor Jurídico								
1 OBJETIVO Estabelecer o direcionamento estratégico e orientar a juridicidade das atividades da Diretoria de Serviços Jurídicos.										
2 CAMPO DE APLICAÇÃO Aplica-se a todas as Gerências da Diretoria de Serviços Jurídicos.										
3 CONTEÚDO GERAL Não se aplica.										
4 CONTEÚDO ESPECÍFICO <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Os contratos estabelecidos pela Companhia deverão ter sua juridicidade atestada pela Diretoria de Serviços Jurídicos. 3.2 Acordos judiciais e / ou extra-judiciais deverão seguir a seguinte linha de aprovação: <ul style="list-style-type: none"> • Até R\$ 50 mil: gerente da área jurídica envolvida e responsável pela negociação do acordo • Acima de R\$ 50 mil: diretor jurídico e gerente da área responsável pela negociação 3.3 Substabelecimento procuratório será concedido somente após análise e aprovação pelo Diretor de Serviços Jurídicos. 3.4 A contratação de escritórios de advocacia deverá ser aprovada pelo Diretor de Serviços Jurídicos. 3.5 O lançamento de produtos e as campanhas publicitárias deverão ter, previamente, sua juridicidade aprovada pela Diretoria de Serviços Jurídicos. 										

Hierarquia da padronização da organização



Cadeia de valor

Representa o conjunto de **macro atividades** desempenhadas pela organização, destacando quais garantem a entrega dos resultados.



Fonte: Adaptado de Michael E. Porter, Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985

Cadeia de valor

Template FALCONI da Cadeia de Valor (1):

Macroprocessos de Gestão



Macroprocessos Finalísticos



Macroprocessos de Suporte Direto

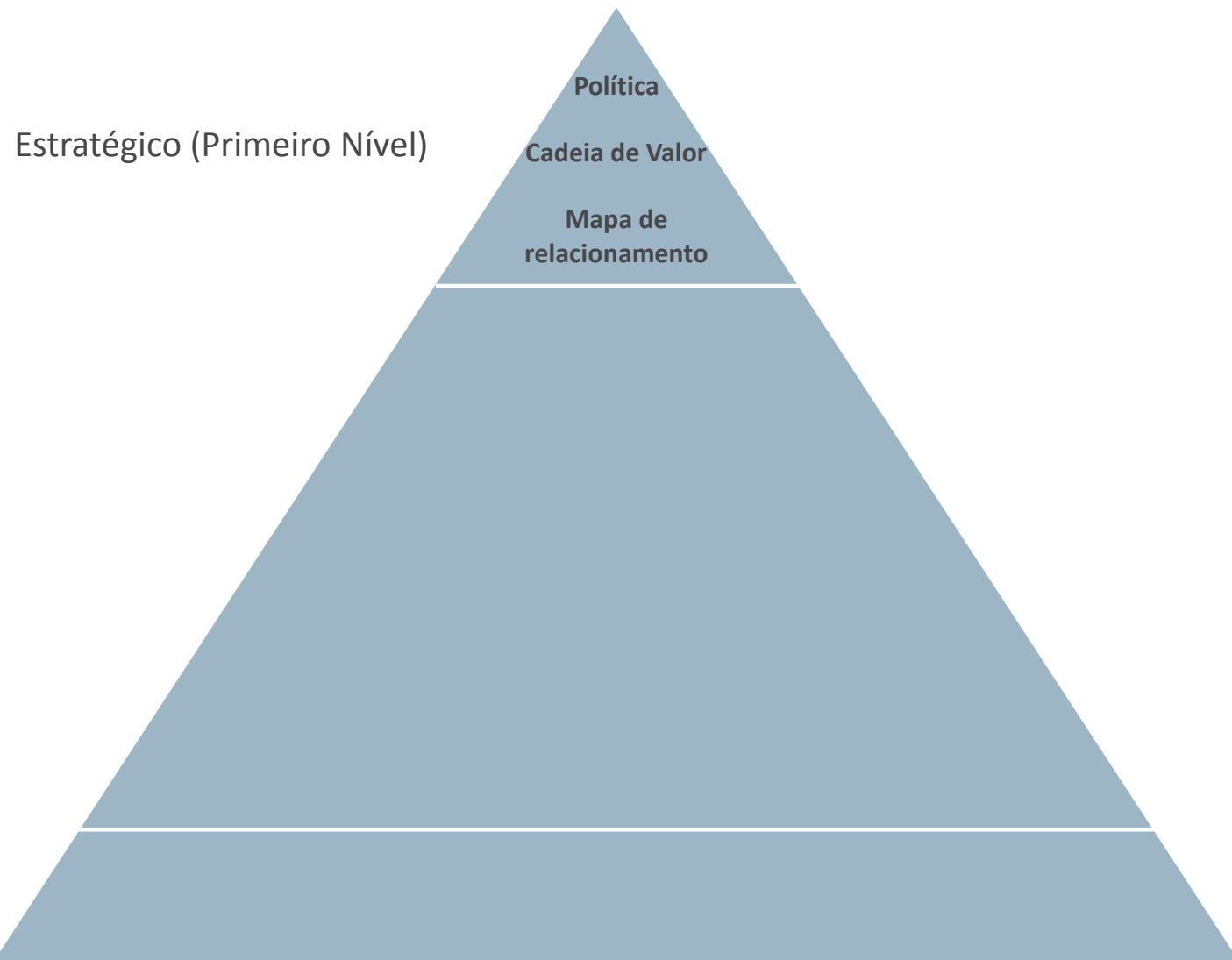


Macroprocessos de Suporte Indireto



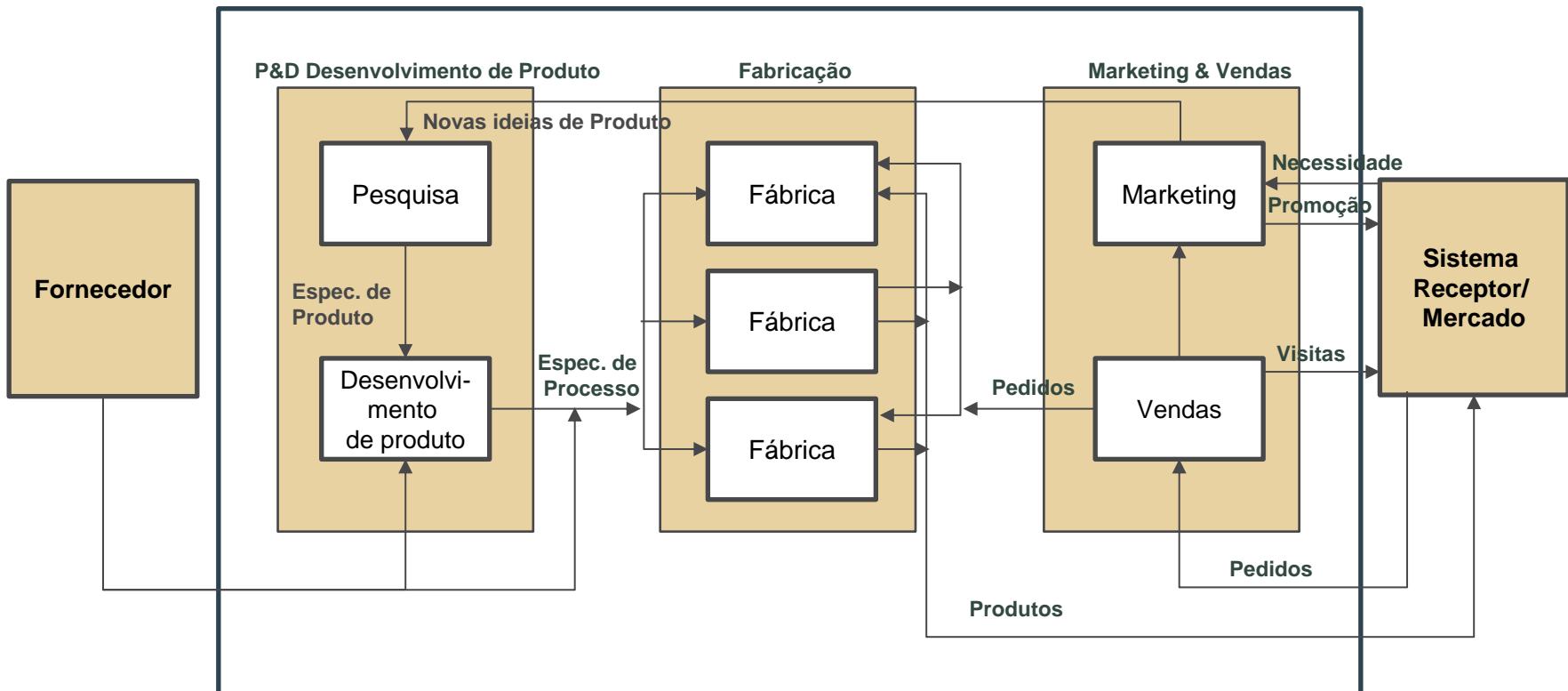
(1) Disponível na página principal da extranet no link “Kit Gestão à Vista”.

Hierarquia da padronização da organização



Mapa de relacionamentos

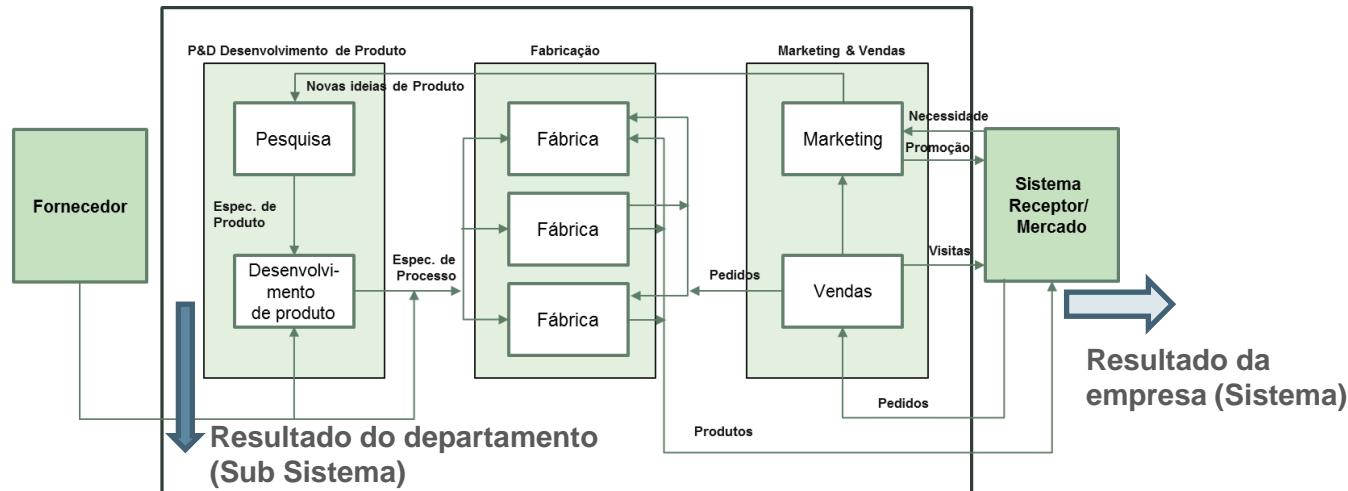
É uma representação gráfica dos **sistemas** que formam uma organização e de suas **correlações**.



Fonte: Melhores Desempenhos das Empresas – página 12.

Mapa de relacionamentos

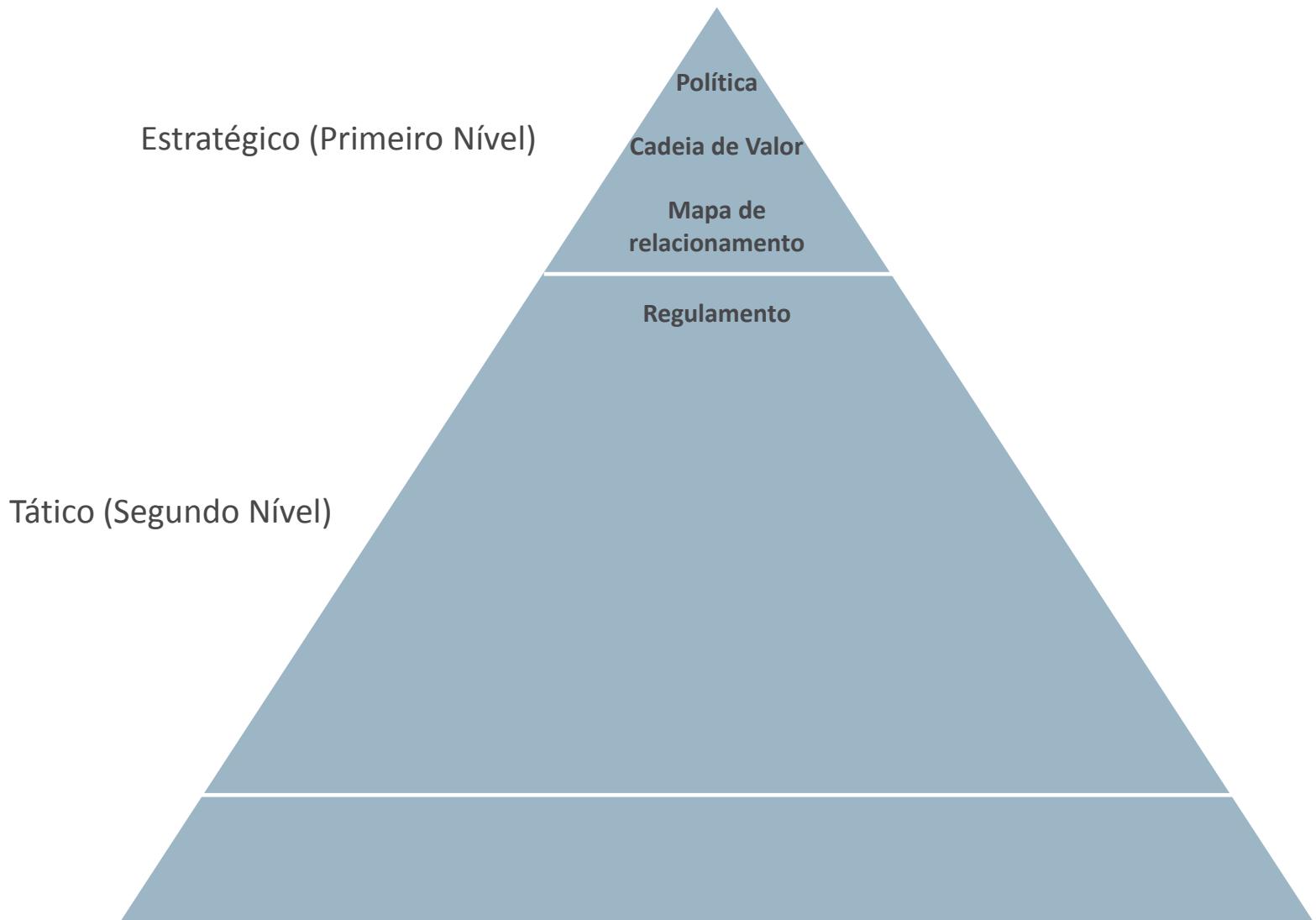
Visão de Sistemas (Horizontal) de uma organização.



Retrato de Negócio:

- Inclui o cliente, o produto, os fornecedores e o fluxo do processo;
- Permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam as fronteiras funcionais;
- Mostra os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços;
- Apresenta as maiores oportunidades de melhoria no desempenho entre as interfaces funcionais (entre departamentos);
- Apresenta o Resultado da empresa e os Resultados de cada departamento!

Hierarquia da padronização da organização



Regulamento

Define as regras necessárias para viabilizar o funcionamento dos processos conforme as orientações de longo prazo da organização.

Exemplo

REGULAMENTO					Data da Revalidação:
EMPRESA XXX	Número:	Localização:	Ravaliado:	Folha:	Data para Revalidação:
	REG-XXXX	IMAH-JUW-04.003	0	1/3	18 meses
Título: TRATAMENTO DE AÇÕES CIVIS IS					
Anexos Inerentes: Coordenação de Processamento de Processos					
Processo: TRATAMENTO DE AÇÕES CIVIS CONSUMIDOR					
Elaborador: Sérgio Luiz Lemos Gazzola	Aprovador: Bruno Telles				
	Coordenador da Procedimental da Procuradoria	Diretor Jurídico Telemar Norte Leste			

1 OBJETIVO

Estabelecer o conjunto de conceitos, critérios e responsabilidades do Tratamento de Ações Civis visando garantir a orientação das ações gerenciais e operacionais relacionadas a esta atividade.

2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se à Gerência Jurídica Consumidor e Juizado da Diretoria Jurídica Telemar Norte Leste, à Coordenação das Geógrafias Regionais da Diretoria de Gestão Patrimonial e Serviços Administrativos e aos Escritórios de Advocacia contados.

3 CONTEÚDO GERAL

3.1 REFERÊNCIAS

- Código de Defesa do Consumidor
- Código de Processo Civil
- Política "Título da POL"

3.2 DEFINIÇÕES

- Bem reversível
Bens inerentes à operação de concessão pública, tais como: centrais telefônicas, cabeamentos, ar condicionado de centrais, prédios que abrigam distribuidores gerais ou centrais.

- Demanda
Assunto jurídico que necessita ser tratado ou litigio no estudo judicial.

- Liminar / Tutela
Decisão judicial a ser cumprida antes da audiência.

- BIBJUR
Software dotado de módulos específicos de gestão de informações processuais e natureza das causas e os foros em que tramitam;

4 CONTEÚDO ESPECÍFICO

4.1 Atribuições e Responsabilidades

Das funções inerentes aos agentes abaixo relacionados, suas relativas ao processo "Tratamento de Ações Civis Consumidor":

Diretoria Jurídica Telemar Norte Leste

Atribuições e responsabilidades

REGULAMENTO					Data da Revalidação:
EMPRESA XXX	Número:	Localização:	Ravaliado:	Folha:	Data para Revalidação:
	REG-XXXX	IMAH-JUW-04.003	0	2/3	18 meses
Título: TRATAMENTO DE AÇÕES CIVIS IS					
Anexos Inerentes: Coordenação de Processamento de Processos					
Processo: TRATAMENTO DE AÇÕES CIVIS CONSUMIDOR					
Elaborador: Sérgio Luiz Lemos Gazzola	Aprovador: Bruno Telles				
	Coordenador da Procedimental da Procuradoria	Diretor Jurídico Telemar Norte Leste			

4.1.1	Gerência Jurídica Consumidor e Juizado	<ul style="list-style-type: none"> • Tiar a documentação (Ofícios e Intimações) recebidas; • Apurar as ações civis consumidor; • Cumprir / providenciar o cumprimento das obrigações de fazer e de pagar; • Analisar as minutas e as peças processuais elaboradas pelos escritórios; • Analisar as solicitações de interposição de recursos e os pareceres dos escritórios; • Defender os interesses das empresas do Grupo Telemar junto ao Poder Judiciário via escritórios extenos; • Negociar propostas de acordo com os autores das ações por meio de escritórios extenos; • Monitorar o andamento dos processos junto ao Poder Judiciário;
-------	--	---

Critérios para operacionalização das diretrizes da empresa

4.2 Critérios para a operacionalização do "Tratamento de Ações Civis Consumidor". Os critérios a seguir devem ser obedecidos para a operacionalização:

4.2.1 Toda demanda processual deve ser cadastrada no BIBJUR no prazo máximo contadas do seu recebimento;

4.2.2 A Coordenação de Processamento de Processos deve ser informada sempre que houver recebimento de processos fora dos padrões atuais de objeto cadastrado no BIBJUR assim como processos com elevado valor de causa atribuído;

as decisões judiciais que envolvem obrigações de fazer impossíveis de serem das, valores de execução elevados e jurisdição desfavorável, a Telemar são elas de negociação nos autos do processo;

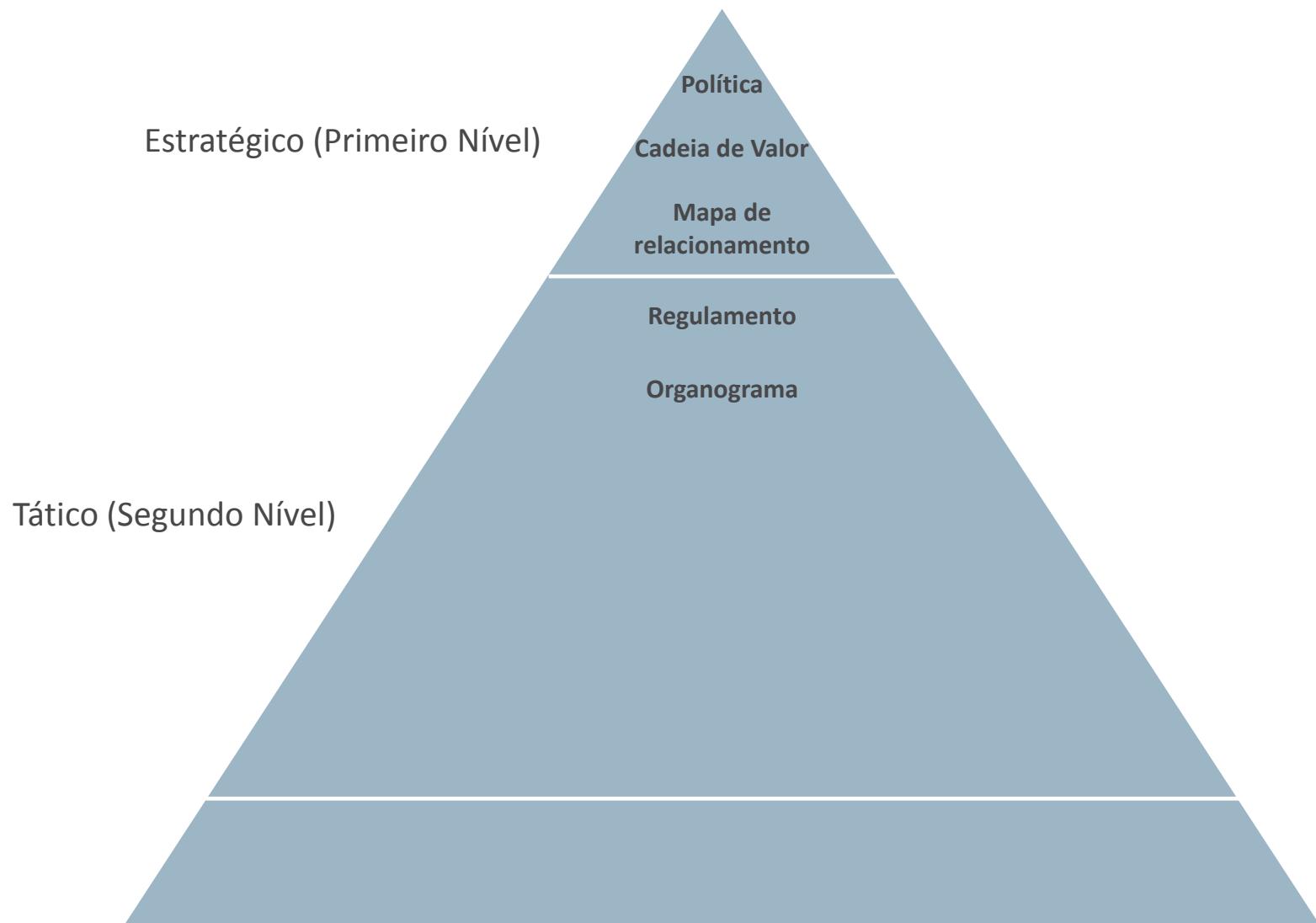
as obrigações de fazer que forem possíveis de cumprimento pela Equipe Civil menor devem ser realizadas no prazo máximo de 48 horas após a solicitação;

as de pagamento referentes às obrigações de pagar decorrentes de decisões judiciais devem ser quitadas em até 10 dias após o recebimento das mesmas;

4.2.6 As obrigações de fazer a serem executadas pelas áreas operacionais devem ser acompanhadas pela Equipe Civil Consumidor diariamente até que sejam cumpridas dentro do prazo estabelecido;

4.2.7 Caso a penhora realizada recalle sobre bens reversíveis, haverá a necessária substituição desta garantia por dinheiro, carta de fiança e, eventualmente, a substituição do bem penhorado. Esta substituição dependerá do valor, do caso e do valor penhorado;

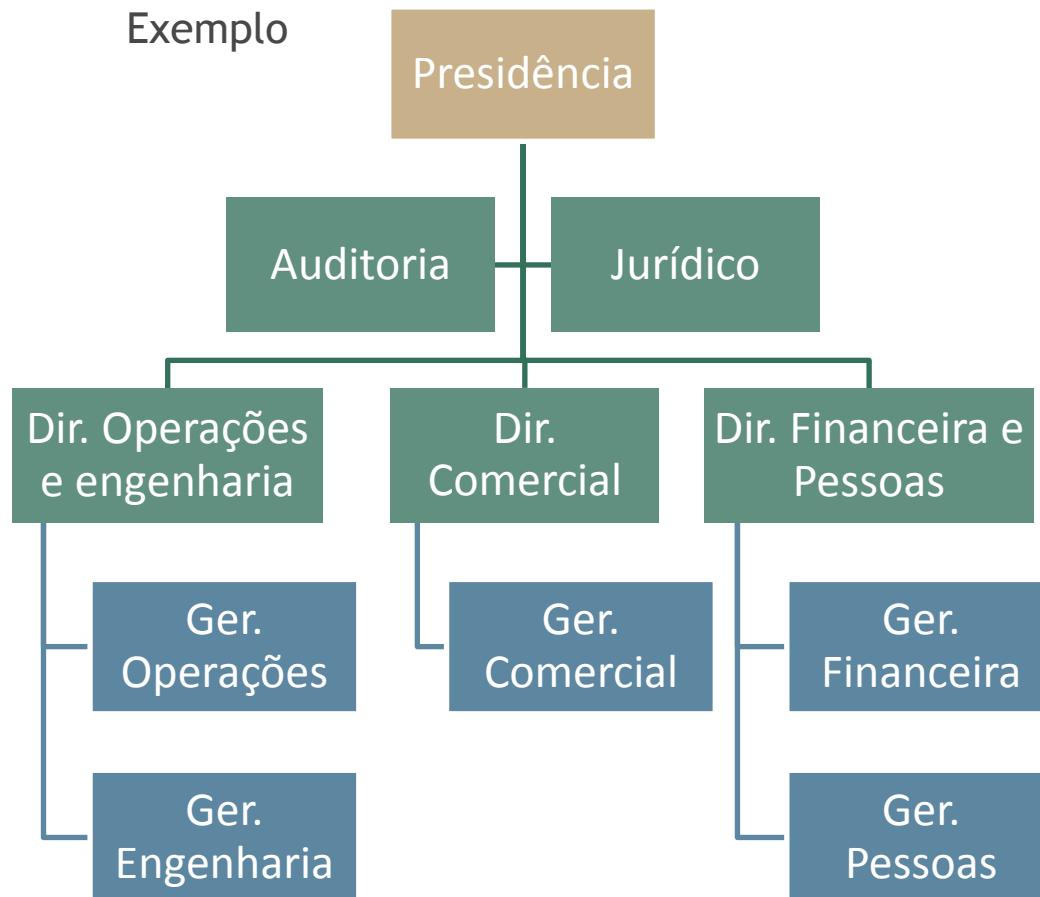
Hierarquia da padronização da organização



Organograma

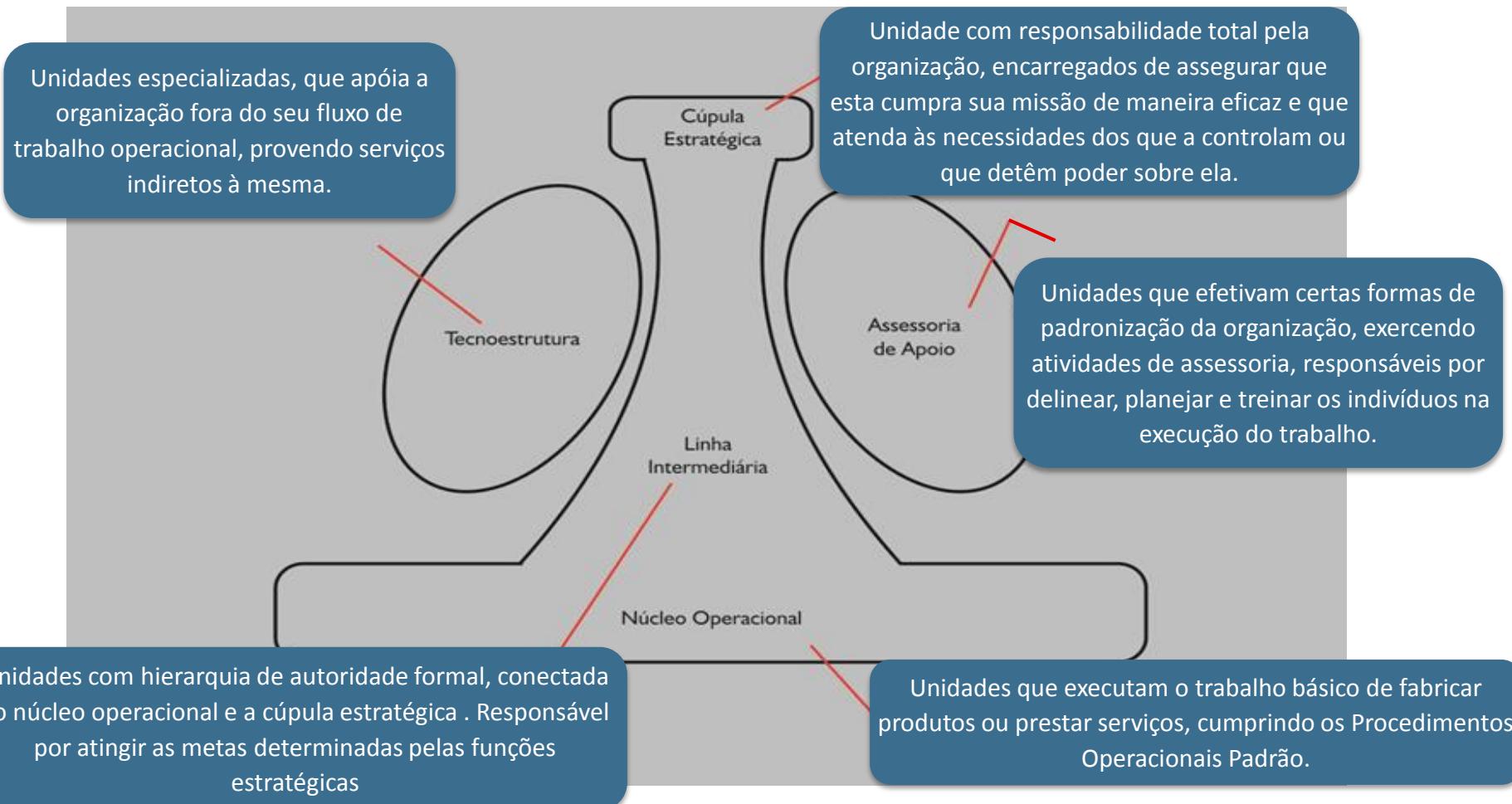
Representa graficamente as funções/áreas indicando níveis de autoridade, hierarquia, decisão e comunicação.

Exemplo



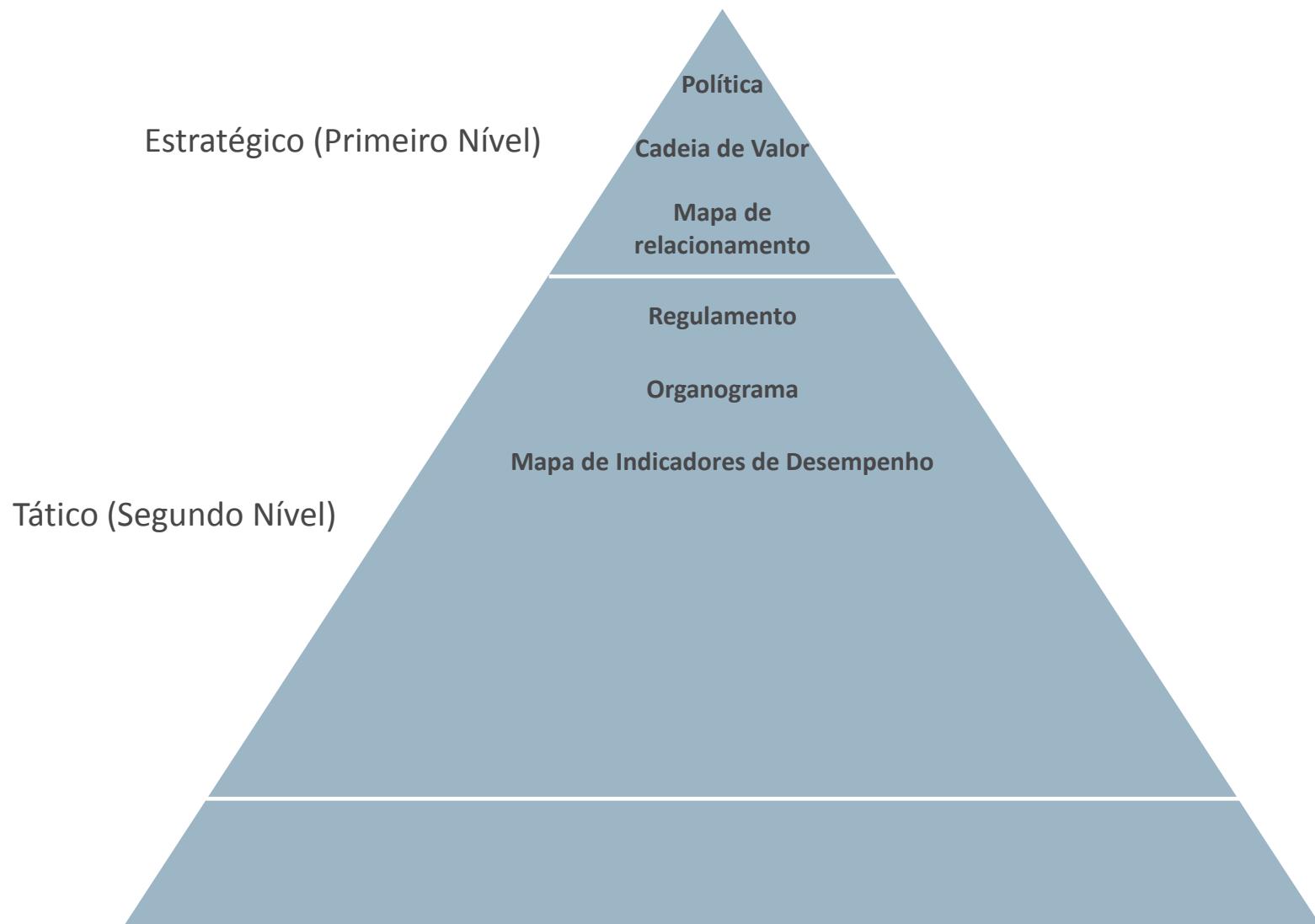
As partes básicas de uma organização...

... com papéis específicos e complementares.



(MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes, p.22)

Hierarquia da padronização da organização



Mapa de Indicadores de Desempenho - MID

Detalha os indicadores de desempenho de um processo ou de uma estrutura.

Exemplo: processo de admissão de pessoas

Mapa de indicadores de Desempenho										
Processo:	Admissão de Pessoas								Responsável: João Pereira	
Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Fonte de Coleta	Valor Atual	Meta	Dimensão	Responsável	Sentido	
										
Índice de fechamento das vagas dentro do prazo	Medir e controlar o % de fechamento de vagas realizadas dentro do prazo	Total de vagas fechadas dentro do prazo/total de vagas fechadas	Mensal	Vagas.com	50%	85%	Entrega	Carlos Henrique	X	
Turn over para períodos de permanência até 180 dias	Medir e controlar o turn over para períodos de permanência de 180 dias	Total de desligamentos dos entrantes no período de 180 dias/Total de entradas por períodos	Mensal	Sistema RH	18%	3%	Qualidade	Carlos Henrique		X
Custo por contratação	Medir e controlar o custo da contratação	Valor total consumindo com contratação/ número de pessoas contratadas	Mensal	Sistema RH	150,00	100,00	Custo	José Guilherme		X

Hierarquia da padronização da organização

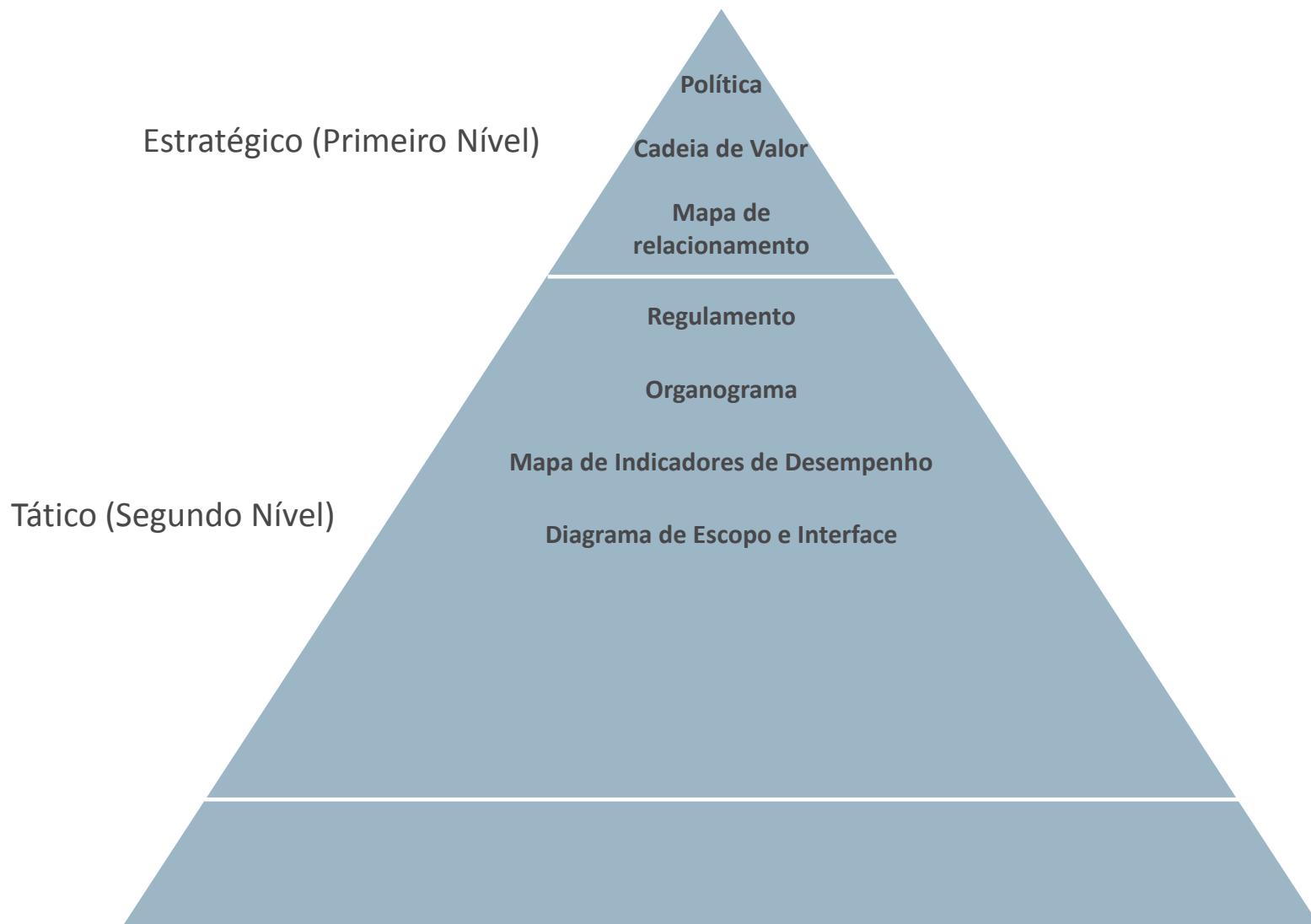


Diagrama de Escopo e Interface dos Processos (DEIP)

Mostra graficamente as interfaces e suas saúdes e o macrofluxo do processo.

Contém:

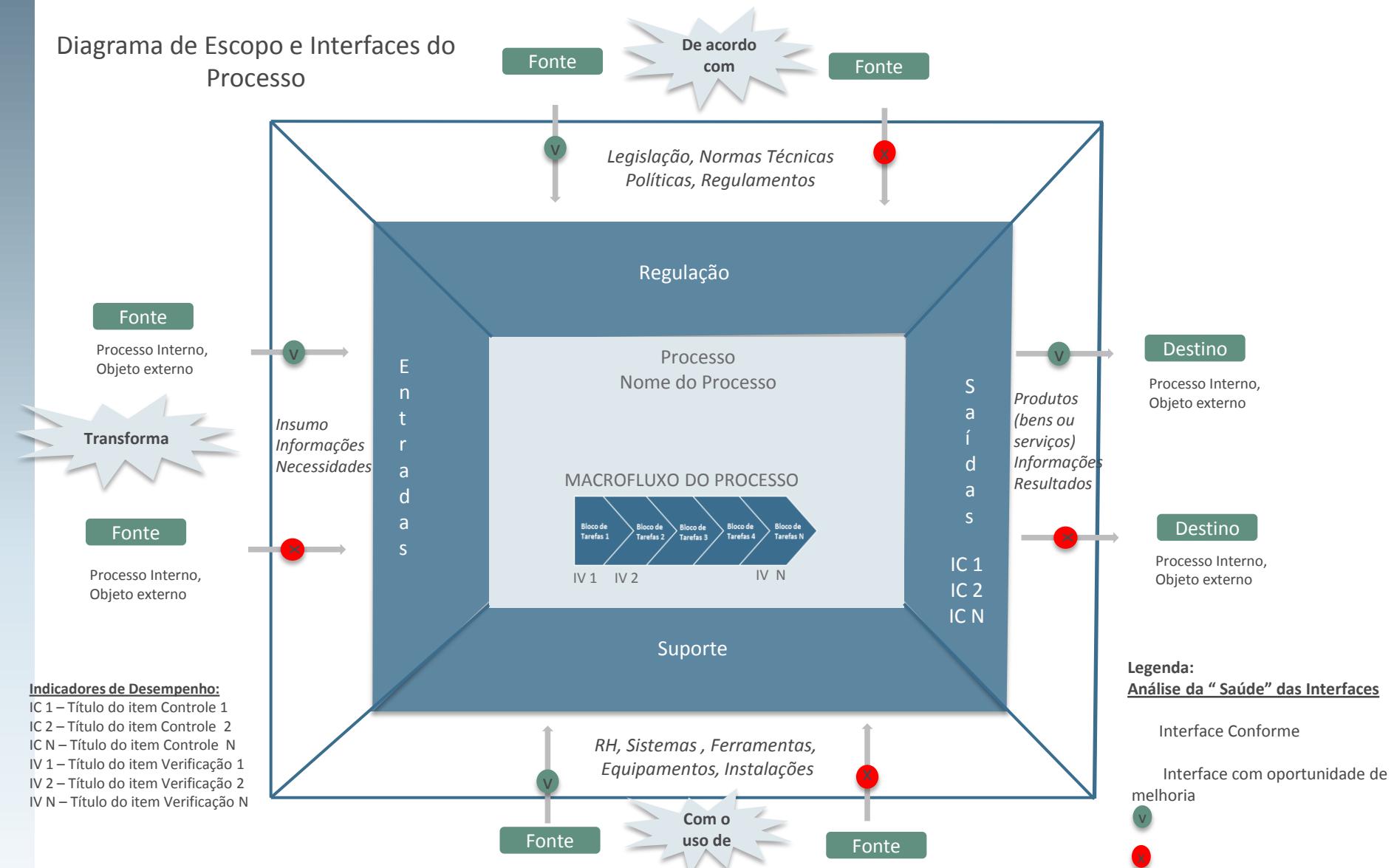
- Fornecedores + insumos

- Clientes (internos e externos) + produtos/serviços/informações
- Suportes
- Regulações
- Indicadores de desempenho (IC's e IV's)⁽¹⁾

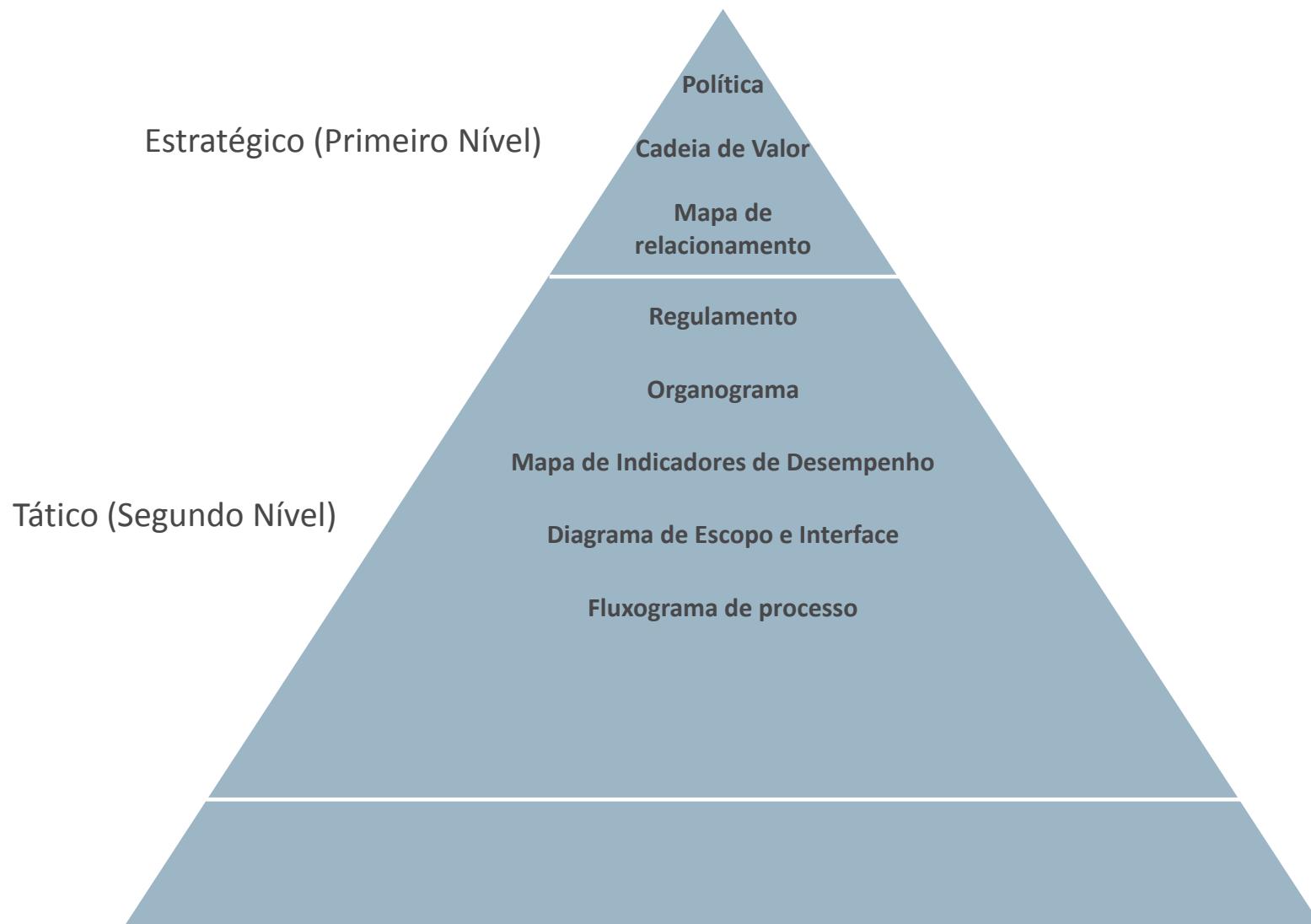
(1) Após definição dos indicadores, os mesmos devem ser inseridos no Mapa de Indicadores de Desempenho (MID).

Diagrama de Escopo e Interface dos Processos (DEIP)

Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo



Hierarquia da padronização da organização



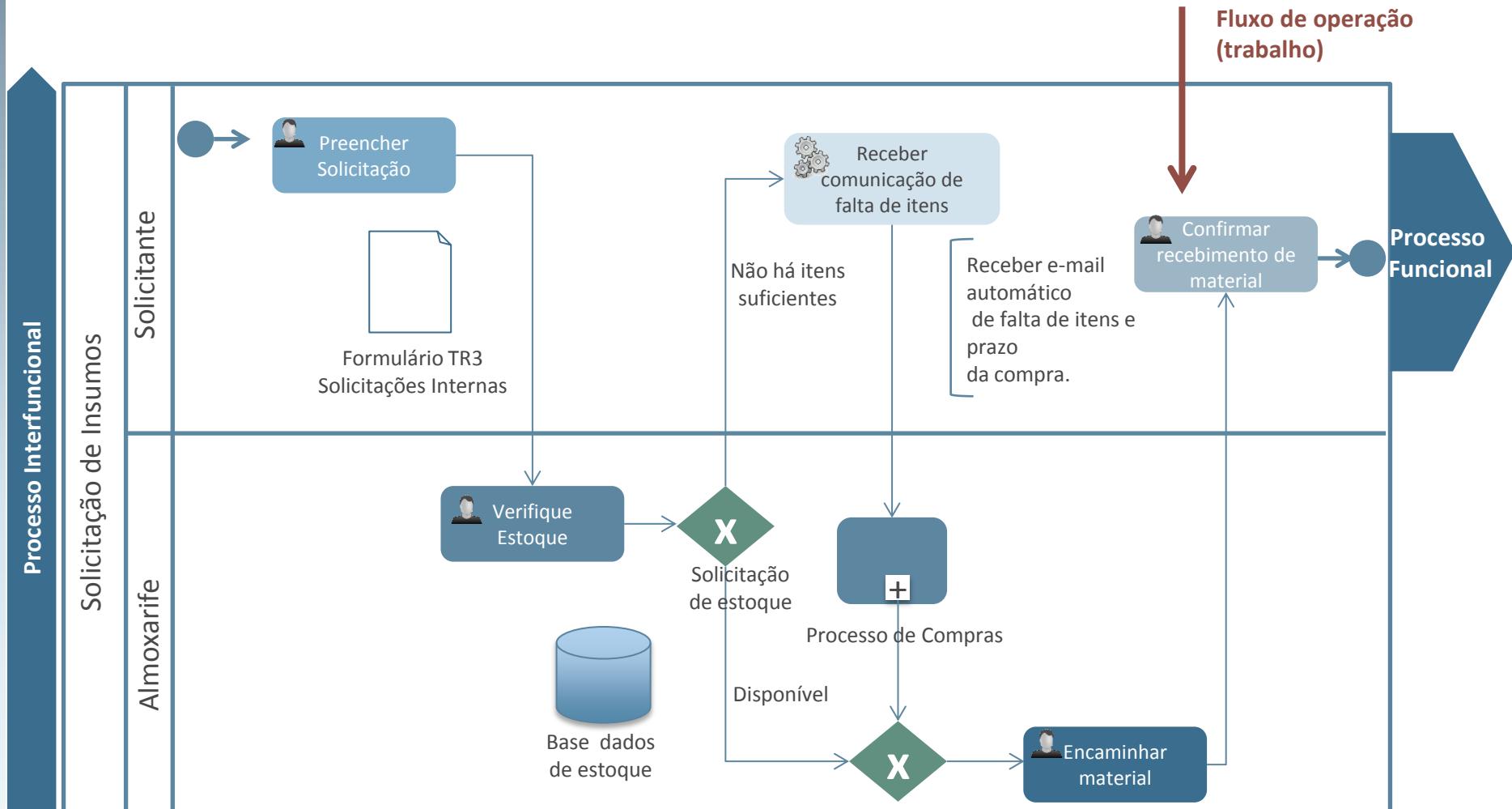
Fluxograma de processo

Representa graficamente a sequência das tarefas (trabalho realizado) e a função responsável para cada etapa.

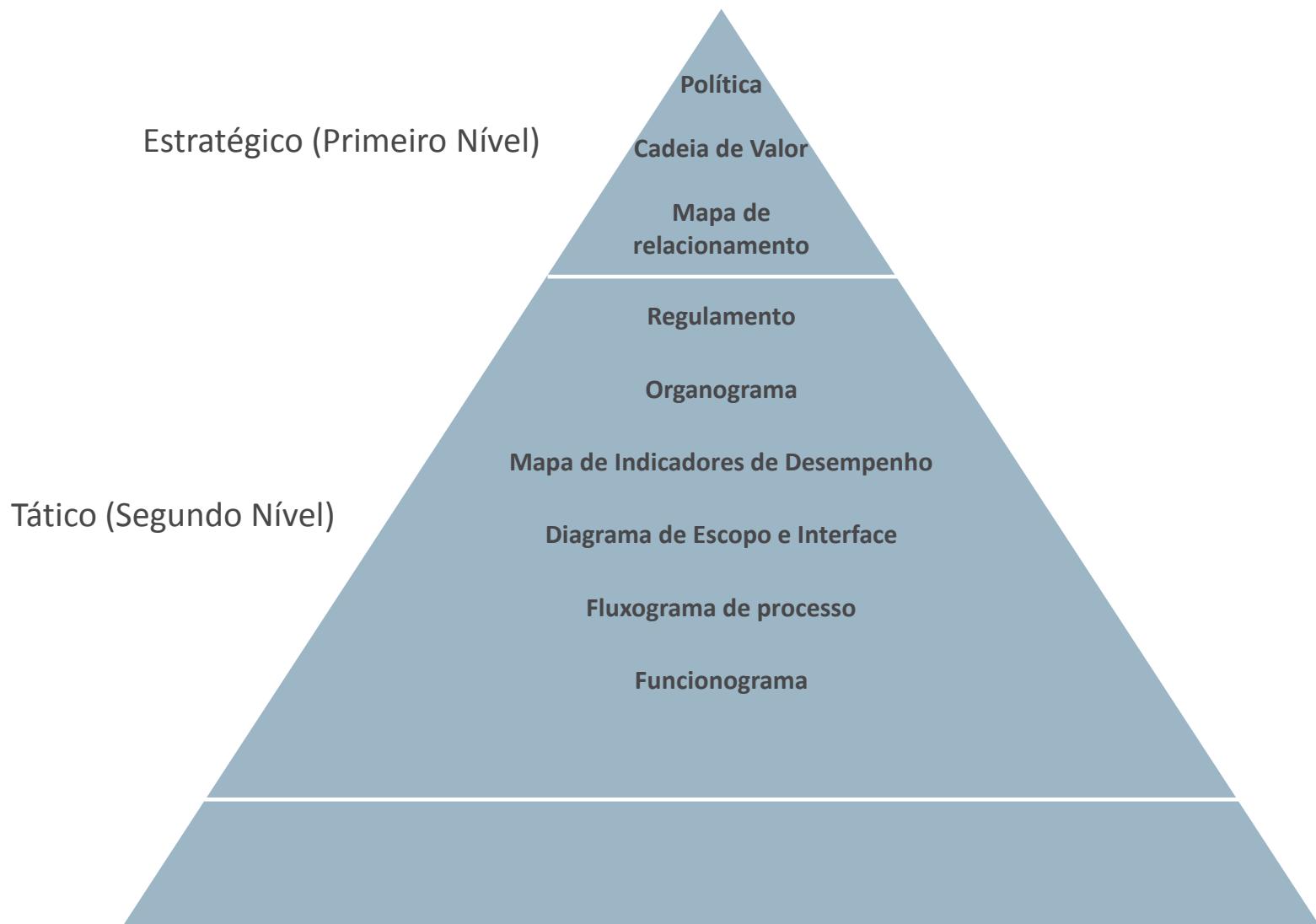
O fluxo detalha como as entradas apresentadas no DEIP são transformadas em saídas e a interação entre os agentes do processo.

Fluxograma de processo

Exemplo processo de solicitação de insumos



Hierarquia da padronização da organização



Funcionograma

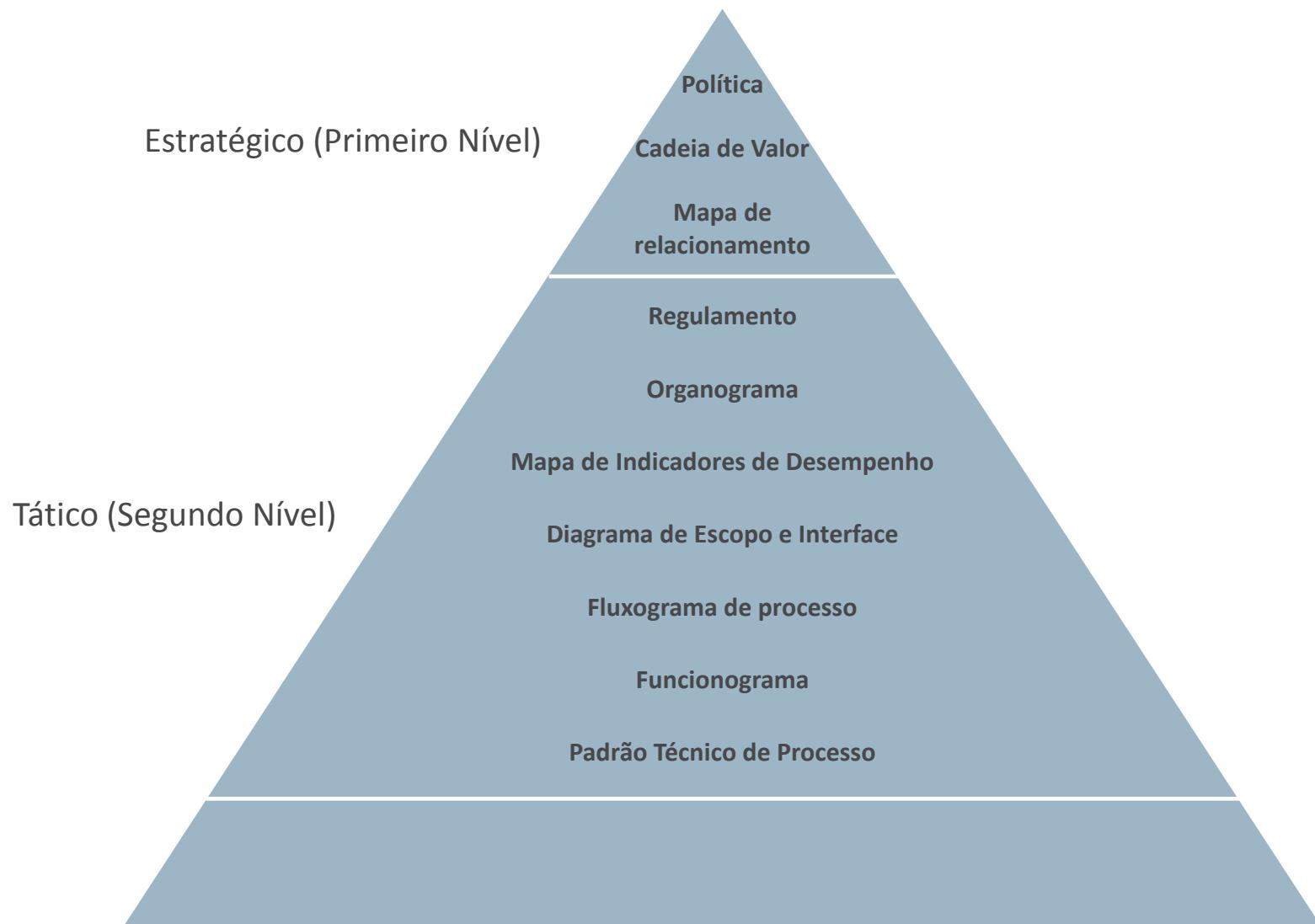
Detalha para cada processo e/ou unidade organizacional os cargos, seu dimensionamento e as principais atribuições.

Fucionograma

Exemplo: processo de Julgar processos.

Processo	Setor	Equipe	Cargo	Qdade	Atribuições
Julgar processos	Coordenadoria de Gabinete	Coordenador do Gabinete		1	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar os assuntos que serão julgados; - Definir metas de produção por equipe e assessor; - Promover reuniões periódicas para acompanhamento das metas e definição de ações de melhoria; - Coordenar, orientar e supervisionar as atividades da Secretaria; - Coordenar, orientar e supervisionar as atividades da Assessoria.
					<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os autos e realizar a triagem dos assuntos; - Distribuir processos às equipes responsáveis.
			Técnico	1	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar processos no Gabinete.
	Secretaria	Equipe de Atendimento	Técnico	2	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se advogado preenche os requisitos no caso de solicitações de carga do processo, cópia ou vista em cartório; - Efetuar a carga do processo, certificando nos autos e no sistema; - Monitorar prazo de devolução dos auto; - Solicitar a devolução dos autos, caso excedido o prazo; - Acompanhar vista em cartório pelo solicitante; - Expedir, física e eletronicamente, os processos e documentos do Gabinete; - Receber, física e eletronicamente, os processos e documentos do Gabinete.
					<ul style="list-style-type: none"> - Prestar informações no balcão de atendimento e por telefone; - Extrair cópias do processo, observando normas e determinações vigentes.
		Equipe de Decisões Simples	Analista	3	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar petições juntadas aos autos; - Fazer pesquisa de jurisprudência; - Analisar autos e elaborar minuta de despacho / decisão; - Submeter minuta de despacho / decisão ao (à) Ministro (a);
					<ul style="list-style-type: none"> - Analisar petições juntadas aos autos; - Analisar autos e elaborar minuta de relatório e voto; - Submeter minuta de relatório e voto ao (á) Ministro (a); - Receber e analisar índice com ementa; - Analisar relatório e voto dos processos do índice que possuem destaque; - No caso de destaque no processo, tecer observações no Módulo de Troca de Votos do sistema; - Analisar, no caso de vista do processo, os autos, relatório e voto; - Elaborar minuta de voto e submeter ao (à) Ministro (a).

Hierarquia da padronização da organização



Padrão Técnico de Processo - PTP

Contém as informações sobre **os parâmetros técnicos** que devem ser ajustados e as **características da qualidade** que devem ser atingidas em cada atividade do processo.

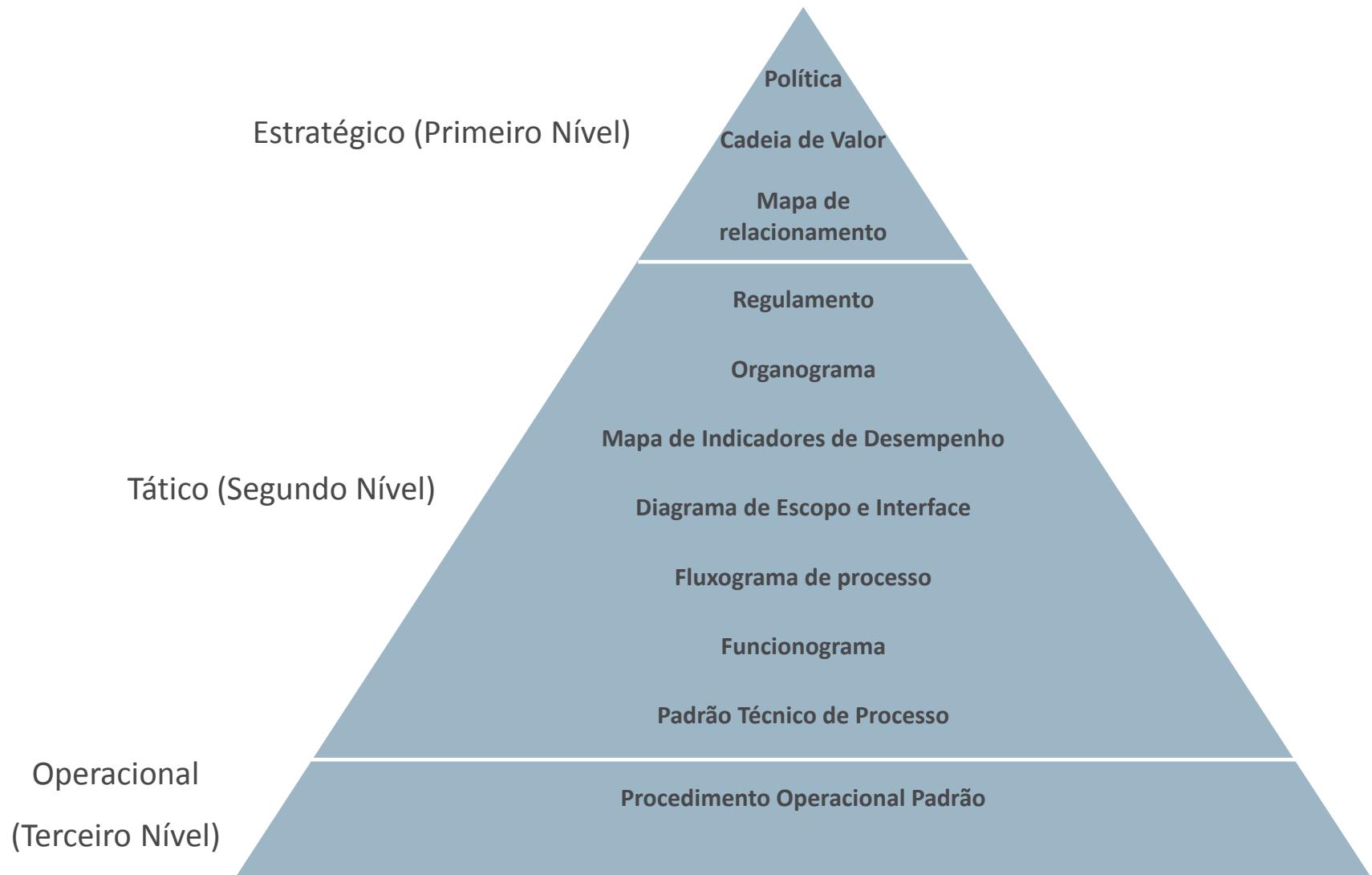
O PTP faz referência aos principais Procedimentos Operacionais Padrão do processo.

Padrão Técnico de Processo - PTP

Exemplo

Processo		Qualidade Assegurada		Nível de Controle		Método de Verificação				Ação Corretiva	
						Quem	Quando	Onde	Como		
Fluxograma	Nome do Processo	Característica da Qualidade	Valor Assegurado	Parâmetro de Controle	Valor Padrão	Pessoa Responsável	Amostragem	Instrum. de Medida	POP	O que fazer	Quem Procurar
	Armazenagem de celulose	Capacidade	102- 1530 m³	Nível	1020- 1530 m³	Op. Painel	Inst.	134LI12	-	Acionar CPC	Líder Noturno
	Bombeamento	Fluxo de massa	-	Consistência	3,50%	Op. Painel	Inst.	134KC12	PO.14.02.002	Corrigir SP	-
								134AIC221	-	Acionar SIP	Instrumentista
	Engrossamento de Celulose	Consistência	6,0 – 8,0%	Rotação	7500 rpm	Op. Painel	Inst.	72201HC006	-	Corrigir SP/Acionar SEP	Eletricista
				Diluição	On	Op. Painel	Inst.	722XV22	-	Abrir Válv. / Acionar SIP	Instrumentista
	Armazenagem de Celulose	Capacidade	130-210 m³	Nível	60 – 90%	Op. Painel	Inst.	722LC03	-	Parar ou iniciar o abastecimento	Op.Preparo
		L, a, b, alvura	Plano Inspeção	→ Alvejante UB	3,0kg/t	Op. Painel	Inst.	716FC01	-	Corrigir SP/Acionar SEP	Instrumentista
Processo		O que tem que ser garantido pelo processo		O que tem que ser ajustado pelos operadores		Como medir e anotar os parâmetros de controle				O que tem que ser feito pelo operador mediante ocorrência de anomalia	

Hierarquia da padronização da organização



Procedimento Operacional Padrão

Estabelece o planejamento de uma tarefa apresentando os passos sequenciais e indispensáveis, os recursos necessários e o resultado esperado com a sua execução.

Exemplo

 RESTAURANTE PADRÃO LTDA.	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	PADRÃO Nº: RP-C-03 ESTABELECIDO EM: 24.03.94 NOME DA TAREFA: PREPARO DO CAFÉ RESPONSÁVEL: AJUDANTE DE COZINHA	REVISADO EM: 08.04.1994 Nº DA REVISÃO: PRIMEIRA	
MATERIAL NECESSÁRIO				
CHALEIRA 1 PORTA FILTRO CAFÉ EM PÓ - CONECTOR MEDIDOR DE CAFÉ 1 XÍCARA PADRÃO GARRAFA TÉRMICA 1 LUVA TÉRMICA FILTRO DE PAPEL -				
PASSOS CRÍTRICOS				
01 - VERIFICAR QUANTAS PESSOAS TOMARÃO CAFÉ. 02 - COLOCAR ÁGUA PARA FERVER NA CHALEIRA (1 XÍCARA PADRÃO POR PESSOA). 03 - COLOCAR PÓ DE CAFÉ NO FILTRO (1 MEDIDOR DE CAFÉ POR PESSOA). 04 - LAVAR A GARRAFA TÉRMICA. 05 - ASSENTAR O FILTRO SOBRE A GARRAFA POR MEIO DO CONECTOR. 06 - QUANDO A ÁGUA COMEÇAR A FERVER, COLOCAR UM POUCO SOBRE O PÓ DE TAL MANEIRA A MOLHAR TODO O PÓ. 07 - APÓS TRINTA SEGUNDOS, COLOCAR O RESTO DA ÁGUA NO FILTRO. 08 - ASSIM QUE TODO O CAFÉ ESTIVER COADO, RETIRAR O FILTRO E FECHAR A GARRAFA TÉRMICA.				
MANUSEIO DO MATERIAL				
01 - APÓS CADA COAÇÃO, LAVAR TODO O MATERIAL, SECAR E GUARDAR. 02 - O PÓ DE CAFÉ DEVE SER MANTIDO SEMPRE NA LATA FECHADA.				
RESULTADOS ESPERADOS				
01 - CAFÉ SEMPRE NOVO (NO MÁXIMO ATÉ 1 HORA APÓS COADO). 02 - CAFÉ NA MEDIDA (NEM TÃO FRACO, NEM TÃO FORTE).				
AÇÕES CORRETIVAS				
CASO HAJA RECLAMAÇÕES DE QUE O CAFÉ ESTÁ FRACO OU FORTE, VERIFICAR SE FOI UTILIZADA A QUANTIDADE CERTA DE ÁGUA, A QUANTIDADE CERTA DE PÓ OU SE HOUVE MUDANÇA NA QUALIDADE DO PÓ. EM DÚVIDA, CONSULTE A CHEFIA.				
APROVAÇÃO:				
EXECUTOR	EXECUTOR	EXECUTOR	SUPERVISOR	CHEFIA

Recursos necessários

Passos críticos

Resultado esperado

Hierarquia da padronização da organização



Matriz de capacitação

Detalha, para cada processo e função, quais são as necessidades de conhecimento e treinamento em padrões (não somente Procedimentos Operacionais Padrão).

Matriz de capacitação

Exemplo: processo de admissão de pessoas

Matriz de Capacitação do Processo: Admissão de Pessoas

Processo: Admissão de Pessoas			RESPONSÁVEL: José Gonçalves Alves					Data : 22/02/2012
Função	Colaborador	Responsável pela capacitação	Conhecimentos e Padrões					Observação
			POL 00n - "Gestão de Recursos Humanos"	REG 00n - "Admissão de Pessoas"	PGP 00n - "Admissão de Pessoas"	POP 00n - "Cadastramento de solicitação de contratação"	POP 00n - "Preparação da entrevista do candidato"	
Gerente de Recursos Humanos	Ana Regina Vieira	Ana Beatriz Andrade	X	X				
Coordenadora de Admissão	Flávia Fernandes	Ana Beatriz Andrade	X	X				
Analista de RH	João Antônio Filho	Ana Beatriz Andrade	X	X	X	X	X	
Solicitantes de contratação	Gerentes	Ana Beatriz Andrade	X	X		X		O nome de todos os gerentes será detalhado e atualizado bimestralmente

Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

1. Padrões que são utilizados na ROP
2. *Business Process Management - BPM*



Business Process Management - BPM

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização⁽¹⁾.

A FALCONI alinhou a ROP ao BPM, e adotou o uso de sua simbologia e ferramentas⁽²⁾.

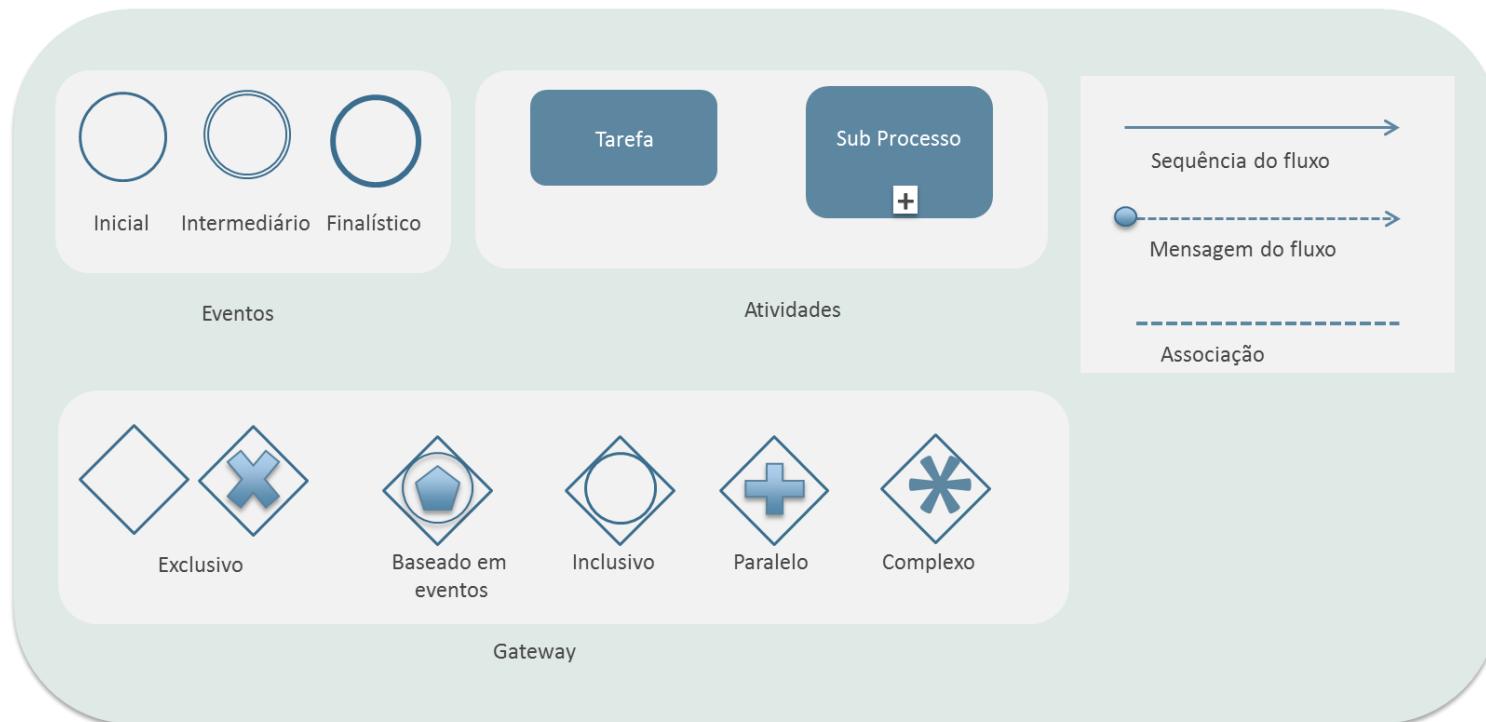
(1) Fonte: ABPMP – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – Versão 2.0 .

(2) Esta adaptação está em andamento, portanto em alguns projetos ainda está sendo utilizado o padrão anterior.

Business Process Modeling Notation - BPMN

É um **padrão de modelagem de processos de negócio**, hoje a maior e mais amplamente aceita notação no setor. Fornece uma **simbologia simples, mas robusta**, para modelar todos os aspectos de processos de negócio^(1,2).

Principais símbolos



(1) Fonte: ABPMP – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) – Versão 2.0.

(2) Para mais informações sobre BPMN consultar www.bpmn.org.

Business Process Management Systems - BPMS

BPMS incluem um grande número de aplicações de software que tratam o ciclo de vida completo de gerenciamento processos:

Projetar e modelar visualmente processos de negócio

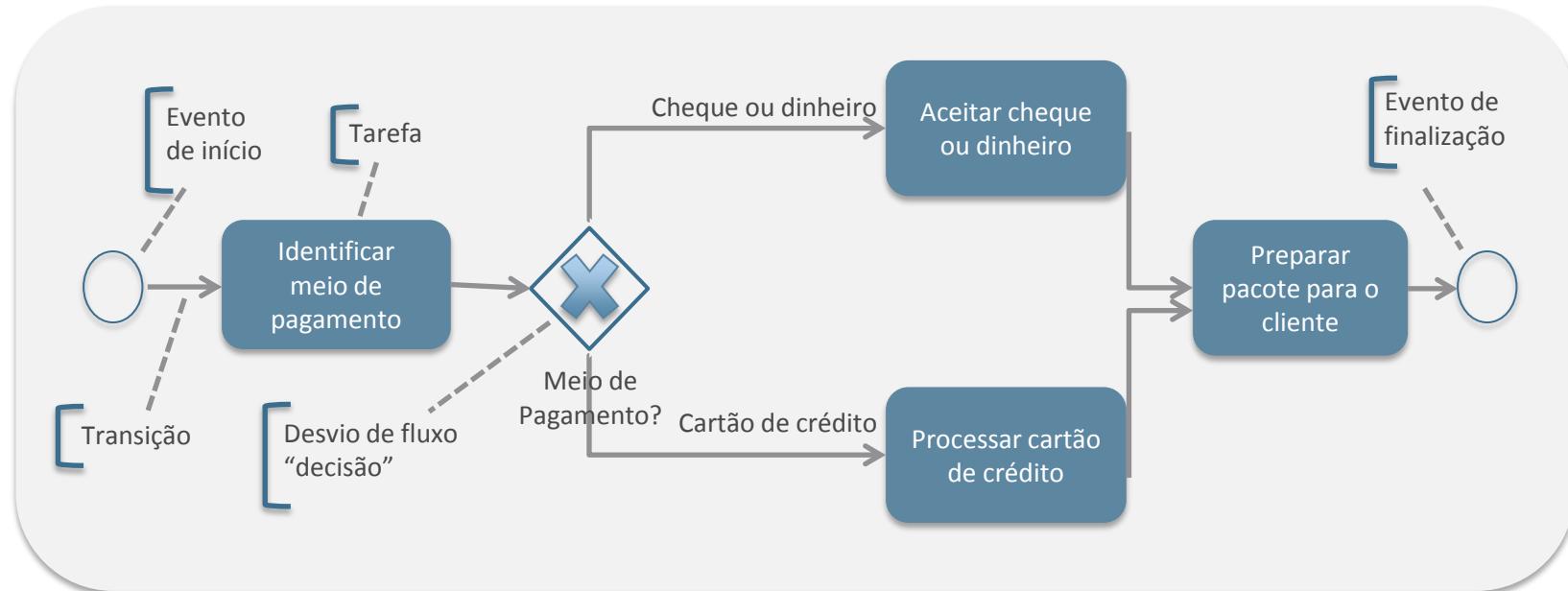
Simular e testar processos

Automatizar, controlar e avaliar processos de negócios

Fornecer *feedback* e relatar o desempenho de processos

Business Process Management Systems - BPMS

Exemplo de processo modelado com software de BPM



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

Capítulo IV : Interface com a Estabilização de Processos - Gestão para Manter



Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

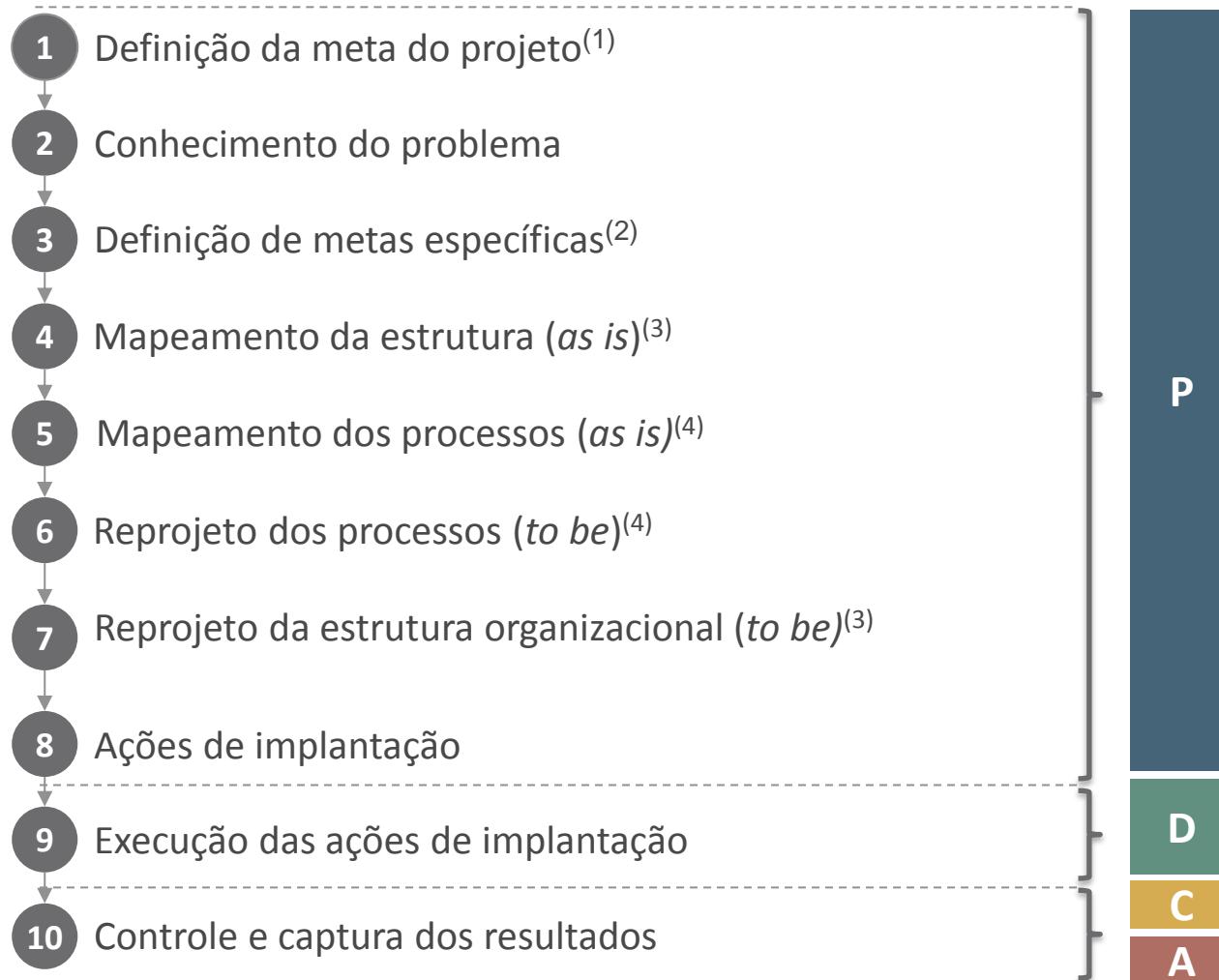
1. Etapas da ROP e correlação com PDCA

2. Implementação da ROP



Etapas da ROP e correlação com PDCA

A solução ROP é formada por dez etapas:



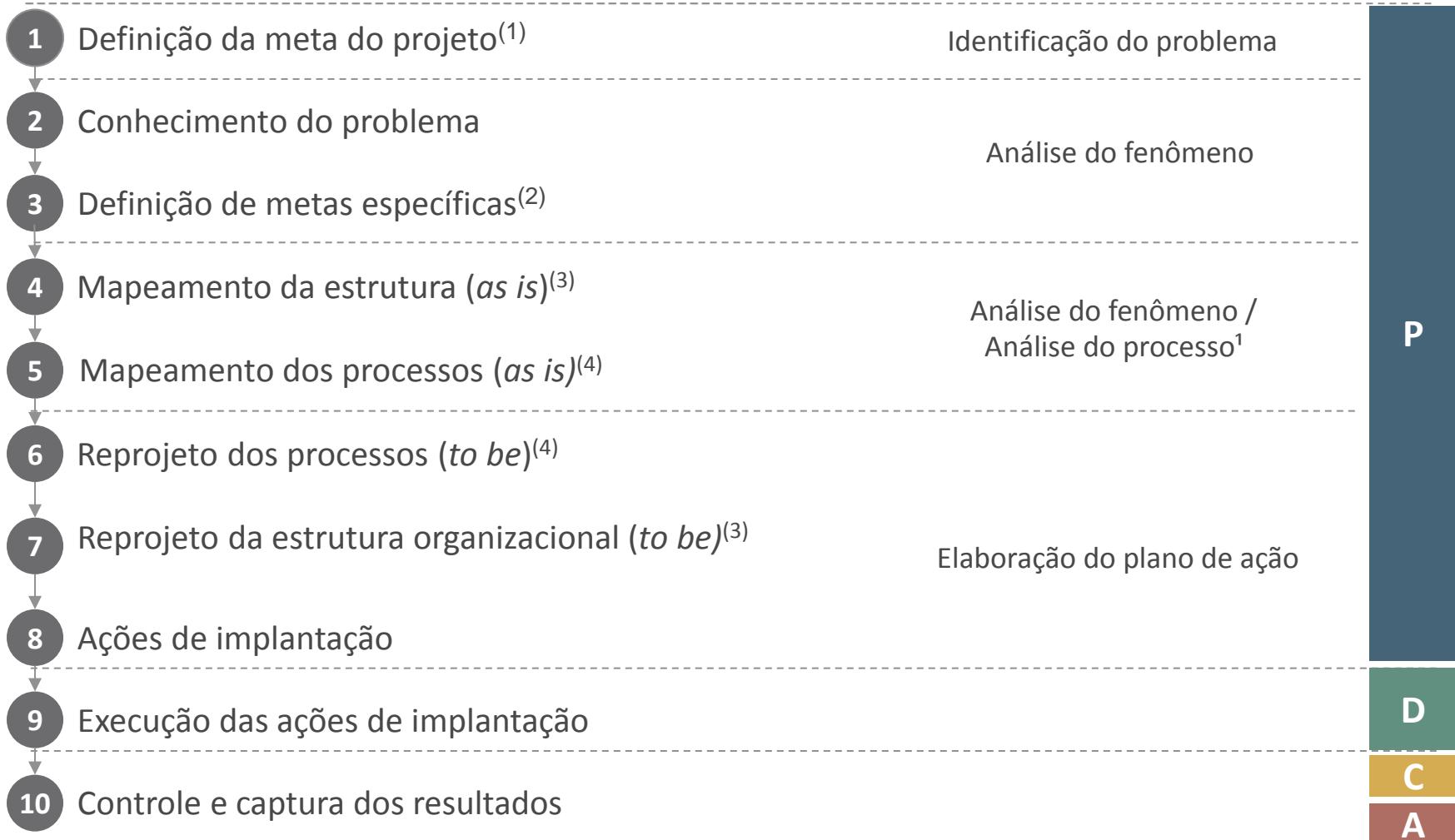
(1) Esta etapa não é abordada no módulo básico do treinamento.

(3) Caso a ênfase do projeto seja somente em estrutura, não serão executadas as etapas 5 e 6.

(2) Metas dos processos e/ou estrutura que fazem parte do escopo do projeto. (4) Caso a ênfase do projeto seja somente em processos, não serão executadas as etapas 4 e 7.

Etapas da ROP e correlação com PDCA

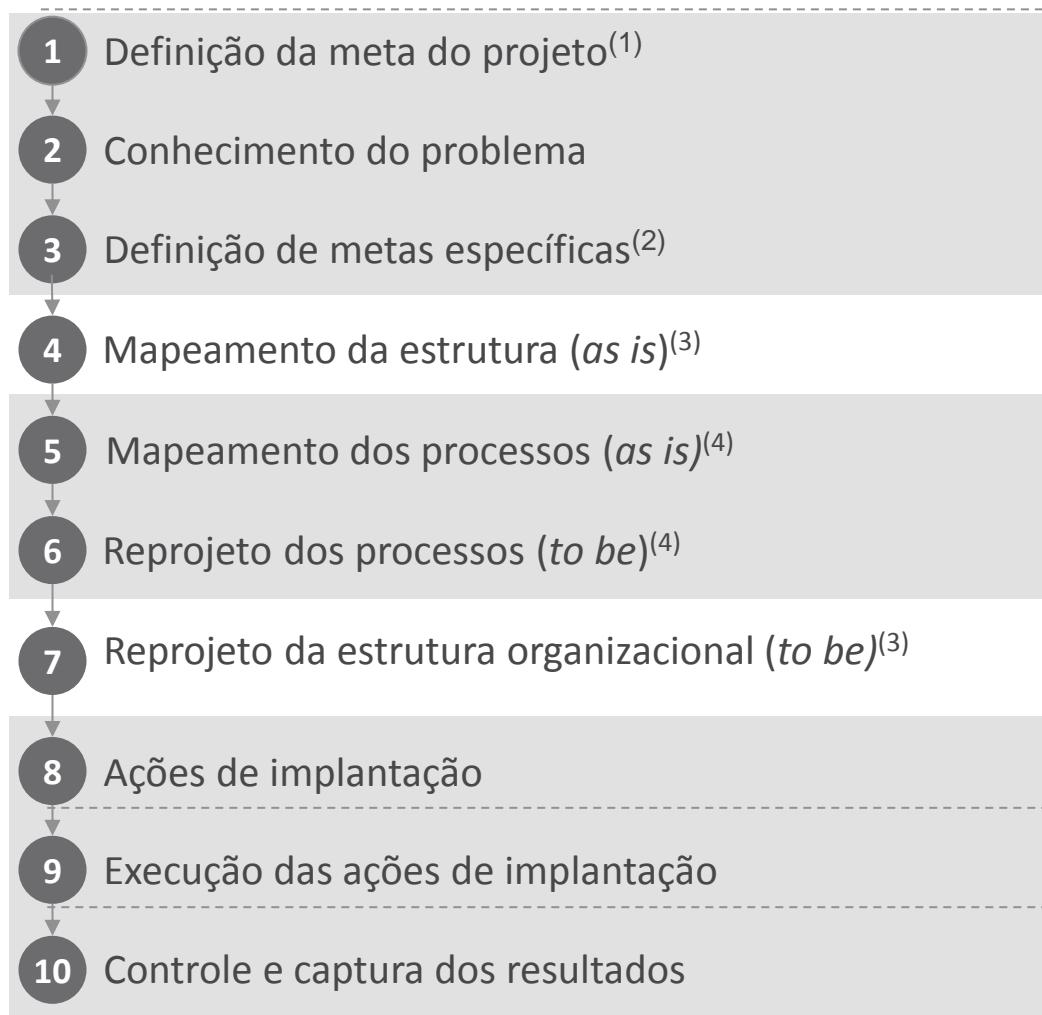
A solução ROP é formada por dez etapas:



(1) A análise do processo refere-se à identificação das causas fundamentais das desconexões levantadas durante o mapeamento da estrutura e dos processos.

Etapas da ROP e correlação com faixas e ênfases

A solução ROP é formada por dez etapas:



Faixa branca
(ênfase processos)

P

D

C

A

(1) Esta etapa não é abordada no módulo básico do treinamento.

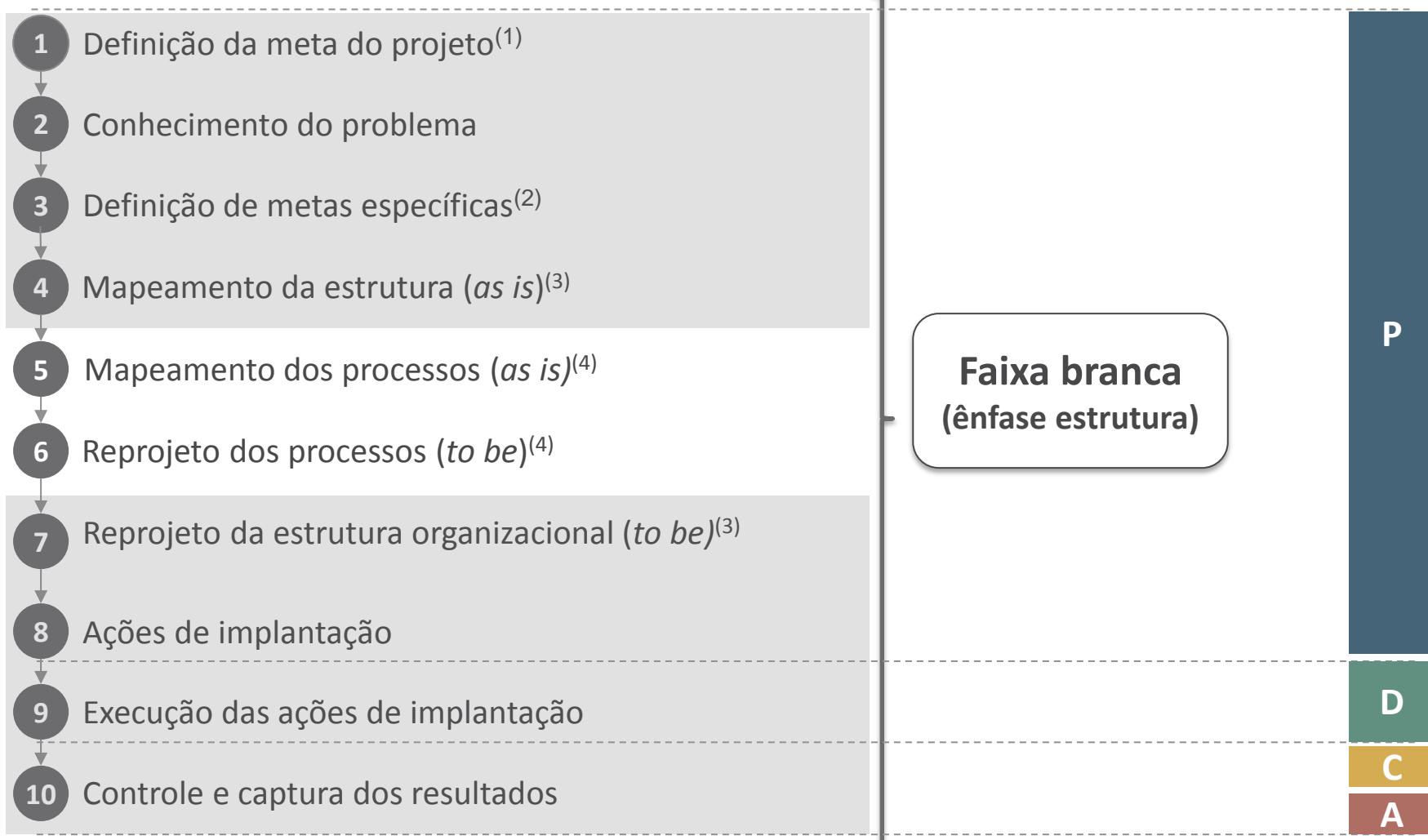
(3) Caso a ênfase do projeto seja somente em estrutura, não serão executadas as etapas 5 e 6.

(2) Metas dos processos e/ou estrutura que fazem parte do escopo do projeto.

(4) Caso a ênfase do projeto seja somente em processos, não serão executadas as etapas 4 e 7.

Etapas da ROP e correlação com faixas e ênfases

A solução ROP é formada por dez etapas:



(1) Esta etapa não é abordada no módulo básico do treinamento.

(3) Caso a ênfase do projeto seja somente em estrutura, não serão executadas as etapas 5 e 6.

(2) Metas dos processos e/ou estrutura que fazem parte do escopo do projeto. (4) Caso a ênfase do projeto seja somente em processos, não serão executadas as etapas 4 e 7.

Etapas da ROP e correlação com faixas e ênfases

A solução ROP é formada por dez etapas:

- 1 Definição da meta do projeto⁽¹⁾
- 2 Conhecimento do problema
- 3 Definição de metas específicas⁽²⁾
- 4 Mapeamento da estrutura (*as is*)⁽³⁾
- 5 Mapeamento dos processos (*as is*)⁽⁴⁾
- 6 Reprojeto dos processos (*to be*)⁽⁴⁾
- 7 Reprojeto da estrutura organizacional (*to be*)⁽³⁾
- 8 Ações de implantação
- 9 Execução das ações de implantação
- 10 Controle e captura dos resultados



(1) Esta etapa não é abordada no módulo básico do treinamento.

(3) Caso a ênfase do projeto seja somente em estrutura, não serão executadas as etapas 5 e 6.

(2) Metas dos processos e/ou estrutura que fazem parte do escopo do projeto. (4) Caso a ênfase do projeto seja somente em processos, não serão executadas as etapas 4 e 7.

Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

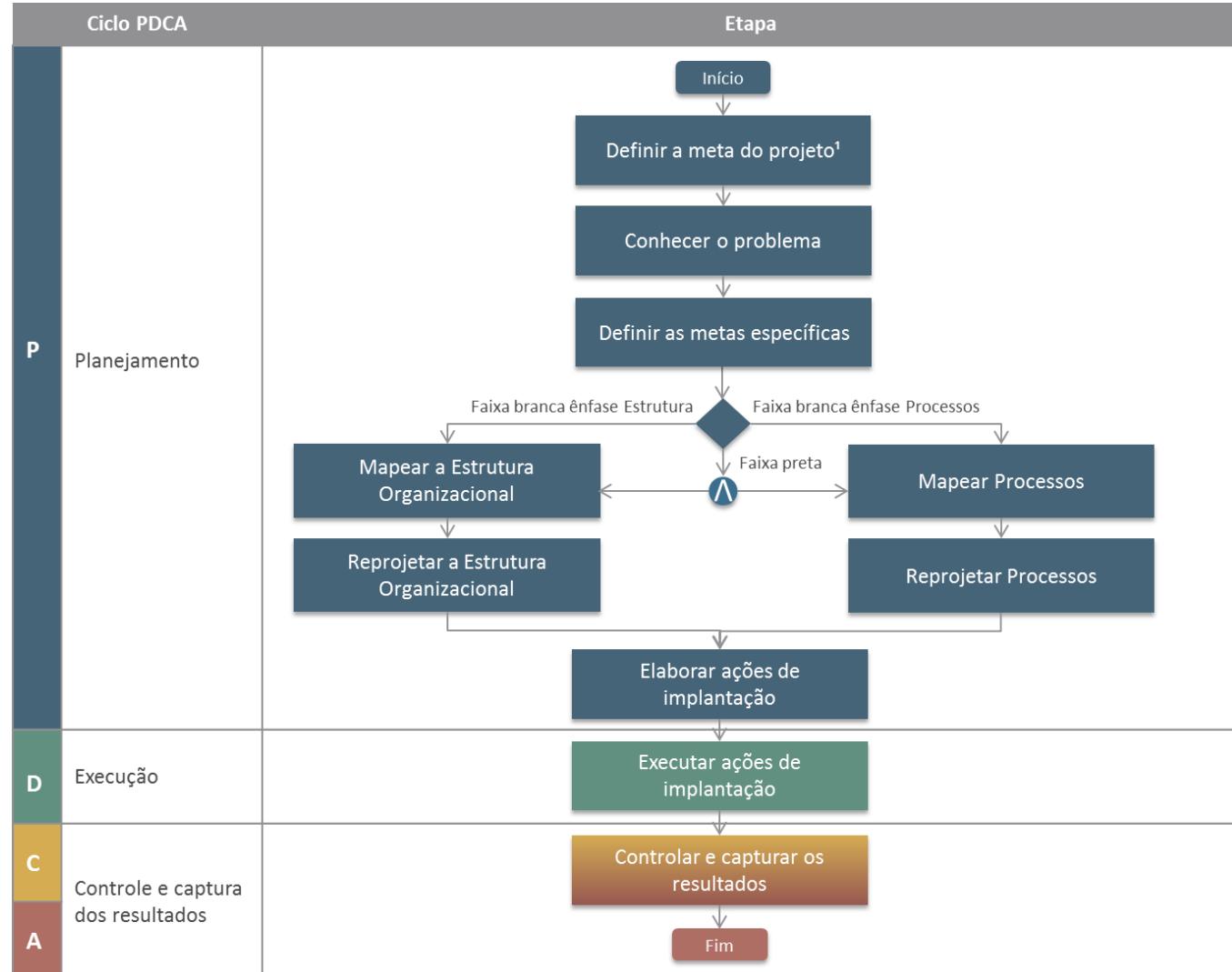
1. Etapas da ROP e correlação com PDCA

2. Implementação da ROP



Implementação da ROP

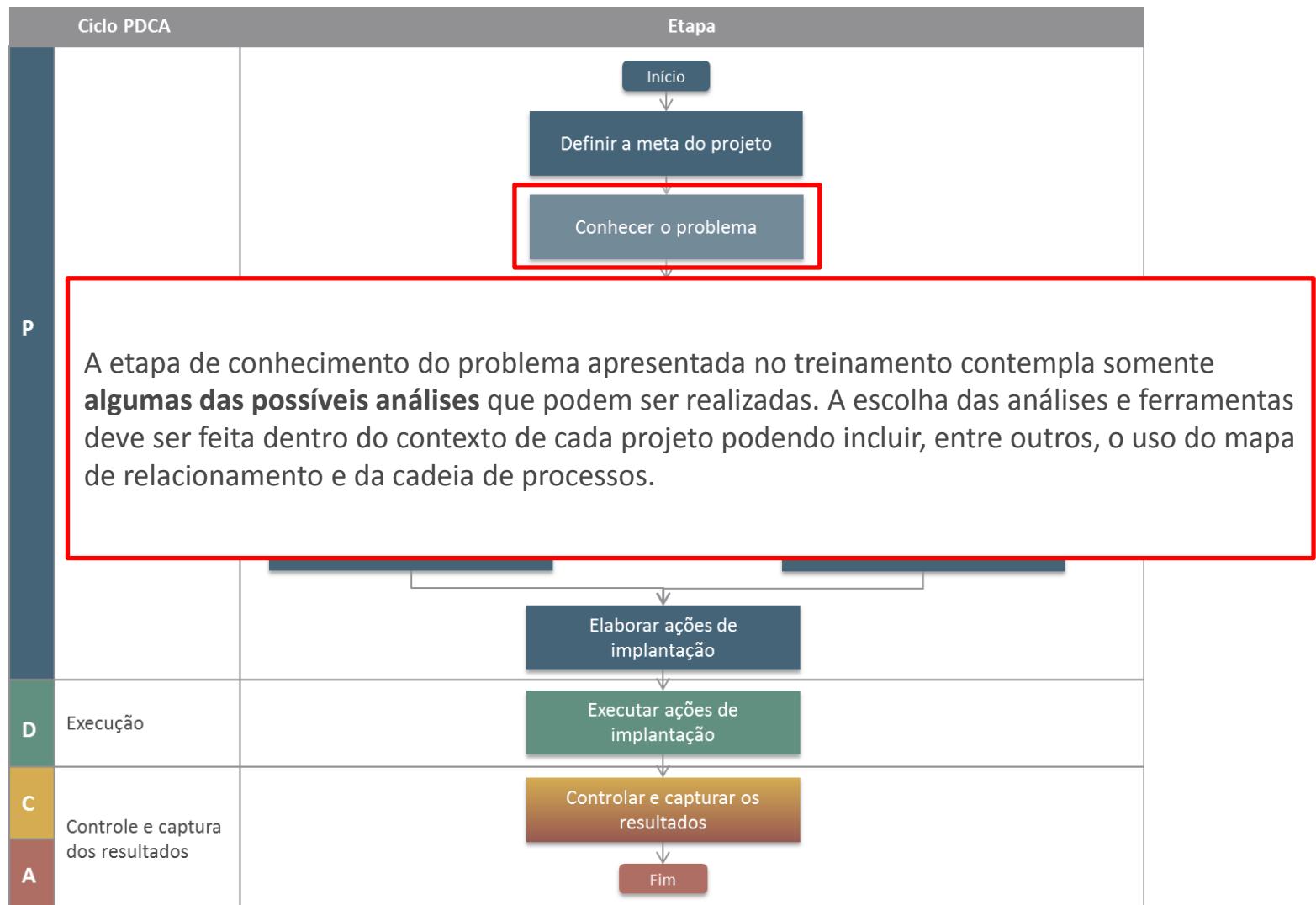
As 10 etapas da ROP em formato de fluxograma:



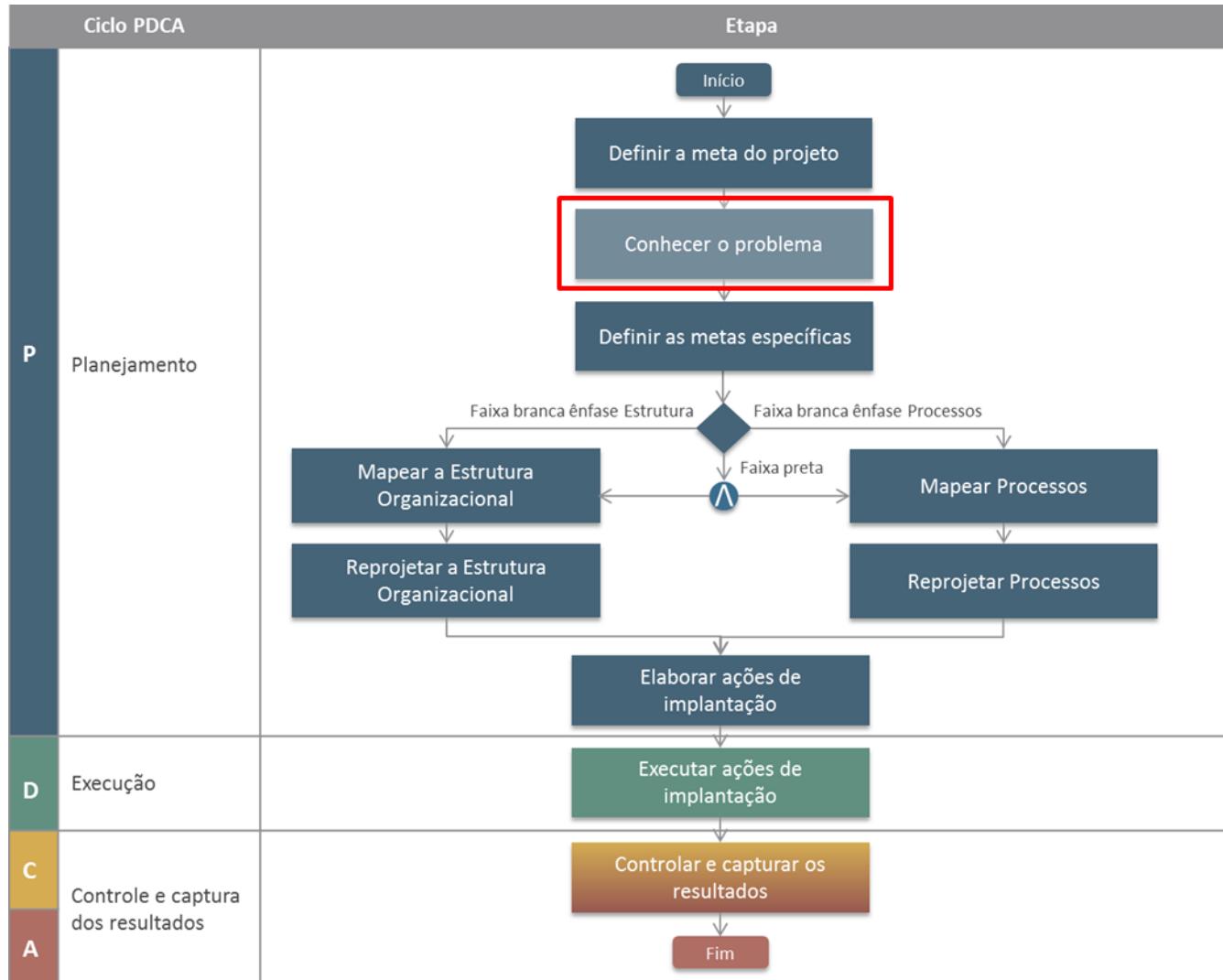
(1) Esta etapa não é abordada no módulo básico do treinamento.

Implementação da ROP

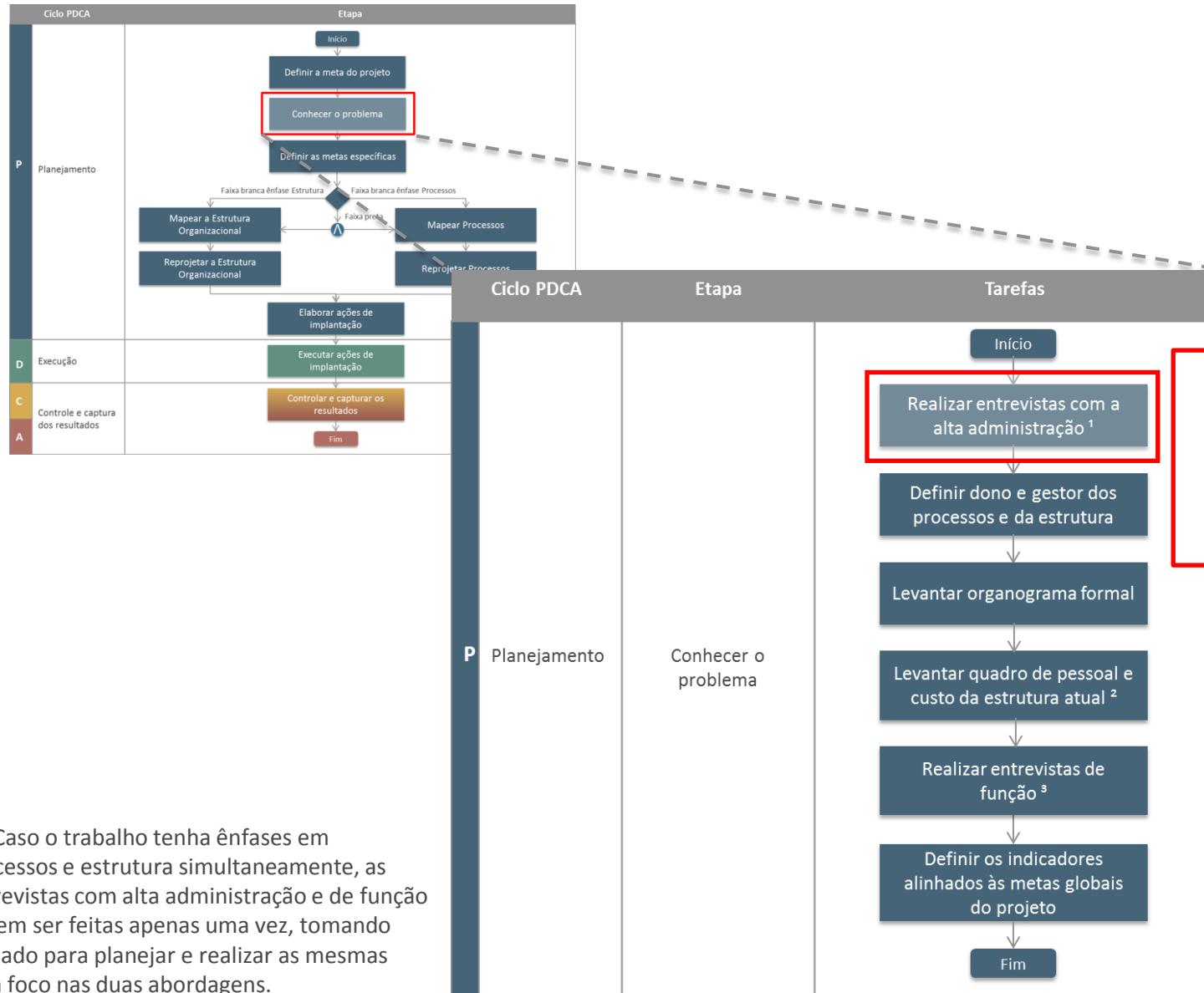
Conhecimento do problema.



Implementação da ROP



Implementação da ROP



(1) Caso o trabalho tenha ênfases em processos e estrutura simultaneamente, as entrevistas com alta administração e de função devem ser feitas apenas uma vez, tomando cuidado para planejar e realizar as mesmas com foco nas duas abordagens.

Conhecimento do problema

ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Exemplo:

Formulário para entrevistas com alta administração		Empresa XXXXX
Data:		
Entrevistado:		
Função:		
Geral		
Histórico recente		
Expectativas com a reestruturação organizacional		
Restrições da reestruturação organizacional		
Estrutura		
Pontos fracos da estrutura atual		
Pontos fortes da estrutura atual		
Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido		
Processos		
Pontos fracos dos processos atuais		
Pontos fortes dos processos atuais		
Tecnologia / Pessoas		
Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)		

GERAL

- ✓ Histórico recente (principais movimentos nos processos e estrutura da Organização: novas áreas, extinção de áreas, fusões, aquisições, reestruturações);
- ✓ Expectativas com a reestruturação (analisar as informações da proposta e verificar necessidade de obter informações adicionais, como: redução de níveis hierárquicos, redução de posições gerenciais, qualificação de competências gerenciais, qualificação de competências no nível da operação, eliminação de áreas, lacunas na estrutura atual.)
- ✓ Restrições na reestruturação (identificar se há alguma restrição em relação a redução de níveis, se há restrições à terceirização de algum serviço, se há posições que não devem ser alteradas por uma decisão estratégica/política).

Conhecimento do problema

ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Exemplo:

Formulário para entrevistas com alta administração		Empresa XXXXX								
Data:										
Entrevistado:										
Função:										
Geral										
Histórico recente										
Expectativas com a reestruturação organizacional										
Restrições da reestruturação organizacional										
Estrutura										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 15%;">Estrutura</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pontos fracos da estrutura atual</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pontos fortes da estrutura atual</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Estrutura		Pontos fracos da estrutura atual		Pontos fortes da estrutura atual		Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido	
Estrutura										
Pontos fracos da estrutura atual										
Pontos fortes da estrutura atual										
Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido										
Processos										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 15%;">Processos</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pontos fracos dos processos atuais</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pontos fortes dos processos atuais</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Processos		Pontos fracos dos processos atuais		Pontos fortes dos processos atuais			
Processos										
Pontos fracos dos processos atuais										
Pontos fortes dos processos atuais										
Tecnologia / Pessoas										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; width: 15%;">Tecnologia / Pessoas</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Tecnologia / Pessoas		Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)					
Tecnologia / Pessoas										
Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)										

ESTRUTURA

- ✓ Pontos Fracos da Estrutura Atual;
- ✓ Pontos Fortes da Estrutura Atual;
- ✓ Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido para as funções.

Conhecimento do problema

ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Exemplo:

Formulário para entrevistas com alta administração		Empresa XXXXX
Data:		
Entrevistado:		
Função:		
Geral		
Histórico recente		
Expectativas com a reestruturação organizacional		
Restrições da reestruturação organizacional		
Estrutura		
Pontos fracos da estrutura atual		
Pontos fortes da estrutura atual		
Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido		
Processos		
Pontos fracos dos processos atuais		
Pontos fortes dos processos atuais		
Tecnologia / Pessoas		
Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)		

PROCESSOS

- ✓ Pontos Fracos dos processos atuais;
- ✓ Pontos Fortes dos processos atuais.



Conhecimento do problema

ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Exemplo:

Formulário para entrevistas com alta administração		Empresa XXXXX	
Data:			
Entrevistado:			
Função:			
Geral			
Histórico recente			
Expectativas com a reestruturação organizacional			
Restrições da reestruturação organizacional			
Estrutura			
Pontos fracos da estrutura atual			
Pontos fortes da estrutura atual			
Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido			
Processos			
Pontos fracos dos processos atuais			
Pontos fortes dos processos atuais			
TECNOLOGIA/PESSOAS			
<input checked="" type="checkbox"/> Pontos fracos e pontos fortes da situação atual			
Tecnologia / Pessoas Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado)			



Pontos fracos e pontos fortes da situação atual

Conhecimento do problema

ENTREVISTAS COM A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Exemplo:

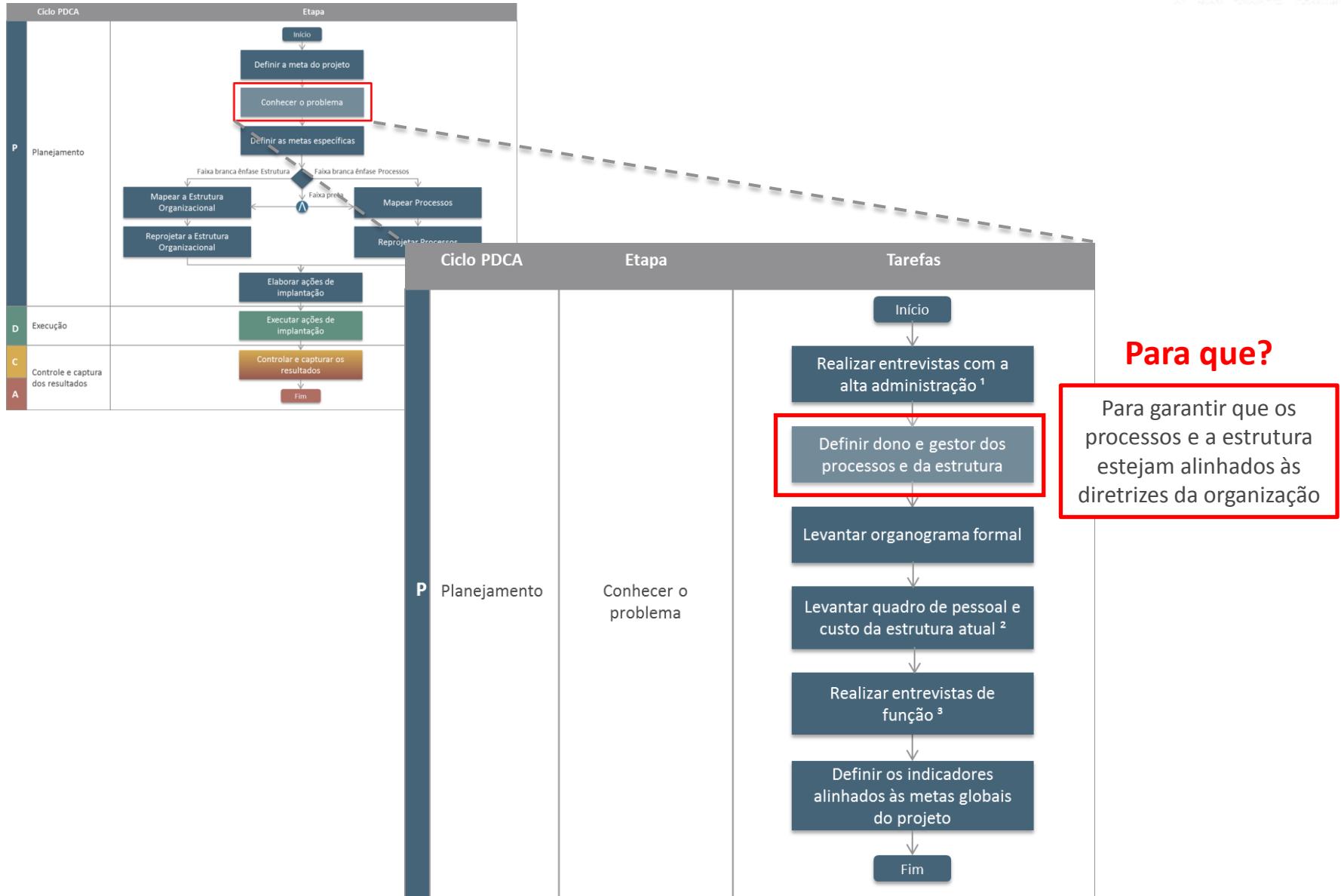
Formulário para entrevistas com alta administração		Empresa XXXXX	
Data:			
Entrevistado:			
Função:			
Geral			
Histórico recente			
Expectativas com a reestruturação organizacional			
Restrições da reestruturação organizacional			
Estrutura			
Pontos fracos da estrutura atual			
Pontos fortes da estrutura atual			
Grau de adequação das competências dos profissionais frente ao perfil requerido			
Processos			
Pontos fracos dos processos atuais			
Pontos fortes dos processos atuais			
Tecnologia / Pessoas			
Outras Observações (Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado.)			

OUTRAS OBSERVAÇÕES

- ✓ Outras diretrizes para reestruturação, mudanças prioritárias, o que não deve ser alterado.



Implementação da ROP



Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DO PROCESSO

Dono do processo:

- ✓ Nível hierárquico sugerido: diretoria;
- ✓ Responsável pelo alinhamento do processo às diretrizes estratégicas da organização, estabelecendo metas e resultados esperados e analisando riscos envolvidos;
- ✓ O processo interfuncional surge quando o Dono tem autoridade sobre todos os recursos: sobre alguns ele terá autoridade hierárquica e sobre outros autoridade funcional (delegada pela cúpula da empresa em assuntos relativos ao processo).

Gestor do processo:

- ✓ Nível hierárquico sugerido: gerência;
- ✓ Pessoa designada pelo Dono do Processo para implementação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controle e propondo ações de melhoria.

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DO PROCESSO

Gestor de Processo: Responsabilidades e Atividades

Gestor de Processo: como Facilitador dos Projetos de Melhoria do Processo

Obter respaldo para a realização dos projetos:

- Apoiar as oportunidades de melhoria dentro do processo sob sua responsabilidade.
- Participar da elaboração dos *Business Case* dos Projetos, em conjunto com outros *stakeholders*.
- Apresentar propostas de projetos a fóruns de priorização.
- Negociar prioridades de execução.

Facilitar a execução dos projetos:

- Negociar as necessidades requeridas pelo projeto, atuando nas interfaces (entre as áreas).
- Alinhar com as áreas os recursos para que se constitua o time do projeto.

Assegurar a obtenção dos resultados esperados do projeto:

- Acompanhar a evolução dos projetos e orientar o time de projeto regularmente.
- Tomar as decisões requeridas pelo time de projeto.
- Cobrar o time de projeto por resultados e por mecanismos de controle do processo pós – projeto.
- Comunicar os resultados e as mudanças aos *stakeholders* do processo.

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DO PROCESSO

Gestor de Processo: Responsabilidades e Atividades

Gestor de Processo: no Gerenciamento da Rotina do Processo

Negociar metas de melhoria do processo:

- Apoiar a sistemática de melhoria contínua.
- Considerar as perspectivas do cliente e dos concorrentes .
- Liderança de iniciativas que promovam à mudança de comportamento dos participantes do processo.

Monitorar o desempenho e o resultado do processo:

- Validar as ações para corrigir possíveis causas e tendências de anomalias no desempenho do processo.
- Liderança dos Comitês de acompanhamento dos processos sob sua responsabilidade.
- Demandar a criação de planos de contingência.
- Indicar necessidade de treinamento dos participantes do processo.

Aderência do processo aos regulatórios e normas:

- Acompanhar as alterações do processo e atualização dos documentos.
- Assegurar comunicação da alteração do processo aos stakeholders.

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DA ESTRUTURA

Dono da estrutura:

- ✓ Nível hierárquico sugerido: diretoria;
- ✓ Responsável pelo alinhamento da estrutura às diretrizes estratégicas da organização, estabelecendo metas e resultados esperados e analisando riscos envolvidos.

Gestor da estrutura:

- ✓ Nível hierárquico sugerido: gerência;
- ✓ Pessoa designada pelo Dono do Processo para implementação e melhoria contínua da estrutura organizacional, desdobrando as metas em itens de controle e propondo ações de melhoria.
- ✓ Vale salientar que, considerando aspectos estratégicos e confidenciais que envolvem definição de estrutura, pode ser conveniente haver somente a figura do “dono da estrutura”.

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DA ESTRUTURA

Gestor da estrutura: Responsabilidades e Atividades

Gestor da Estrutura: como Facilitador dos Projetos de Melhoria

Obter respaldo para a realização dos projetos:

- Apoiar as oportunidades de melhoria dentro da estrutura sob sua responsabilidade.
- Participar da elaboração dos *Business Case* dos Projetos, em conjunto com outros *stakeholders*.
- Apresentar propostas de projetos a fóruns de priorização.
- Negociar prioridades de execução.

Facilitar a execução dos projetos:

- Negociar as necessidades requeridas pelo projeto, atuando nas interfaces (entre as áreas).
- Alinhar com as áreas os recursos para que se constitua o time do projeto.

Assegurar a obtenção dos resultados esperados do projeto:

- Acompanhar a evolução dos projetos e orientar o time de projeto regularmente.
- Tomar as decisões requeridas pelo time de projeto.

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DO DONO E DO GESTOR DA ESTRUTURA

Gestor da estrutura: Responsabilidades e Atividades

Gestor da Estrutura: no Gerenciamento da Rotina da Estrutura

Negociar metas de melhoria da estrutura:

- Apoiar a sistemática de melhoria contínua.
- Considerar as perspectivas do cliente e dos concorrentes .
- Liderança de iniciativas que promovam à mudança de comportamento das equipes da estrutura.

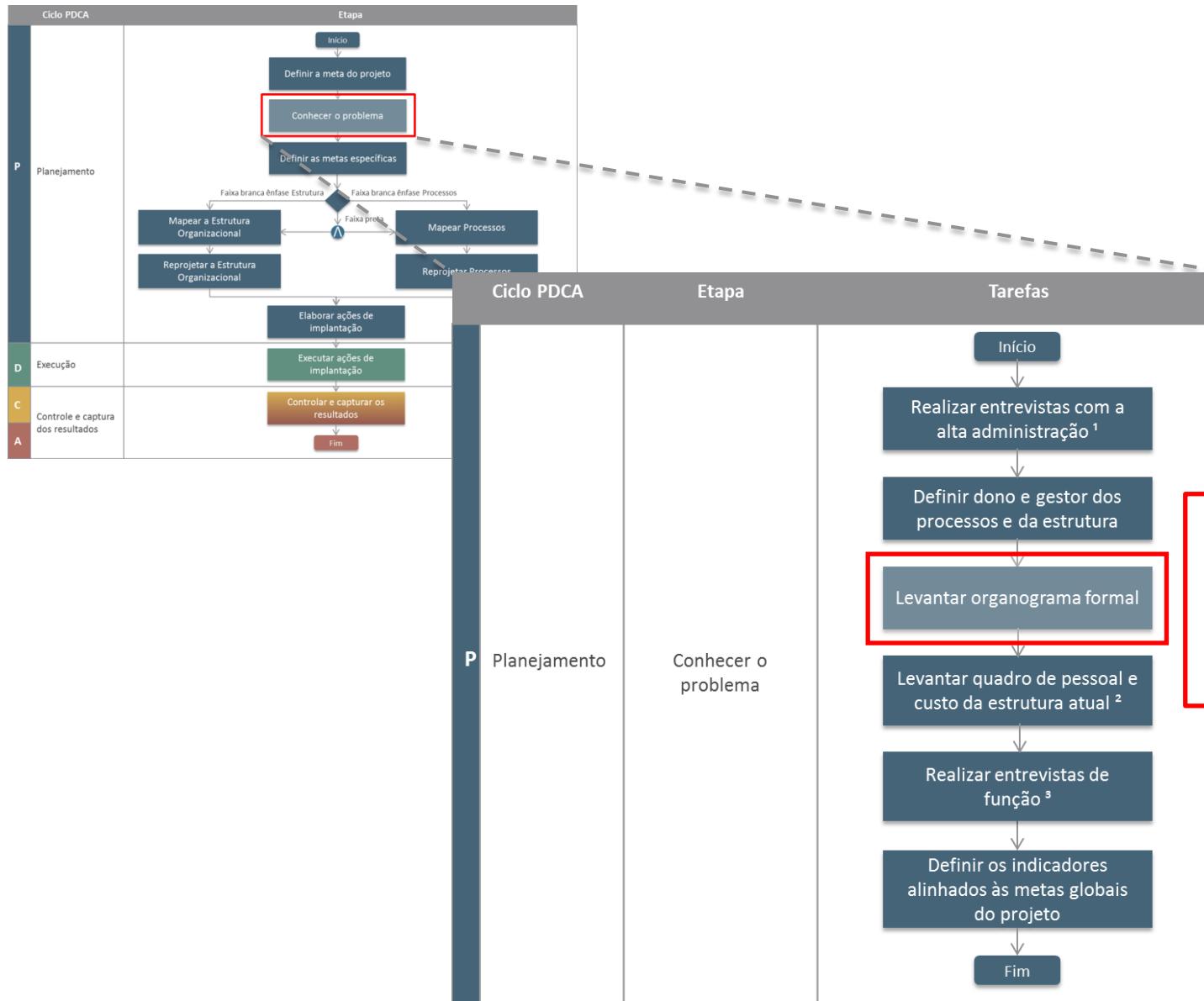
Monitorar o desempenho e o resultado da estrutura:

- Validar as ações para corrigir possíveis causas e tendências de anomalias no desempenho da estrutura.
- Demandar a criação de planos de contingência.
- Indicar necessidade de treinamento das equipes da estrutura.

Aderência da estrutura aos regulatórios e normas:

- Acompanhar as alterações da estrutura e atualização dos documentos.

Implementação da ROP



Para que?

Para entender como acontece a divisão do trabalho na organização e os relacionamentos verticais (relações de poder e autoridade).

Conhecimento do problema

LEVANTAMENTO DO ORGANOGRAMA FORMAL

- ✓ Demonstrar de forma gráfica a estrutura formal de uma organização;
- ✓ Demonstrar a divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores etc.;
- ✓ Demonstrar a relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade.

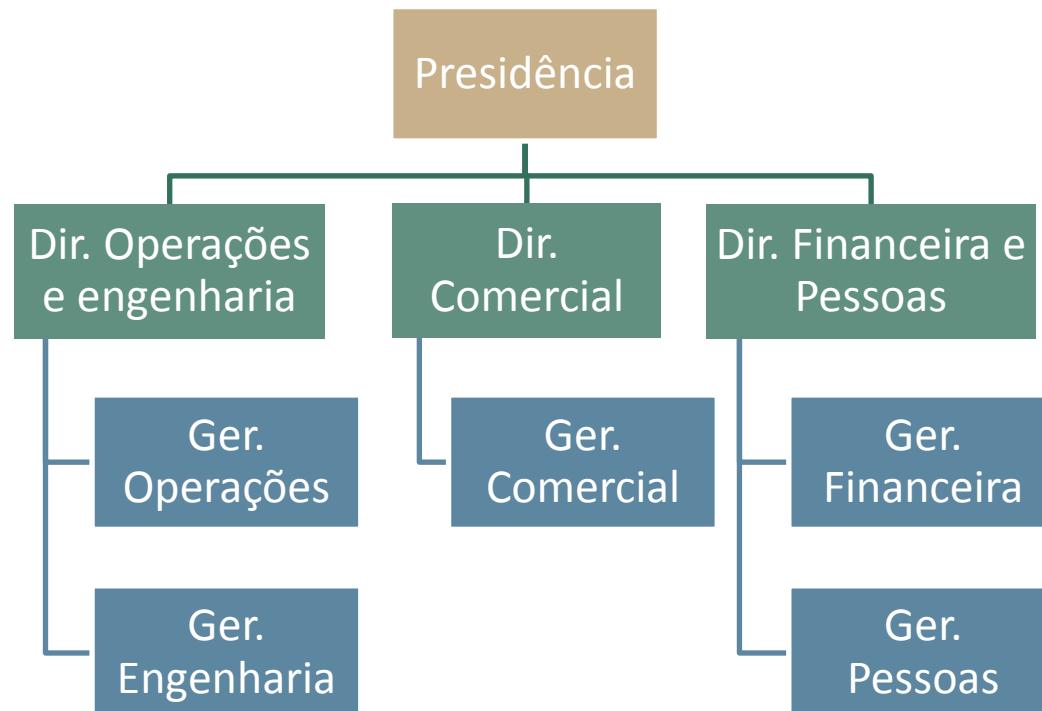
ATENÇÃO: O Organograma não permite ver os clientes e suas relações, os produtos/serviços fornecidos aos clientes e não mostra o fluxo de trabalho.

Conhecimento do problema

LEVANTAMENTO DO ORGANOGRAMA FORMAL

Exemplo

Organograma Formal



Organograma Formal: é aquele planejado, organizado e formalmente representado.

Tipos Básicos de Estrutura

Os principais tipos de Estruturas Organizacionais adotados pelas empresas são os descritos a seguir:

Por Especialização

Estruturada em função dos trabalhos especializados a serem executados.

Divisional

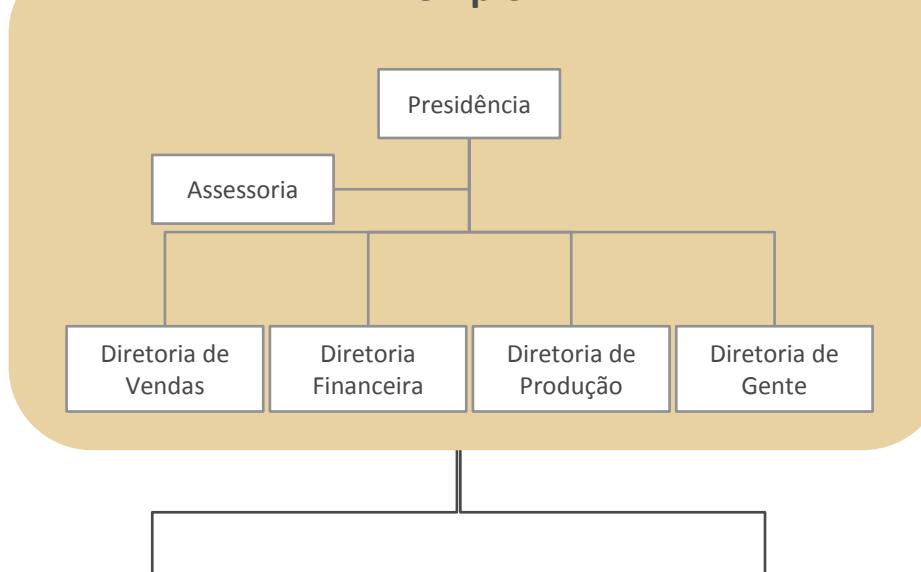
Estruturada em função dos resultados finais a serem obtidos, tais como: produto, mercado a servir, classe de cliente ou das localidades onde se encontram as Unidades.

Especial

Estruturas matriciais, estruturas em rede etc.

Por Especialização

Exemplo



Quando Utilizar:

- ✓ Quando a empresa se limita a produzir poucos produtos, em apenas um local e tem poucos clientes;
- ✓ Quando a empresa é de pequeno porte ou está iniciando as atividades.

Por Especialização

Vantagens:

- ✓ Permite a hierarquia das habilidades;
- ✓ Facilita a especialização;
- ✓ Simplifica a coordenação;
- ✓ Facilita a adaptação de novos contratados;
- ✓ Maior autonomia orçamentária dos Gestores.



Desvantagens:

- ✓ Incentiva a centralização;
- ✓ Atrasa a tomada de decisões;
- ✓ Restringe o desenvolvimento de outras habilidades;
- ✓ Dificulta o crescimento dos profissionais;
- ✓ Incentiva a ocorrência de problemas de interfaces.



Estruturas Divisionais

As Estruturas Divisionais são estruturadas em função dos resultados finais a serem obtidos ou das localidades onde se encontram as Unidades Produtivas e podem ser:

Divisional Geográfica:

É aquela em que o desdobramento é feito de acordo com as áreas ou regiões operadas pela organização ou de acordo com o mercado a servir.

Divisional Por Produto / Serviço:

É aquela em que o desdobramento é feito de acordo com as linhas de produtos ou serviços oferecidos pela mesma.

Divisional Por Cliente:

É aquela em que o desdobramento é feito em função dos tipos ou agrupamentos de clientes atendidos pela mesma

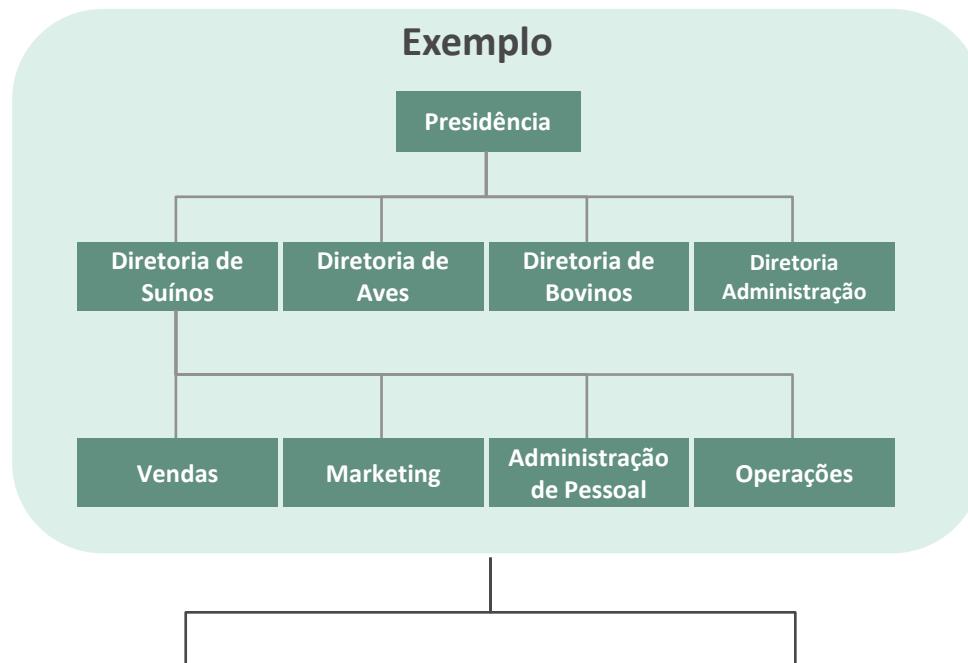
Estrutura Divisional Geográfica



Quando Utilizar:

- ✓ Operação pulverizada em áreas distintas e distantes entre si e há a necessidade de se ter uma gestão mais focada e ágil em cada uma destas Unidades.
- ✓ Normalmente o Planejamento Estratégico de uma empresa direciona a implementação destas unidades pulverizadas onde:
 - ✓ Pode-se auferir economia de transporte (cimento, areia);
 - ✓ Há necessidade de produtos frescos (ex: laticínios, carnes etc.)
 - ✓ Existe um tipo especial de mercado.

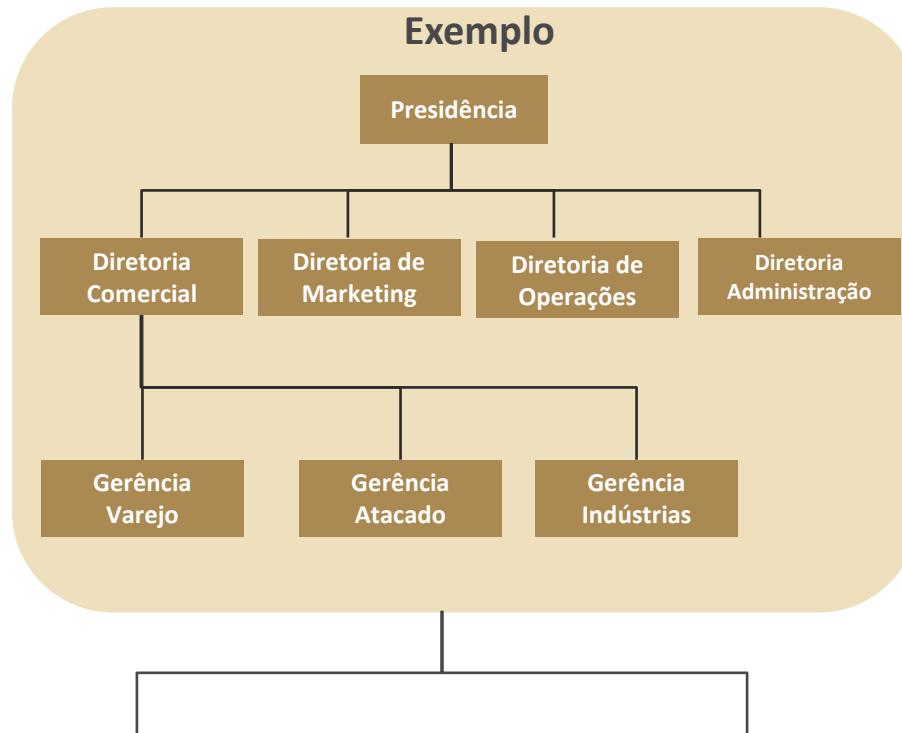
Estrutura Divisional por Produto / Serviço



Quando Utilizar:

- ✓ Possui uma grande linha de produtos e serviços com características diversas entre si;
- ✓ Determinado tipo de produto ou serviço é considerado estratégico e há a necessidade de se ter uma gestão mais focada e ágil para este determinado produto, serviço ou segmento.

Estrutura Divisional por Cliente



Quando Utilizar:

- ✓ Possui uma grande carteira de clientes com características diversas e específicas entre si;
- ✓ Determinado tipo de cliente ou agrupamento de clientes é considerado estratégico e há a necessidade de se ter uma gestão mais focada e ágil para este determinado cliente ou agrupamento de clientes.

Vantagens e desvantagens das estruturas divisionais

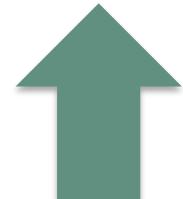
Vantagens:

- ✓ Facilita o Gerenciamento por Resultados de cada unidade/linha de produtos ou serviços/segmento ou cliente, pois cada uma terá a responsabilidade por sua própria sustentabilidade dentro do contexto do negócio como um todo;
- ✓ Apresenta maior agilidade uma vez que estabelece um ponto focal próximo de onde está a demanda decisória (estrutura divisional geográfica);
- ✓ Promove uma flexibilidade em atender as necessidades do mercado (estrutura divisional por produto);
- ✓ Promove uma flexibilidade em atender as necessidades dos clientes (estrutura divisional por cliente).

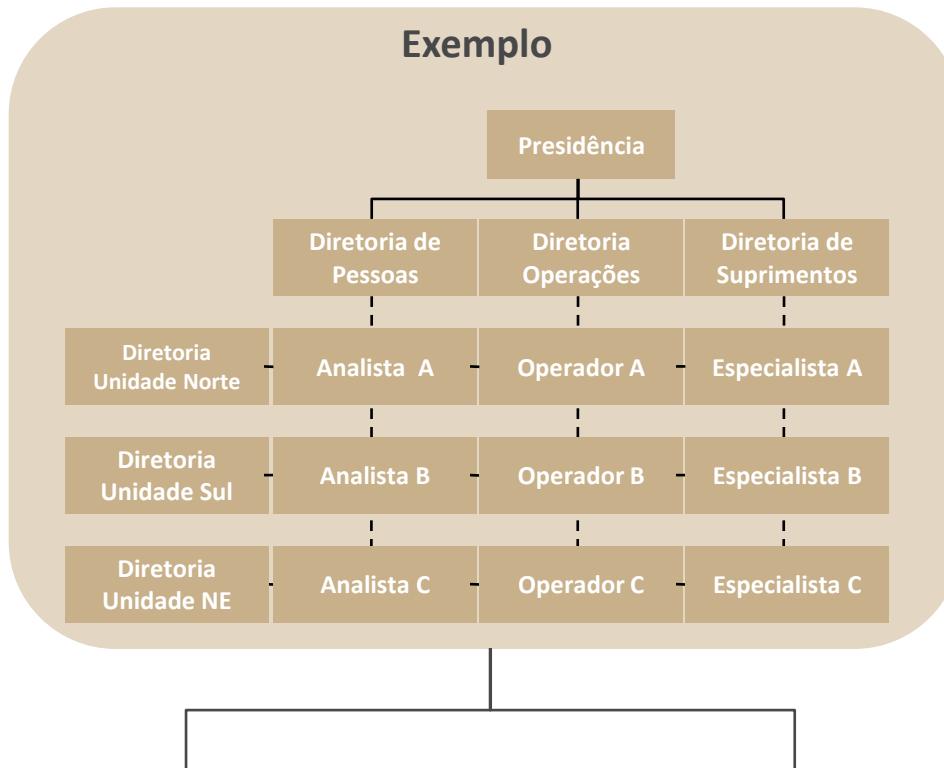


Desvantagens:

- ✓ Pode implicar maiores gastos com pessoal devido à necessidade de replicação de funções em cada uma destas Unidades;
- ✓ Pode gerar uma perda de identidade organizacional e de padronização dos trabalhos em cada uma das Divisões;
- ✓ Pode gerar instabilidade e prejuízos de adaptação em casos de mudanças constantes dos Produtos, Serviços oferecidos (estrutura divisional por produto) ou dos segmentos de Clientes, clientes (estrutura divisional por cliente).



Estrutura Matricial



Quando Utilizar:

- ✓ É necessário compatibilizar uma estrutura divisional sem abrir mão da hierarquia funcional, corresponde a forma que funde dois ou mais tipos de estrutura.

Estrutura Matricial

Vantagens:

- ✓ Facilita o Gerenciamento Matricial;
- ✓ Permite a hierarquia das habilidades, especialização das equipes garantindo agilidade na tomada das decisões;
- ✓ Facilita a comunicação entre os especialistas e facilita o surgimento de inovações pela interação interfuncional.
- ✓ Facilita o Gerenciamento Interdepartamental.



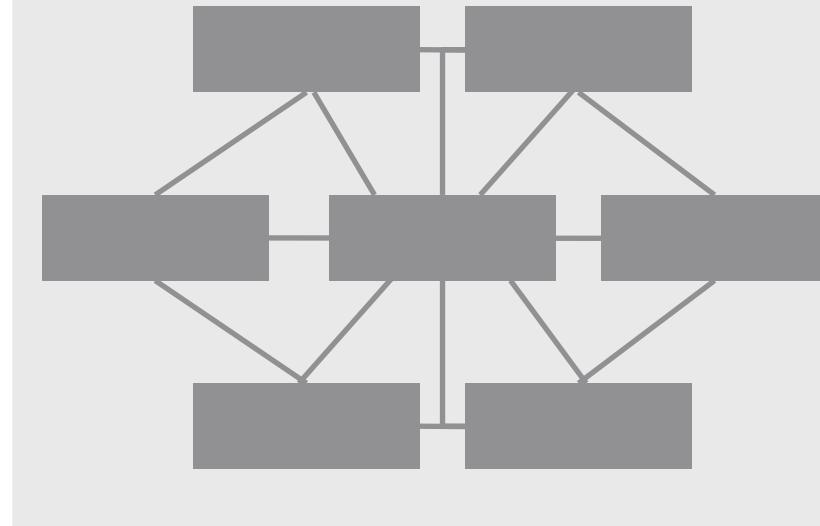
Desvantagens:

- ✓ Pode gerar conflito de interesse entre os chefes Funcionais e por especialização;
- ✓ Caso a empresa não esteja preparada para minimizar os conflitos ou administrá-los de forma eficiente, poderá gerar atrasos no desenvolvimento das atividades da empresa.



Estrutura em Rede

Exemplo



Quando Utilizar:

- ✓ São mais frequentes quando as ações da organização são coordenadas em função de projetos (consultoria, softwares) a serem implementados em outras organizações e quando há pouca repetibilidade no que é implementado.
- ✓ Há poucas variações nos cargos e a hierarquia é dada pelo contexto.

Estrutura em Rede

Vantagens:

- ✓ Profissionais agrupados sob demanda e de acordo com suas especialidades o que leva a uma maior eficiência da equipe;
- ✓ Facilidade de crescimento e evolução profissional em todas as direções sem caracterização de uma disputa;
- ✓ Agilidade nas mudanças das equipes em caso de incompatibilidade.

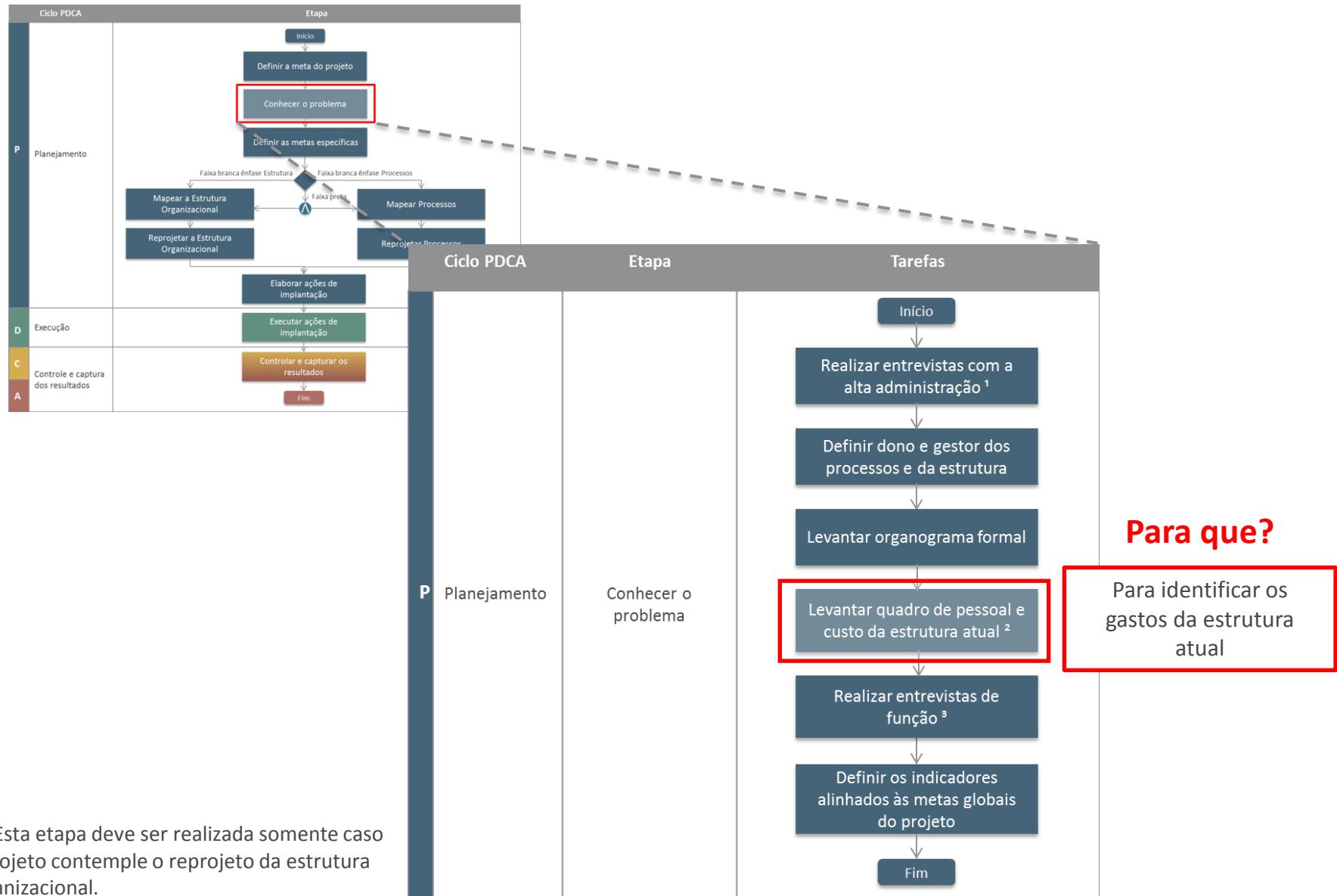


Desvantagens:

- ✓ Caso a empresa não esteja preparada para minimizar os conflitos ou administrá-los de forma eficiente, poderá gerar atrasos no desenvolvimento das atividades da empresa;
- ✓ Minimização da formação de times entrosados devido à dinâmica das mudanças de equipes.



Implementação da ROP



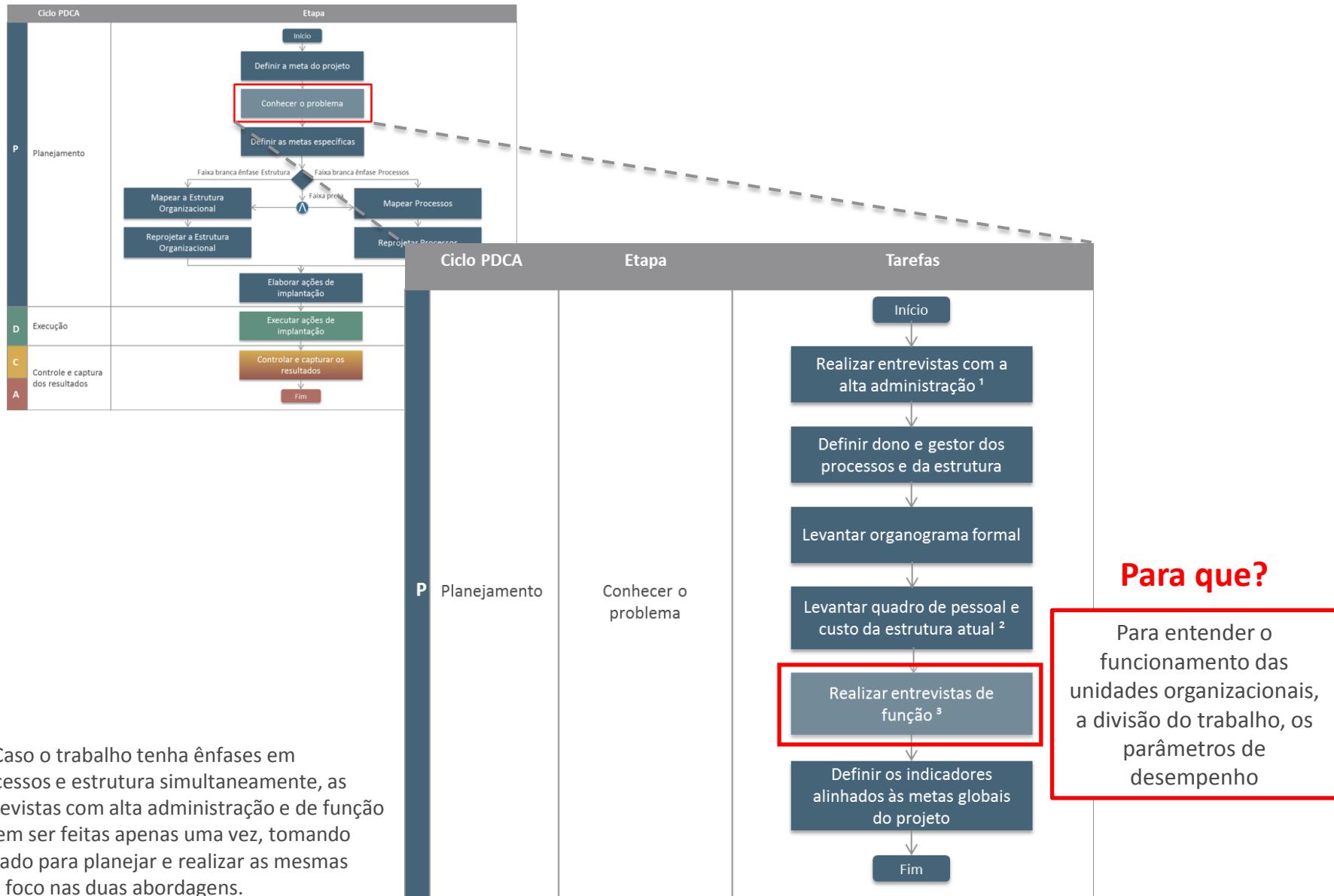
Conhecer o problema

LEVANTAMENTO DO QUADRO DE PESSOAL E DOS GASTOS DA ESTRUTURA ATUAL

O quadro de lotação de pessoal permite calcular os gastos da estrutura, é interessante que venha detalhado por colaborador (salários, encargos e benefícios, escolaridade, data de admissão). Estas informações são confidenciais e devem ser tratadas com total sigilo.

Quadro de Lotação de pessoal					
Unidade	Cargo	Quantidade	Salário Médio	Encargos e Benefícios	Gastos com pessoal
	Supervisor de compras	1	3.000,00	2.400,00	5.400,00
	Analista de compras	2	2.000,00	1.600,00	7.200,00
	Auxiliar de compras	3	1.500,00	1.200,00	8.100,00
	Estagiário	3	800,00	640,00	4.320,00
Total					25.020,00

Implementação da ROP



Conhecimento do problema

ENTREVISTA DE FUNÇÃO

- ✓ Identificar a estrutura organizacional real;
- ✓ Entender o funcionamento das unidades organizacionais, a divisão do trabalho;
- ✓ Identificar os parâmetros de desempenho;
- ✓ Identificar desconexões e pontos de melhoria;
- ✓ Identificar as principais entregas;
- ✓ Fonte de informações para a elaboração do mapa de relacionamento.

Conhecimento do problema

ENTREVISTA DE FUNÇÃO - FORMULÁRIO

Formulário de Entrevista						
Identificação da Área						
Área	Recursos Humanos	Responsável	Ana Gonçalves	Data:		
Organização Funcional das Equipes						
						
Colaboradores	Quant.	Nome	Cargo	Lotação	Situação	Custo
	1	Valéria Dias	Analista RH	MG	Ativo	R\$ 6.000,00
Entradas e Saídas da Unidade						
Fornecedor	Nome da entrada	Quantidade	Periodicidade		Forma	
Gerências da empresa	Requisição de Contratação	10	Diária		E-mail	
Nome da saída	Quantidade	Cliente	Periodicidade		Forma	
Pessoal Contratado	8	Gerências Solicitantes	Diária		Presencial e formalizada	
Responsabilidades e Autoridade						
Responsabilidades (Formas ou não)			Autoridade (decisões)			
Contratação de novos funcionários conforme solicitação			Parcial			
Indicadores de Desempenho da Unidade						
Descrição do Indicador	Valor Atual	Meta	Dimensões da qualidade	Crítica do Indicador	Ref. externa	
Índice de admissões realizadas no prazo	-30%	85%	Entrega	Coleta não confiável	Não há	

 Organograma Real

 Entradas e saídas

 Indicadores

Conhecimento do problema

ENTREVISTA DE FUNÇÃO - FORMULÁRIO

Recursos Tecnológicos				
Nome do sistema / recurso	Função	Integração	Deficiências	Oportunidades
Banco de Dados Acess	Banco de dados de candidatos	Não há	Sistema lento e não integrado com todas as áreas	Substituir por software específico para contratação (mercado)
Processos / Macros Etapas				
 <pre> graph LR A[Análise da Solicitação] --> B[Verificar banco de dados interno] B --> C[Selecionar candidatos] C --> D[Encaminhar solicitação à empresa terceirizada] D --> E[Realizar entrevistas] E --> F[Escolher candidatos] F --> G[Contratar pessoas] </pre>				
Funções Terceirizadas				
Função	Atividades Desenvolvidas	Nome do colaborador	Lotação	Valor do contrato
Identificação de candidatos	Busca e entrevistas preliminares	Empresa xxx	SP	R\$ 1.000,00 por contratação realizada
Observações				
Características Marcantes da Área: É responsável pela contratação de pessoal para todo o território nacional.				
Principais Problemas: Pessoal Interno pouco qualificado para a busca e entrevistas preliminares de candidatos.				
Oportunidades de Melhoria: Agilidade no processo e mais assertividade nas contratações.				
Outras Observações: Existe estoque crescente de vagas não preenchidas ocasionando grande quantidade de reclamações das áreas solicitantes por contratação de novos funcionários.				

→ **Recursos Tecnológicos**

→ **Processos e gargalos**

→ **Funções Terceirizadas**

→ **Principais Problemas e Oportunidades**

Conhecimento do problema

ENTREVISTA DE FUNÇÃO - FORMULÁRIO

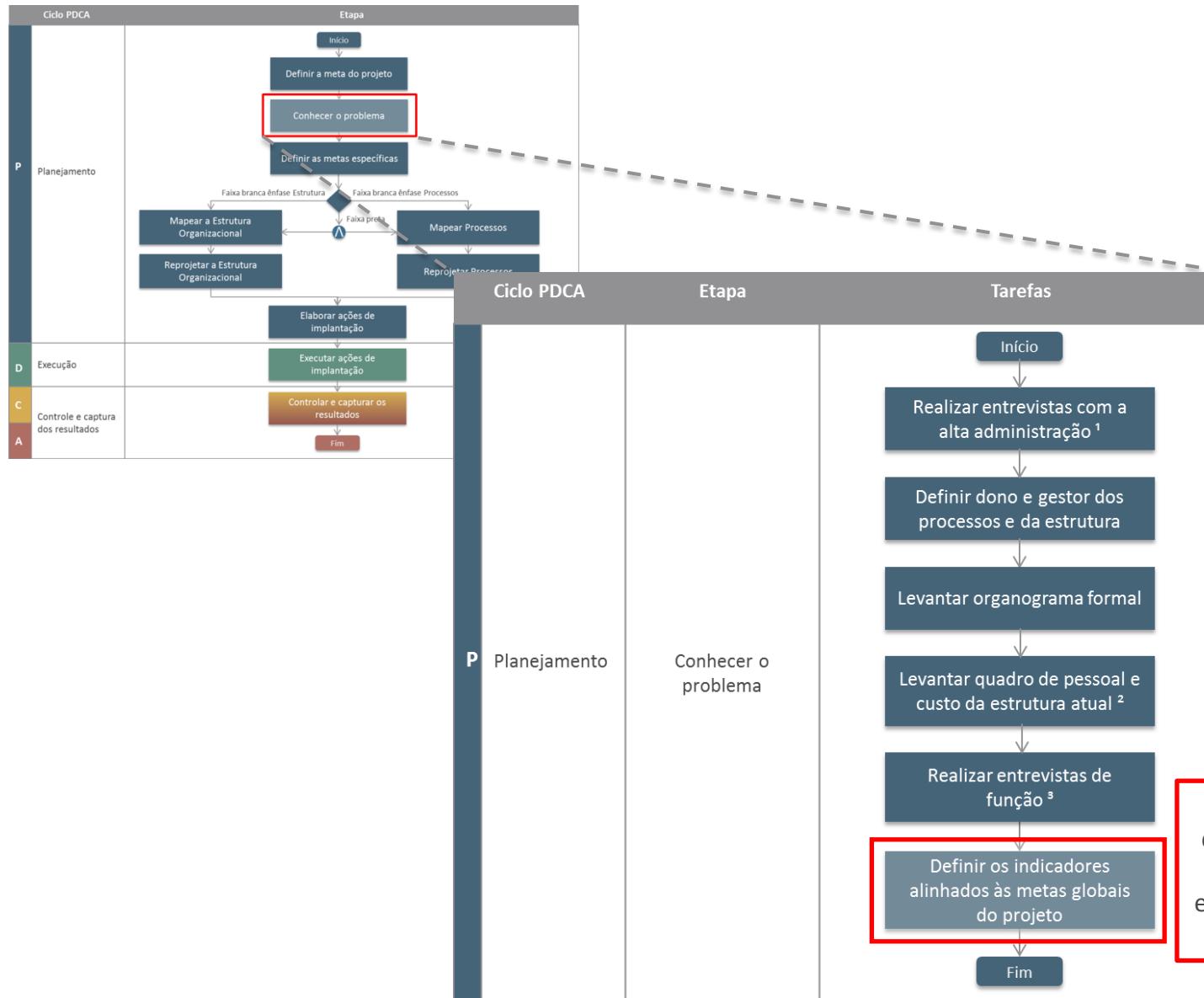
Divisão de Atividades/Entradas e Saídas por Colaborador										
Cargo/Nome	Insumo	Qtde	Atividades Desenvolvidas	Forma de Execução	Saídas	Tempo Gasto	Escala	Horas Extras	% Tempo	Parâmetro
Analista de RH/ Verônica Magalhães	Solicitação de contratação	10	Analisar solicitação de contratação	Sem padrão	Solicitação distribuída	0,5	Horas	0	40%	Qtde de solicitações analisadas
	Total					160	Horas		100%	
						160	Horas		100%	
Características da equipe					Parâmetros de Produtividade					
Atribuições										

Diagrama de fluxo com setas apontando para os campos "Qtde" (10), "Atividades Desenvolvidas" (Analisar solicitação de contratação) e "Parâmetro" (Qtde de solicitações analisadas) na linha de Verônica Magalhães.

Setas apontam para o campo "Total" no topo da coluna "Insumo" e para o campo "Total Geral" no topo da coluna "Atribuições".

Setas apontam para o campo "Horas" na coluna "Parâmetros de Produtividade" e para o campo "100%" na coluna "Atribuições".

Implementação da ROP



Para que?

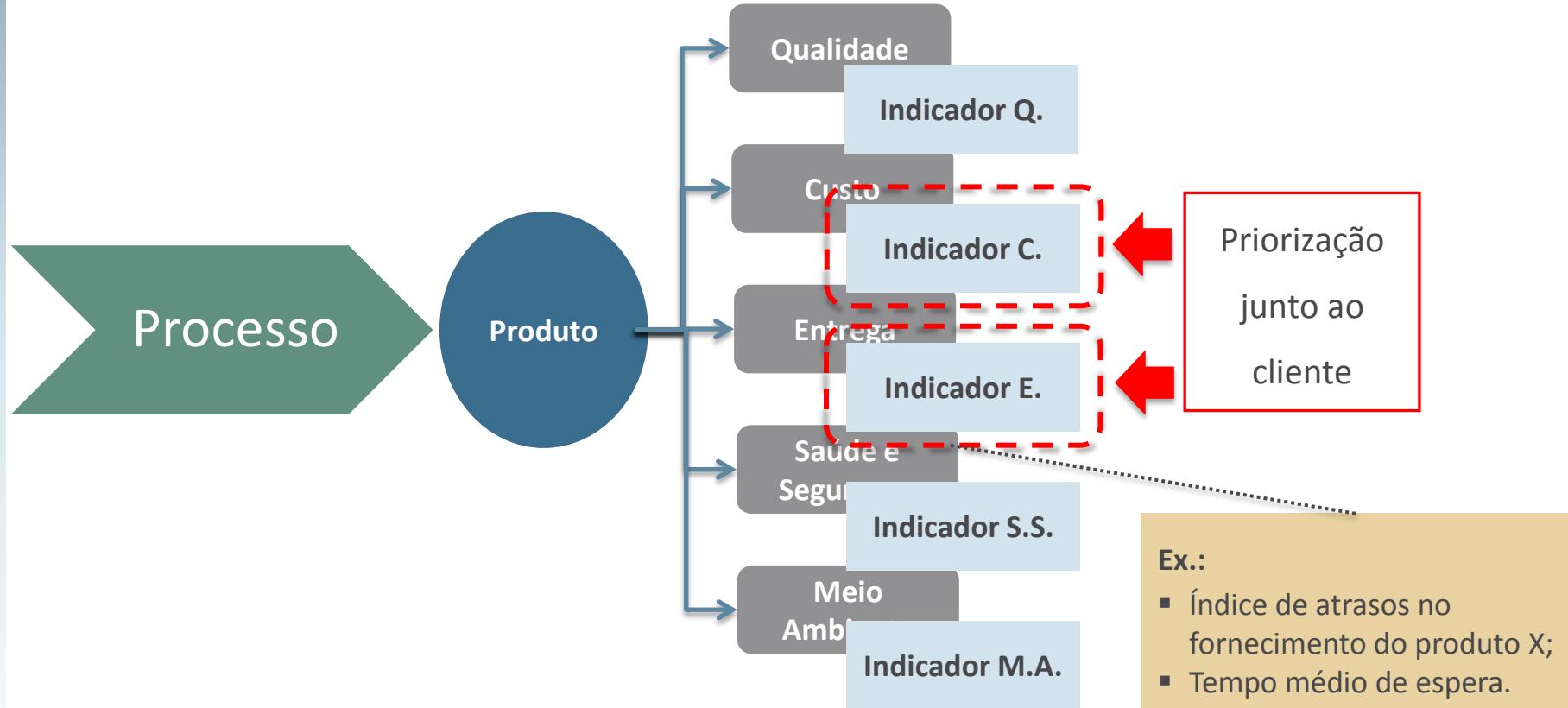
Para viabilizar o desdobramento da meta do projeto em métricas específicas dos processos e/ ou estrutura

Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ALINHADOS ÀS METAS GLOBAIS DO PROJETO

Para cada **processo e/ou para a estrutura organizacional** alvo do projeto de ROP devem ser identificados os **indicadores** de medição de desempenho que terão **metas**, à partir da **análise das dimensões da qualidade priorizadas junto ao cliente**.

Exemplo Processo

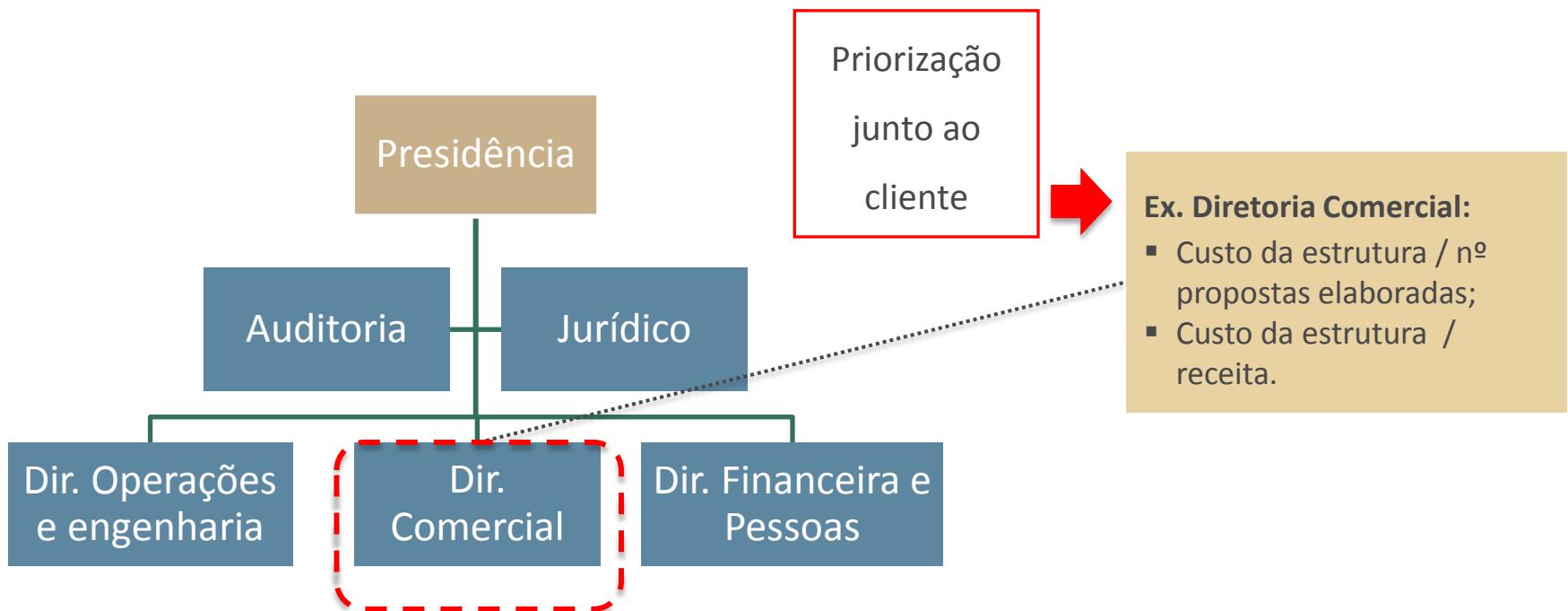


Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ALINHADOS ÀS METAS GLOBAIS DO PROJETO

Quando o alvo do projeto é a **estrutura organizacional**, na maior parte dos casos os indicadores de medição de desempenho estão correlacionados à **produtividade** e consequentemente ao **custo de operação**.

Exemplo Estrutura



Conhecimento do problema

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ALINHADOS ÀS METAS GLOBAIS DO PROJETO

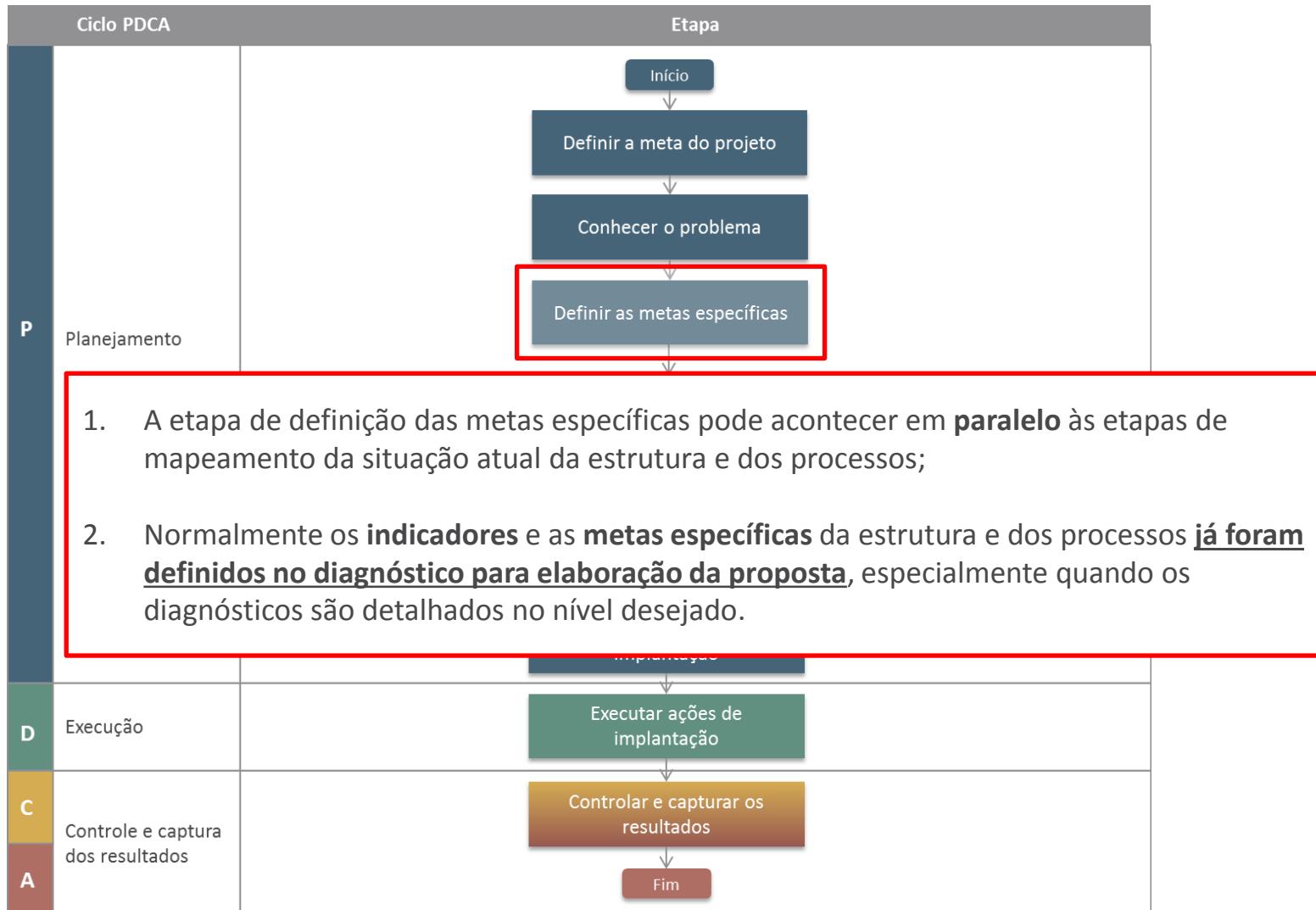
Os indicadores dos processos e/ou da estrutura devem ser inseridos no Mapa de Indicadores de Desempenho (MID).

Mapa de indicadores de Desempenho										
Processo:	Admissão de Pessoas								Responsável: João Pereira	
Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Fonte de Coleta	Valor Atual	Meta	Dimensão	Responsável	Sentido	
										
<i>Índice de fechamento das vagas dentro do prazo</i>	Medir e controlar o % de fechamento de vagas realizadas dentro do prazo	Total de vagas fechadas dentro do prazo/total de vagas fechadas	Mensal	Vagas. com	50%	85%	Entrega	Carlos Henrique	X	
<i>Turn over para períodos de permanência até 180 dias</i>	Medir e controlar o turn over para períodos de permanência de 180 dias	Total de desligamentos dos entrantes no período de 180 dias/Total de entradas por períodos	Mensal	Sistema RH	18%	3%	Qualidade	Carlos Henrique		X
<i>Custo por contratação</i>	Medir e controlar o custo da contratação	Valor total consumindo com contratação/ número de pessoas contratadas	Mensal	Sistema RH	150,00	100,00	Custo	José Guilherme		X

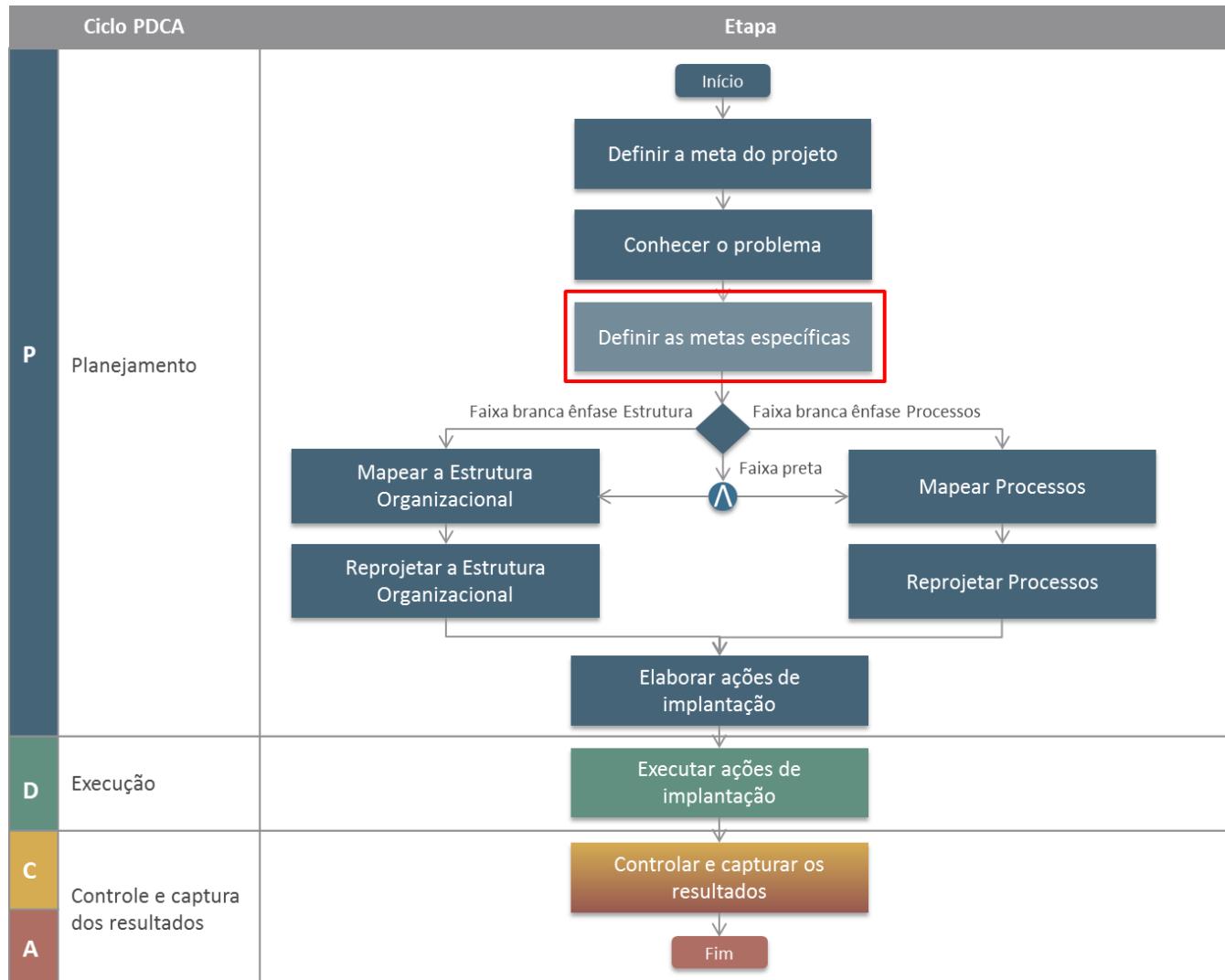
ATENÇÃO: caso os indicadores definidos não sejam medidos deve-se iniciar imediatamente a medição .

Implementação da ROP

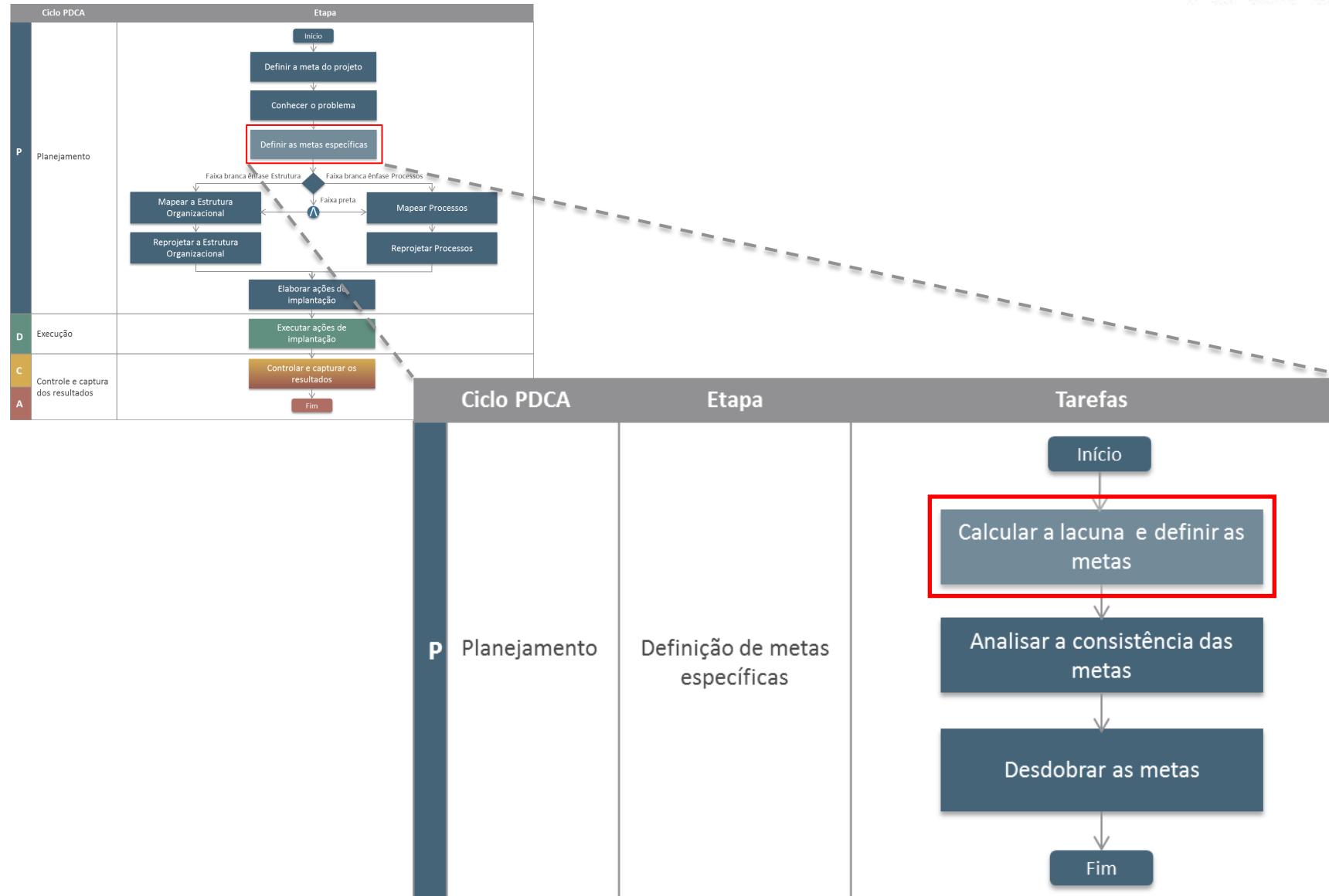
Definição de metas específicas.



Implementação da ROP



Implementação da ROP



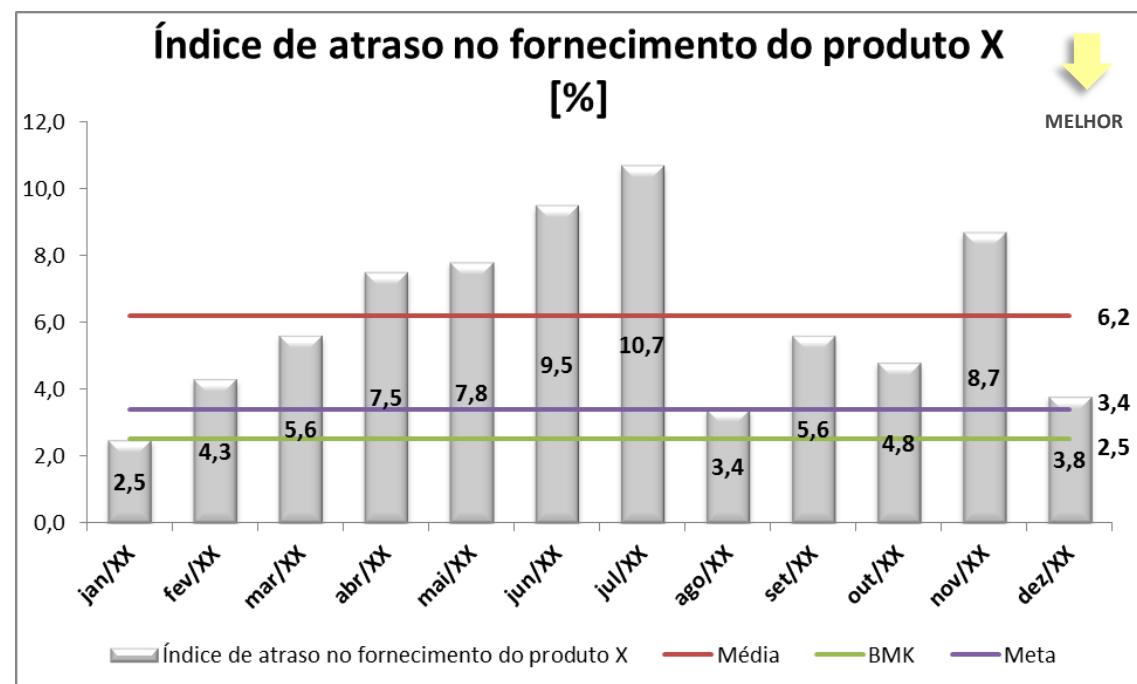
Definição de metas específicas

CÁLCULO DA LACUNA E DEFINIÇÃO DAS METAS

A lacuna deve ser calculada utilizando um parâmetro de referência. Cada caso deve ser analisado individualmente para identificar o melhor *benchmark*: interno (histórico ou de outra área) ou externo.

Exemplo: benchmark interno - histórico

META: Redução do índice de atraso no fornecimento do produto X de 6,2 para 3,4% até dez/20xx.



OBS.: Observar item 4.5, página 40-42 do livro *O Verdadeiro Poder*

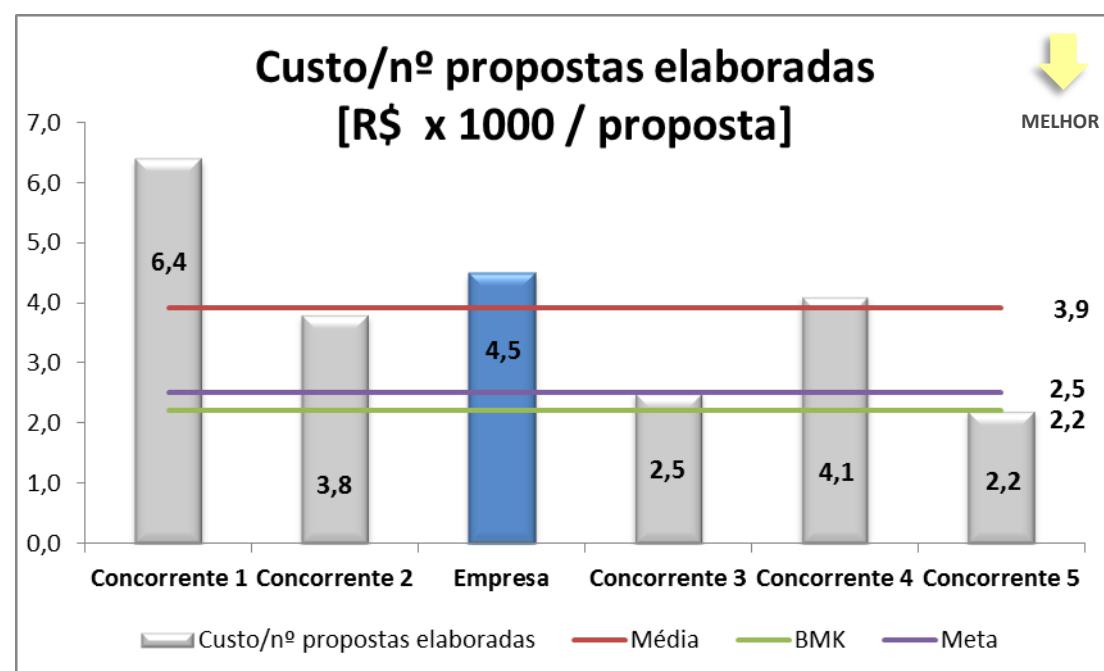
Definição de metas específicas

CÁLCULO DA LACUNA E DEFINIÇÃO DAS METAS

A lacuna deve ser calculada utilizando um parâmetro de referência. Cada caso deve ser analisado individualmente para identificar o melhor *benchmark*: interno (histórico ou de outra área) ou externo.

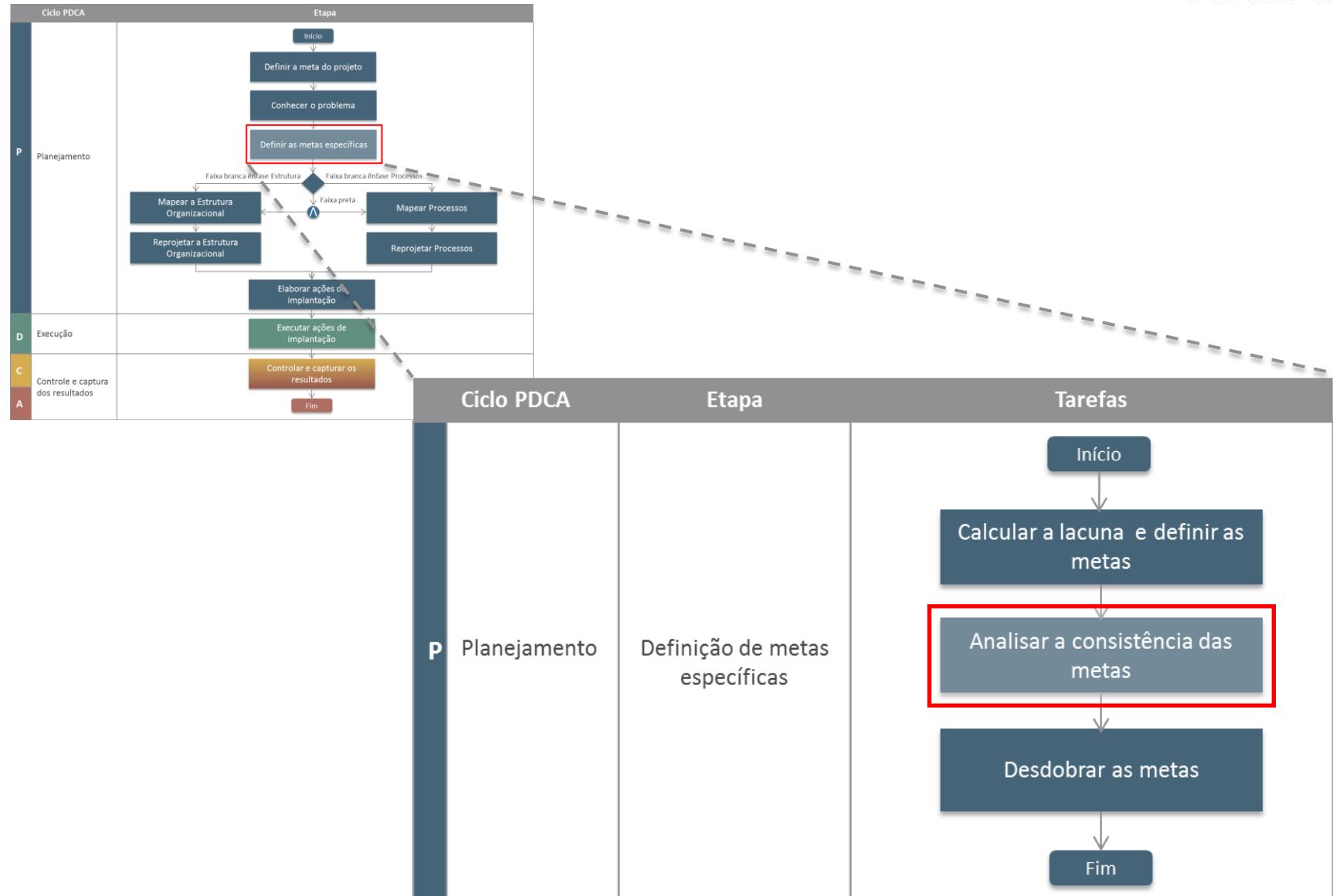
Exemplo: benchmark externo

META: Redução do custo/proposta de R\$ 4500 para R\$ 2500 até dez/20xx.



OBS.: Observar item 4.5, página 40-42 do livro *O Verdadeiro Poder*

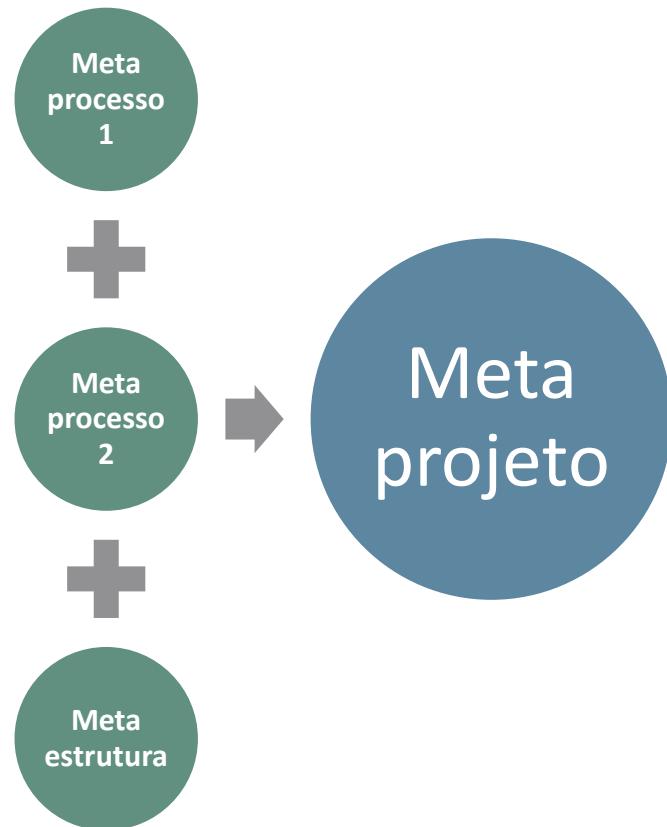
Implementação da ROP



Definição de metas específicas

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DAS METAS

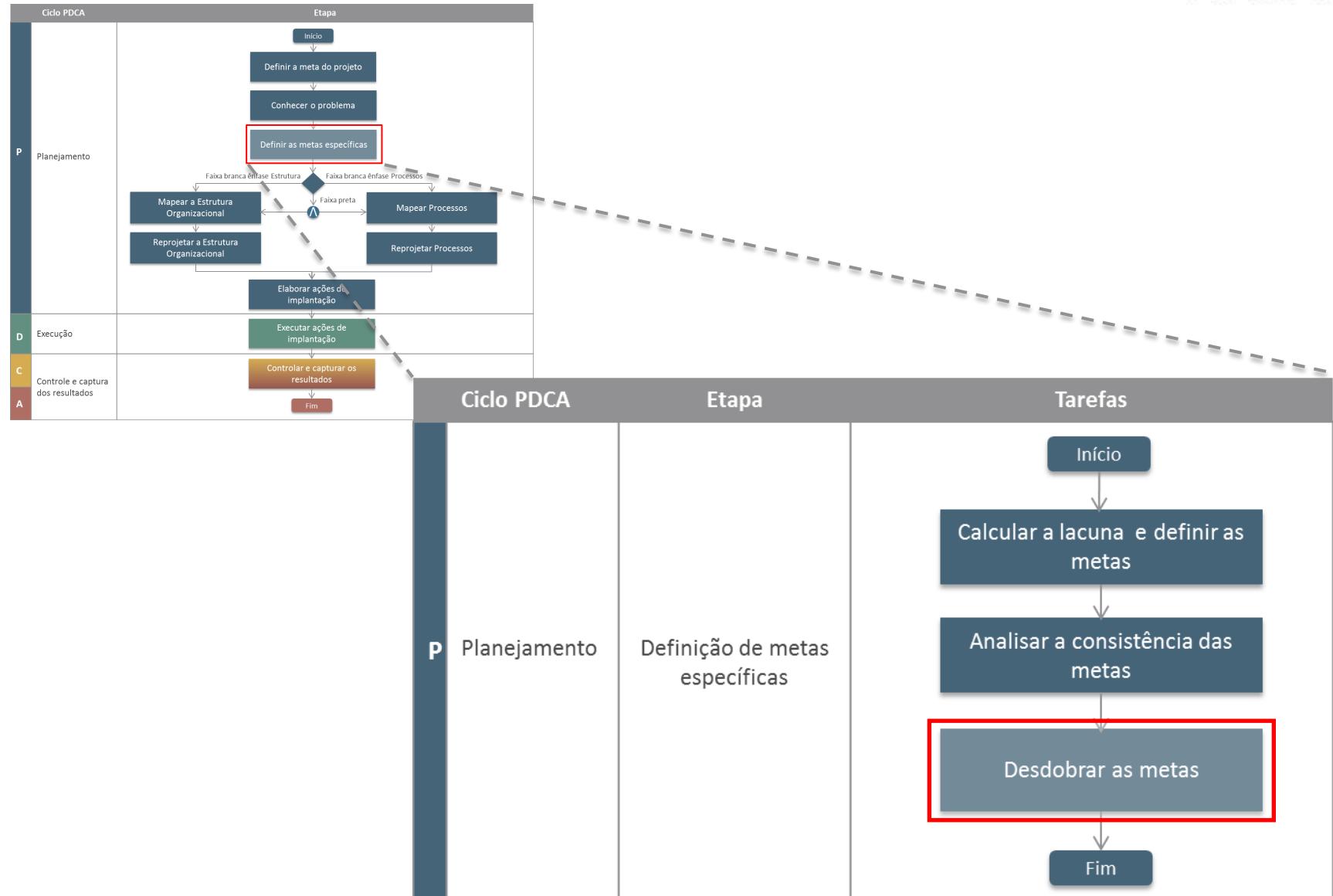
Após definir as metas dos processos e/ou da estrutura organizacional, deve-se verificar a consistência com relação à meta do projeto.



ATENÇÃO: caso a soma das metas específicas não seja suficiente para alcançar a meta do projeto deverá optar-se por uma das soluções abaixo, de acordo com o cenário:

- 1) Priorizar novos focos específicos para atingir a meta do projeto;
- 2) Reavaliar as metas específicas e, caso possível, aumentar a captura das lacunas;
- 3) Reavaliar a meta do projeto junto ao cliente.

Implementação da ROP

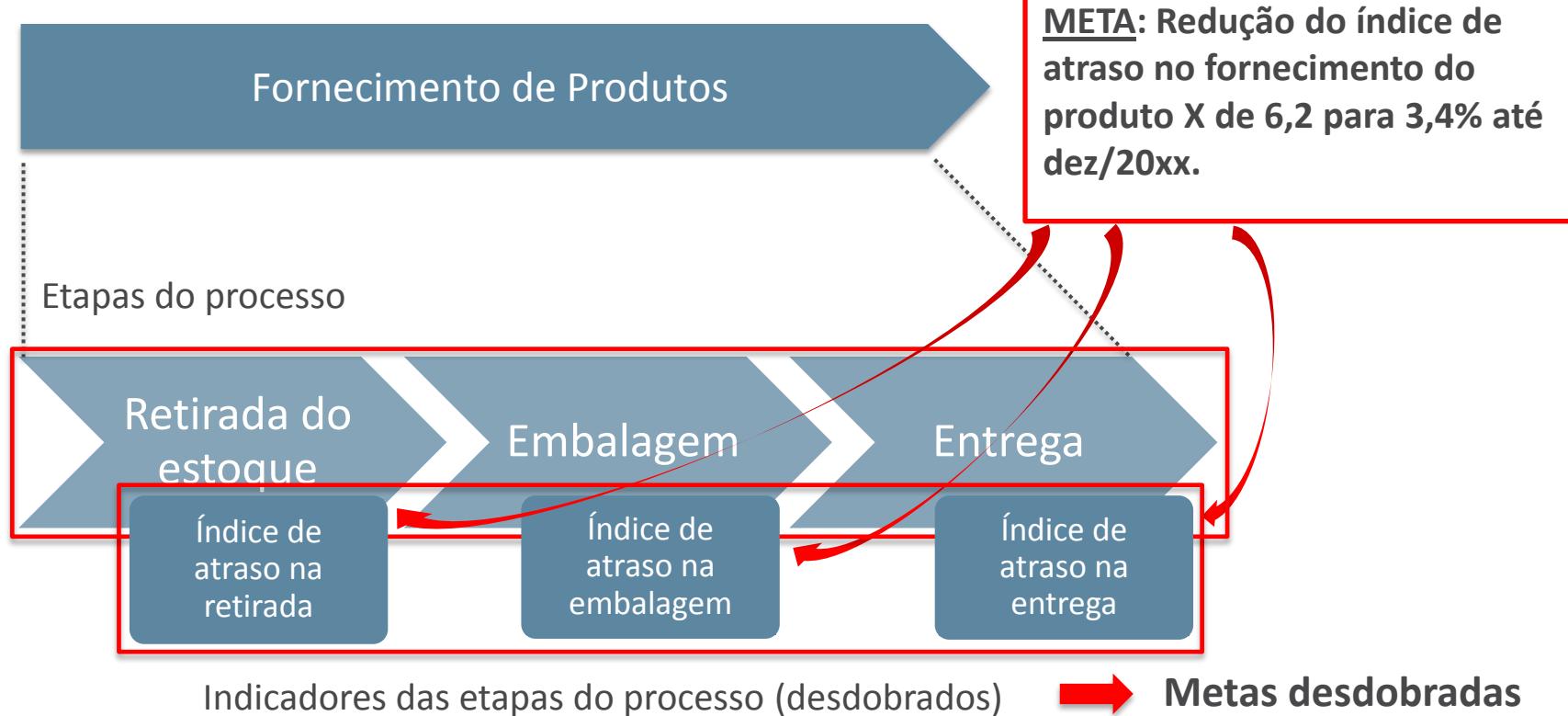


Definição de metas específicas

DESDOBRAMENTO DAS METAS

As metas definidas devem ser desdobradas ao longo dos processos/dentro da estrutura^(1,2).

Exemplo processo



(1) Após definição das metas desdobradas as mesmas devem ser inseridas no Mapa de Indicadores de Desempenho (MID).

(2) Os indicadores dos processos podem ser desdobrados também em alavancas ou áreas.

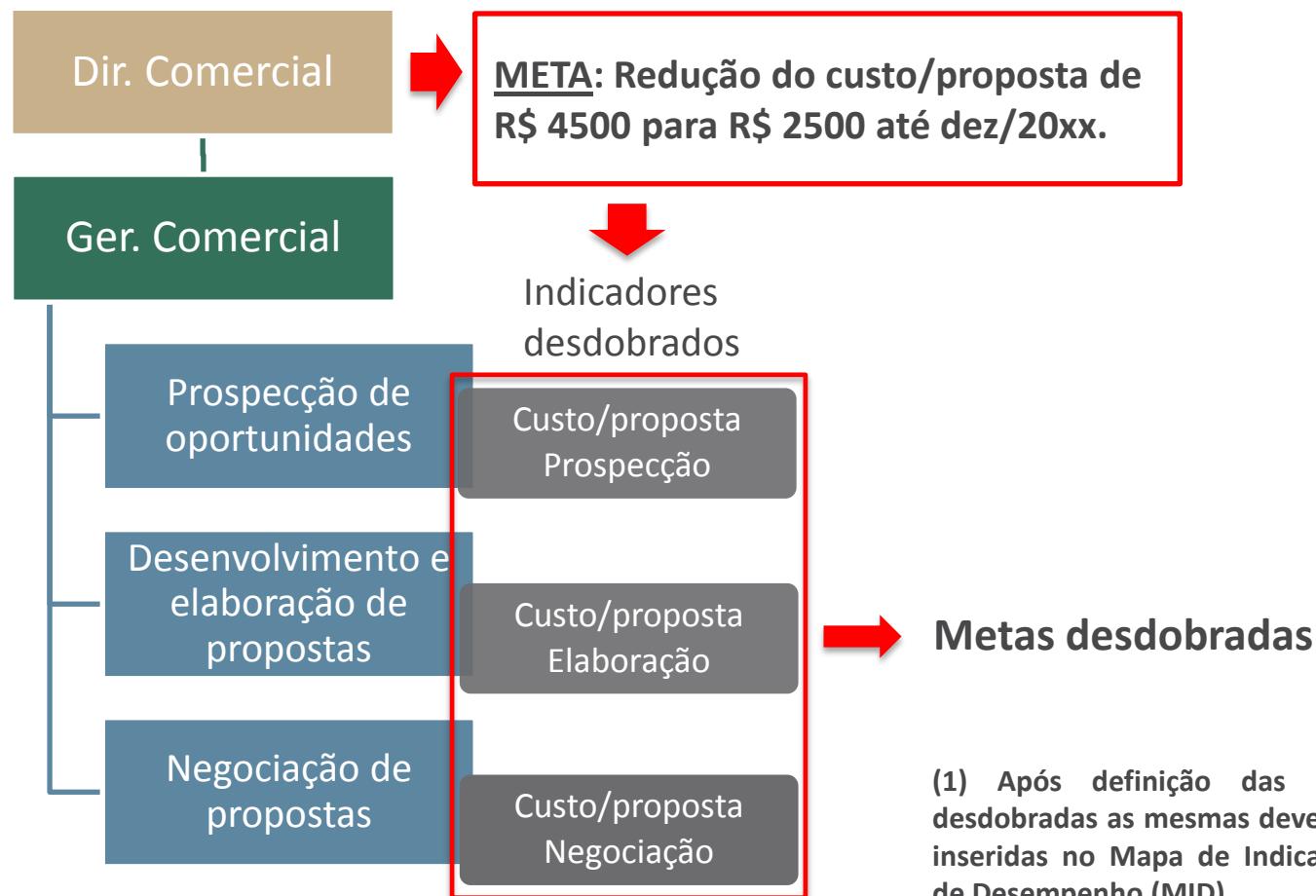
(3) A definição dos indicadores dos processos deve avaliar também os indicadores do DEIP.

Definição de metas específicas

DESDOBRAMENTO DAS METAS

As metas definidas devem ser desdobradas ao longo dos processos/dentro da estrutura⁽¹⁾.

Exemplo estrutura



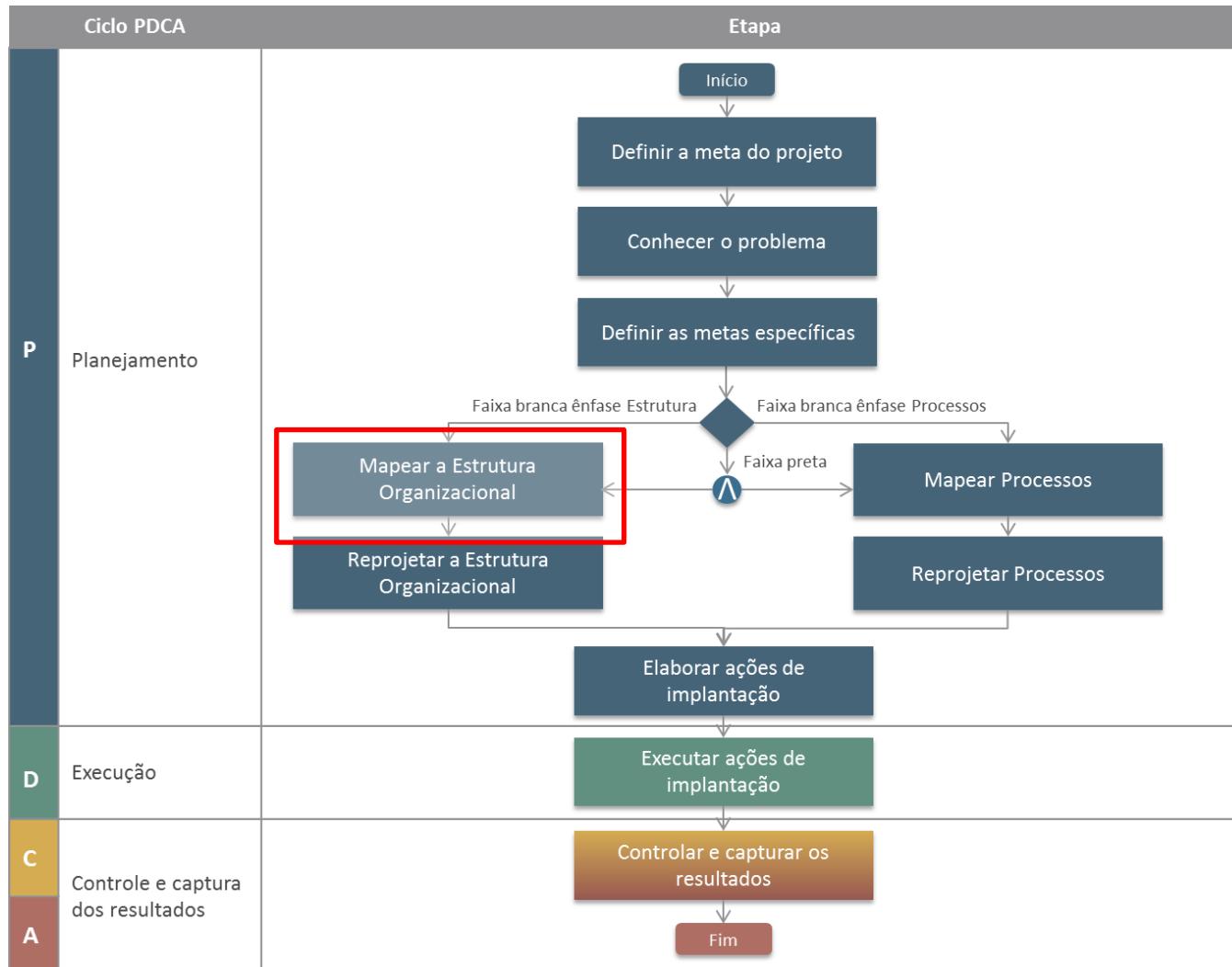
(1) Após definição das metas desdobradas as mesmas devem ser inseridas no Mapa de Indicadores de Desempenho (MID).

Exercício – Etapa 1

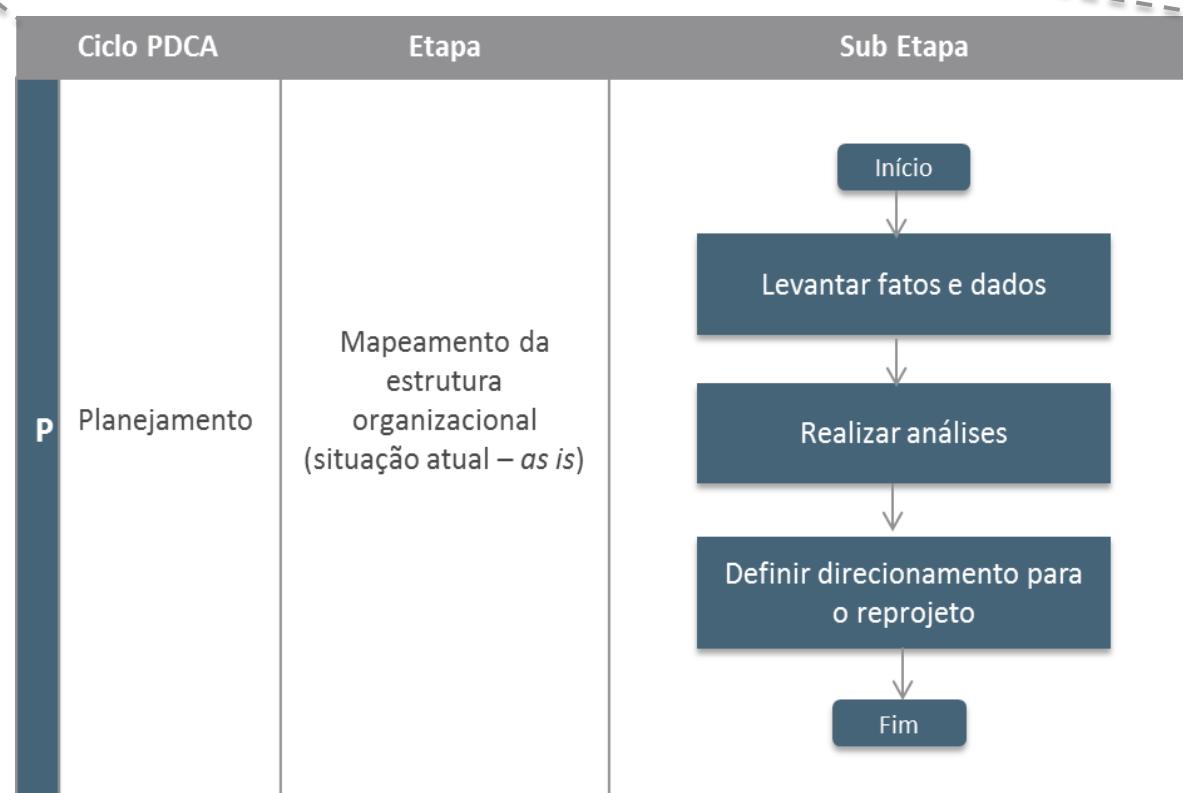
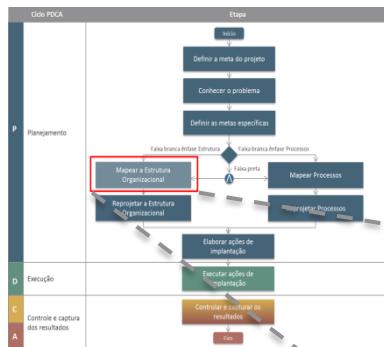
Definição das metas específicas

Implementação da ROP

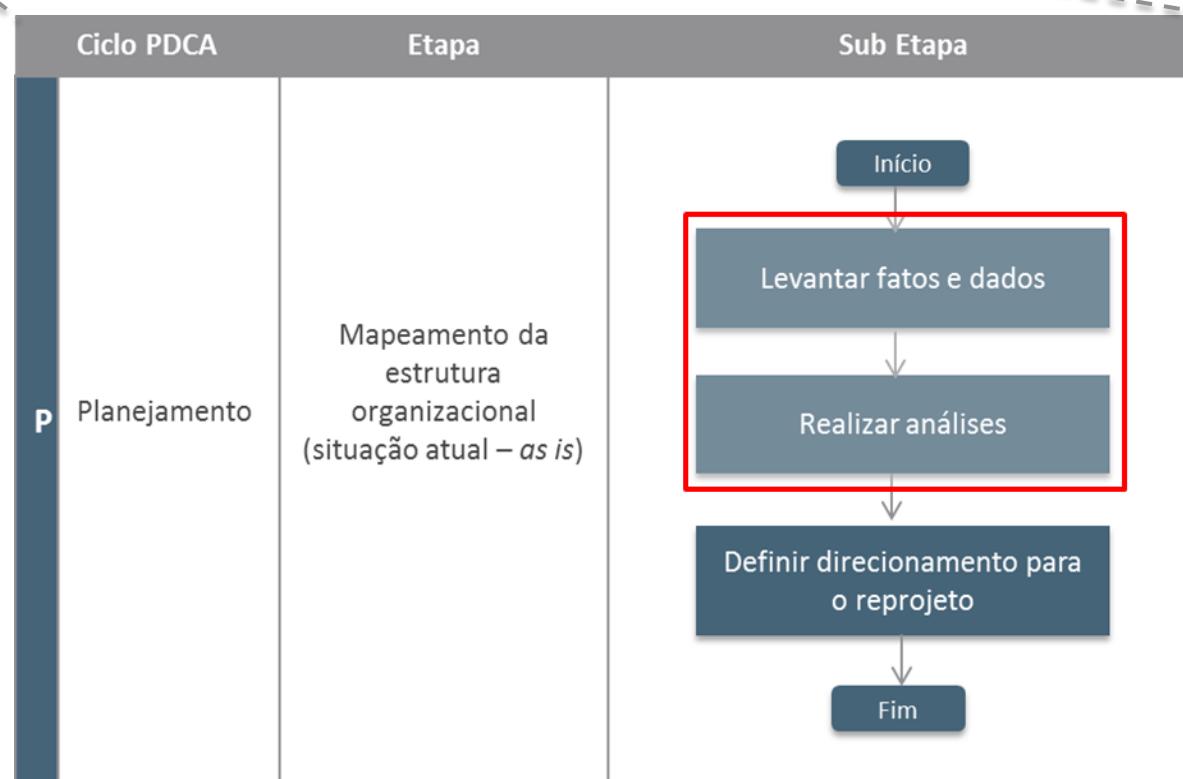
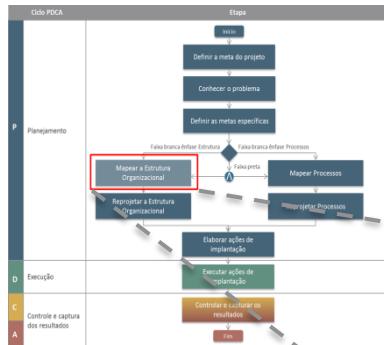
Mapeamento da Estrutura Organizacional.



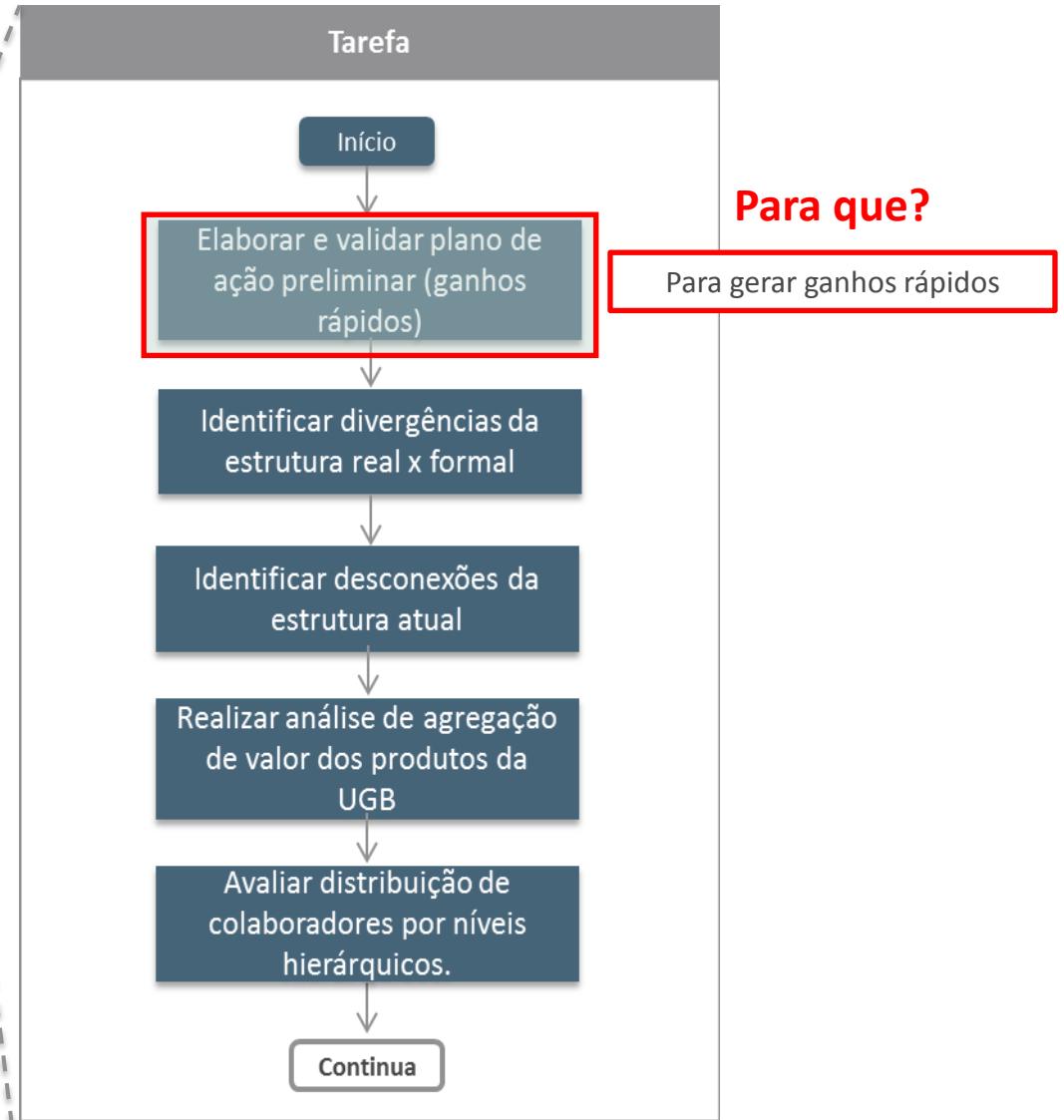
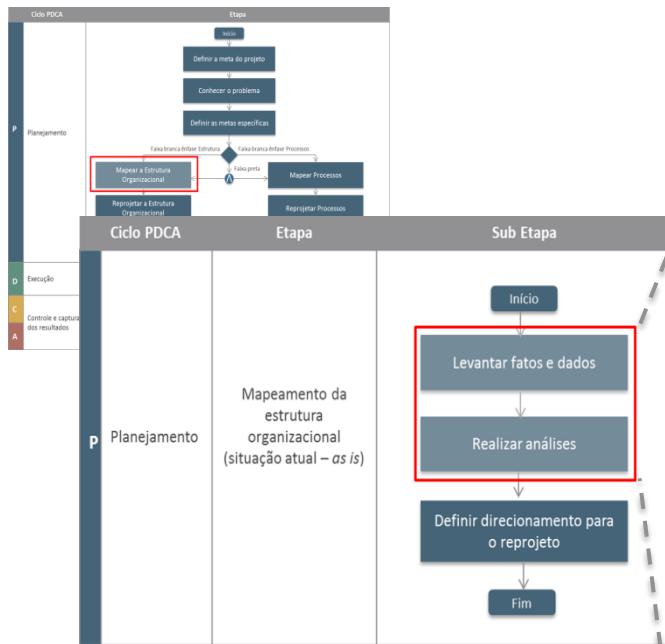
Implementação da ROP



Implementação da ROP

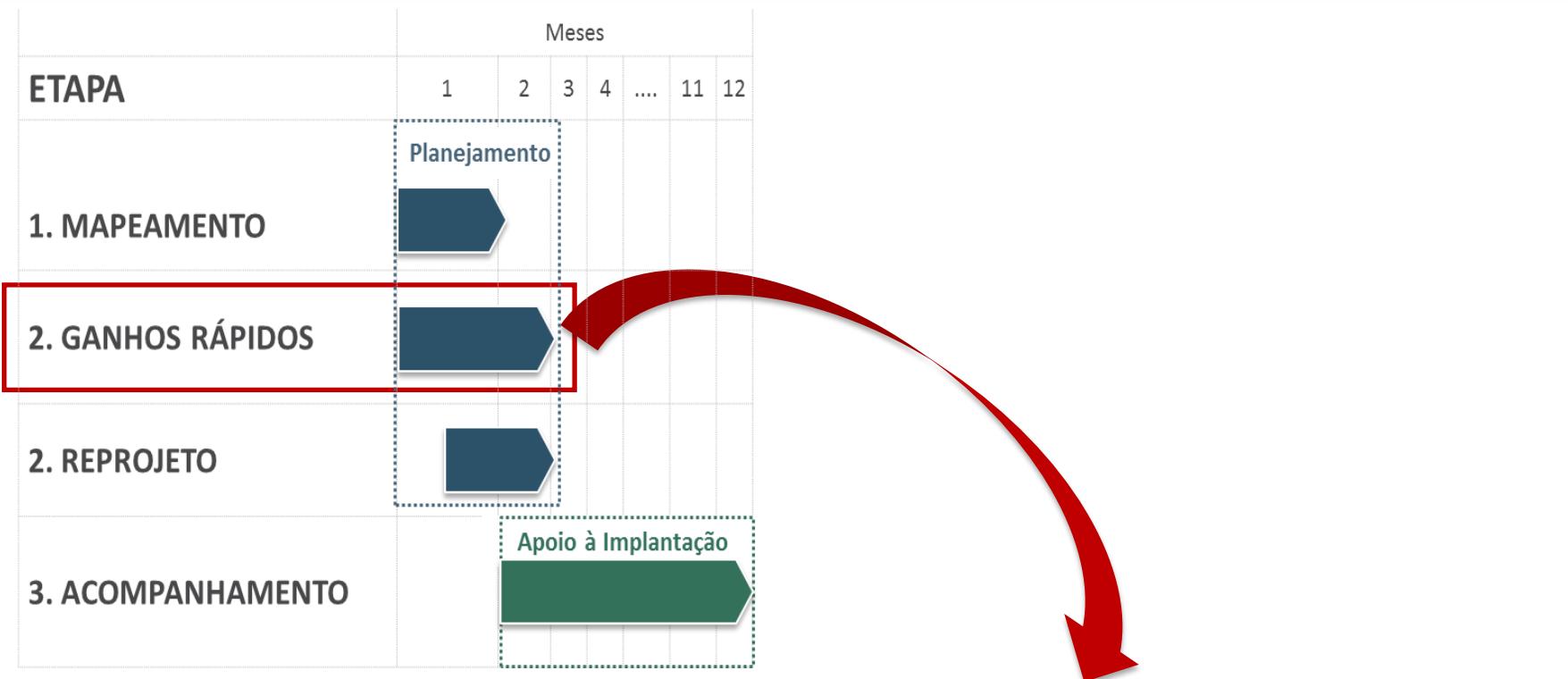


Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

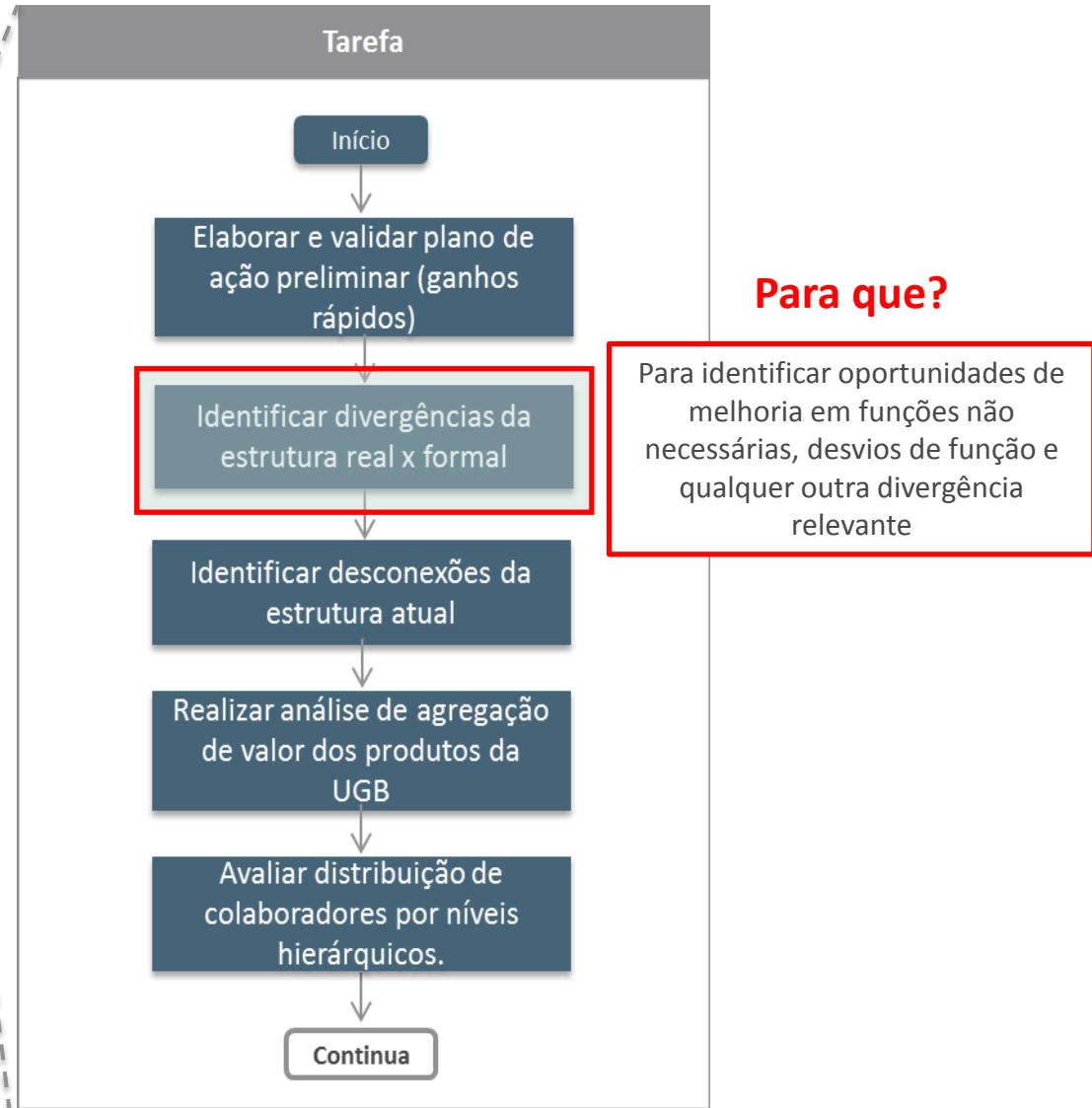
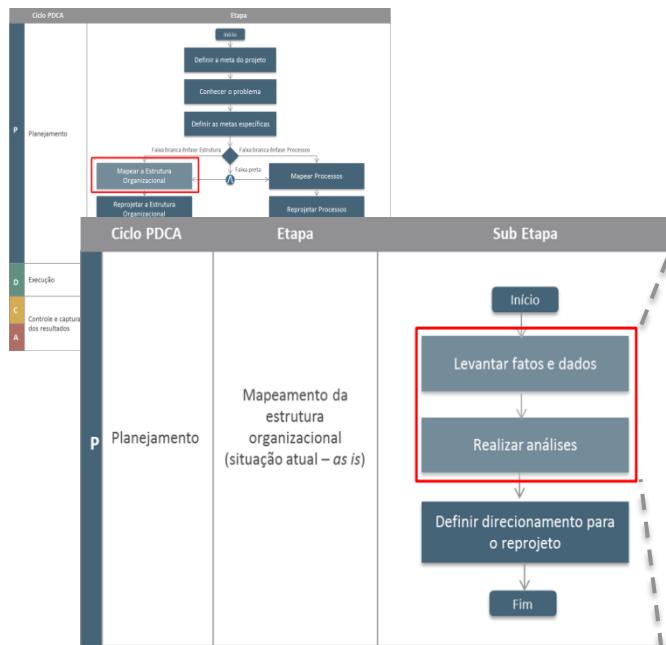
ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PRELIMINAR (GANHOS RÁPIDOS)



PLANO DE AÇÃO PRELIMINAR - GANHOS RÁPIDOS

Este documento possui Informações Confidenciais e de propriedade restrita do INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial S/A. Quaisquer informações contidas neste documento destinam somente ao uso na realização das atividades a serem executadas nos projetos do INDG. Este documento não pode ser reproduzido, copiado, distribuído, publicado ou modificado por terceiros, sem a prévia autorização por escrito do INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial S/A. Este documento foi distribuído somente ao Consultor Maxence Samuel Caillaud portador do CPF: nº 119.887.700-05 cabendo a ele manter a confidencialidade das informações contidas no mesmo, assumindo todas as responsabilidades pelo uso indevido destas informações.

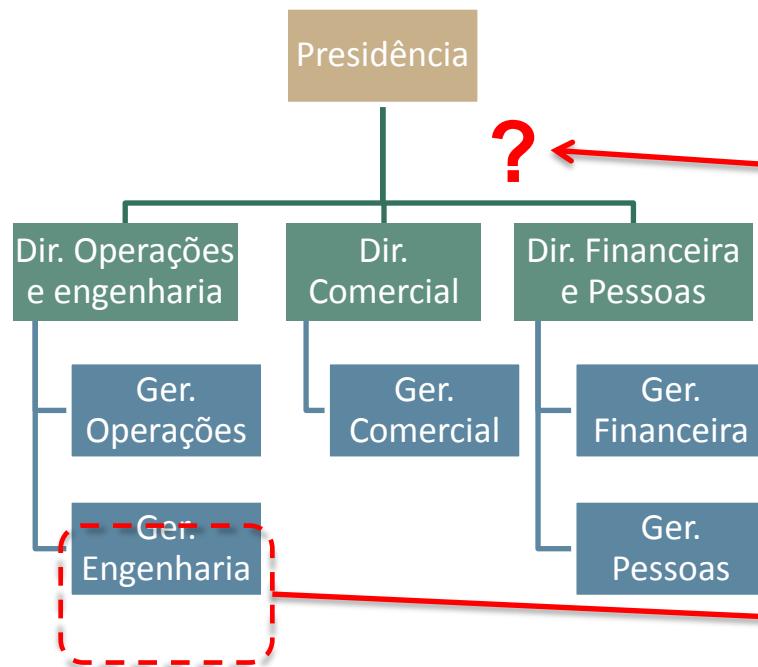
Implementação da ROP



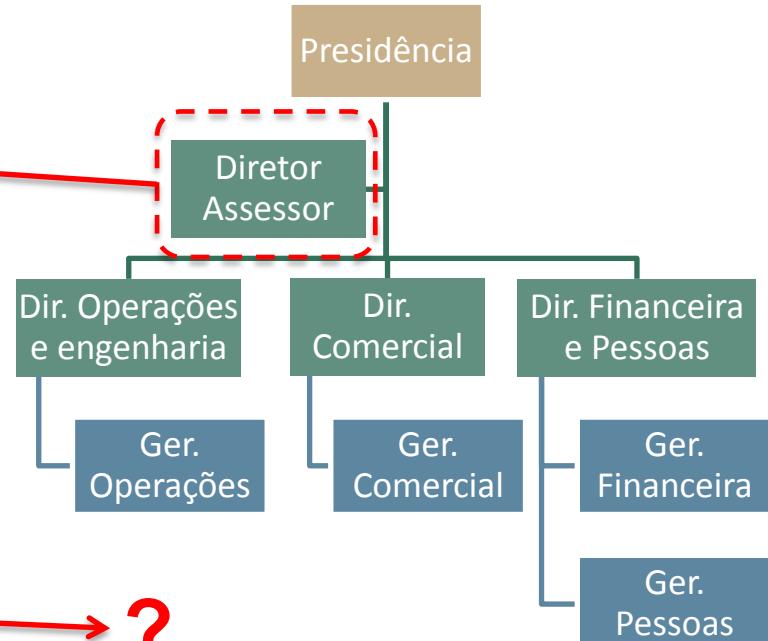
Mapeamento da Estrutura Organizacional

IDENTIFICAR DIVERGÊNCIAS DA ESTRUTURA REAL X FORMAL

Organograma Formal



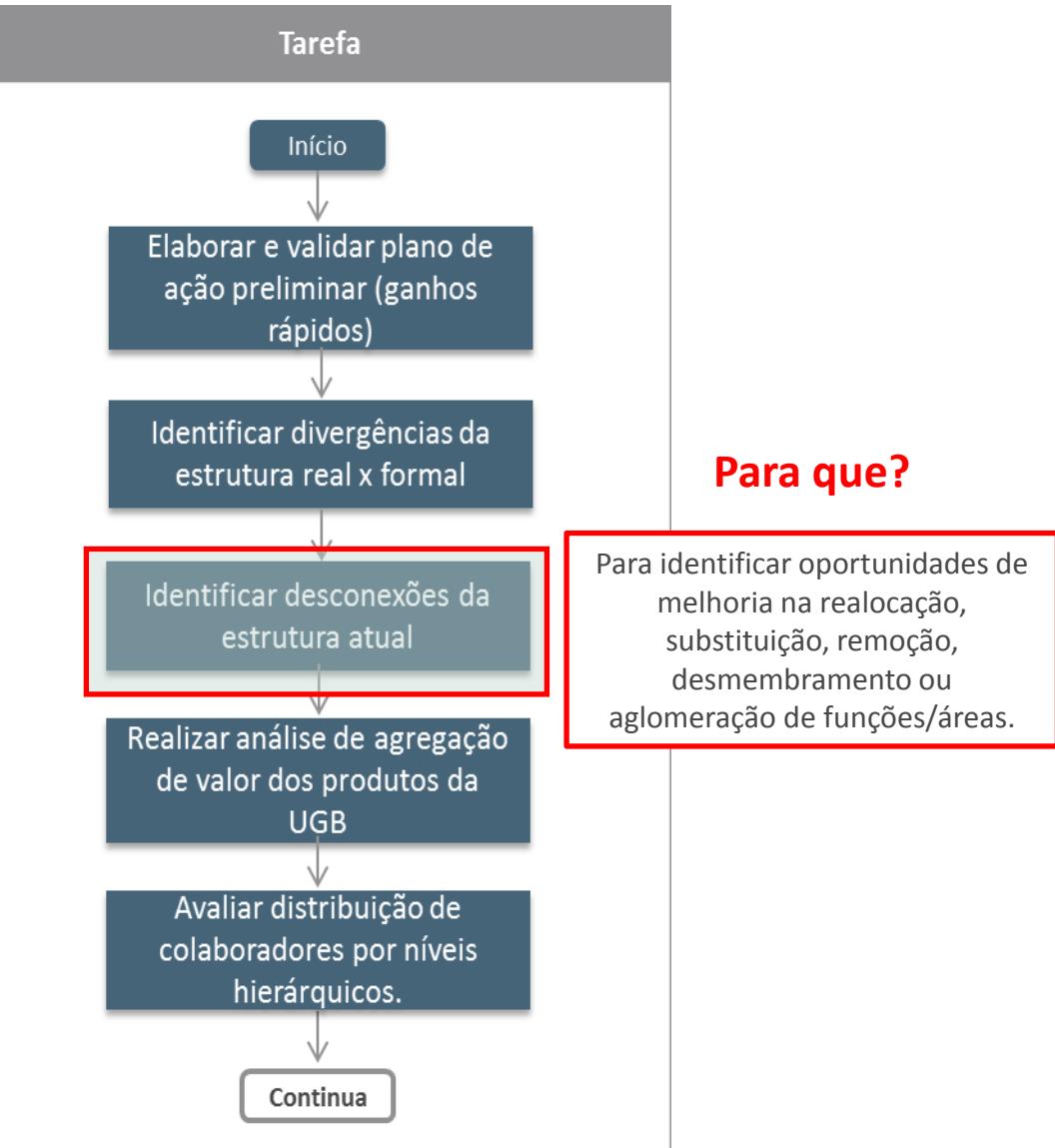
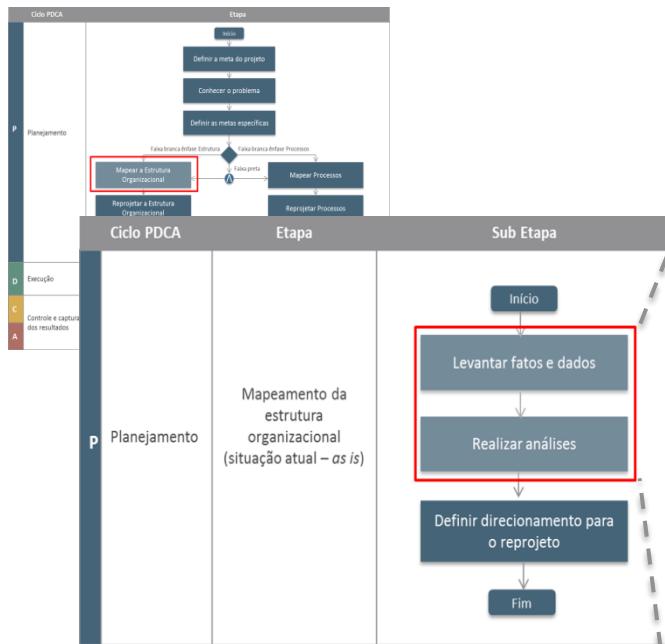
Organograma Real



Organograma Formal: é aquele planejado, organizado e formalmente representado.

Organograma Real: é aquele na qual a organização realmente opera. É a rede de relações pessoais que não é estabelecida ou requerida formalmente, surge da interação social das pessoas (lideranças informais).

Implementação da ROP



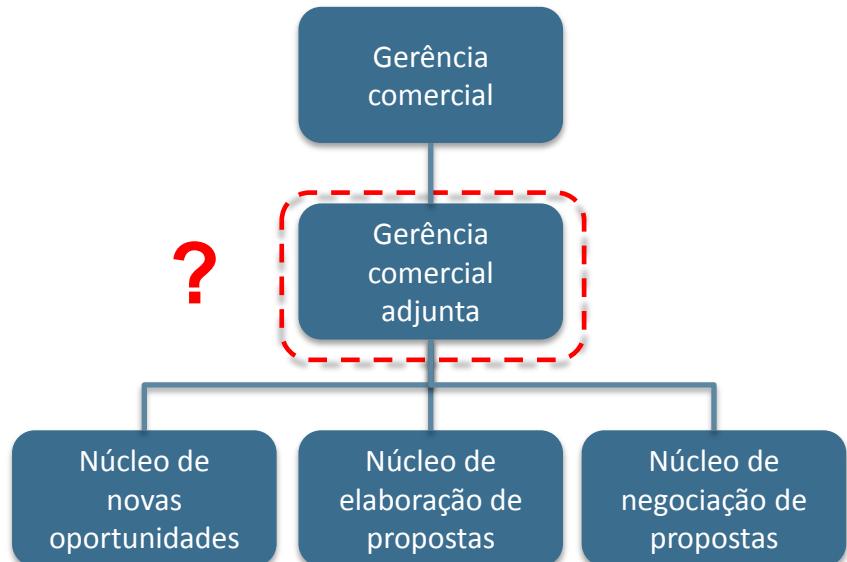
Mapeamento da Estrutura Organizacional

IDENTIFICAR DESCONEXÕES DA ESTRUTURA ATUAL

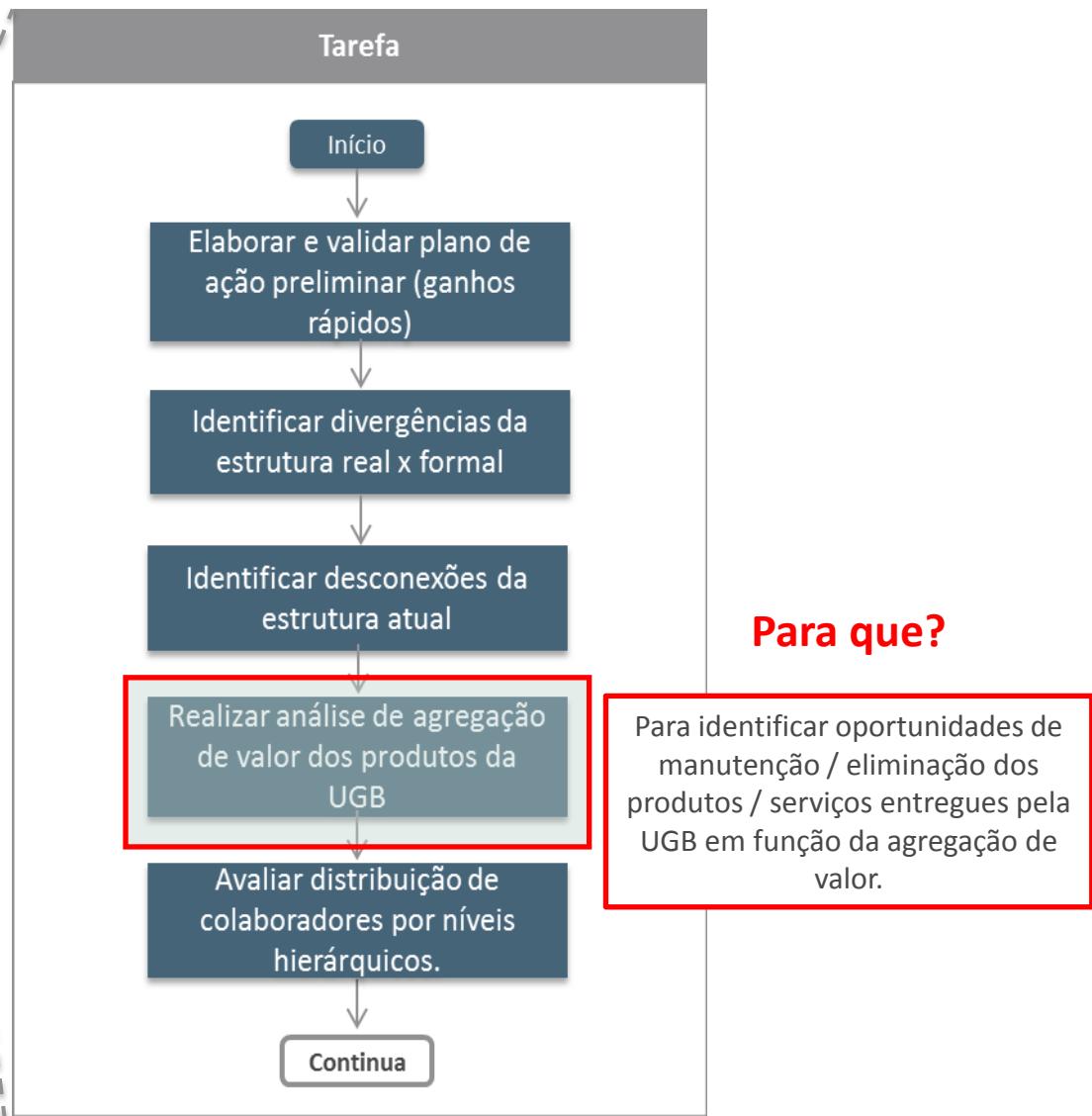
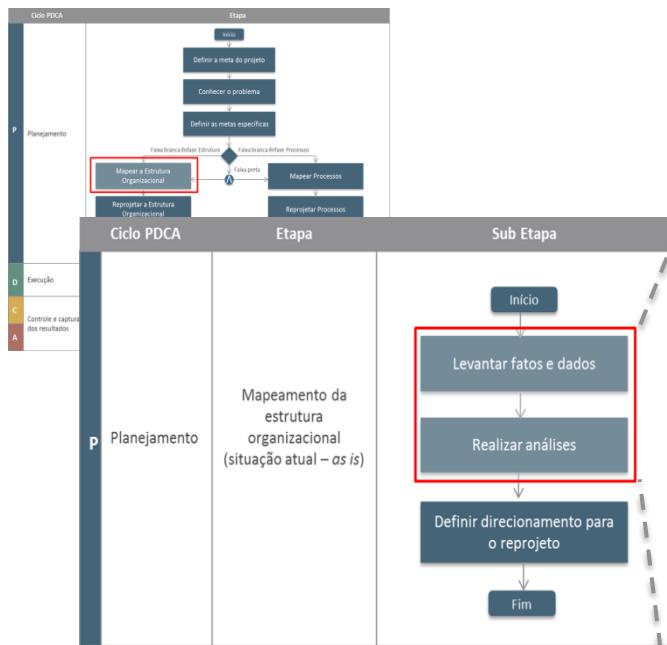
Com base no mapeamento da estrutura, podemos identificar uma série de desconexões que devem ser registradas para posterior avaliação de impacto na meta.

- ✓ Sobreposição, duplicidade e desvio de funções;
- ✓ Posicionamento de assessorias;
- ✓ Inexistência de funções vitais para o funcionamento da organização;
- ✓ Falta de clareza nas atribuições das áreas;
- ✓ Nomenclatura das áreas não condizente com sua real função;
- ✓ A estruturação real não coincide com a estrutura formal (regulamentada);
- ✓ Função gerencial incipiente (ex. responsáveis pelas áreas são mais voltados para a operação do que para o gerenciamento de suas unidades);
- ✓ Identificar desalinhamentos entre a estrutura organizacional e a cadeia de processos.

Exemplo



Implementação da ROP

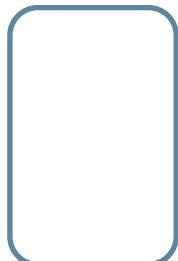


Mapeamento da Estrutura Organizacional

ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS PRODUTOS DA UGB

Identificar produtos ou serviços das unidades gerenciais que não criam/agregam valor para o cliente.

UGB



Produtos



Associar

Cientes



Avaliação do cliente sobre os produtos

Custos Diretos (pessoas + MP direta+ Insumo direto, estrutura física)

A partir desta análise é possível criar um empilhamento dos produtos por grau de importância, definindo critérios para possíveis reduções de gastos.

Mapeamento da Estrutura Organizacional

ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS PRODUTOS DA UGB

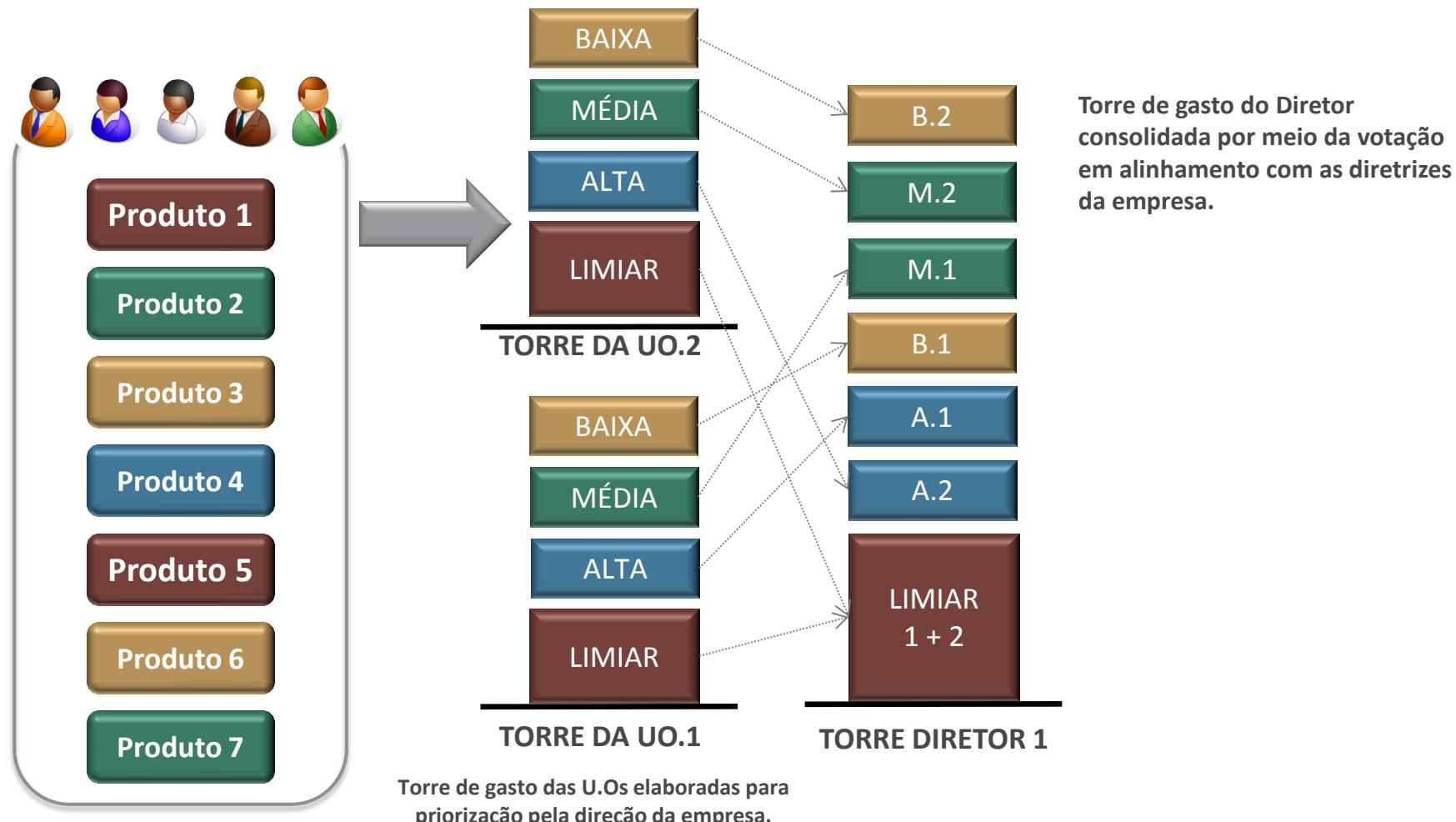
Os clientes são aqueles que recebem o produto ou que recebem o resultado da atividade.

Análise de agregação de Valor		Cliente A		Cliente B		Cliente C			
UGB	Produtos / Atividades	Legenda:		1- Sim 2- Não	1- Baixo 3- Médio 5- Alto	1- Sim 2- Não	1- Baixo 3- Médio 5- Alto	1- Sim 2- Não	1- Baixo 3- Médio 5- Alto
		Existe interface direta com as atividades da sua área?	Qual o impacto sobre as atividades da sua área?	Existe interface direta com as atividades da sua área?	Qual o impacto sobre as atividades da sua área?	Existe interface direta com as atividades da sua área?	Qual o impacto sobre as atividades da sua área?		

Mapeamento da Estrutura Organizacional

ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS PRODUTOS DA UGB

A partir desta análise é possível criar um empilhamento dos produtos por grau de importância, definindo critérios para possíveis reduções de gastos.



Mapeamento da Estrutura Organizacional

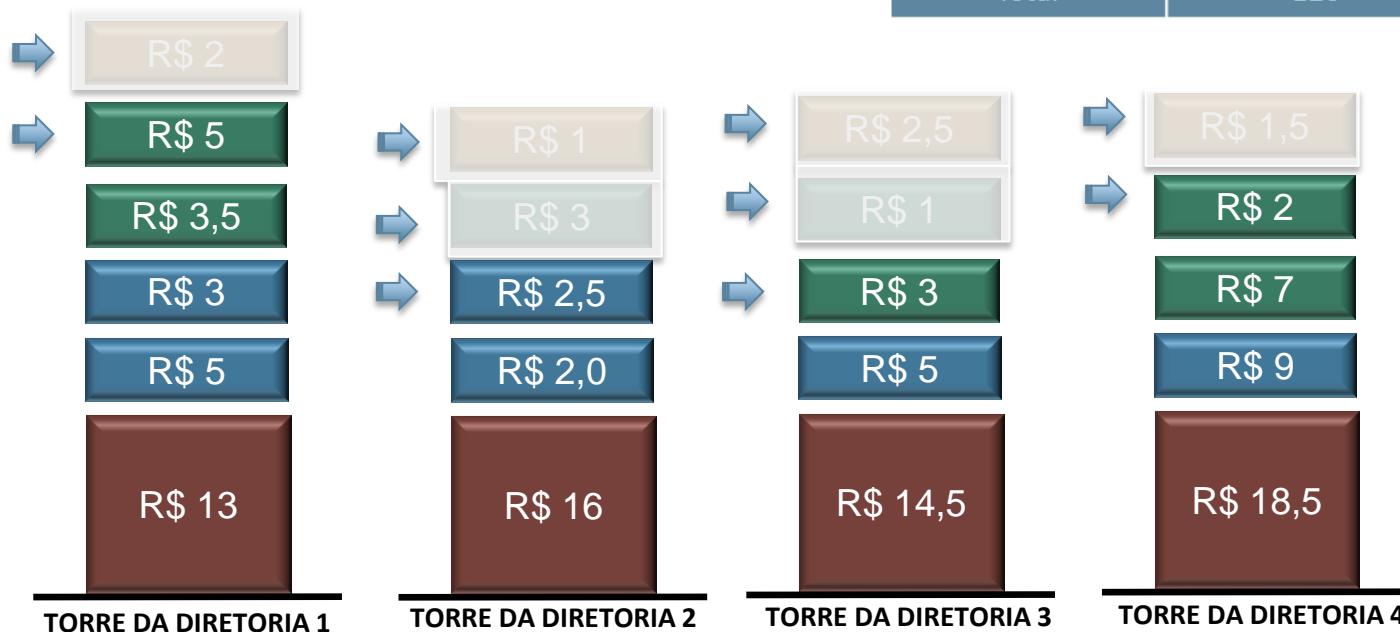
ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS PRODUTOS DA UGB

Diagnóstico da Situação Atual da Organização

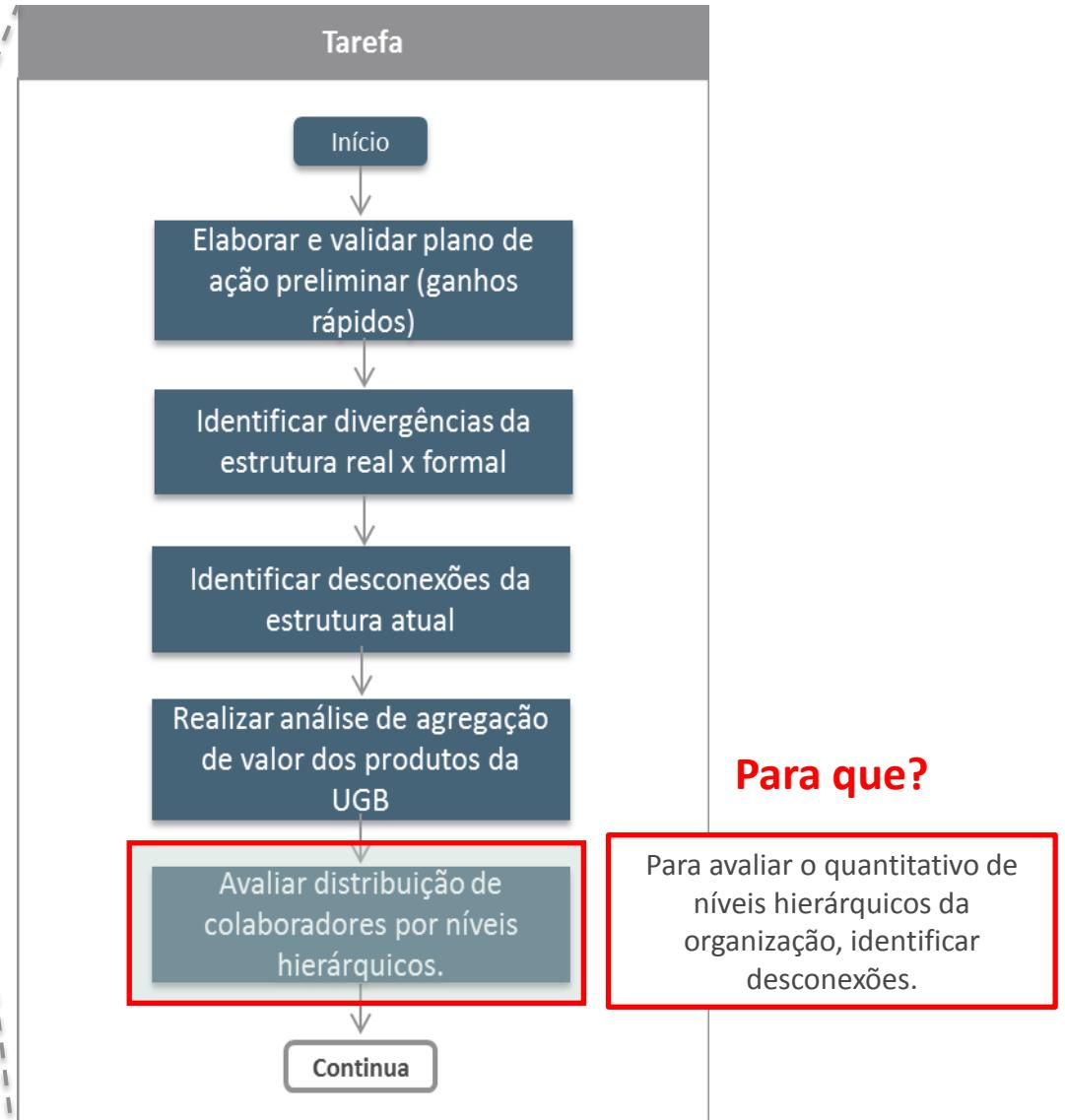
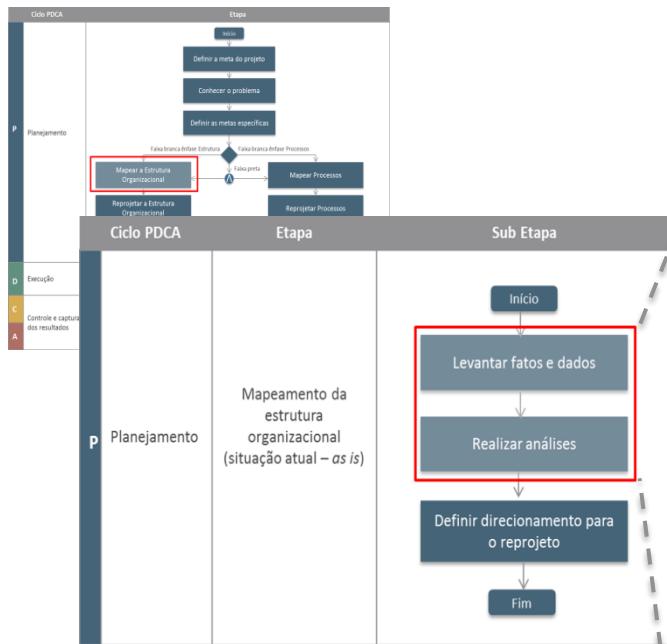
Meta de Despesas	Total de Despesas	Necessidade de Redução
109	120	11



Diretoria	Total Despesas
Diretoria 1	31,5
Diretoria 2	24,5
Diretoria 3	26,0
Diretoria 4	38,0
Total	120



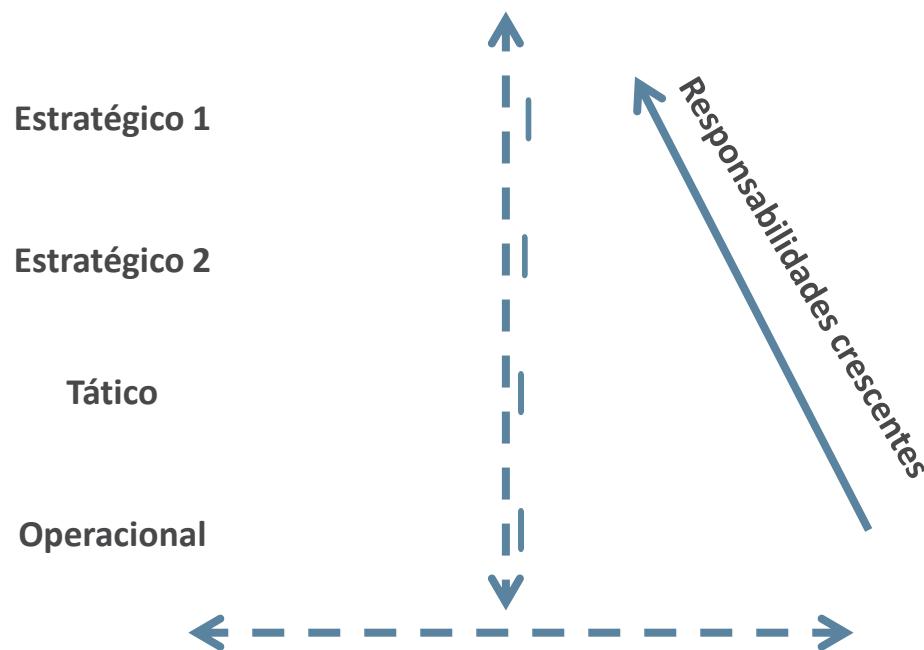
Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES POR NÍVEIS HIERARQUICOS (PIRÂMIDE)

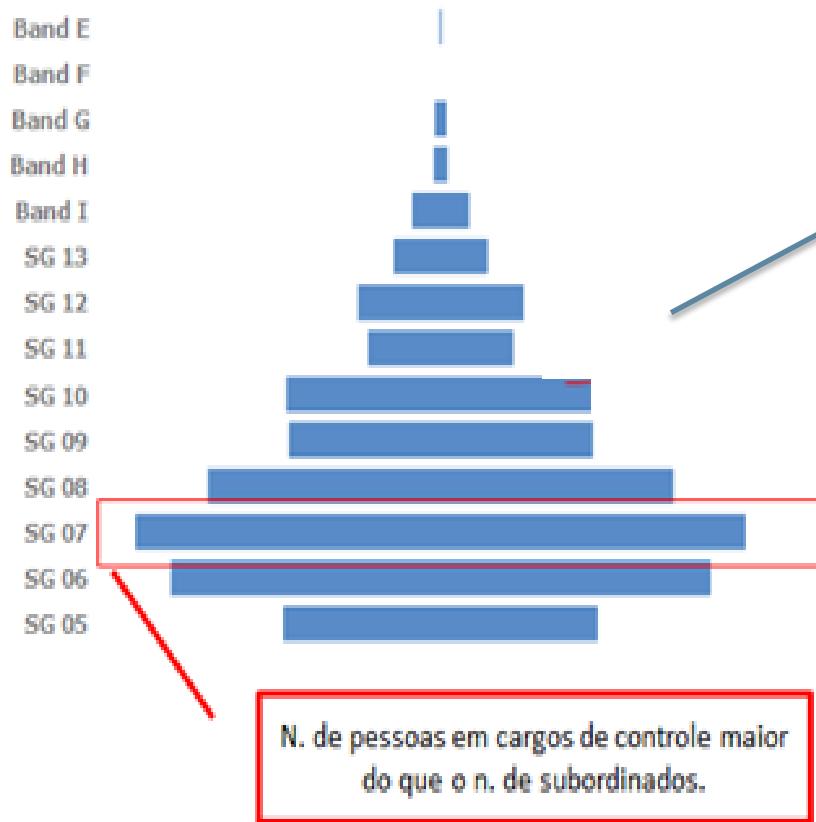
Nesta análise, busca-se uma visão geral da empresa para identificação de discrepâncias/desconexões.



Mapeamento da Estrutura Organizacional

AVALIAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES POR NÍVEIS HIERARQUICOS (PIRÂMIDE)

Nesta análise, busca-se uma visão geral da empresa para identificação de discrepâncias/desconexões.

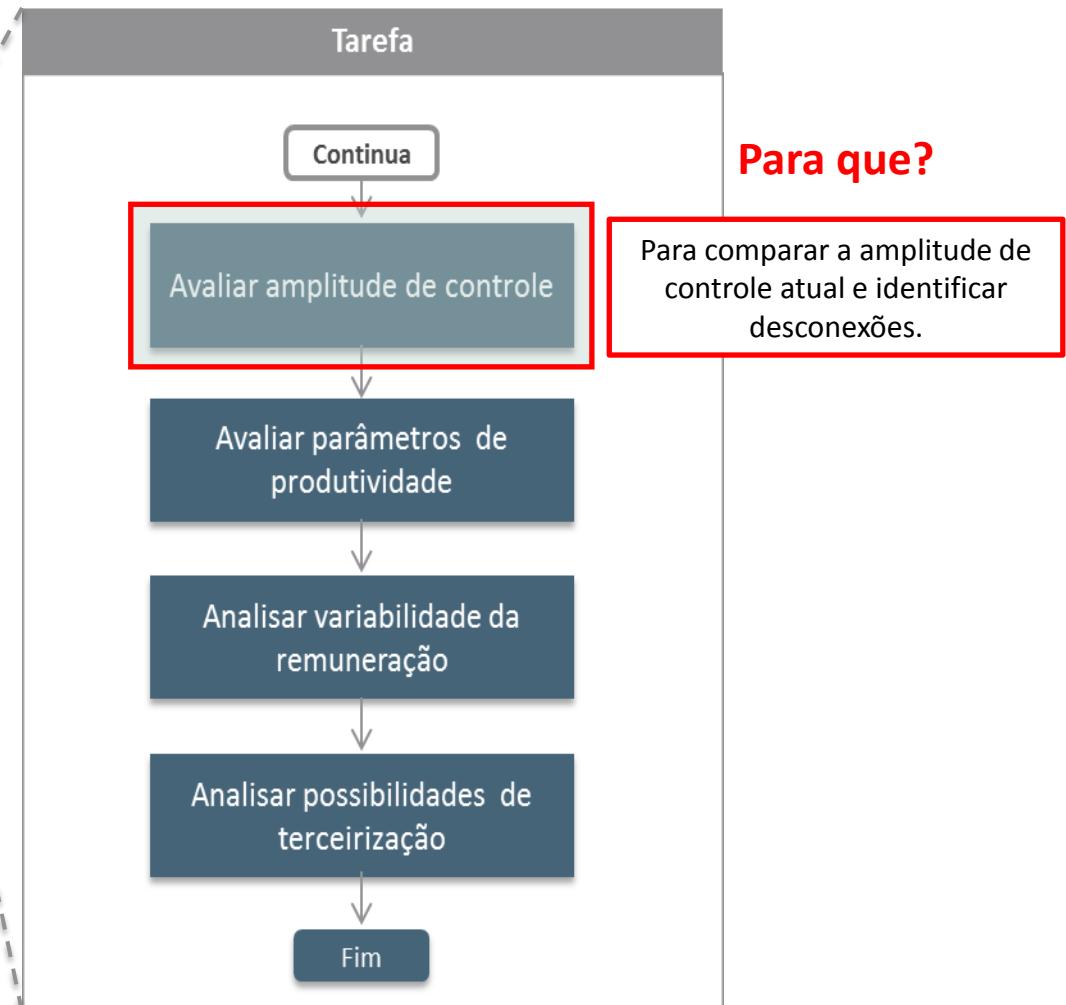
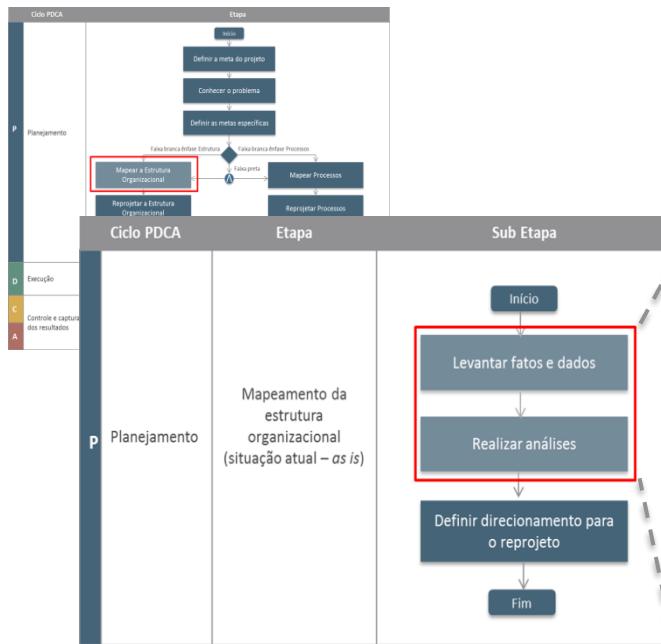


Análises:

Existem pessoas em cargos de controle, sem ninguém a ser controlado?

Como está a relação de gerentes por subordinado?

Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

AVALIAÇÃO DA AMPLITUDE DE CONTROLE – EXEMPLO UNIDADES COMPARÁVEIS

A amplitude de controle refere-se ao número de subordinados que um “chefe” pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

Cluster 1

UG1

Gerente Geral	1
Coordenador	7
Operador	70

No. máximo de reportes

Análise:

Quem é o Gerente Adjunto?

Por que ele existe?

Por que a amplitude é tão diferente no nível operacional?

Qual das Unidades Gerenciais tem resultados melhores?

UG2

Gerente Geral	1
Gerente Adjunto	1
Coordenador	7
Operador	10

No. máximo de reportes

Mapeamento da Estrutura Organizacional

AVALIAÇÃO DA AMPLITUDE DE CONTROLE – EXEMPLO UNIDADES COMPARÁVEIS

A amplitude de controle refere-se ao número de subordinados que um “chefe” pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

Cluster 1

UG1

Gerente Geral

1

Coordenador

7

Operador

70

No. máximo de reportes

UG2

Gerente Geral

1

Gerente Adjunto

1

Coordenador

7

Operador

10

No. máximo de reportes

Amplitude de Controle Menor

Trabalho criativo e Inovador.

Tarefas diversificadas

Dispersão física das pessoas

Necessidade de orientação

Ausência de regras e procedimentos

Poucos sistemas de Suporte

Muitas atividades não-administrativas

Amplitude de Controle Maior

Trabalho rotineiro e Previsível

Tarefas similares

Concentração física das pessoas

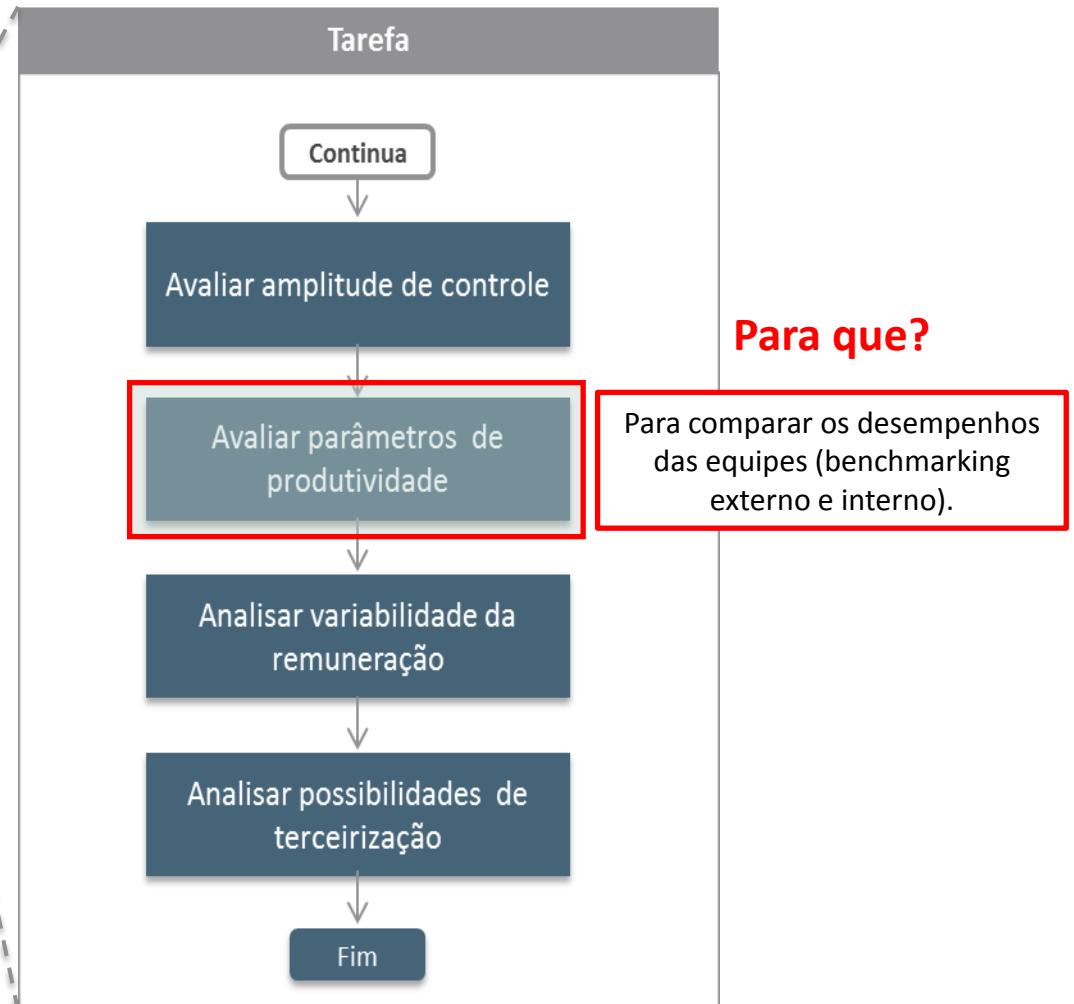
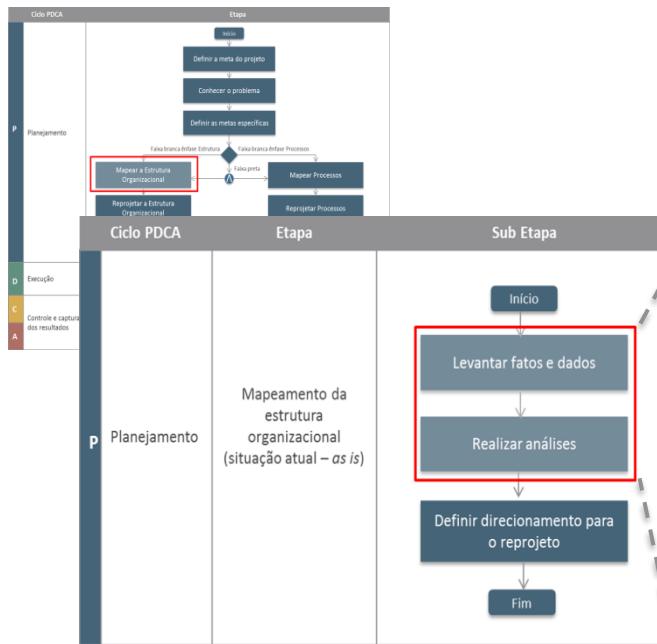
Pessoal treinado e preparado

Regras e procedimentos Bem definidos

Sistema de apoio e Suporte

Poucas atividades não-Administrativas

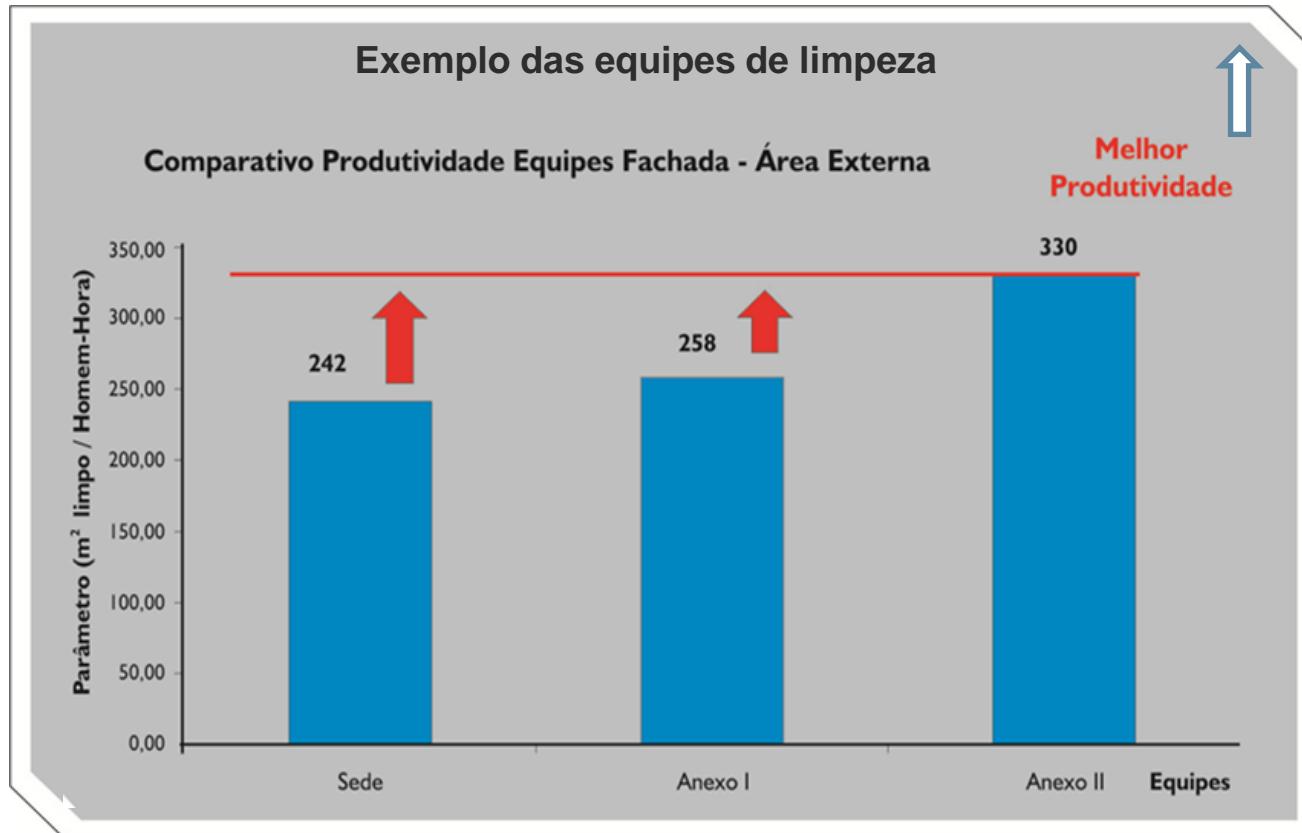
Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

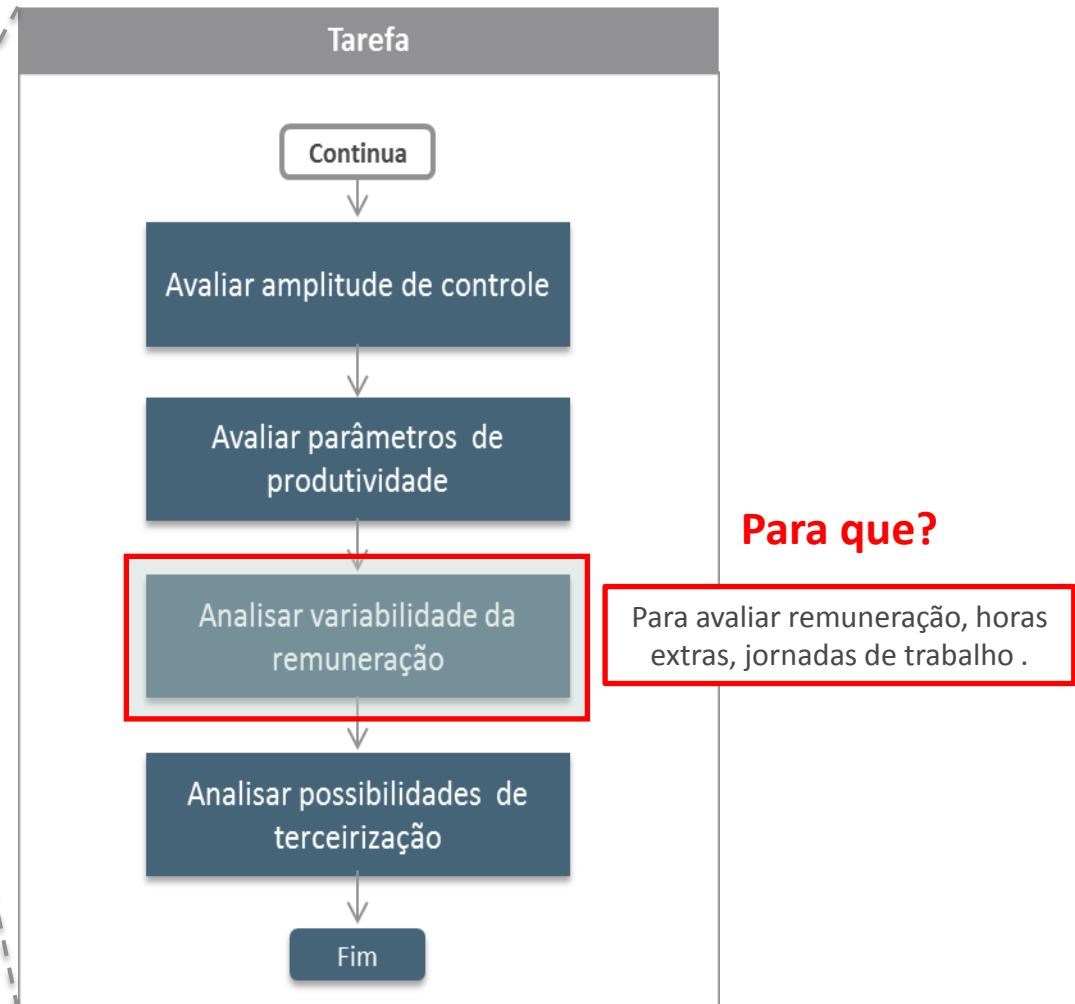
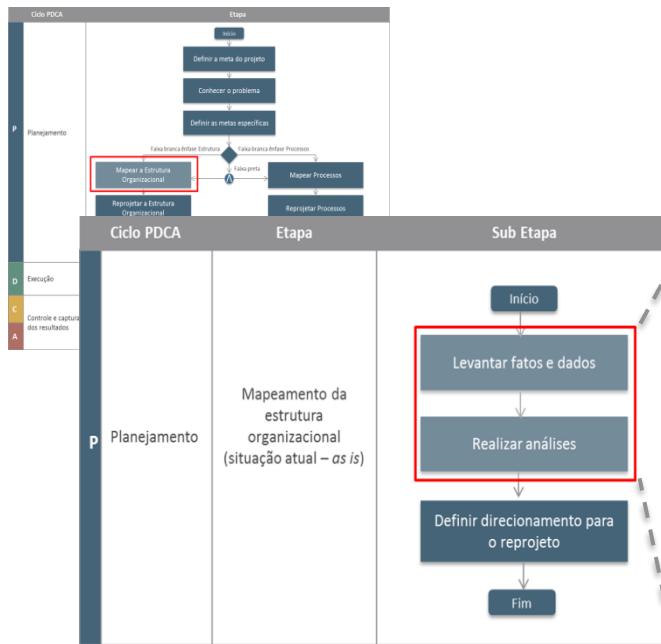
AVALIAÇÃO DOS PARÂMETROS DE PRODUTIVIDADE

Os parâmetros coletados permitem comparações de desempenhos internos e externos.



Esta análise já pode ter sido realizada na definição da meta global ou da meta desdobrada para a estrutura organizacional.

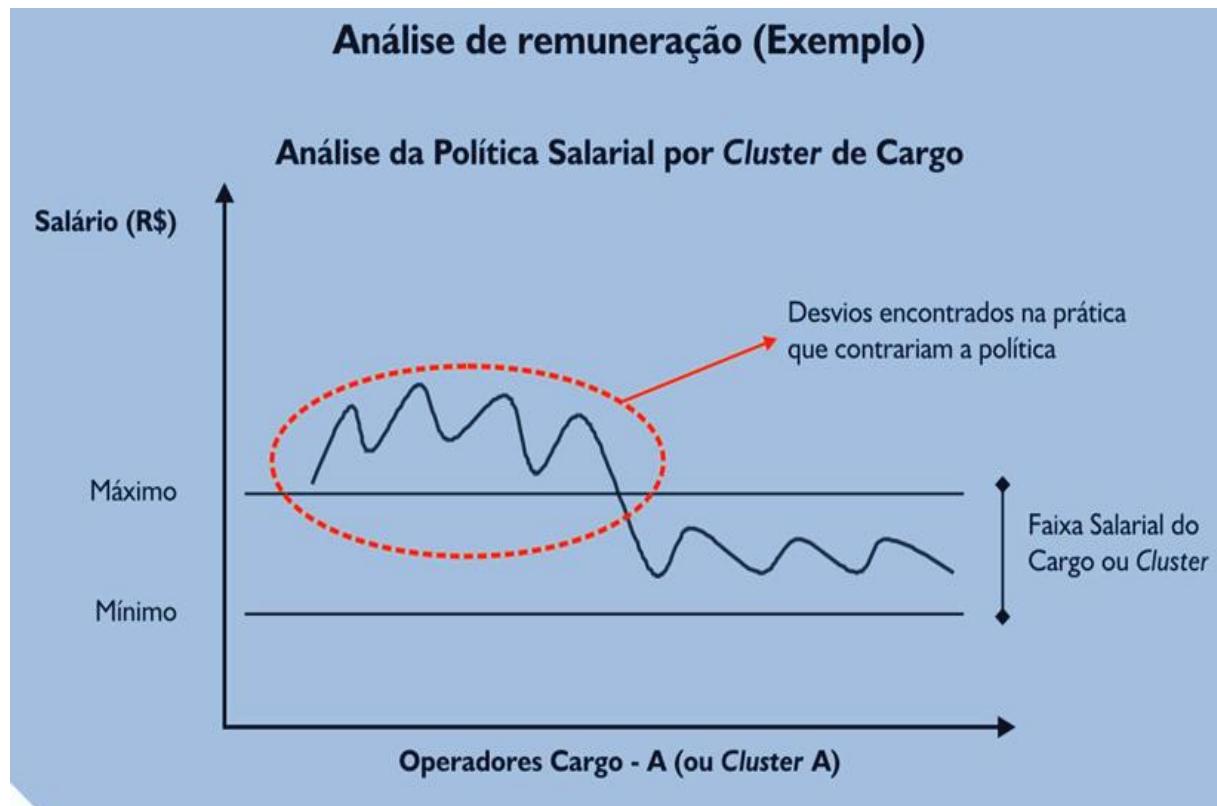
Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

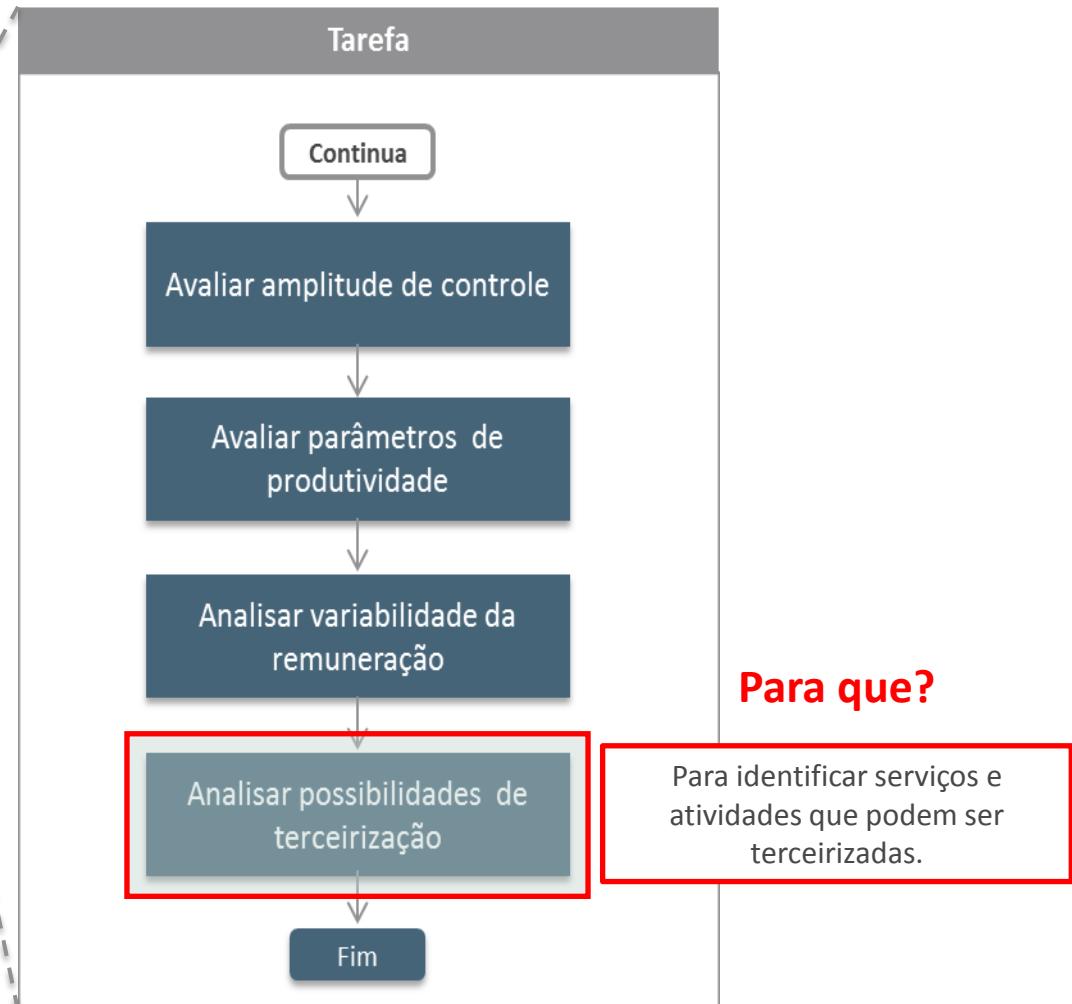
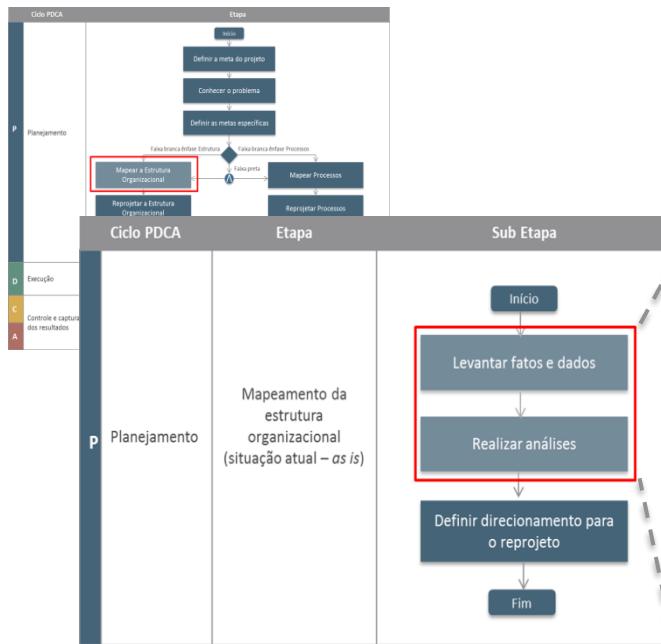
ANÁLISE DE REMUNERAÇÃO

A partir dos gastos é possível realizar análises de remuneração. Por exemplo, cargos semelhantes podem ser agrupados em clusters e desvios podem ser identificados.



Esta análise já pode ter sido realizada na definição da meta global ou da meta desdobrada para a estrutura organizacional.

Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

ANÁLISE DE TERCEIRIZAÇÃO

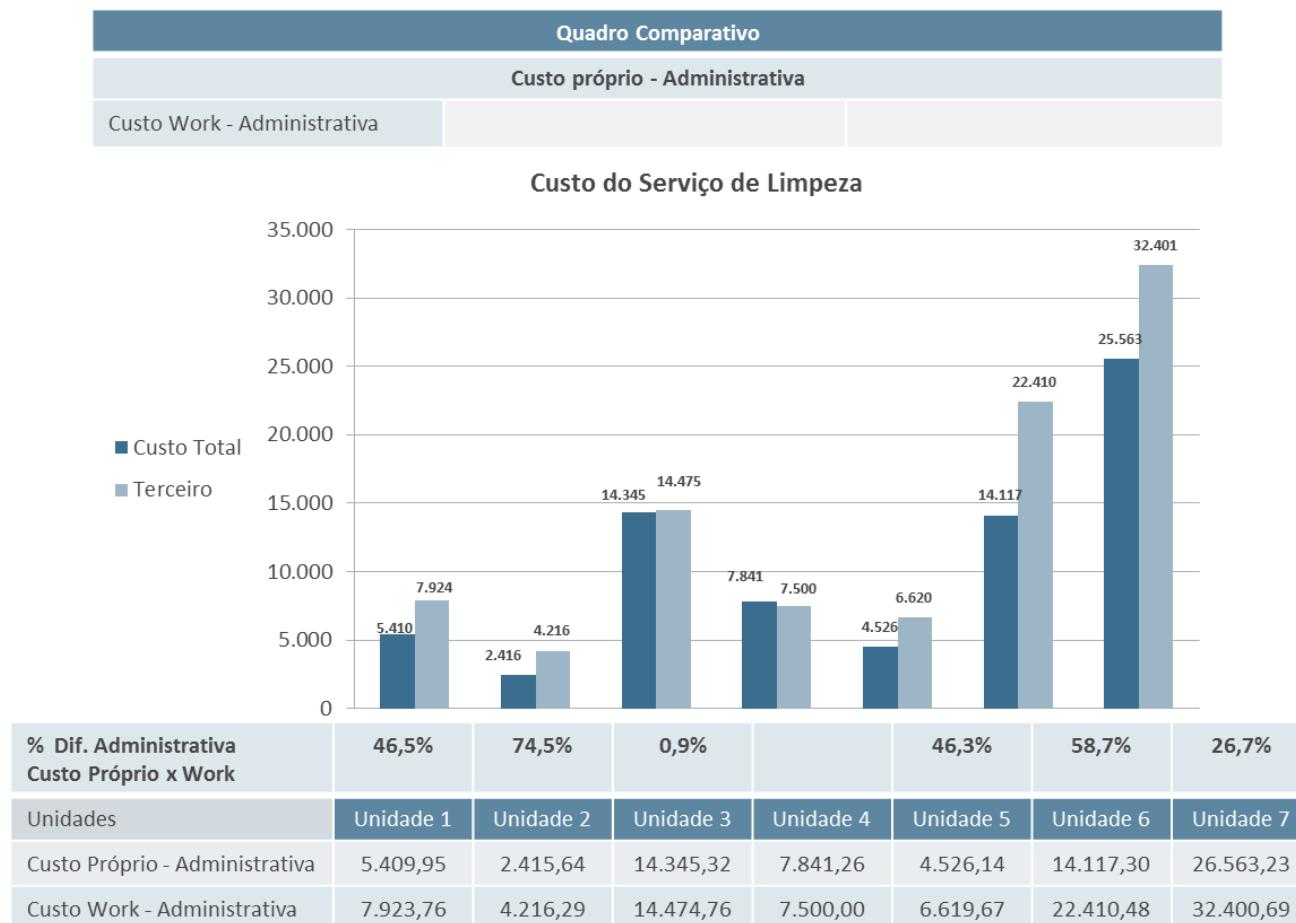
Pode-se também identificar o custo dos serviços prestados pela área analisada para possibilidade de terceirização. Isto se aplica, normalmente, à áreas de suporte ao negócio.

Mapeamento da Estrutura Organizacional

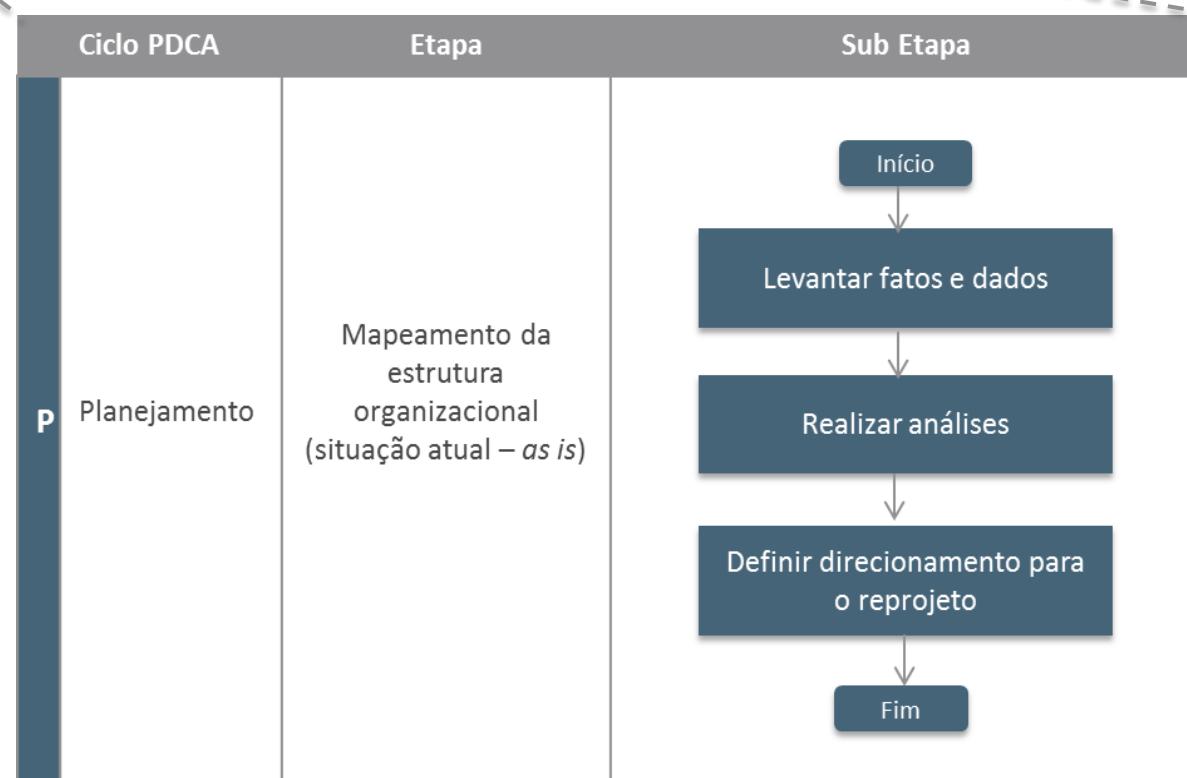
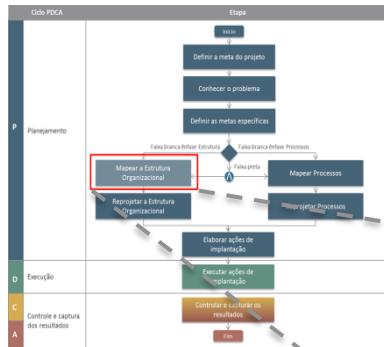
ANÁLISE DE TERCEIRIZAÇÃO

Análise de terceirização (Exemplo – Empresa de Alimentos)

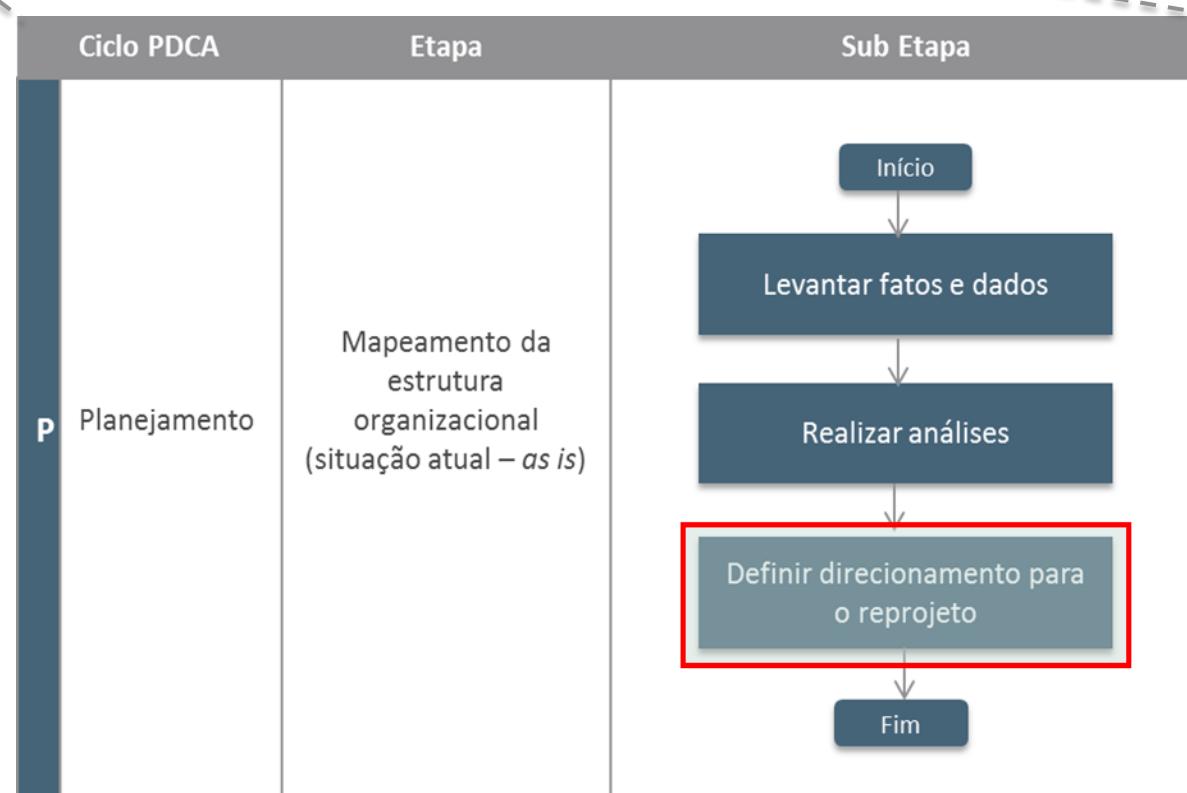
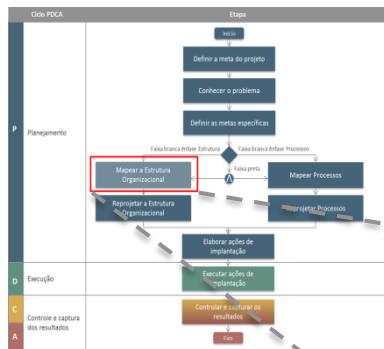
Gráfico Comparativo + Custo Serviço Atual x Terceiro



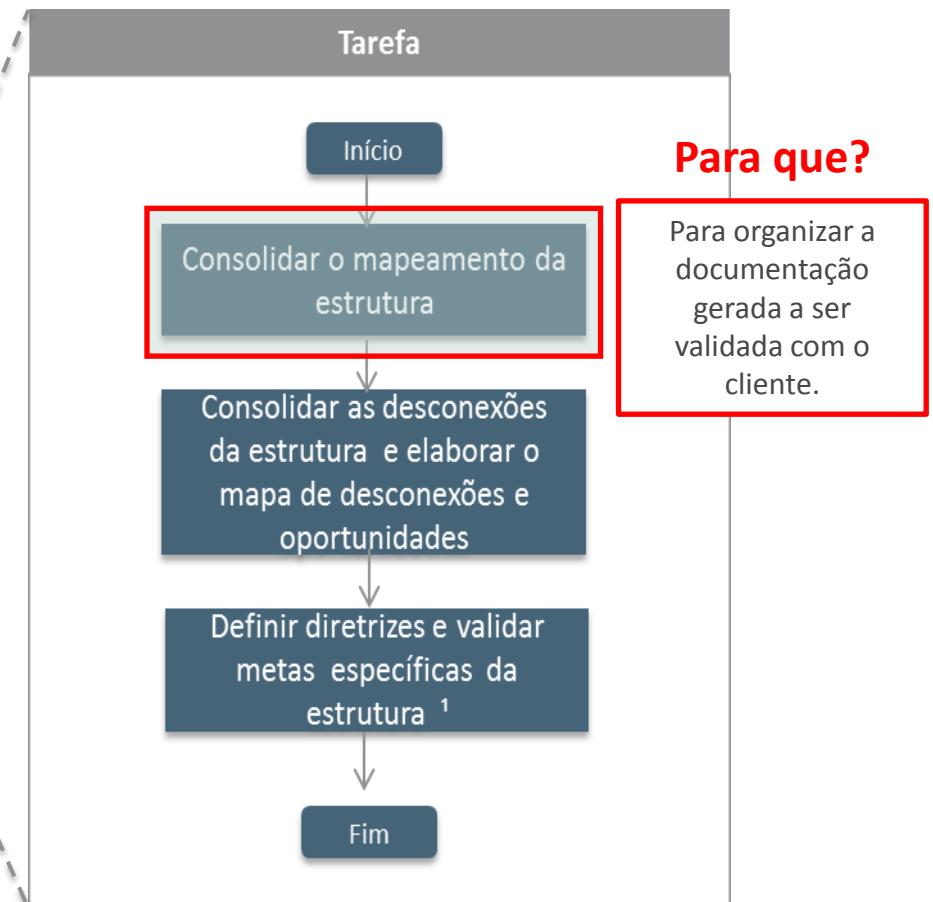
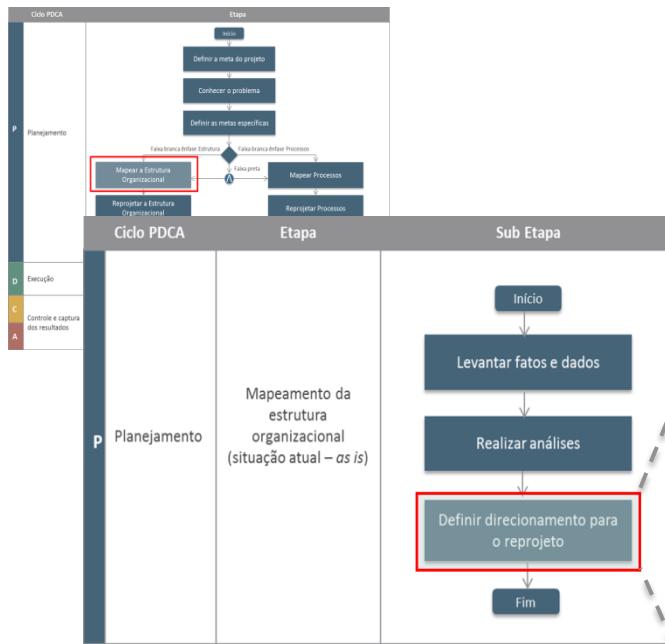
Implementação da ROP



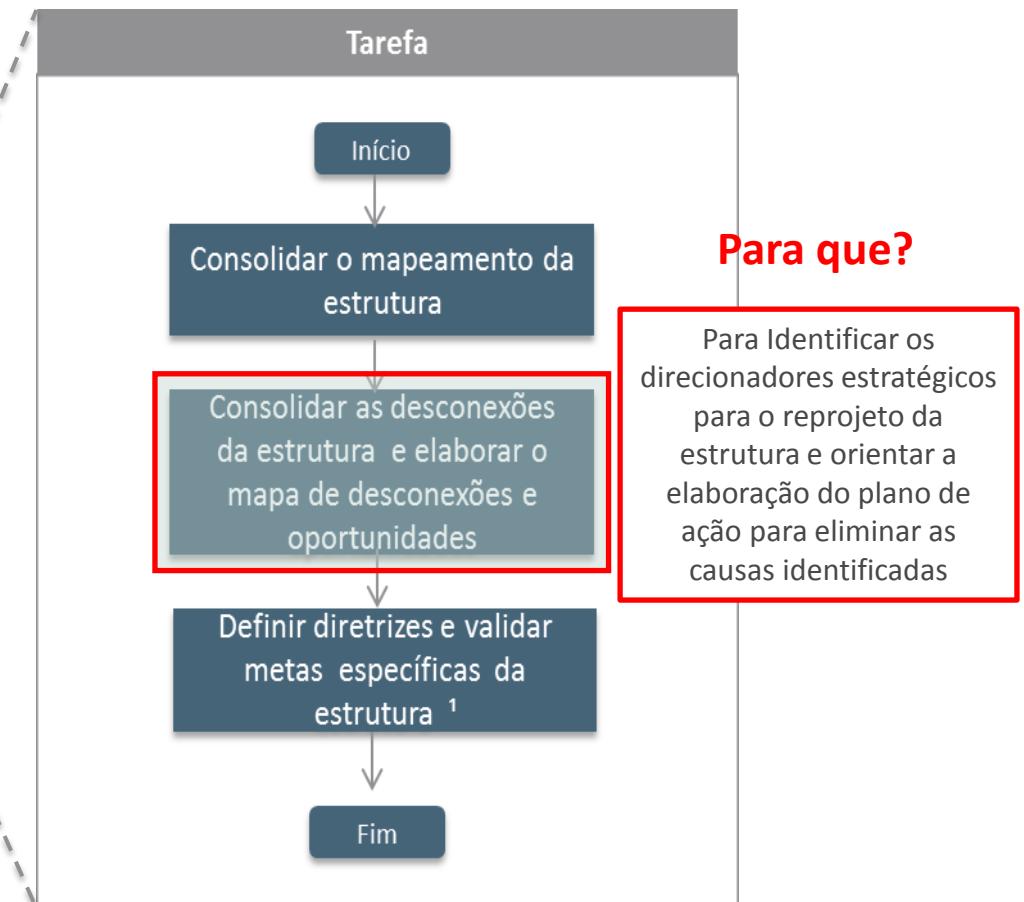
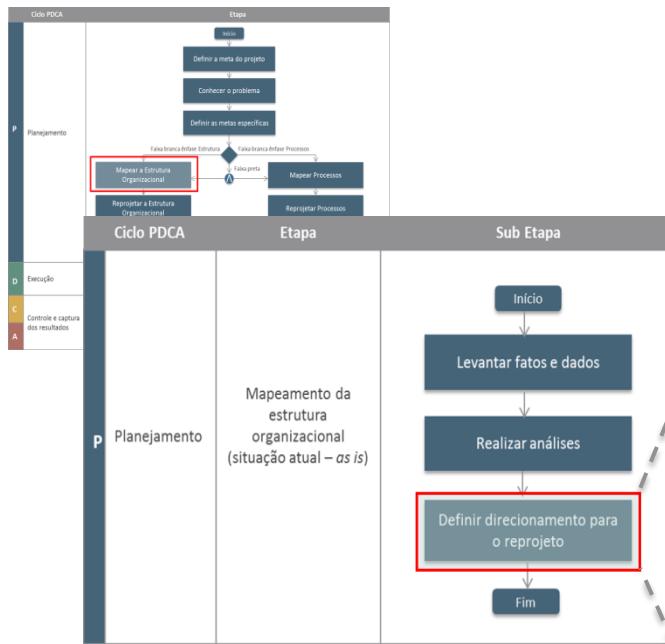
Implementação da ROP



Implementação da ROP



Implementação da ROP



Mapeamento da Estrutura Organizacional

CONSOLIDAÇÃO DAS DESCONEXÕES DA ESTRUTURA

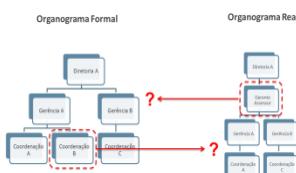
Desconexões da estrutura



Análise dos parâmetros de produtividade



Análise de terceirização



Divergências da estrutura real X formal



Análise de remuneração

OUTRAS



RELATÓRIO DAS DESCONEXÕES DA ESTRUTURA

Mapeamento da Estrutura Organizacional

ELABORAÇÃO DO MAPA DE DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES

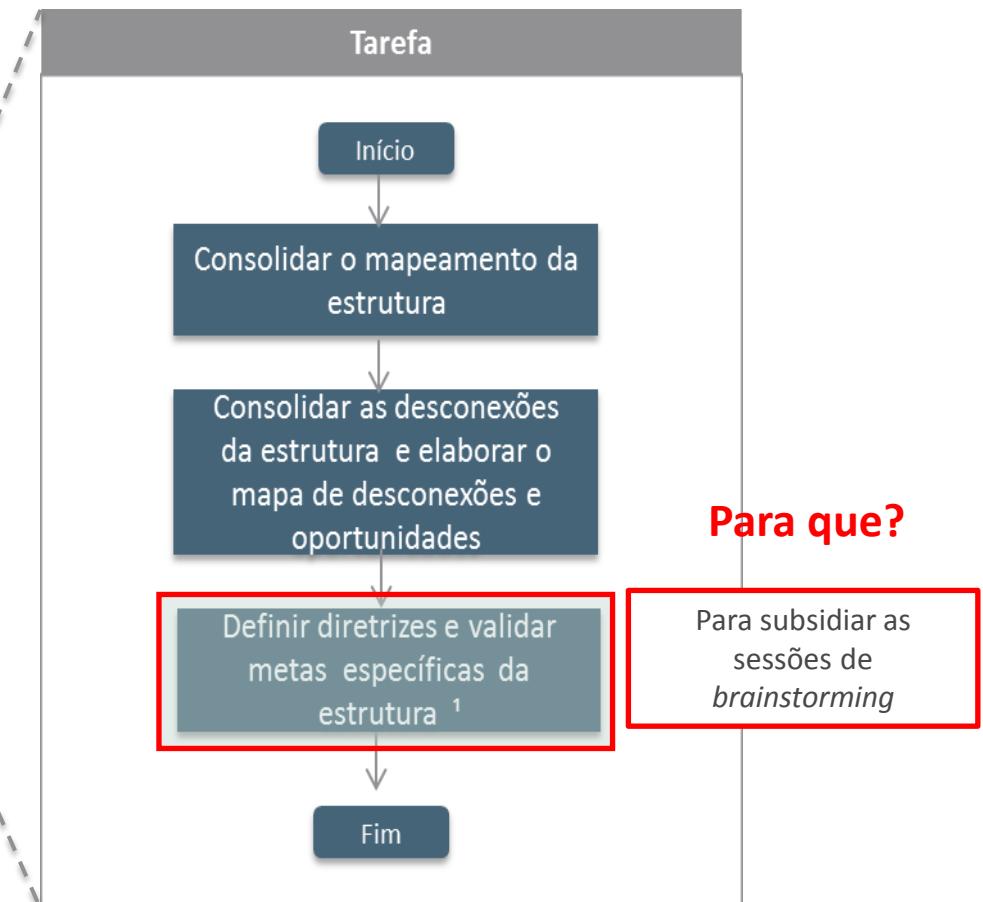
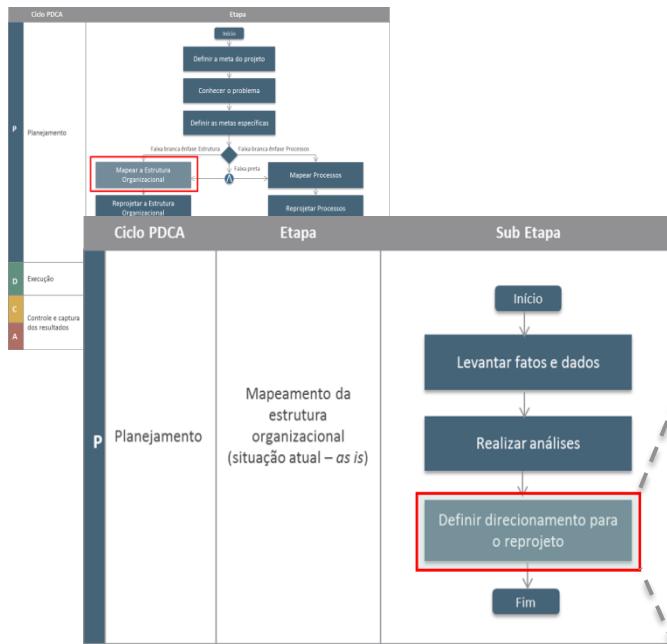
DESCONEXÕES					IMPACTO				SUGESTÕES DE MELHORIA
ORIGEM	PROBLEMA	ELEMENTO	EVIDÊNCIA	CAUSA	RESULTADO/ INDICADOR	GRAU	NECESS. CLIENTE	GRAU	SUGESTÕES DE MELHORIA
Formulação Estratégica	Ausência de participação no mercado potencial	Processos	Pesquisa de <i>market share</i>	Falta de retroalimentação da formulação estratégica da empresa	Faturamento	A	Atendimento em todos os estados prioritários	M	Expansão nos estados prioritários
Formulação Estratégica	Perda de contratos de parceria com operadoras	Processos	Índice de perda de contratos e alto número de reclamações	Ausência de processo e estrutura formal de relacionamento.	Faturamento	A	Disponibilização do serviço via operadora	B	Estreitar relacionamento com Operadoras

Importante identificar qual é o grau de impacto do problema no resultado e na necessidade do cliente.

Impacto	
A	Alto
M	Médio
B	Baixo

ATENÇÃO: a identificação das causas fundamentais das desconexões levantadas coincide com a **ANÁLISE DO PROCESSO** (é necessário aprofundar a análise das causas buscando transformá-la em um diagrama de causas).

Implementação da ROP



(1) À partir das análises e indicadores estabelecidos anteriormente. Obs.: os indicadores podem ser ratificados.

Mapeamento da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E VALIDAÇÃO DAS METAS ESPECÍFICAS DA ESTRUTURA

À partir das entrevistas com alta administração, das análises e dos indicadores estabelecidos anteriormente, acordar junto a eles as possíveis restrições e premissas a serem consideradas no projeto da nova estrutura organizacional.

Exemplos:

- ✓ Não considerar possibilidade de terceirização;
- ✓ Não incluir a Diretoria/Unidade de Negócio “X” nas proposições de mudança;
- ✓ Não contemplar funções criadas nos últimos 3 meses;
- ✓ Levar em consideração a legislação “X”;

Mapeamento da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E VALIDAÇÃO DAS METAS ESPECÍFICAS DA ESTRUTURA

Exemplo: formulário para definição das diretrizes da estrutura da Gerência Comercial.

Diretrizes para Reprojeto da Estrutura: Gerência Comercial		
Direcionadores / restrições:		
Indicador	Meta	Ações propostas (medidas)
Custo / proposta	Reducir o custo / proposta de R\$ 4500 para R\$ 2500 até dez/20XX	Eliminar função de gerente adjunto e criar a função supervisão

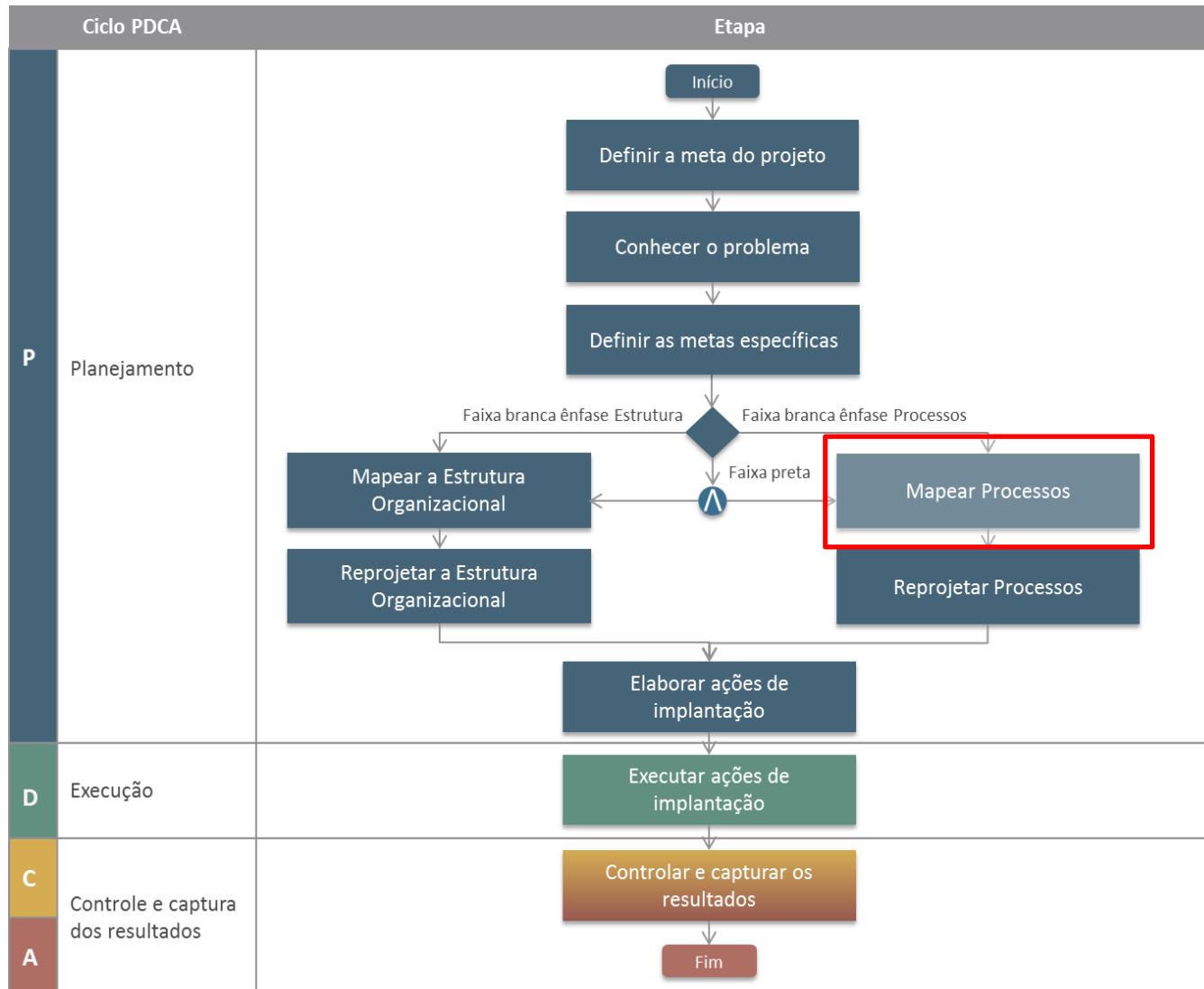
ATENÇÃO: as metas específicas devem ser ratificadas / retificadas para garantir a consistência.

Exercício – Etapa 2.1

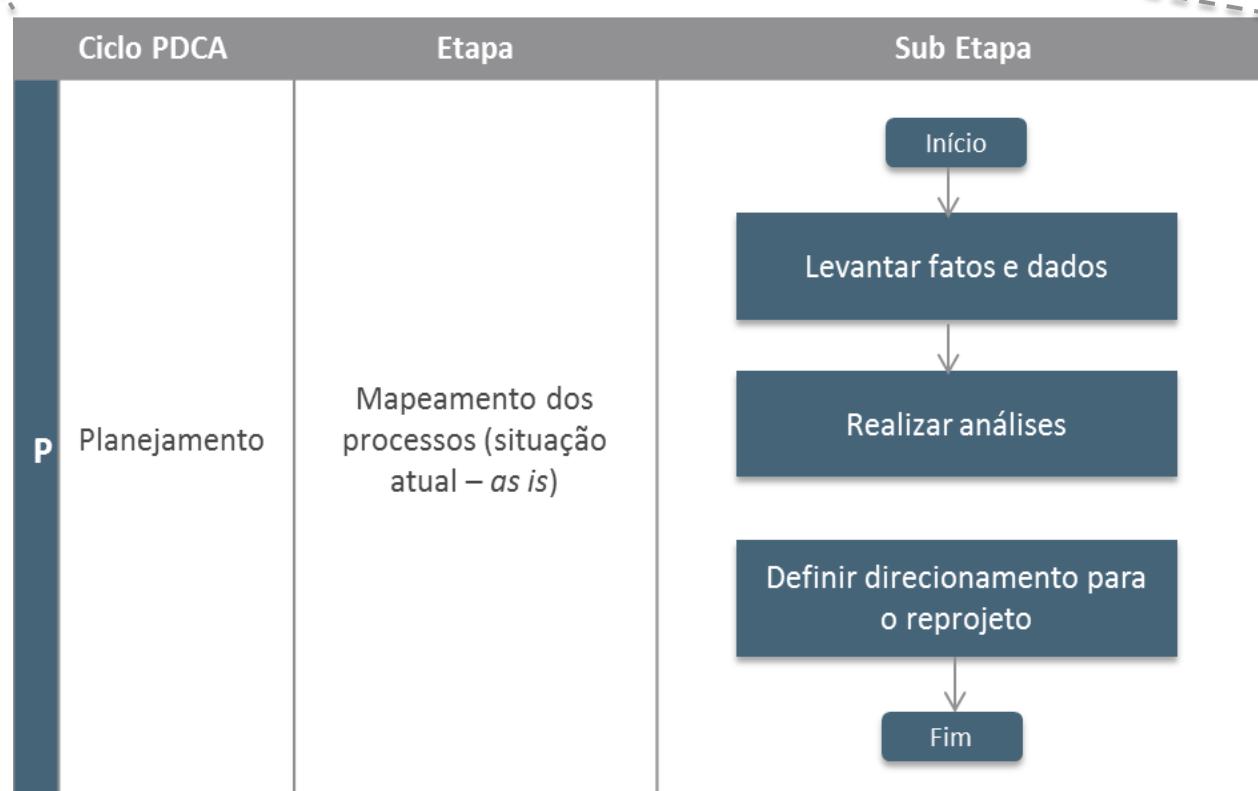
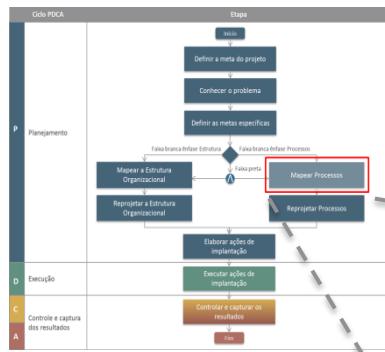
Mapeamento da estrutura organizacional

Implementação da ROP

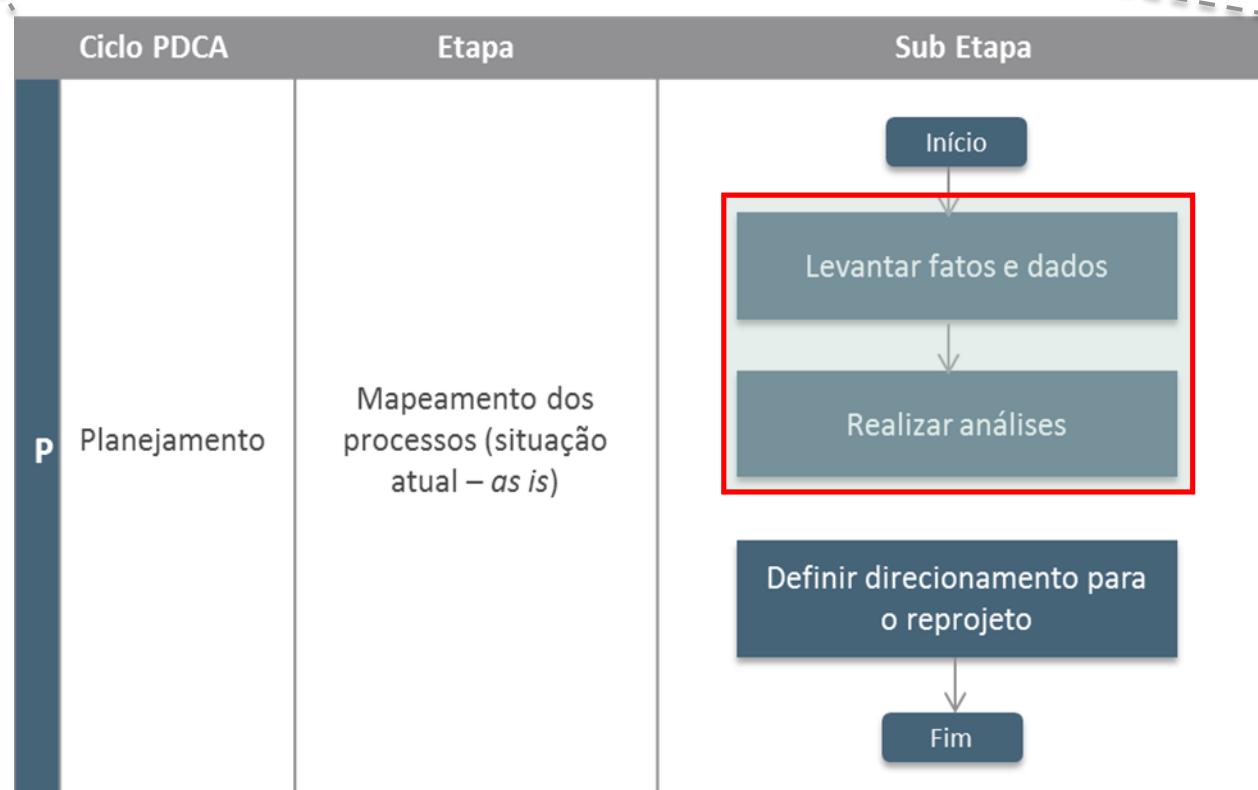
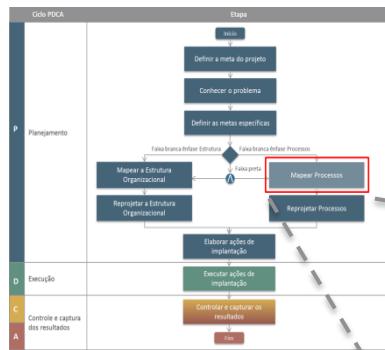
Mapeamento dos processos.



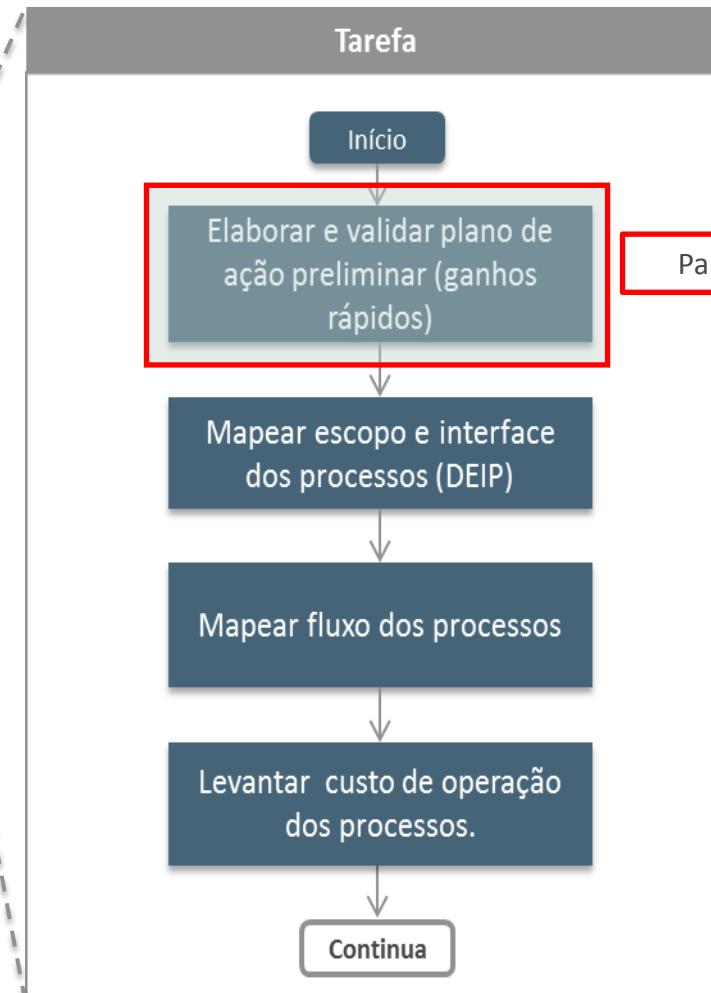
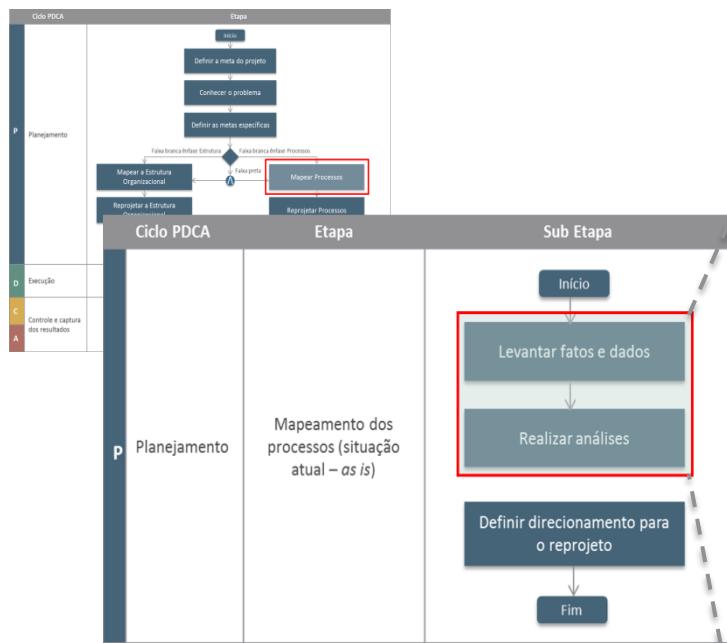
Implementação da ROP



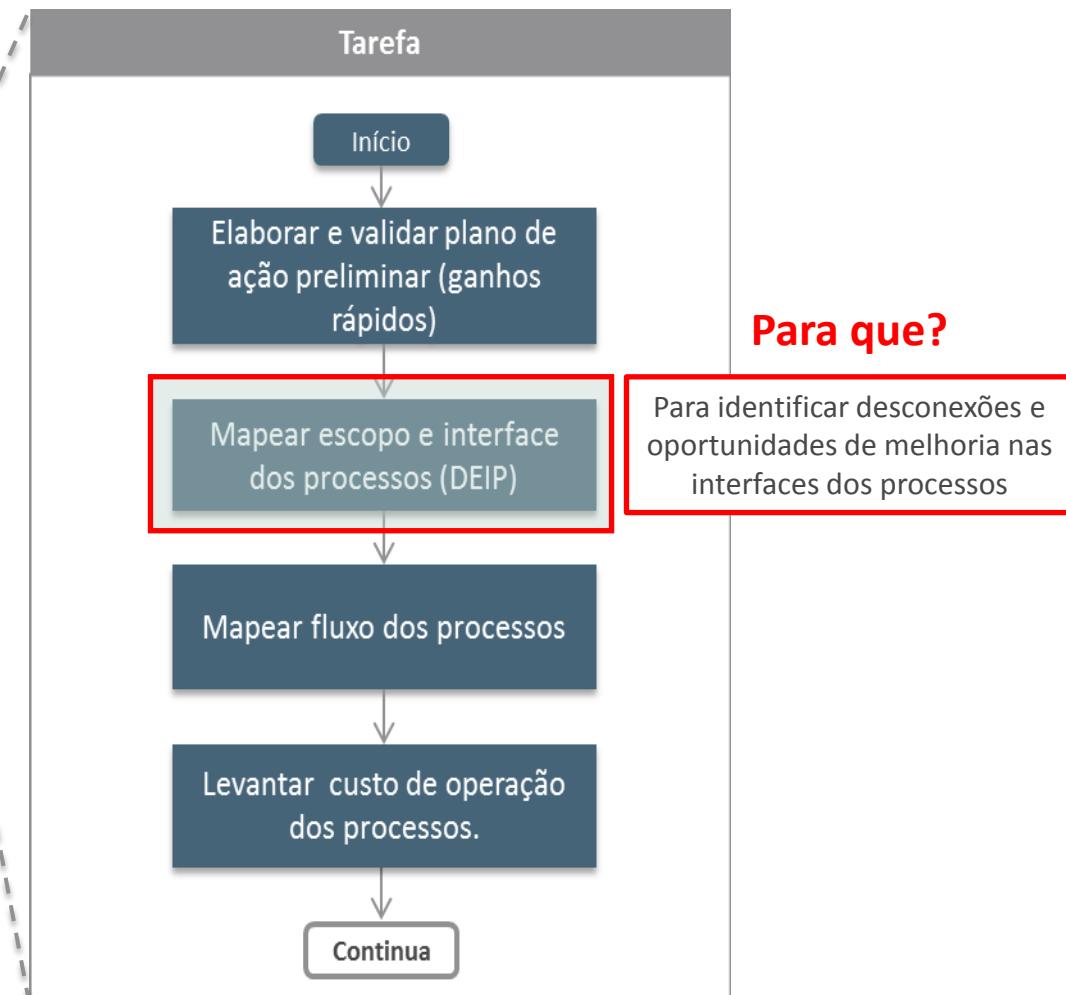
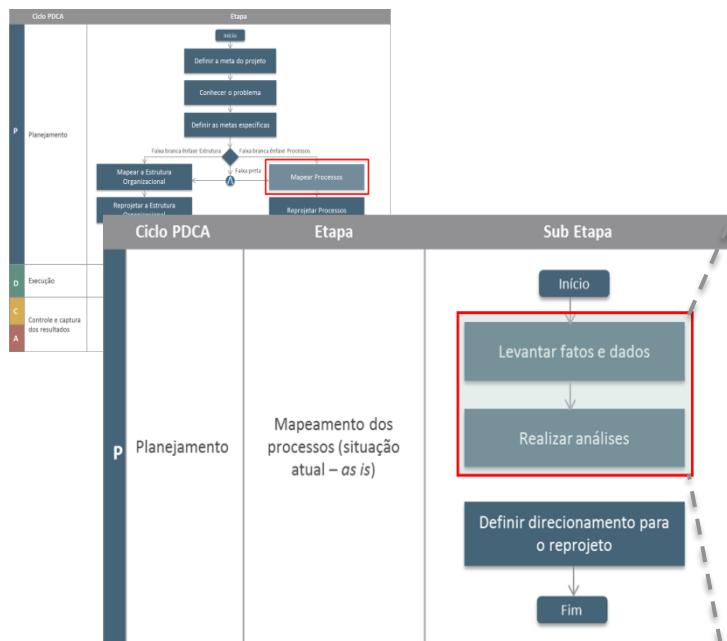
Implementação da ROP



Implementação da ROP



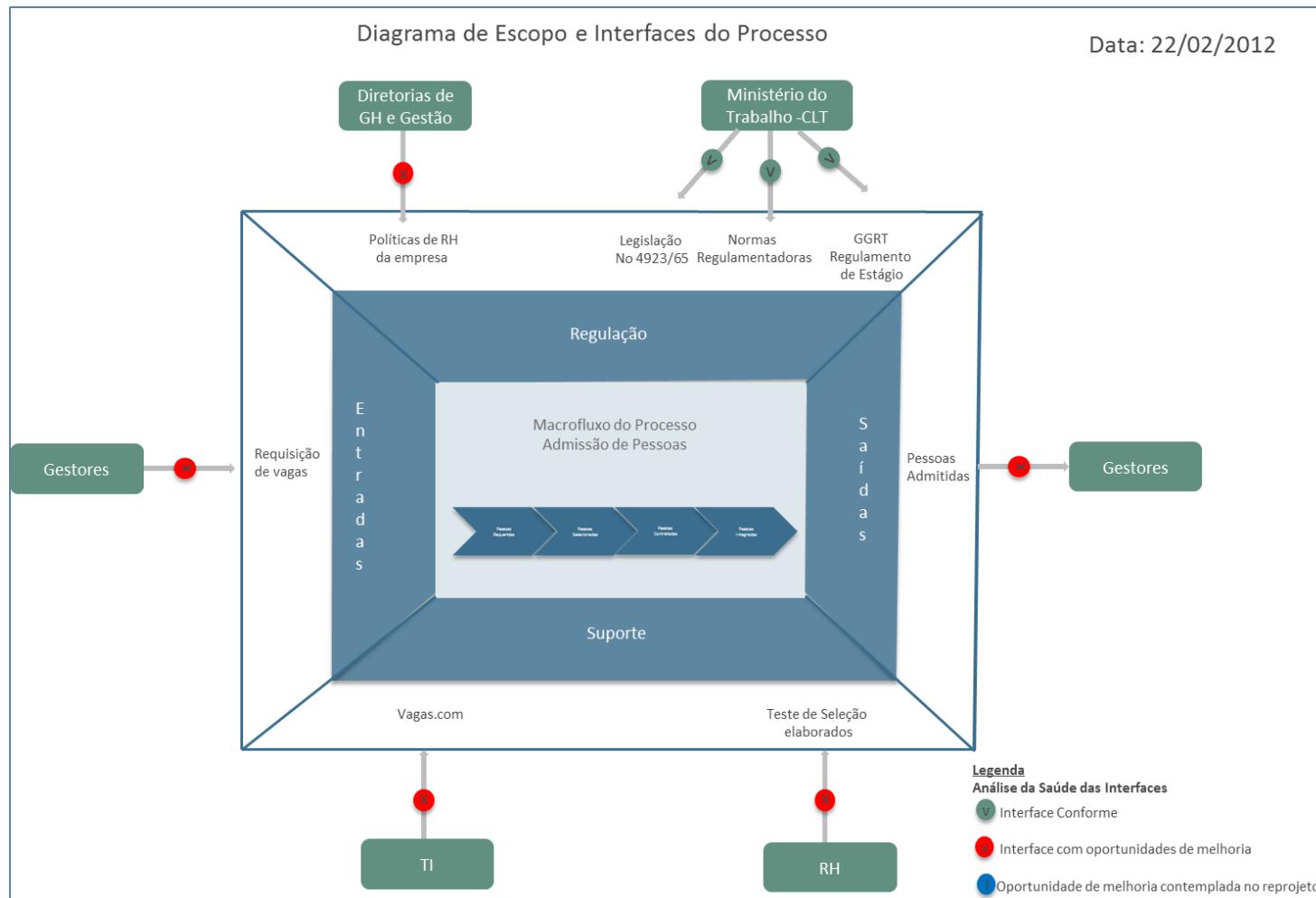
Implementação da ROP



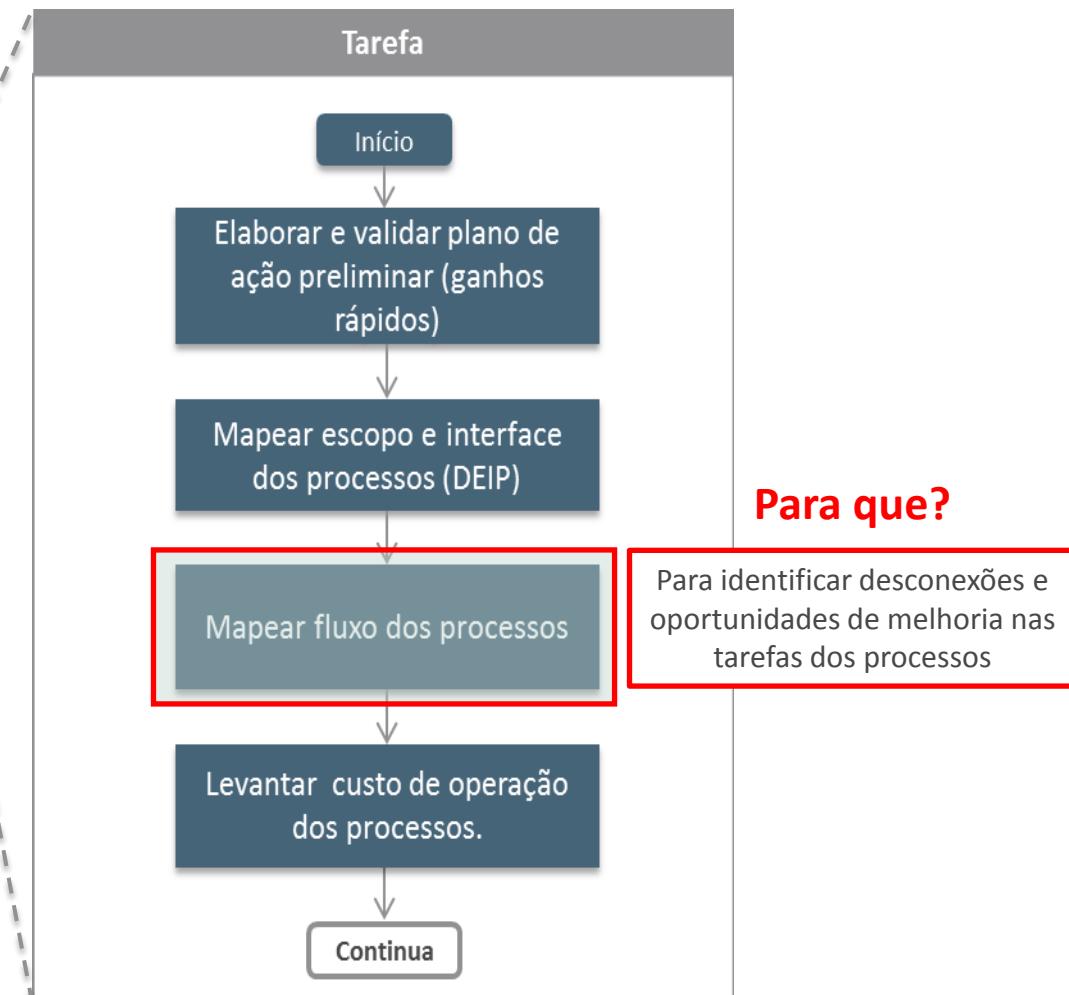
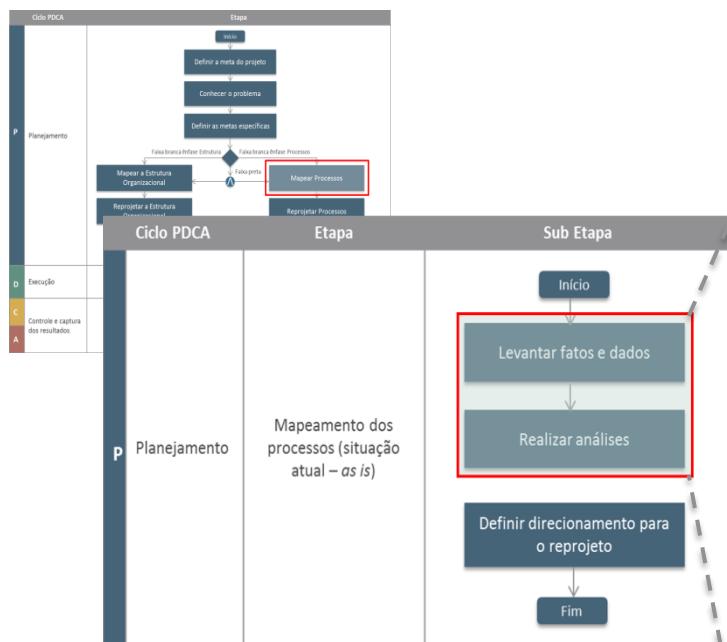
Mapeamento dos processos

MAPEAMENTO DO ESCOPO E INTERFACES DOS PROCESSOS (DEIP)

Exemplo: processo de admissão de pessoas.



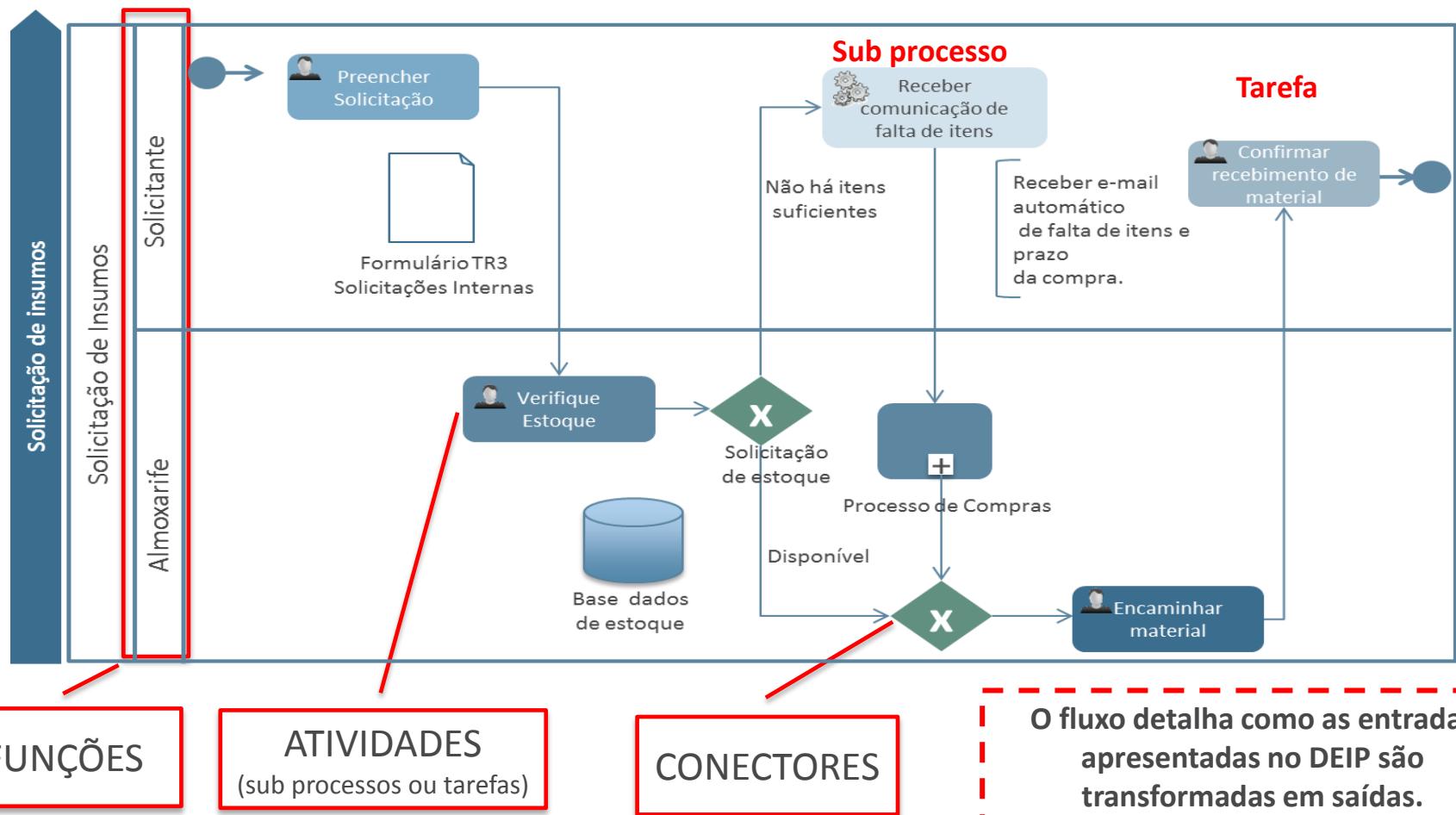
Implementação da ROP



Mapeamento dos processos

MAPEAMENTO DOS FLUXOS DOS PROCESSOS

Exemplo processo de solicitação de insumos



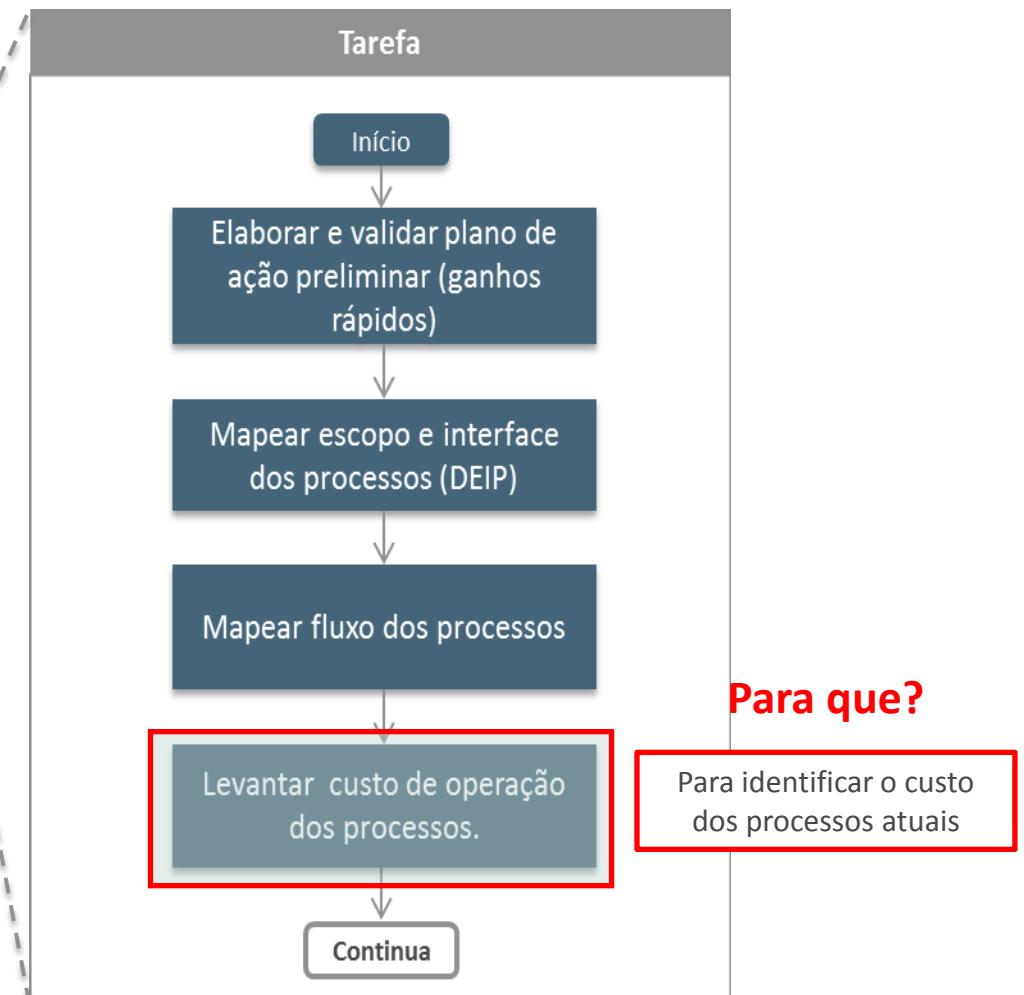
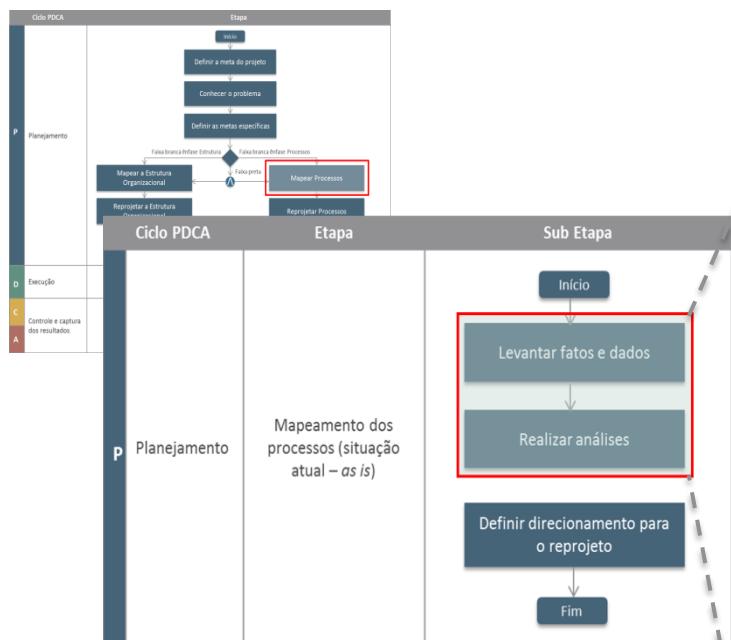
FUNÇÕES

ATIVIDADES
(sub processos ou tarefas)

CONECTORES

O fluxo detalha como as entradas apresentadas no DEIP são transformadas em saídas.

Implementação da ROP



Mapeamento dos processos

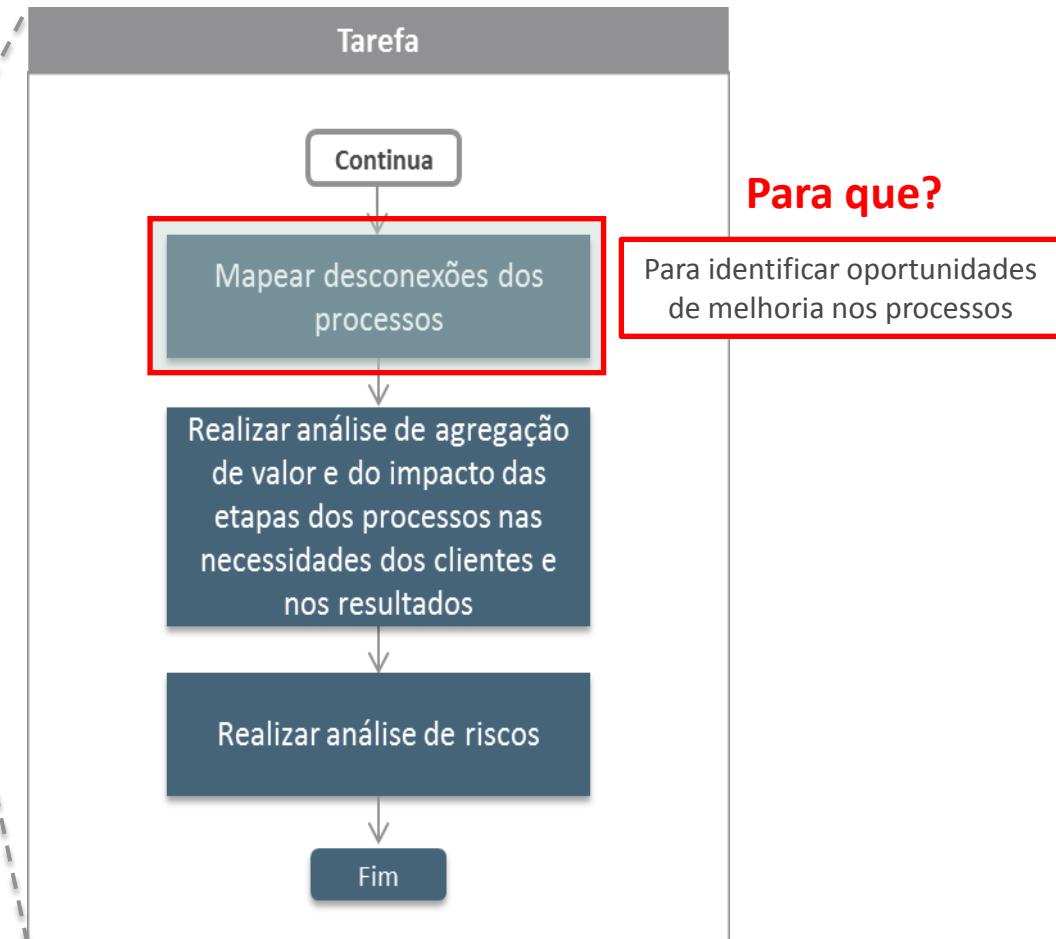
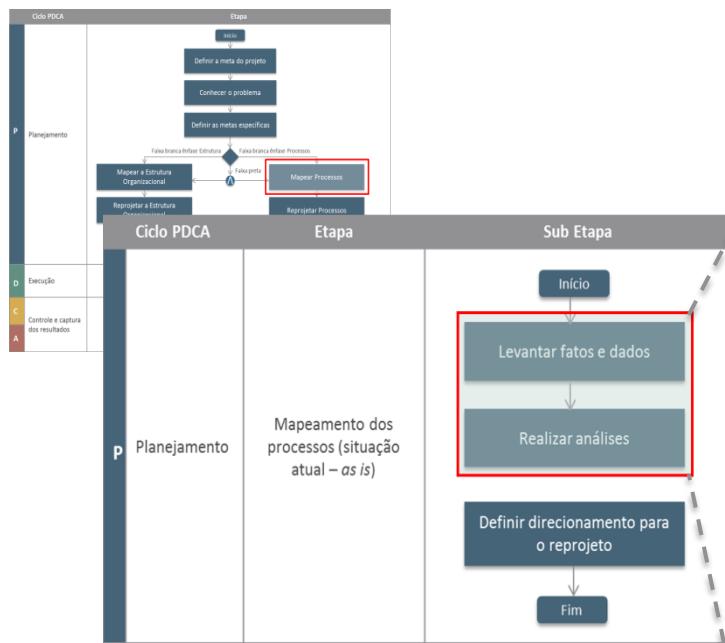
LEVANTAMENTO DO CUSTO DE OPERAÇÃO DOS PROCESSOS

Exemplo: custo com pessoas.

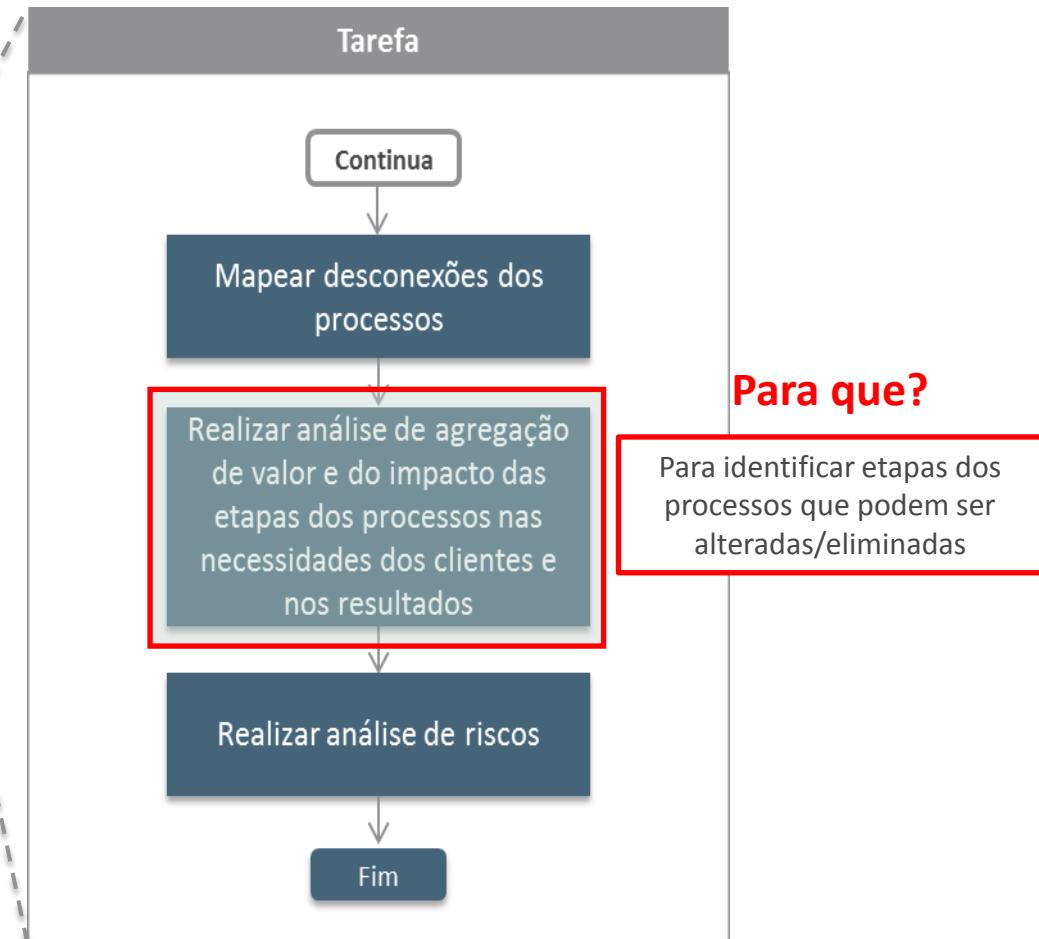
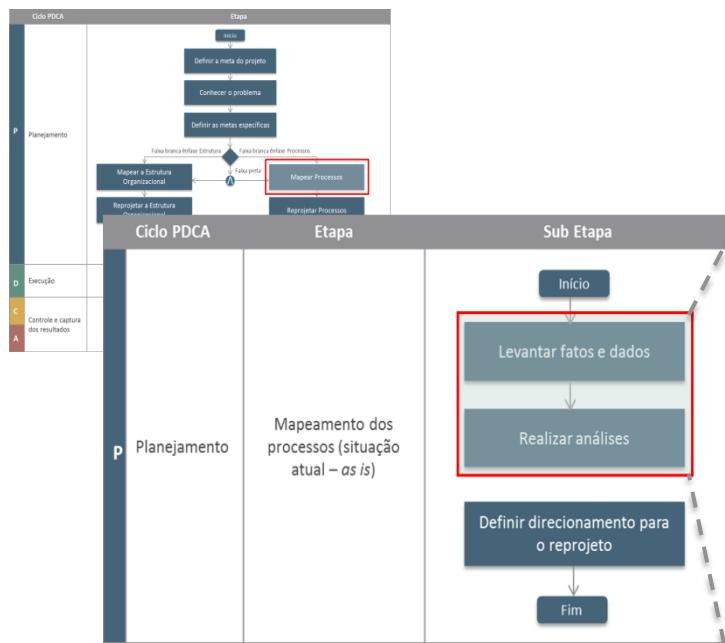
Planilha de Força de Trabalho Empregada/FTE																	
Processo		Admitir Pessoas															
Etapas		Pessoas Requeridas			Pessoas Selecionadas			Pessoas Contratadas			Pessoas Integradas			Consolidado			
		Carga de Trabalho Dedicada															
Nome	Salário	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	FTE	R\$	
João Lima	R\$ 5.081	39%	62	1.982		0			0			0		39%	0,39	1.982	
José Campos	R\$ 2.127	33%	53	702		0			0			0		33%	0,33	702	
Cláudia Lemos	R\$ 3.049		0		10%	16	305		0			0		10%	0,10	305	
Roberto Silva	R\$ 2.127		0			0		5%	8	106	40%	64	851	45%	0,45	957	
Antônia Maria	R\$ 2.847		0			0		5%	8	142	40%	64	1.139	45%	0,45	1.281	
Marta Rocha	R\$ 1.696		0			0		5%	8	85	40%	64	678	45%	0,45	763	
Joaquim Pereira	R\$ 5.039		0			0		5%	8	252	40%	64	2.015	45%	0,45	2.267	
Horas Alocadas / Custo - Atual															Total	2,62	8.256
2,62h/mês / R\$ 8.256,00																	

A análise pode contemplar também despesas gerais e administrativas e, para projetos com foco em receita poderão ser feitos o levantamento e parametrização das vendas, do faturamento e do recebimento etc.

Implementação da ROP

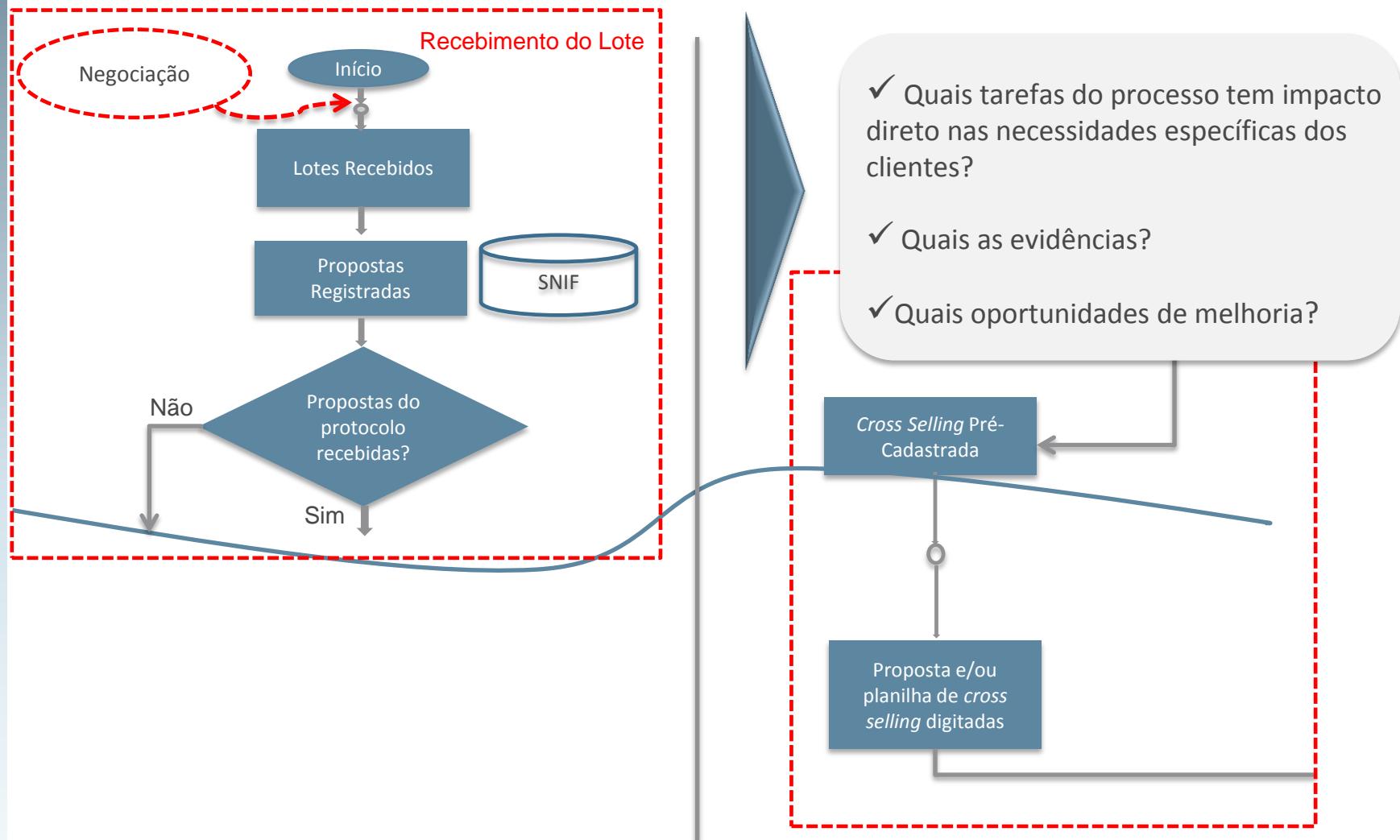


Implementação da ROP



Mapeamento dos processos

ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR E IMPACTO DAS ETAPAS DOS PROCESSOS NAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E NOS RESULTADOS



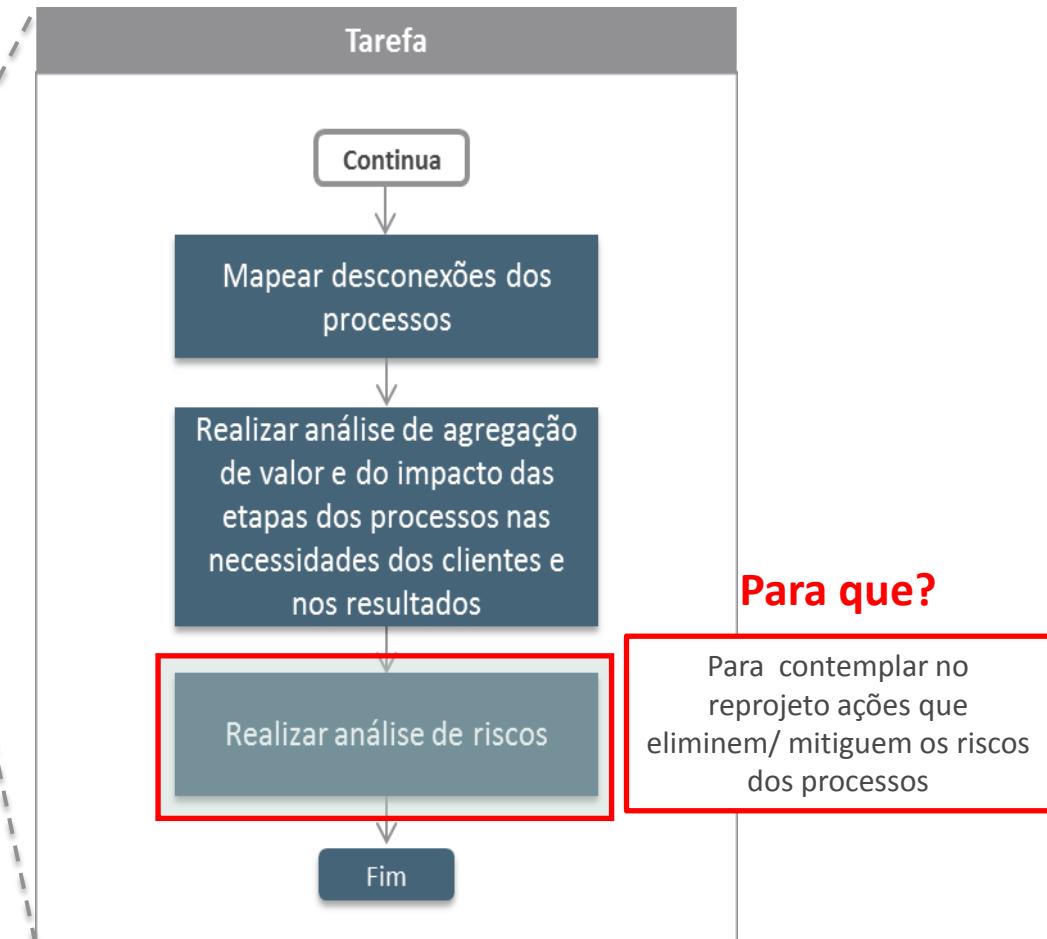
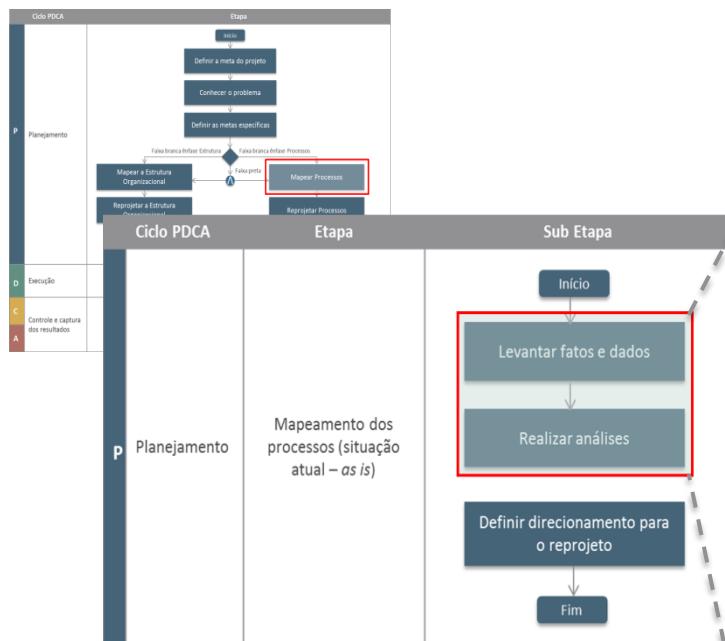
Mapeamento dos processos

ANÁLISE DE AGREGAÇÃO DE VALOR E IMPACTO DAS ETAPAS DOS PROCESSOS NAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E NOS RESULTADOS

Desconexões					Sugestão de melhoria
Origem	Problema	Elemento	Evidência	Causa	
Tarefa: Definição do consultor responsável pelo atendimento ao potencial cliente	Morosidade no tempo de atendimento ao potencial cliente	Processos	55% das primeiras visitas são realizadas fora do prazo de 5 dias	Dificuldade na definição do consultor com disponibilidade e com as características adequadas	Elaboração de matriz consultores X características X disponibilidade para auxilio na definição

ATENÇÃO: a identificação das causas fundamentais das desconexões levantadas coincide com a **ANÁLISE DO PROCESSO** (é necessário aprofundar a análise das causas buscando transformá-la em um diagrama de causas).

Implementação da ROP



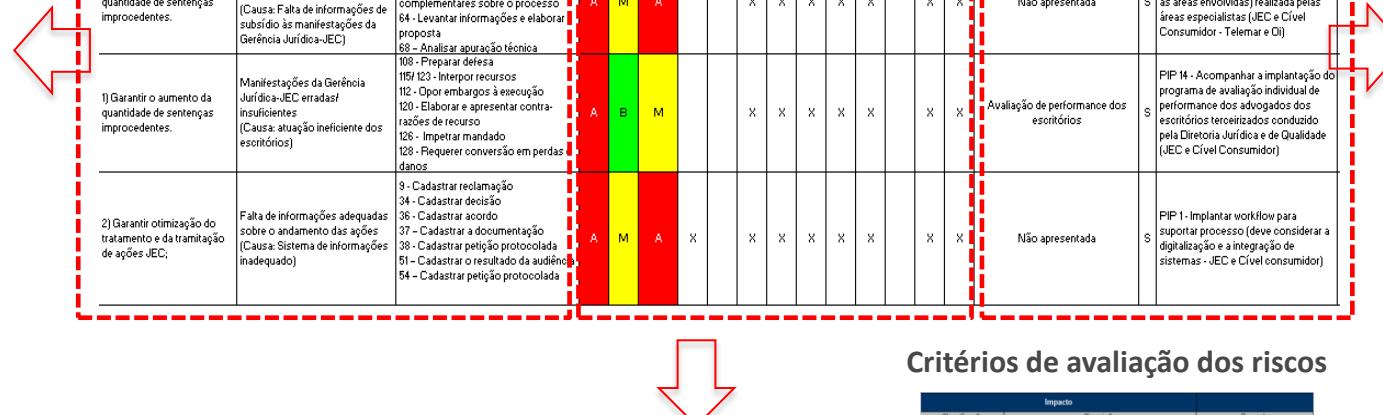
Mapeamento dos processos

ANÁLISE DE RISCOS

À partir dos objetivos dos processos mapeados, devem ser avaliados os riscos correlacionados e definidas recomendações / ações mitigatórias.

Matriz de riscos

Objetivos do Processo	Risco do Processo	Atividade do Fluxo (número e descrição)	Impacto (B,M,A)	Probabilidade (B,M,A)	Classificação COSO										Atividade do controle	Existe plano de ação?	Recomendação	
					1. Informações contundentes	2. Interrupção do negócio	3. Decisões gerenciais	4. Fraude e desvio	5. Sangões Legais	6. Custo excessivo	7. Perda de ativos	8. Desvantagem competitiva	9. Perda de receita	10. Prejuízo à imagem				
1) Garantir o aumento da quantidade de sentenças improcedentes.	Manifestações da Gerência Jurídica-JEC erradas/insuficientes (Causa: Falta de informações de subsídio às manifestações da Gerência Jurídica-JEC)	59 - Levantar e analisar documentação relativa ao processo 63 - Levantar informações complementares sobre o processo 64 - Levantar informações e elaborar proposta 68 - Analisar apuração técnica	A	M	A			X	X	X	X	X	X	X		Não apresentada	S	PIP 2 - Implantar rotina de apuração técnica (com trâmite automático entre as áreas envolvidas) realizada pelas áreas especialistas (JEC e Cível Consumidor - Telemar e OI)
1) Garantir o aumento da quantidade de sentenças improcedentes.	Manifestações da Gerência Jurídica-JEC erradas/insuficientes (Causa: atuação ineficiente dos escritórios)	108 - Preparar defesa 115/123 - Interpor recursos 112 - Opor embargos à execução 120 - Elaborar e apresentar contrarrazões de recurso 126 - Impetrar mandado 128 - Requerer conversão em perdimento	A	B	M			X	X	X	X	X	X	X		Avaliação de performance dos escritórios	S	PIP 14 - Acompanhar a implantação do programa de avaliação individual de performance dos advogados dos escritórios terceirizados conduzido pela Diretoria Jurídica e de Qualidade (JEC e Cível Consumidor)
2) Garantir otimização do tratamento e da tramitação de ações JEC;	Falta de informações adequadas sobre o andamento das ações (Causa: Sistema de informações inadequado)	9 - Cadstrar reclamação 34 - Cadastrar decisão 36 - Cadastrar acordo 37 - Cadastrar a documentação 38 - Cadastrar petição protocolada 51 - Cadastrar o resultado da audiência 54 - Cadastrar petição protocolada	A	M	A	X		X	X	X	X	X	X	X		Não apresentada	S	PIP 1 - Implantar workflow para suportar processo (deve considerar a digitalização e a integração de sistemas - JEC e Cível consumidor)



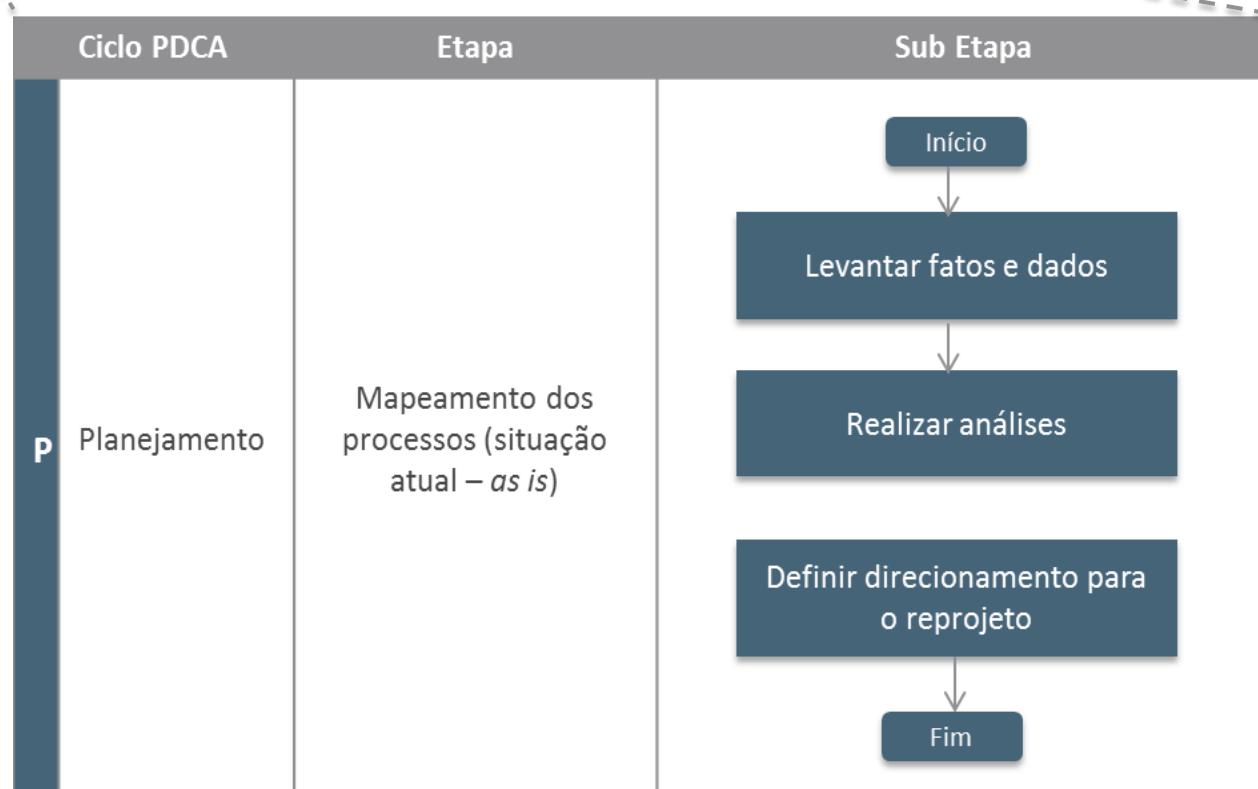
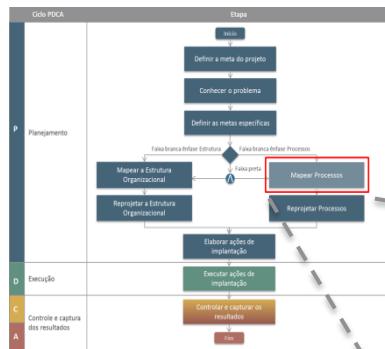
Classificação dos riscos

com base nos critérios de impacto e probabilidade

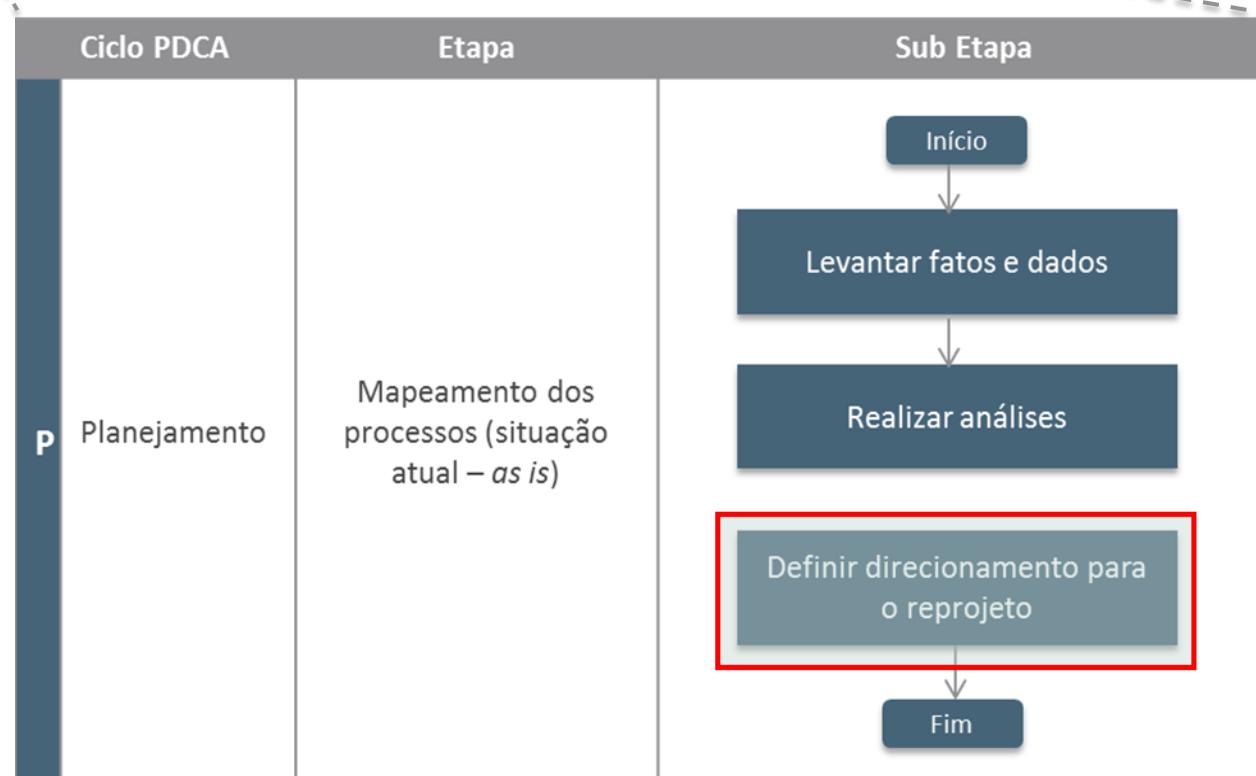
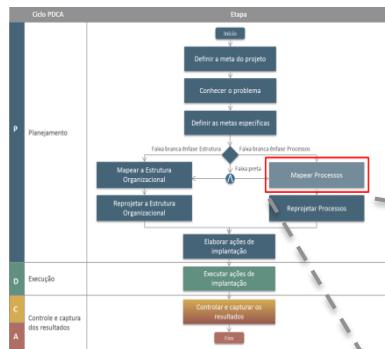
Classificação	Descrição	Impacto	
		Base	Exemplo
Base	Compromete somente o processo em questão, com impacto referente à eficiência do processo sob as dimensões de tempo, custo, qualidade e segurança, sem impactos associados a problemas com pessoas e/ou tecnologias.		Retrabalho: Parada de sistemas não críticos, ausência de ferramentas adequadas, etc.
Médio	Impacto relacionado à perda e/ou comprometimento de ativos não críticos e/ou descumprimento de leis ou regulamentações que não comprometem a imagem da Telemar.		Acesso inadequado a dados e/ou informações não críticas, pagamento de multas regulatórias, etc.
Alto	Impacto relacionado à perda e/ou comprometimento de ativos críticos e/ou descumprimento de leis ou regulamentações que comprometem a imagem da Telemar, ou fraude independente dos danos causados.		Comprometimento de equipamentos e/ou sistemas críticos, parada de sistema e/ou comunicação, acesso inadequado a bens e/ou dados críticos, etc.

Classificação	Descrição	Impacto	
		Mínimo (%)	Máximo (%)
Base	Pouco Provável	0	40
Médio	Possível	41	70
Alto	Muito Provável	71	100

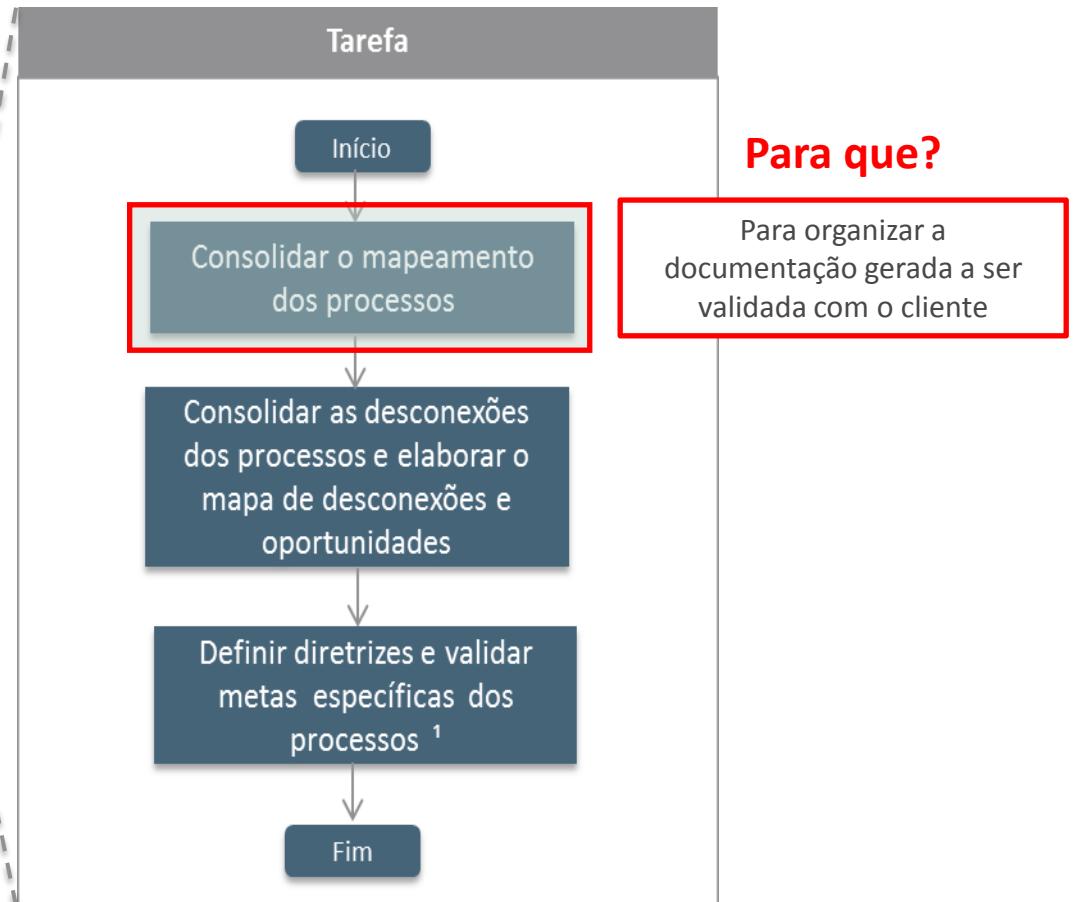
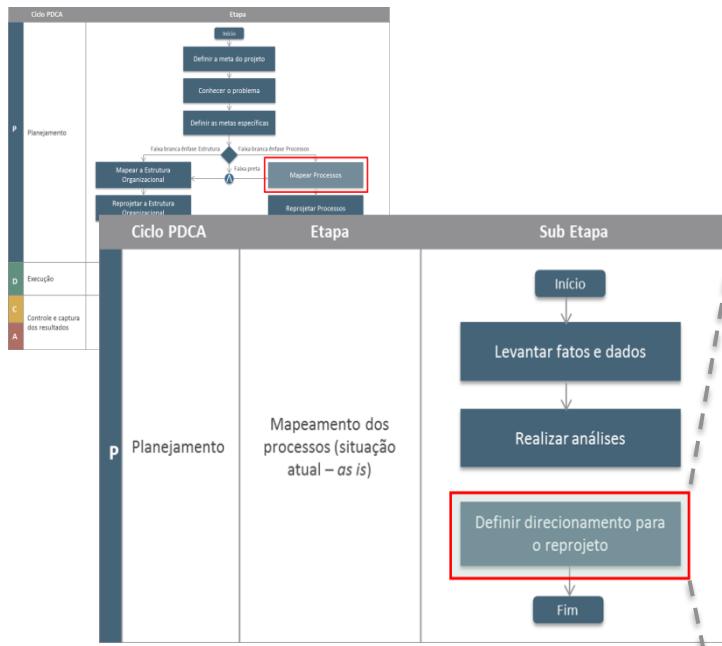
Implementação da ROP



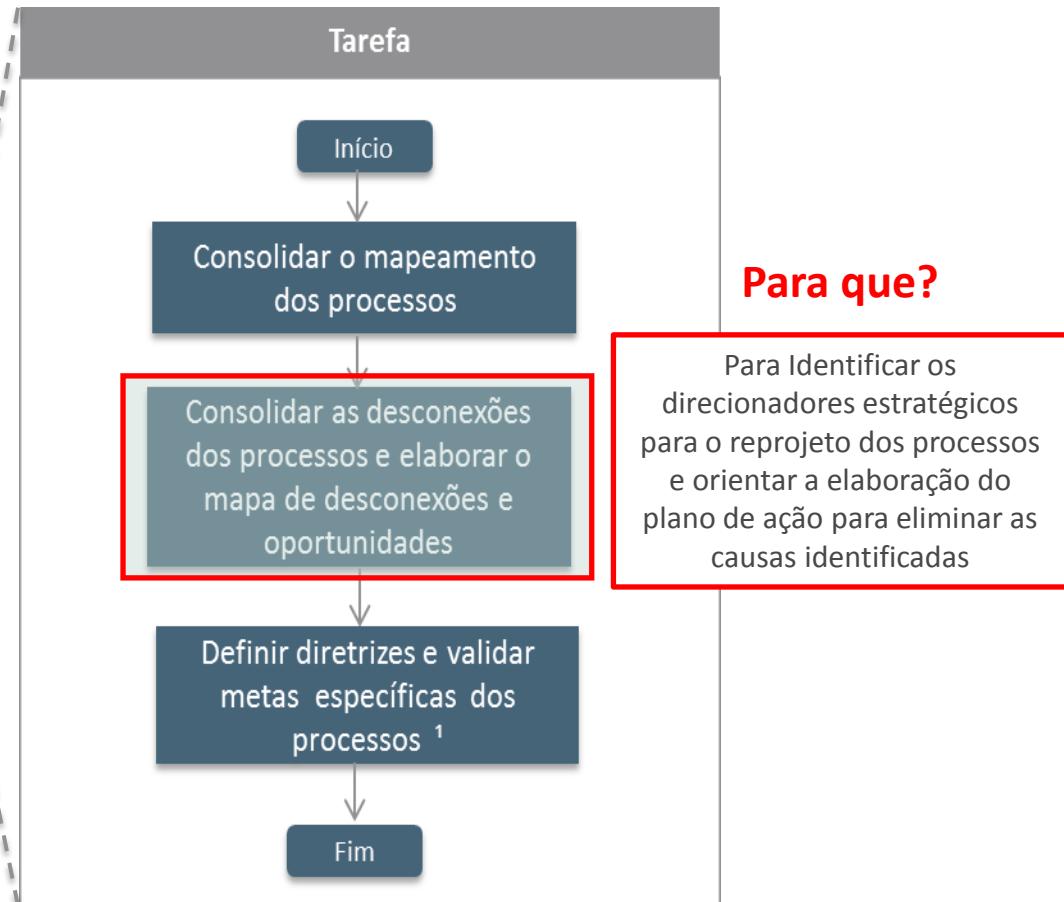
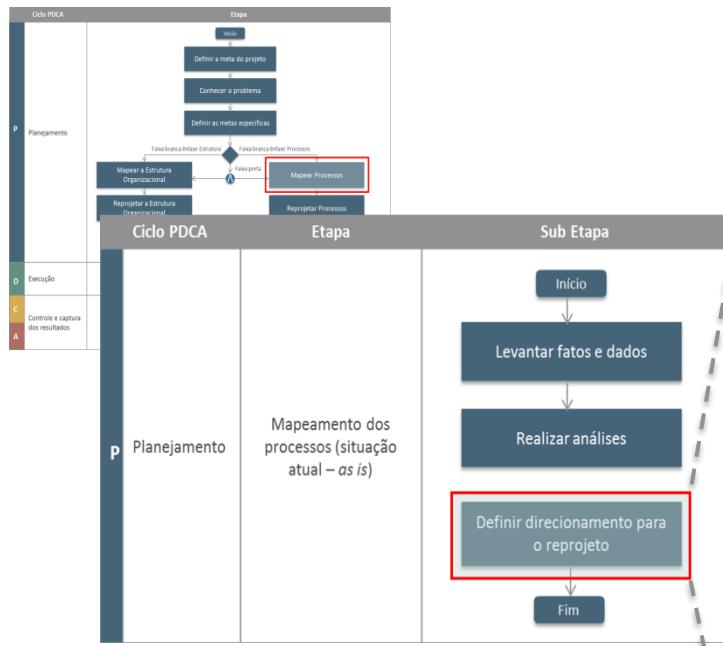
Implementação da ROP



Implementação da ROP



Implementação da ROP



Mapeamento dos processos

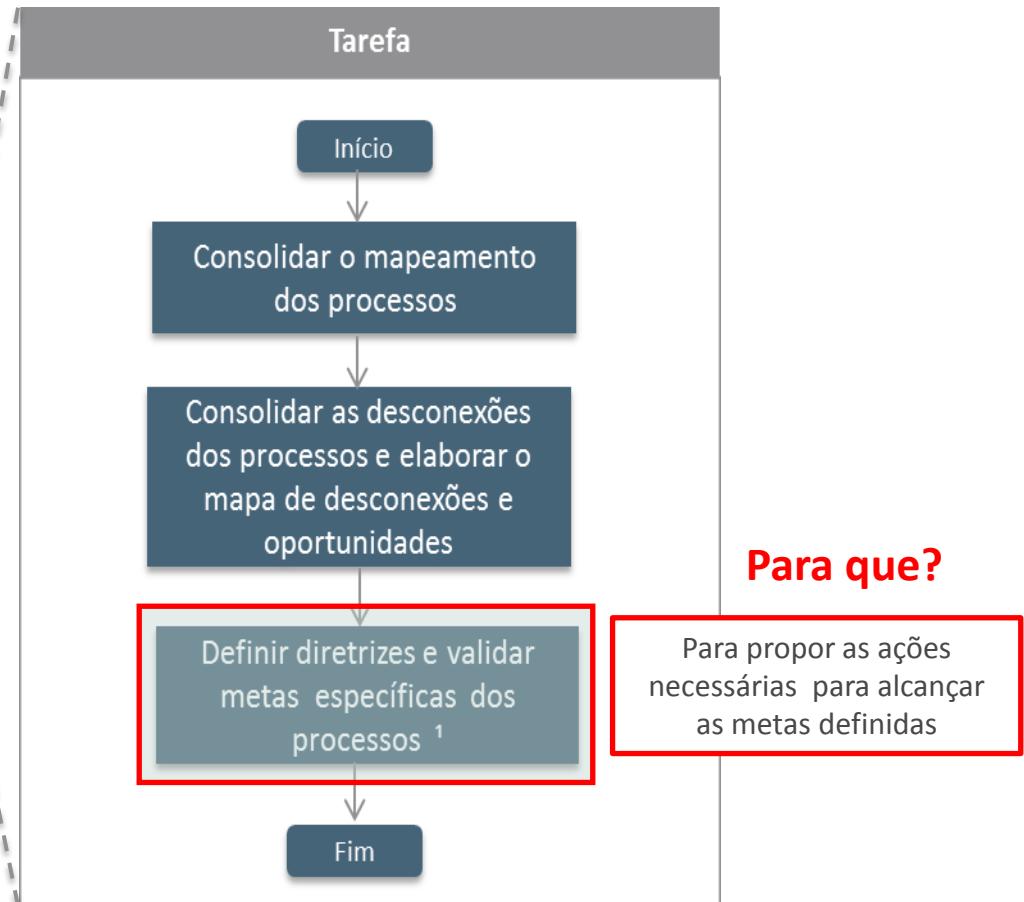
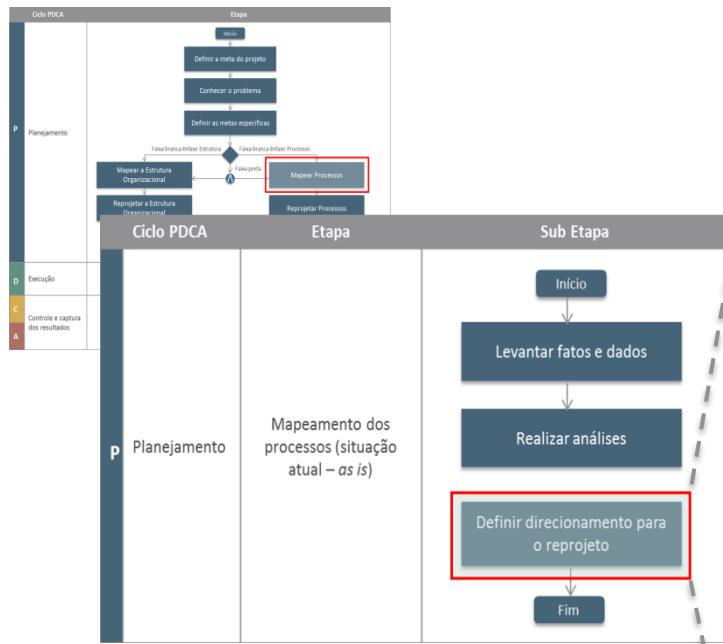
CONSOLIDAÇÃO DAS DESCONEXÕES DOS PROCESSOS E ELABORAÇÃO DO MAPA DE DESCONEXÕES E OPORTUNIDADES

DESCONEXÕES					IMPACTO				SUGESTÕES DE MELHORIA
ORIGEM	PROBLEMA	ELEMENTO	EVIDÊNCIA	CAUSA	RESULTADO/INDICADOR	GRAU	NECESS. CLIENTE	GRAU	
Tarefa X do fluxo do processo de aprovação das requisições de contratação	Alta morosidade	Processos	55% da aprovação de requisição é realizada acima do prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de aprovação centralizado; - Definição de alçadas de aprovação realizada a cada nova requisição 	Requisições de fácil e rápido preenchimento Tempo de fechamento da vaga	A	Requisições de fácil e rápido preenchimento	M	Rever campos obrigatórios do sistema
							Agilidade na contratação	A	Rever a política de alçadas, critérios
							Qualidade de candidatos	B	Realizar treinamento sobre seleção de candidatos (análise de perfil, competências) com equipe de RH

Importante identificar qual é o grau de impacto do problema no resultado e na necessidade do cliente.

Impacto	
A	Alto
M	Médio
B	Baixo

Implementação da ROP



(1) À partir das análises e indicadores estabelecidos anteriormente. Obs.: os indicadores podem ser ratificados.

Mapeamento dos processos

DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E VALIDAÇÃO DAS METAS ESPECÍFICAS DOS PROCESSOS

À partir das análises e dos indicadores estabelecidos anteriormente, acordar junto à alta administração possíveis restrições a serem consideradas no projeto dos novos processos.

Exemplos:

- ✓ Não considerar possibilidade de terceirização;
- ✓ Não contemplar funções criadas nos últimos 3 meses;
- ✓ Levar em consideração a legislação “X”;

Mapeamento dos processos

DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E VALIDAÇÃO DAS METAS ESPECÍFICAS DOS PROCESSOS

Exemplo: formulário para definição das diretrizes de um processo de admissão de pessoas.

DIRETRIZES PARA REPROJETO DO PROCESSO: ADMISSÃO DE PESSOAS

Direcionadores / restrições:

- ✓ Automatizar o processo
- ✓ Rever políticas de alçadas e sua ferramenta de aprovação
- ✓ Inserir custo com admissão no orçamento anual.
- ✓ Implantar gestão do processo (meta, acompanhamento de resultados)
- ✓ Incentivar a contratação através de remanejamento interno.

Indicador	Meta	Ações propostas
Custo de admissão	Reducir o custo de admissão para XXX (Valor) até YYY (prazo)	<ul style="list-style-type: none"> - Automatizar o processo; - Implantar gestão do processo.

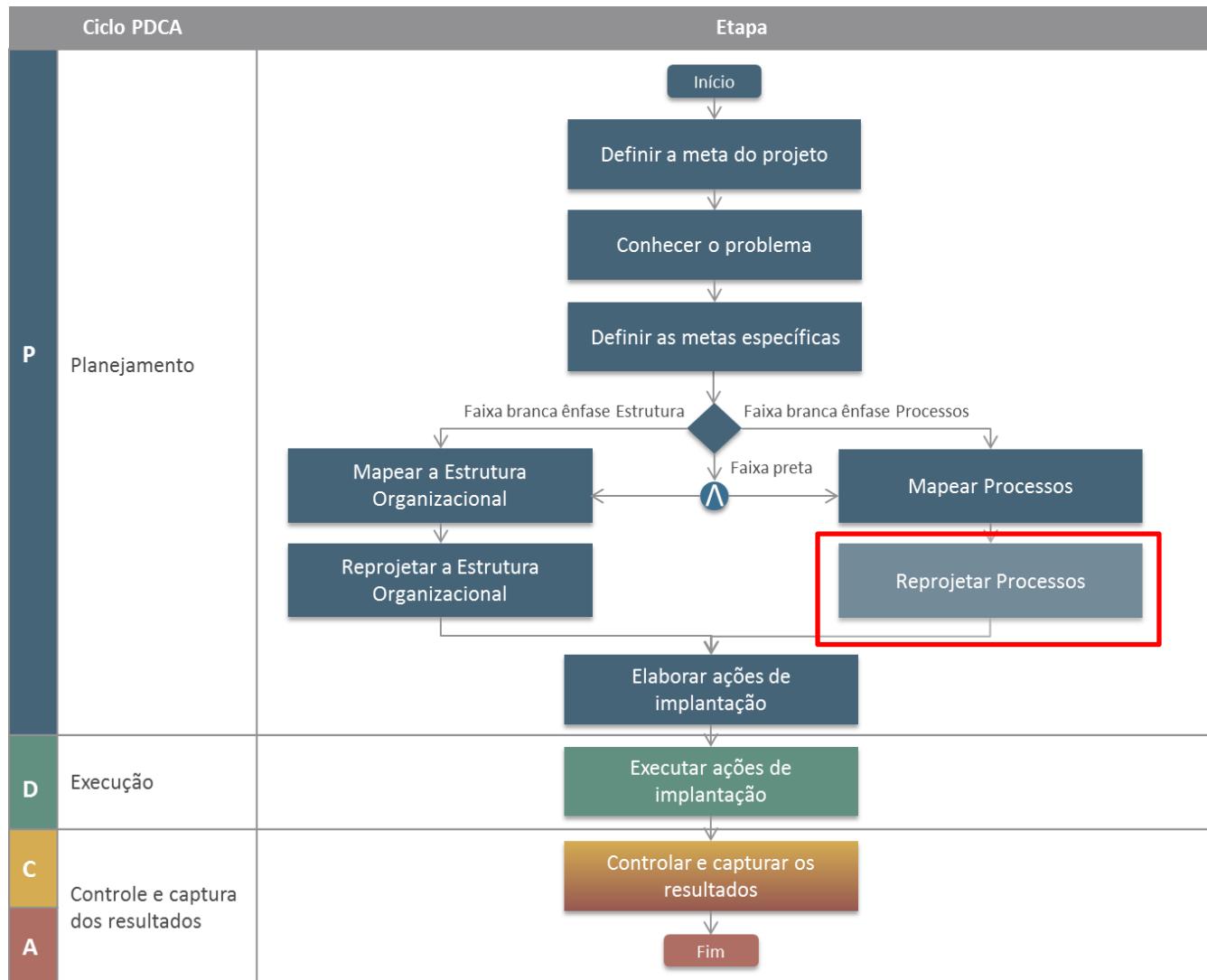
ATENÇÃO: as metas específicas devem ser ratificadas / retificadas para garantir a consistência.

Exercício – Etapa 2.2

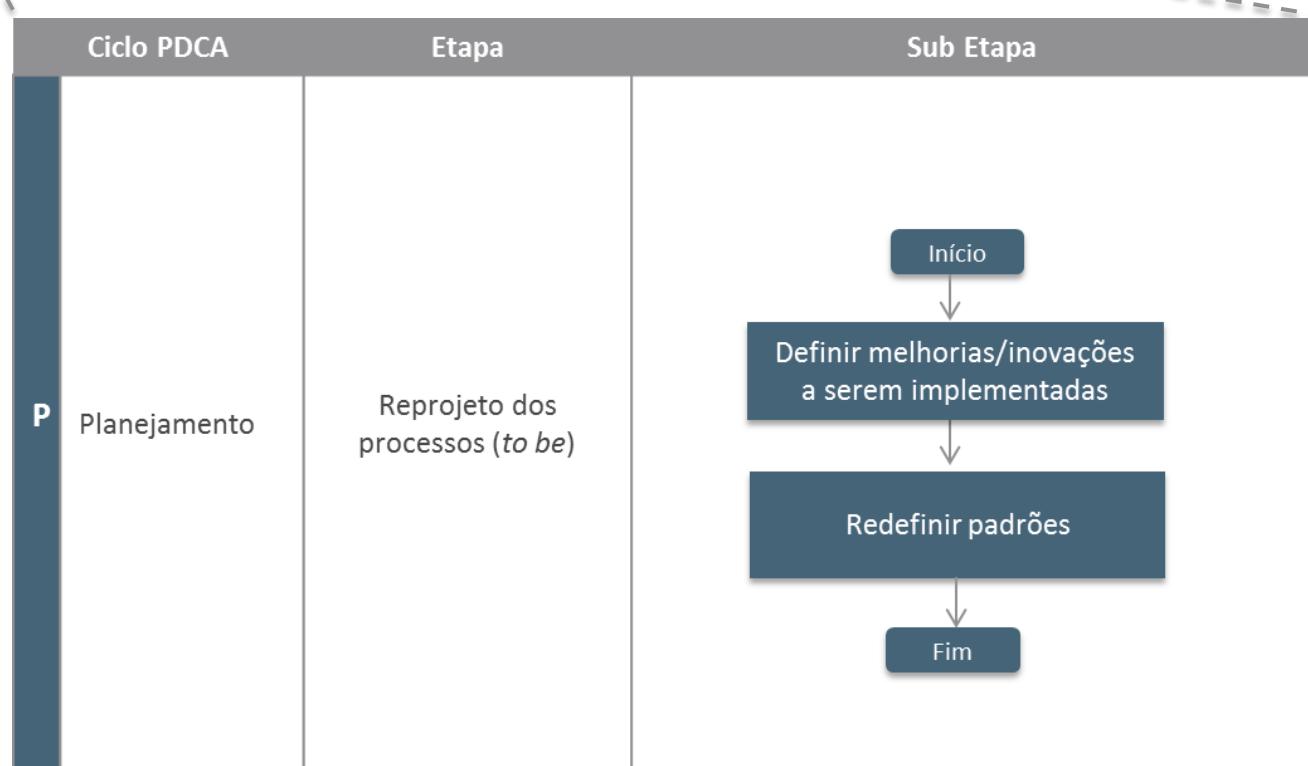
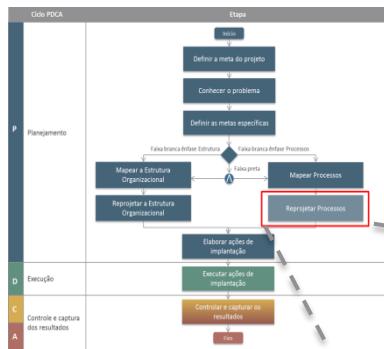
Mapeamento dos processos priorizados

Implementação da ROP

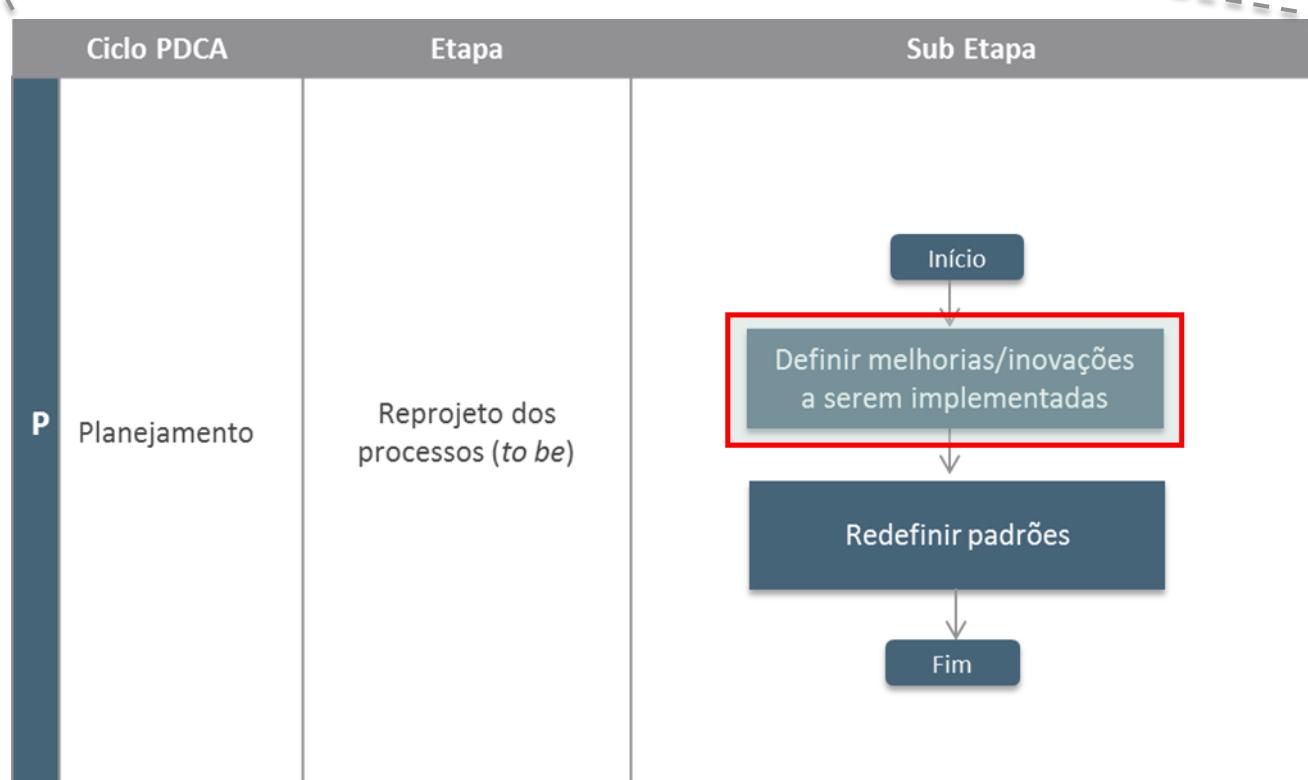
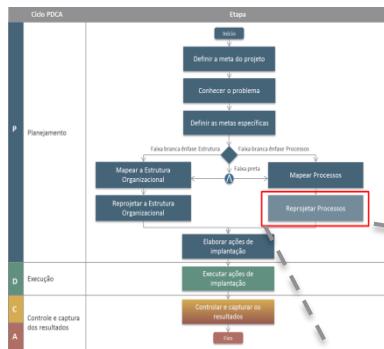
Reprojeto dos processos.



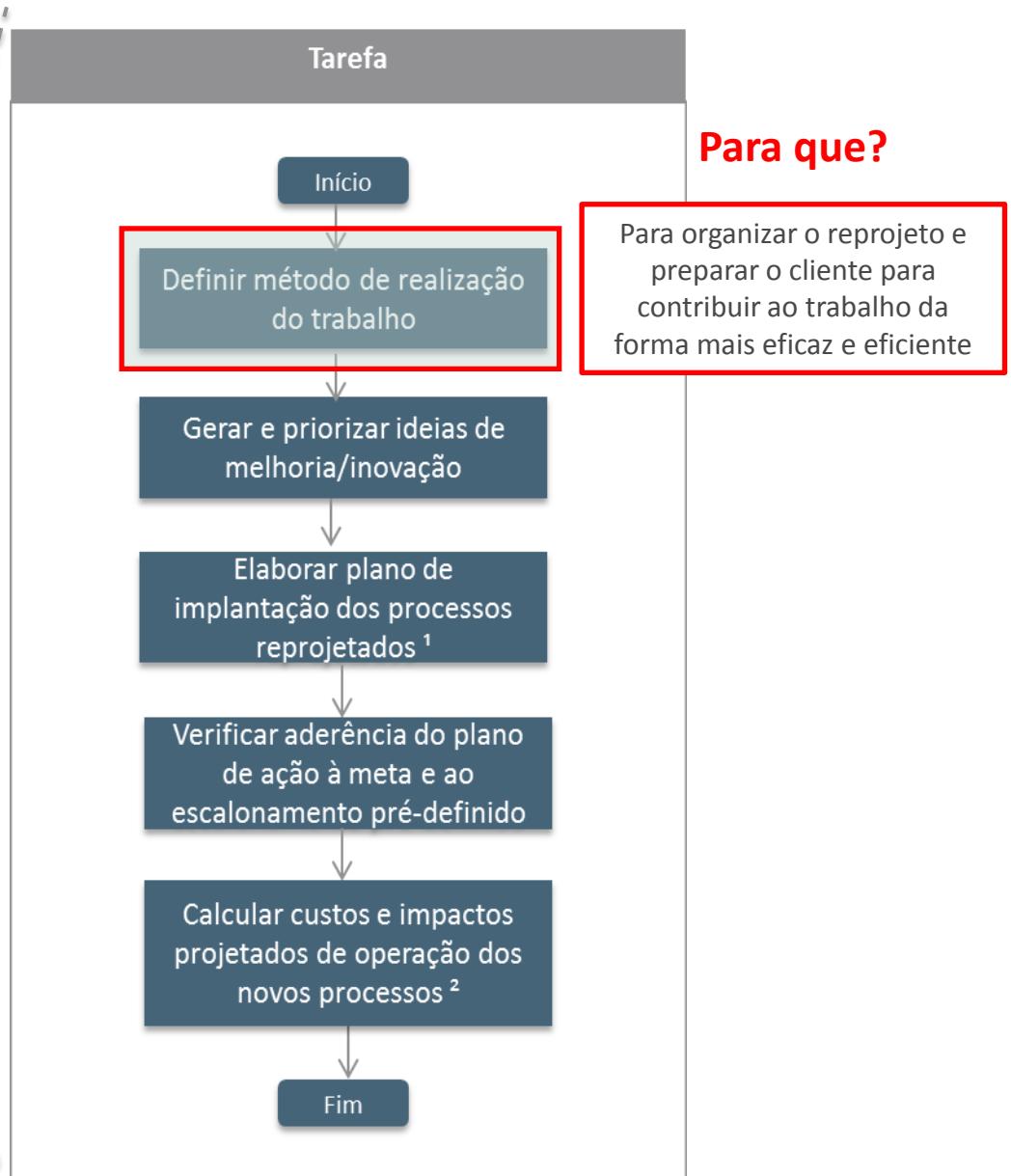
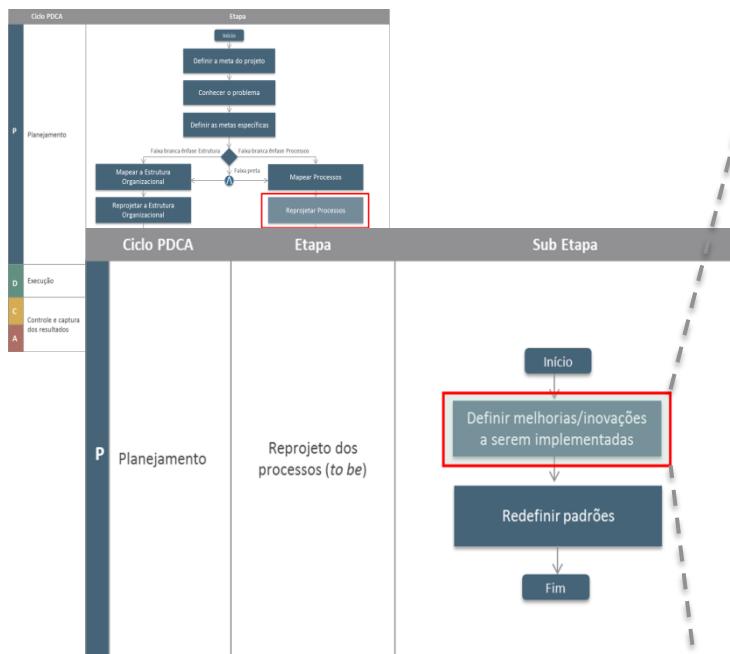
Implementação da ROP



Implementação da ROP



Implementação da ROP



Reprojeto dos Processos

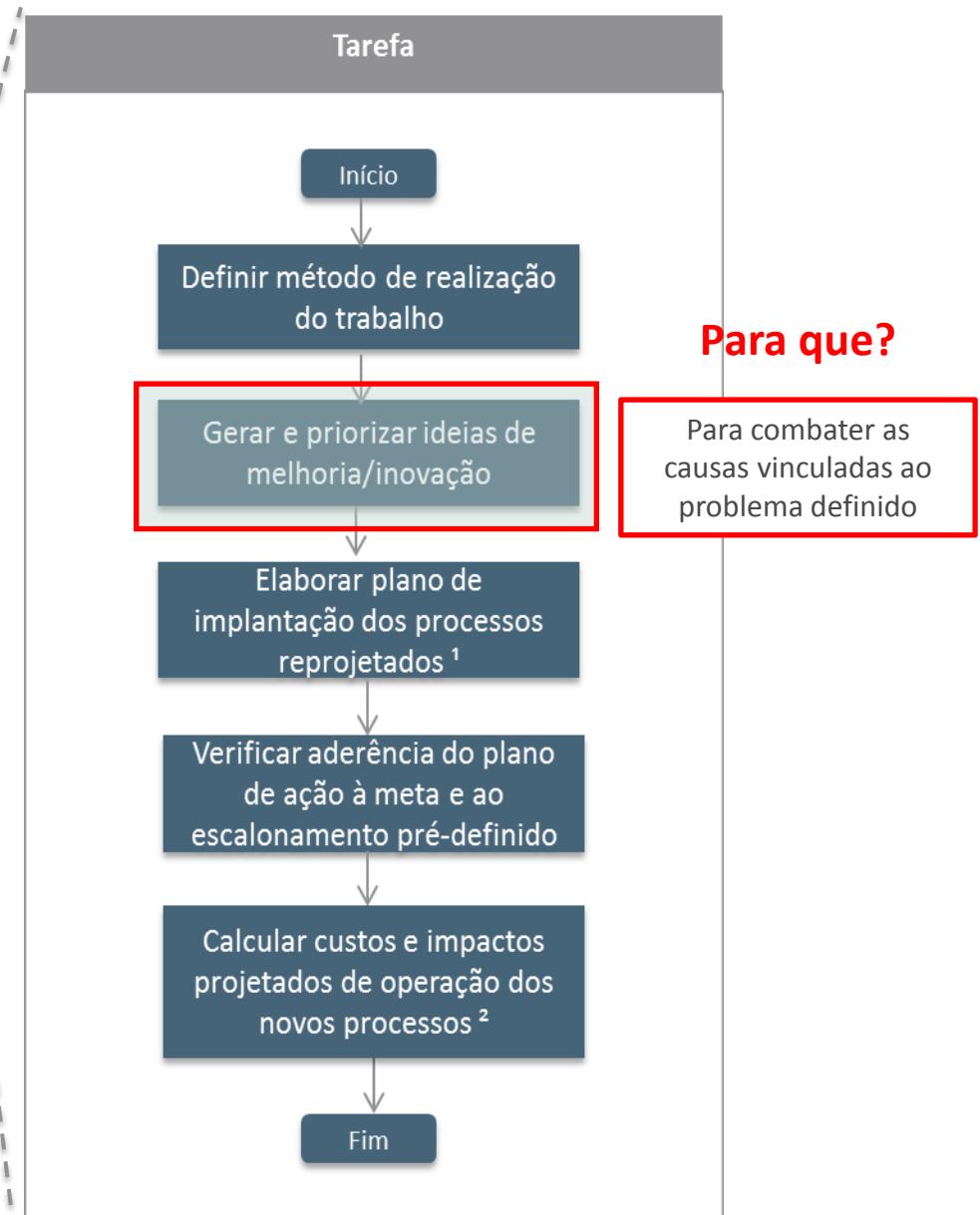
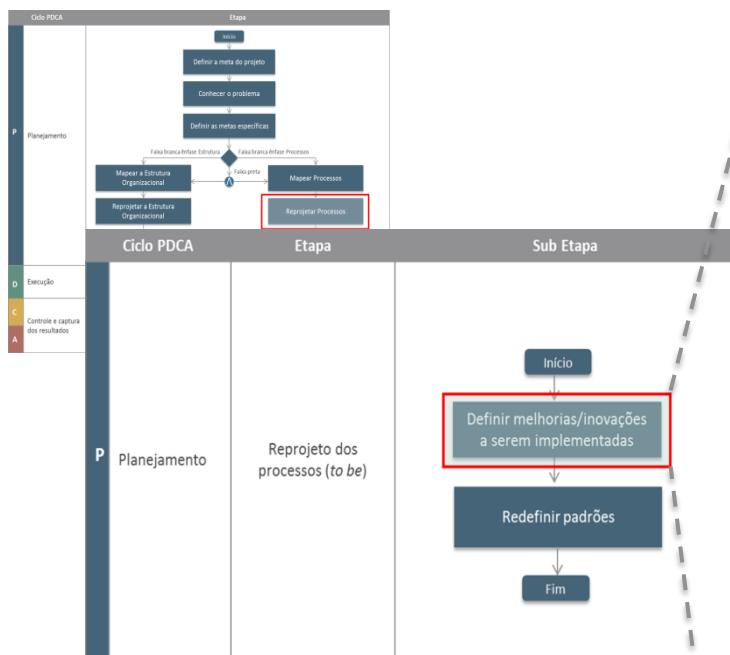
DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Antes de iniciar as sessões de reprojeto do processo, deve-se atentar para os pontos abaixo:

- ✓ Identificar e validar com o dono quem serão as pessoas convocadas para o reprojeto do processo (técnicos do processo, interfaces envolvidas, especialistas de TI, especialistas de outras áreas relevantes);
- ✓ Alinhar com a Direção da empresa e orientar o dono do processo e gestor sobre o papel de motivador da equipe, dando sinais concretos que a mudança é pra valer e deixar claro as atitudes necessárias;
- ✓ Preparar o material e agenda para a sessão de reprojeto – Pacto de convivência, Sensibilização dos participantes⁽¹⁾;
- ✓ Realizar uma análise crítica do material produzido a fim de estar apto a provocar inovações no processo junto à equipe;

(1) Em alguns casos poderá ser necessário o apoio de metodologia de gestão da mudança.

Implementação da ROP



Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

São duas as ferramentas utilizadas:

SCAMPER e Guia de Identificação de Melhorias/Inovações:

- ✓ Devem apoiar a equipe do reprojeto na geração de ideias orientadas pelas diretrizes definidas, e vetar aquelas que estejam em desacordo;
- ✓ Devem ser usadas, **de modo complementar**, após a análise da situação atual do processo;
- ✓ Servem como guia orientador de questionamentos para o consultor que conduzirá as reuniões de Reprojeto.

Observação: Quando a identificação/consolidação das oportunidades de melhoria é realizada em função do impacto nos resultados e necessidades dos clientes (fase de mapeamento do processo), e as sugestões de melhoria são suficientes para alcance da meta do processo e no atendimento das necessidades do cliente, a etapa de geração de ideias poderá ser abolida.

Atenção: na geração e priorização de ideias de melhorias devem sempre ser levadas em consideração as diretrizes do reprojeto.

Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

SCAMPER é um questionário composto de lista de perguntas sugeridas por Alex Osborn visando a gerar uma ampla variedade de idéias sobre melhorias/inovações no processo (simplificar, reduzir, eliminar) com vista ao aumento do valor das atividades;

S Substituir?

C Combinar?

A Adaptar?

M Modificar?

P Por em uso para outros fins

E Eliminar ou minimizar?

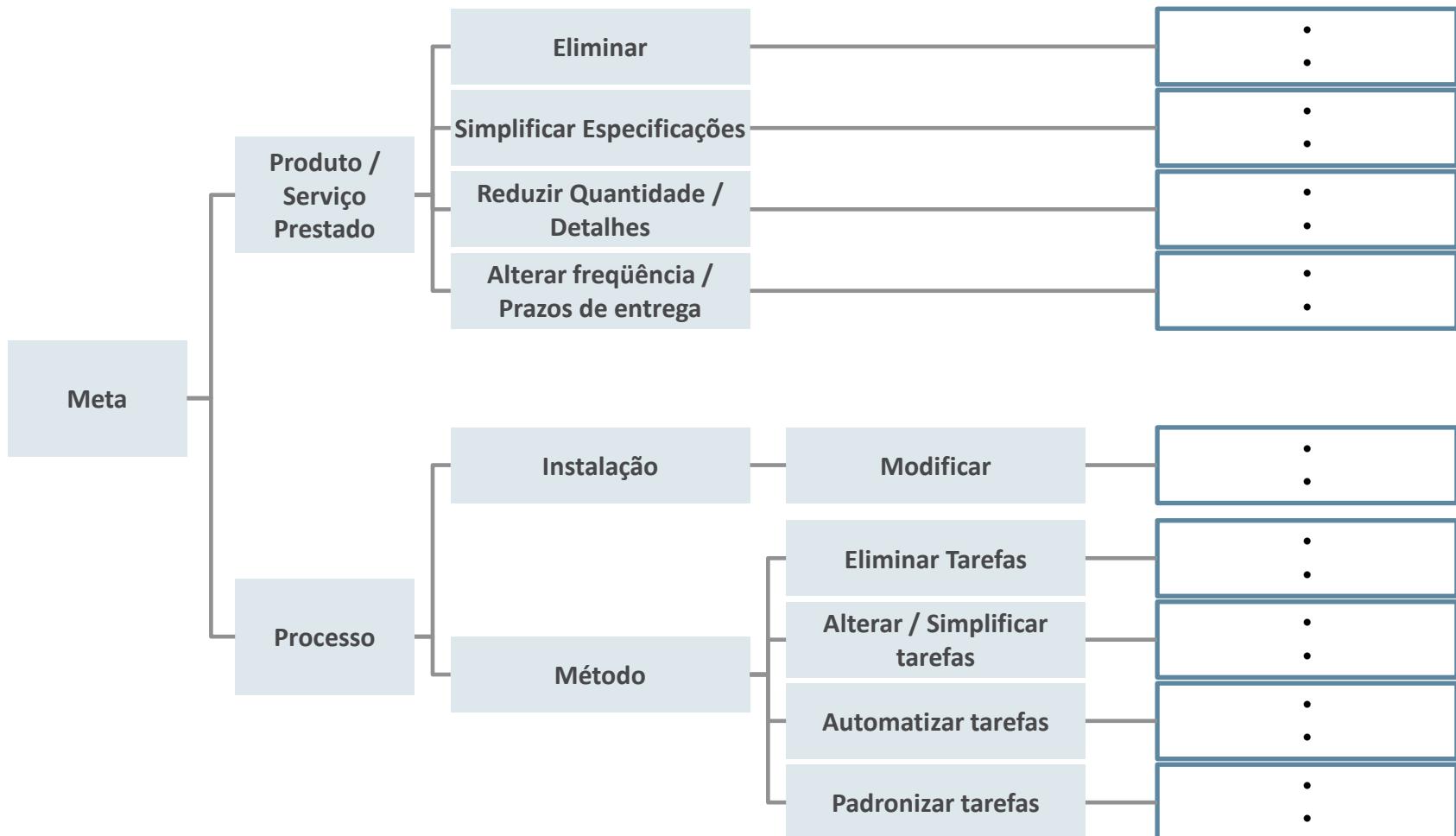
R Reverter? Reorganizar?

Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

Guia de Identificação de Melhorias/Inovações

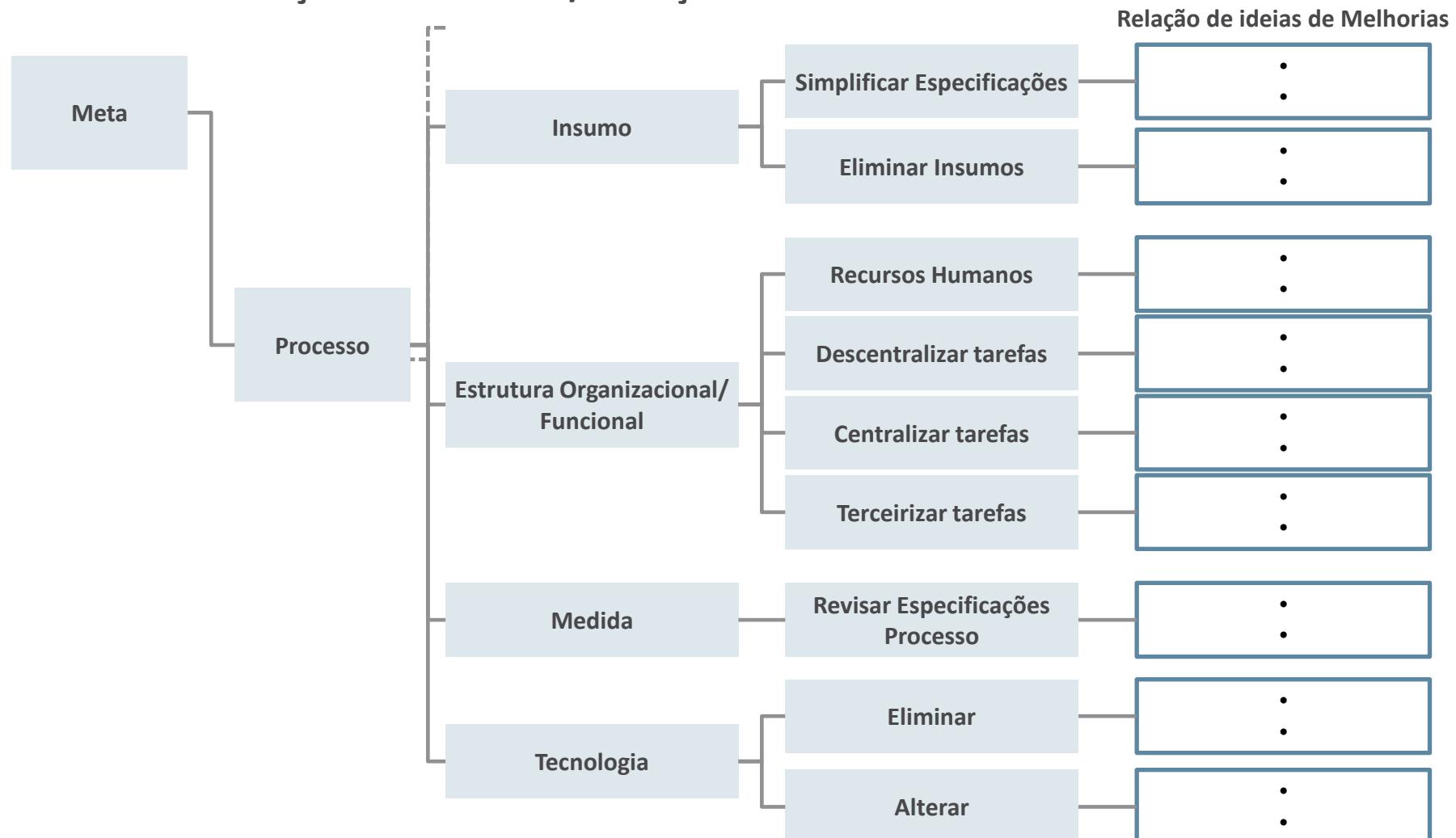
Relação de ideias de Melhorias



Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

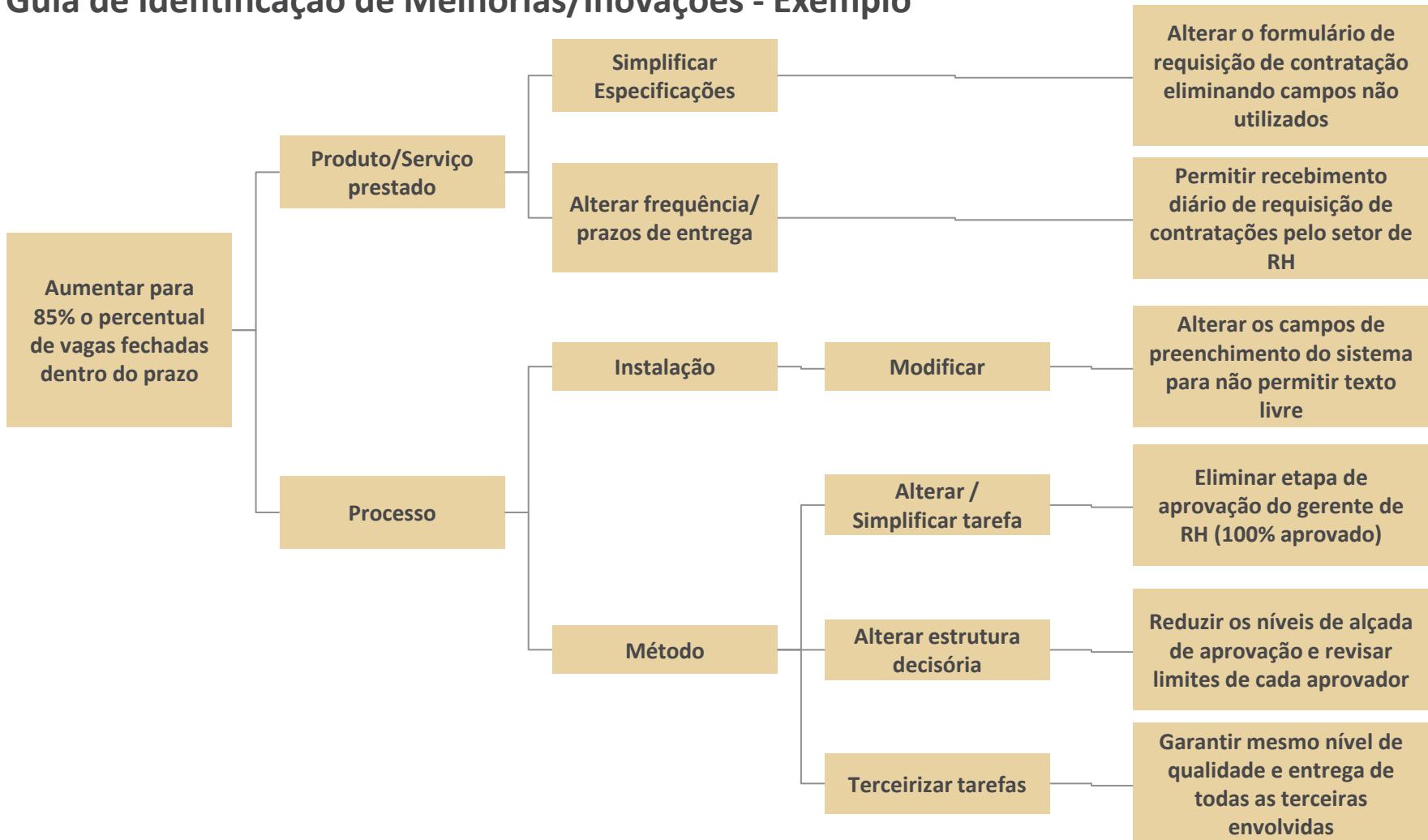
Guia de Identificação de Melhorias/Inovações



Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

Guia de Identificação de Melhorias/Inovações - Exemplo



Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

A priorização deve considerar o impacto nos resultados de modo a **atender às necessidades dos clientes e alcançar a meta do processo.**

DESCONEXÕES					IMPACTO				SUGESTÕES DE MELHORIA
ORIGEM	PROBLEMA	ELEMENTO	EVIDÊNCIA	CAUSA	RESULTADO	GRAU	NECESS. CLIENTE	GRAU	
Tarefa X do fluxo do processo de aprovação das requisições de contratação	Alta morosidade	Processos	55% da aprovação de requisição é realizada acima do prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de aprovação centralizado; - Definição de alçadas de aprovação realizada a cada nova requisição 	Tempo de fechamento da vaga	A	Requisições de fácil e rápido preenchimento	M	Rever campos obrigatórios do sistema

A	Alto
M	Médio
B	Baixo

Atenção: A definição das ações do plano de ação deve analisar as necessidades do cliente na ótica de todos os problemas identificados.

Reprojeto dos Processos

GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

Os **critérios de priorização** das ideias de melhoria/inovação podem ser:

- ✓ Impacto na meta 
- ✓ Gastos de implantação 
- ✓ Facilidade de implantação 
- ✓ Riscos (prazo, contábeis, financeiros, segurança, meio ambiente etc.) 
- ✓ Prazo de implantação 

O **número e valor das notas**, geralmente, é definido com o critério:

20% NOTAS 10 POR PARTICIPANTE	ALTO IMPACTO NA META
30% NOTAS 5 POR PARTICIPANTE	MÉDIO IMPACTO NA META
50% NOTAS 3 POR PARTICIPANTE	BAIXO IMPACTO NA META

Reprojeto dos Processos

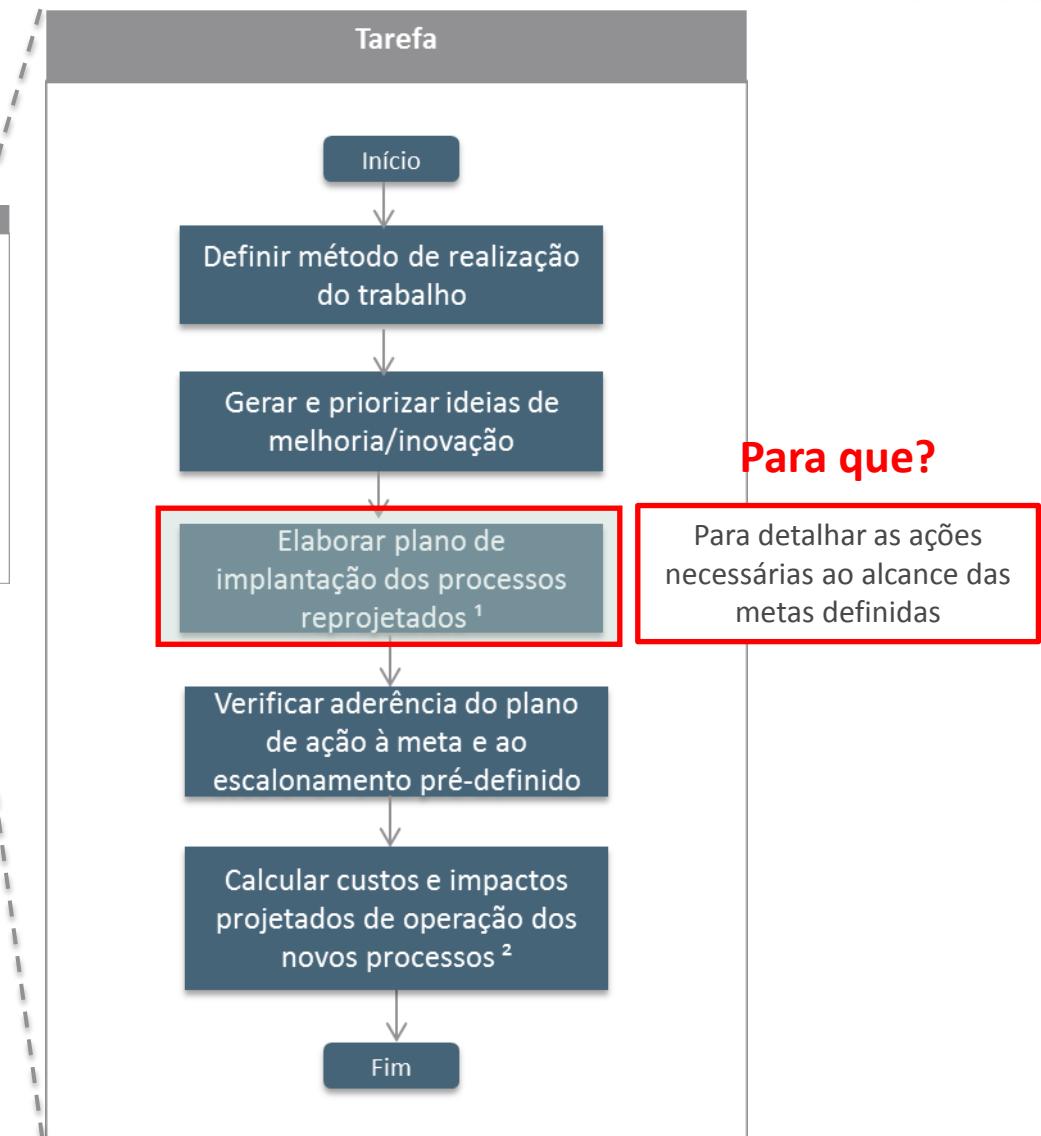
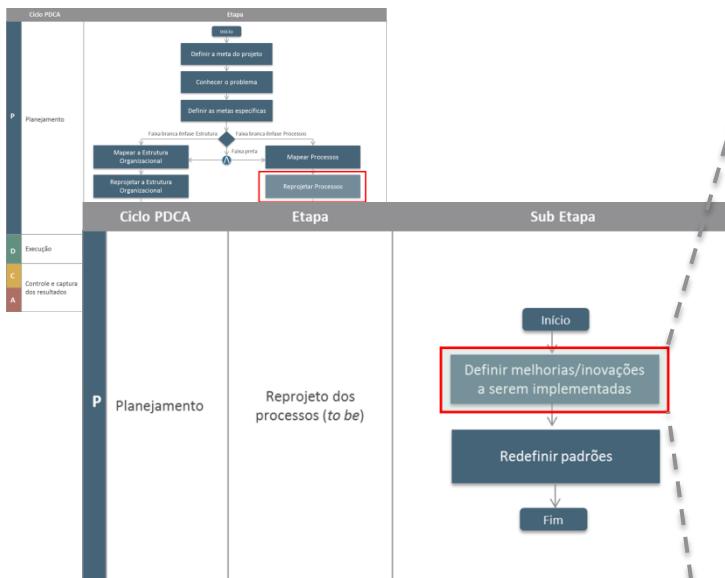
GERAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS IDEIAS DE MELHORIA/INOVAÇÃO

Geração / Seleção / Priorização de Ideias									
Processo: Admitir Pessoas				Data:	01/08/2012				
No.	Ideias	Notas			Total	Impacto			
		1	2	3		Fluxo	Plano de Ação	Outros Process	Valor na meta
1	Revisar critério de alçadas (limitar alçadas de substituto para supervisor)	10	10	10	30	X	X		
2	Tornar a admissão possível em todos os dia do mês	5	10	5	20		X		
3	Comunicar os indicadores do processo ao conglomerado	3	5	10	18		X		
4	Automatizar a cadeia de aprovação das requisições	10	3	5	18	X	X		
8	Comunicar os prazos de cada etapa do processo ao gestor no momento de cadastramento da requisição	5	5	5	15		X		
5	Estabelecer orçamentos para consultorias externas em vagas técnicas.	5	3	3	11		X	X	
6	Reativar o Disk RH	3	5	3	11	X	X		
7	Centralizar contratação e controle de estagiários temporários	3	3	3	9	X	X		
9	Centralizar todas as informações da SR no R&S após o fechamento da vaga.	3	3	3	9	X	X		
10	Revisar etapa de seleção de acordo com a complexidade da vaga e estrutura do negócio (para RI e RE), com isso garantir a eficácia da seleção (espinha dorsal dos testes de seleção)	3	3	3	9	X	X	X	
	Total de Pontos por participantes	50	50	50					
	OK Notas 10	2	2	2					
	A Menos Notas 5	3	3	3					
	A Mais Notas 3	5	5	5					
Quantidade total de ideias 10									
20%	Alto impacto nas premissas	2	Notas 10 por participante						
30%	Médio impacto nas premissas	3	Notas 5 por participante						
50%	Algum impacto nas premissas	5	Notas 3 por participante						
		50	Total de pontos permitidos por participantes						

Os critérios de priorização das ideias de melhoria/inovação podem ser:

- ✓ Impacto na meta;
- ✓ Gastos de implementação;
- ✓ Facilidade de implementação;
- ✓ Riscos;
- ✓ Prazo de implantação.

Implementação da ROP



(1) Deve ser atualizada a matriz de riscos elaborada no mapeamento dos processos.

Reprojeto dos Processos

ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO REPROJETADO

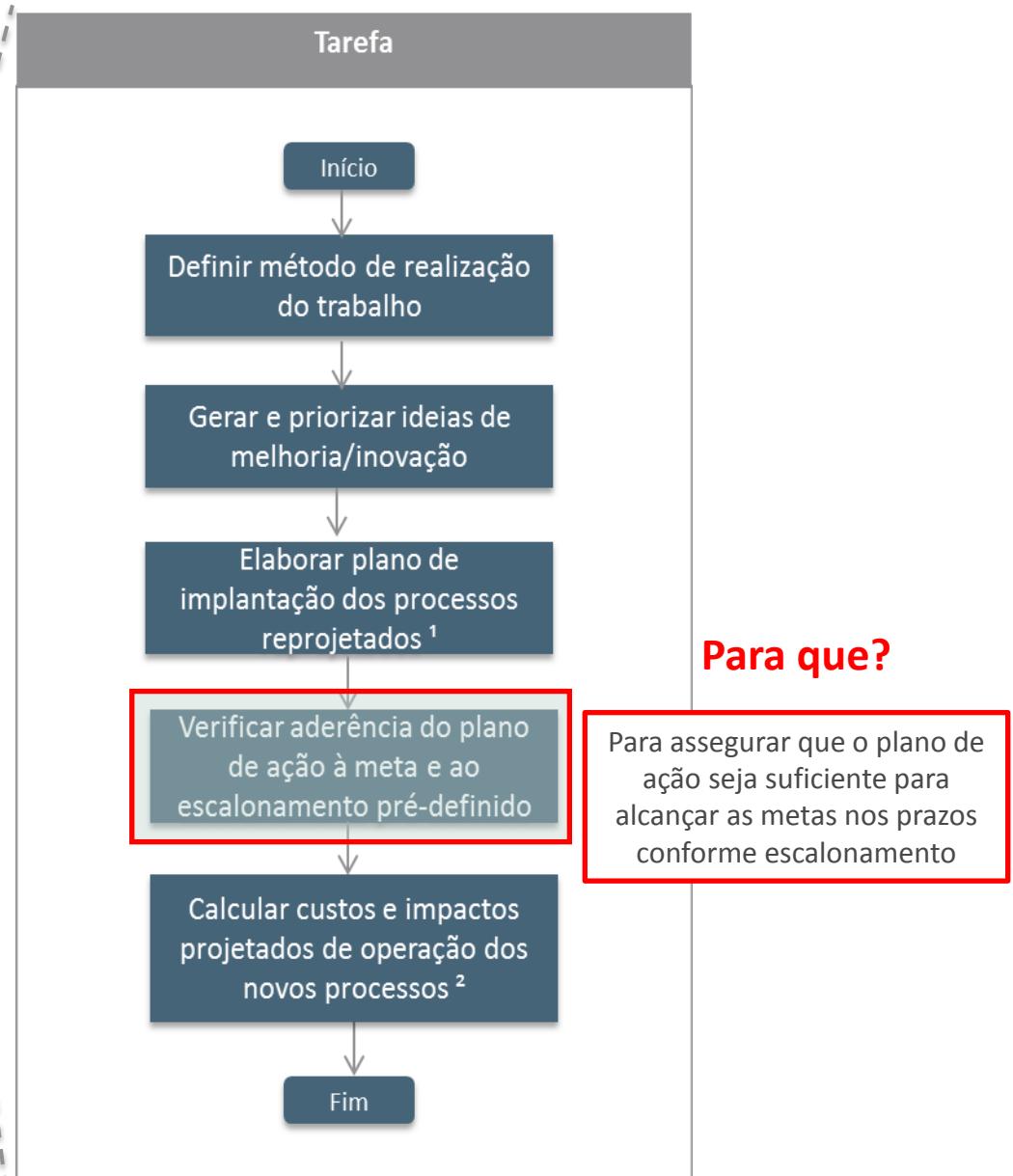
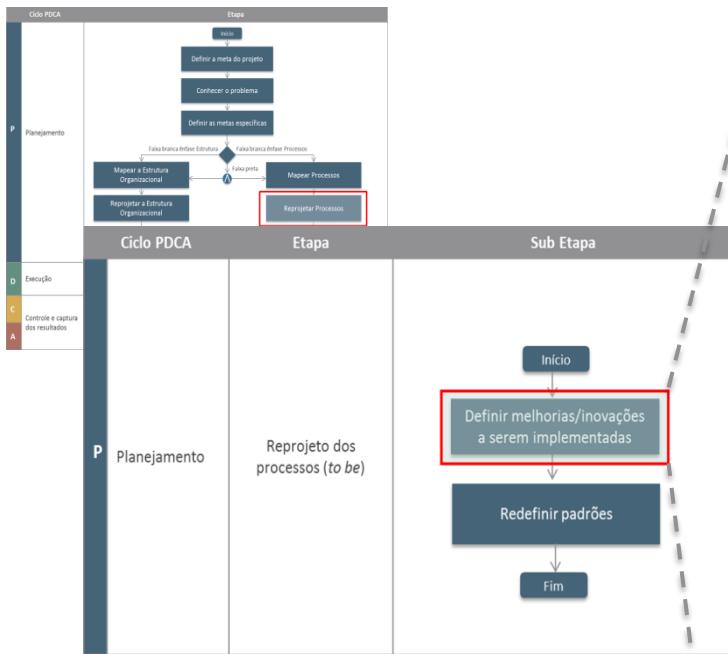
Nº da Ação	Ações / Etapas	Responsável	Ínicio Previsto	Término Previsto	Ínicio Realizado	Término Realizado	Status
1	Implantar uma nova estrutura de atendimento na área R&S por processo, avaliando o dimensionamento da área por atividade.	Helena Danielli	07/01/2012	30/04/2012	07/01/2012	30/04/2012	
1.1	Elaborar uma proposta de atendimento considerando: a)Pools específicos para cargos base, estagiário e temporários; b)Pool administrativo; c)Níveis técnicos e gerenciais por negócio; d)Pool de projetos	Helena Danielli	07/01/2012	14/01/2012	07/01/2012	14/01/2012	Concluída
1.2	Validar a proposta com o superintendente institucional pessoas (Rodolfo).	Alexandre Cabral	15/01/2012	18/01/2012	23/01/2012	23/01/2012	Concluída
1.3	Realizar adequações à proposta, se necessário	Alexandre Cabral	21/01/2012	01/02/2012	23/01/2012	01/02/2012	Concluída
1.4	Apresentar a proposta para a heads de consultoria.	Helena Danielli	06/02/2012	22/02/2012	06/02/2012	22/02/2012	Concluída
1.5	Validar a proposta no comitê das heads de consultorias.	Rodolfo Silva	25/02/2012	14/03/2012	25/03/2012	14/03/2012	Concluída
1.6	Validar a proposta no comitê de pessoas	Rodolfo Silva	18/03/2012	26/03/2012	18/03/2012	26/03/2012	Concluída
1.7	Implantar nova estrutura	Helena Danielli	27/03/2012	30/04/2012	01/04/2012	30/04/2012	Concluída
2	Atualizar critérios de alçadas (limitar alçada de substituto para supervisor)	Helena Danielli	14/02/2012	18/04/2012	28/01/2012	11/02/2012	
2.1	Elaborar proposta com as mesmas premissas da política de movimentação de pessoas (substituição, estagiário e temporário são aprovados pelo superintendente, e aumento de quadro é aprovado pelo VP).	Helena Danielli	14/01/2012	31/02/2012	28/01/2012	31/01/2012	Concluída
2.2	Apresentar a proposta para o superintendente de Seleção e realizar ajustes necessários	Helena Danielli	01/02/2012	11/02/2012	01/02/2012	11/02/2012	Concluída
2.3	Aprovar a proposta no comitê de pessoas.	Rodolfo Silva	12/02/2012	20/02/2012	12/02/2012		Atrasada
2.4	Obter do setor de Remuneração e Benefício (RB) a revisão política de alçada conforme proposta validada.	Helena Danielli	21/02/2012	21/03/2012	21/02/2012		Atrasada
2.5	Comunicar a nova política de alçada para o conglomerado.	Helena Danielli	24/03/2012	18/04/2012	24/03/2012		Atrasada

Cuidados na elaboração do plano de ação:

- ✓ Responsável é único com clara identificação.
- ✓ Prazo da ação não deve ser muito longo para não dificultar o acompanhamento.
- ✓ Ações de rotina não são ações de planos de ação. A definição de uma sistemática sim.
- ✓ As ações devem ser focadas no fim (ações de resultado).
- ✓ O plano de ação deve conter ações necessárias e suficientes para o alcance da meta.

Atenção: de acordo com a necessidade podem ser elaboradas versões do plano de ação de curto, médio e longo prazo.

Implementação da ROP



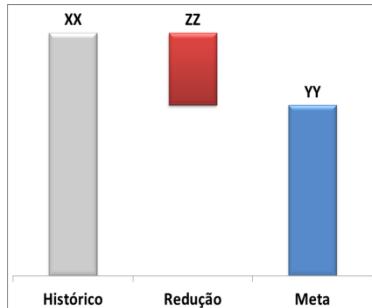
Reprojeto dos Processos

VERIFICAÇÃO DA ADERÊNCIA DO PLANO DE AÇÃO À META E AO ESCALONAMENTO PRÉ-DEFINIDO

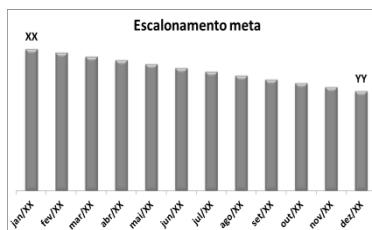
Plano de ação

Nº da Ação	Ações / Etapas	Responsável	Início Previsto	Término Previsto	Início Realizado	Término Realizado	Status
1	Implementar nova estrutura de atendimento na área R&D por processos, avaliando o desempenho de cada área por atividade.	Helena Danielli	07/01/2012	30/04/2012	07/01/2012	30/04/2012	Concluída
1.1	Elaborar uma proposta de estruturação de processos e ações específicas para cargos comissionados e administrativos; elaborar memorandos e planos técnicos e gerenciais para execução de projetos	Helena Danielli	07/01/2012	14/01/2012	07/01/2012	14/01/2012	Concluída
1.2	Validar a proposta e inserir no sistema institucional pessoas (rotulô).	Almeidinha Caiado P.	15/01/2012	18/01/2012	23/01/2012	23/01/2012	Concluída
1.3	Realizar adequações à proposta, se necessário.	Almeidinha Caiado P.	21/01/2012	01/02/2012	21/01/2012	01/02/2012	Concluída
1.4	Aprovar a proposta para a reunião de consultoria.	Helena Danielli	06/02/2012	22/02/2012	06/02/2012	22/02/2012	Concluída
1.5	Validar a proposta e inserir no sistema institucional das heads de consultorias.	Silviano	25/02/2012	14/03/2012	25/02/2012	14/03/2012	Concluída
1.6	Validar a proposta no comitê de pessoas.	Rodolfo Silva	18/03/2012	26/03/2012	18/03/2012	26/03/2012	Concluída
1.7	Implementar nova estrutura.	Helena Danielli	27/03/2012	30/04/2012	01/04/2012	30/04/2012	Concluída
2	Analisar critérios de alinhamento entre a estrutura de substituição para supervisor.	Helena Danielli	14/03/2012	18/04/2012	28/03/2012	11/04/2012	Concluída
2.1	Elaborar proposta com os mesmos critérios de alinhamento e monitorização de processos e resultados, que serão validados temporariamente e aprovados pelo superintendente, e aumento de prazo para 30/04/2012 (PP).	Helena Danielli	14/03/2012	31/02/2012	28/03/2012	31/03/2012	Concluída
2.2	Aprovar a proposta de seleção e realização de processo seletivo.	Helena Danielli	01/02/2012	11/02/2012	01/02/2012	11/02/2012	Concluída
2.3	Aprovar a proposta no comitê de pessoas.	Rodolfo Silva	12/02/2012	20/02/2012	12/02/2012		Aprovada
2.4	Obter aprovação da remuneração e benefícios (RR) e encaminhar ao conselho conforme proposta analisada.	Helena Danielli	21/02/2012	25/03/2012	21/02/2012		Aprovada
2.5	Comunicar a nova política de ação para o conglomerado.	Helena Danielli	24/03/2012	18/04/2012	24/03/2012		Aprovada

Meta



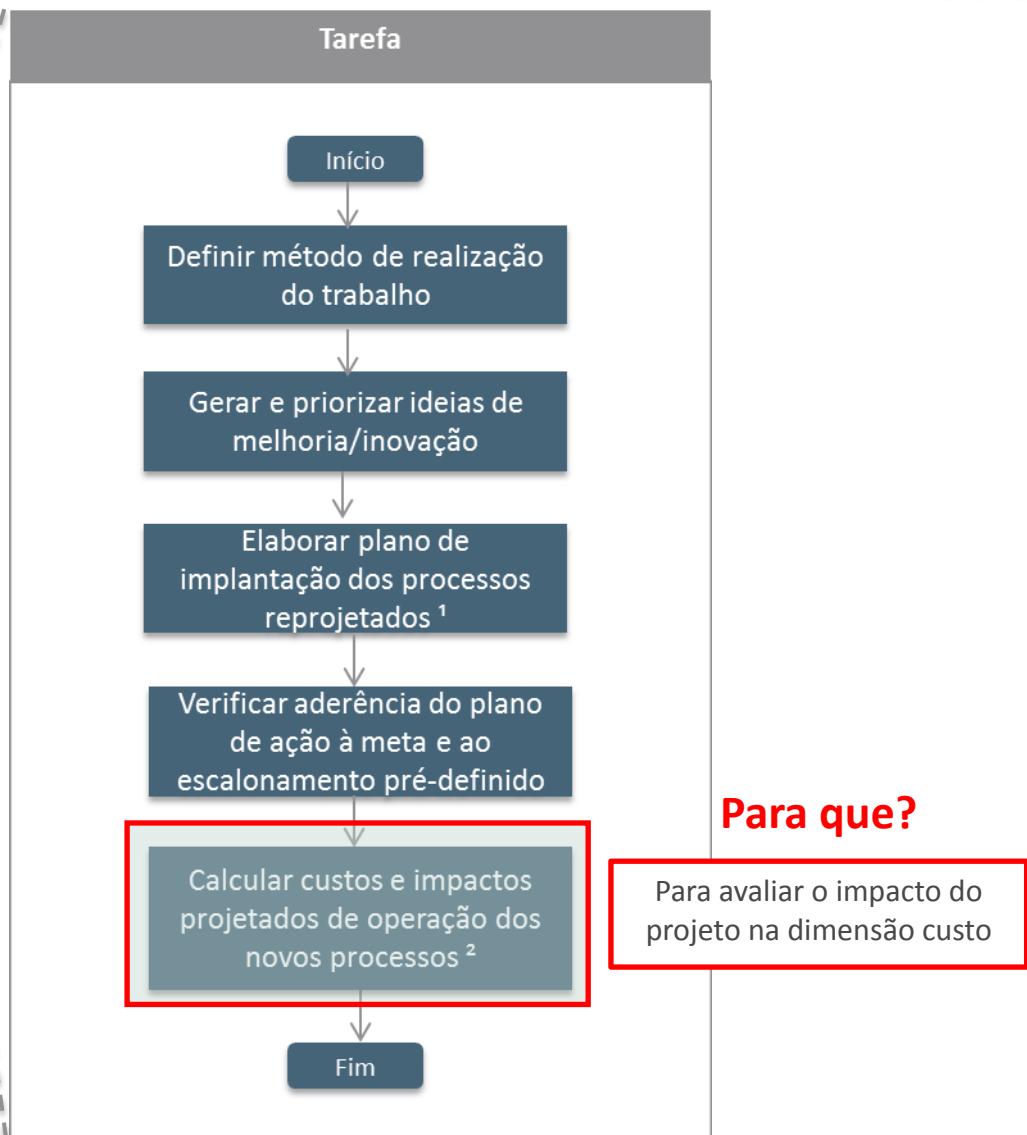
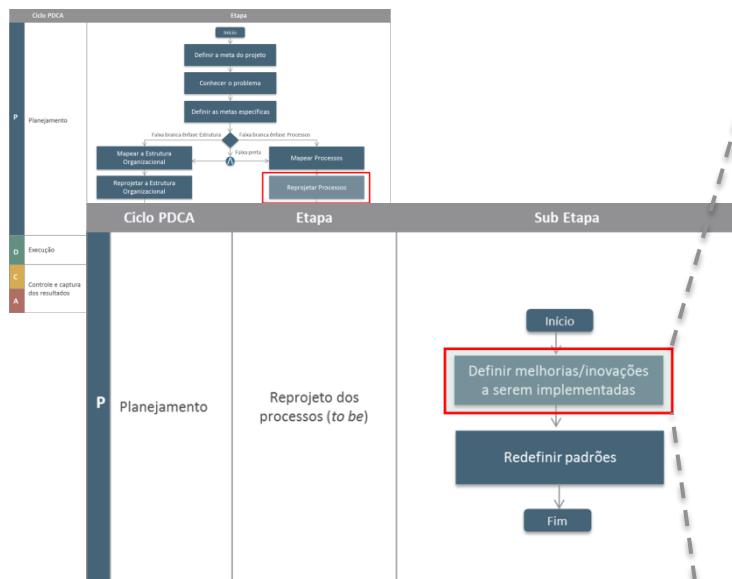
Escalonamento



ATENÇÃO: caso as ações do plano não atendam à meta e/ou ao escalonamento pré-definido, deverá optar-se por uma das soluções abaixo, de acordo com o cenário:

- 1) Acrescentar ou alterar as ações do plano;
- 2) Alterar os prazos das ações do plano (verificar viabilidade);
- 3) Reavaliar as metas e/ou o escalonamento.

Implementação da ROP



(2) A Este impacto deve ser calculado caso o trabalho não tenha ênfases na dimensão custo.

Reprojeto dos Processos

RECÁLCULO DO CUSTO E DOS IMPACTOS PROJETADOS DE OPERAÇÃO DOS NOVOS PROCESSOS

Este impacto deve ser calculado caso o trabalho não tenha ênfase na dimensão **custo**.

Custo

Pessoal

Estrutura física

Equipamentos

Planilha de Força de Trabalho Empregada/FTE																			
Processo		Admitir Pessoas																	
Etapas		Pessoas Requeridas				Pessoas Selecionadas				Pessoas Contratadas				Pessoas Integradas			Consolidado		
		Nome	Salário	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	h/mês	R\$	%	FTE	R\$	
João Lima	R\$ 5.081	39%	62	1.982		0		0		0		0	39%	0,39	1.982				
José Campos	R\$ 2.127	33%	53	702		0		0		0		0	33%	0,33	702				
Cláudia Lemos	R\$ 3.049		0		10%	16	305		0		0		10%	0,10	305				
Roberto Silva	R\$ 2.127		0			0		5%	8	106	40%	64	851	45%	0,45	957			
Antônia Maria	R\$ 2.847		0			0		5%	8	142	40%	64	1.139	45%	0,45	1.281			
Marta Rocha	R\$ 1.696		0			0		5%	8	85	40%	64	678	45%	0,45	763			
Joaquim Pereira	R\$ 5.039		0			0		5%	8	252	40%	64	2.015	45%	0,45	2.267			
													Total	2,62	8.256				

Horas Alocadas / Custo - Atual

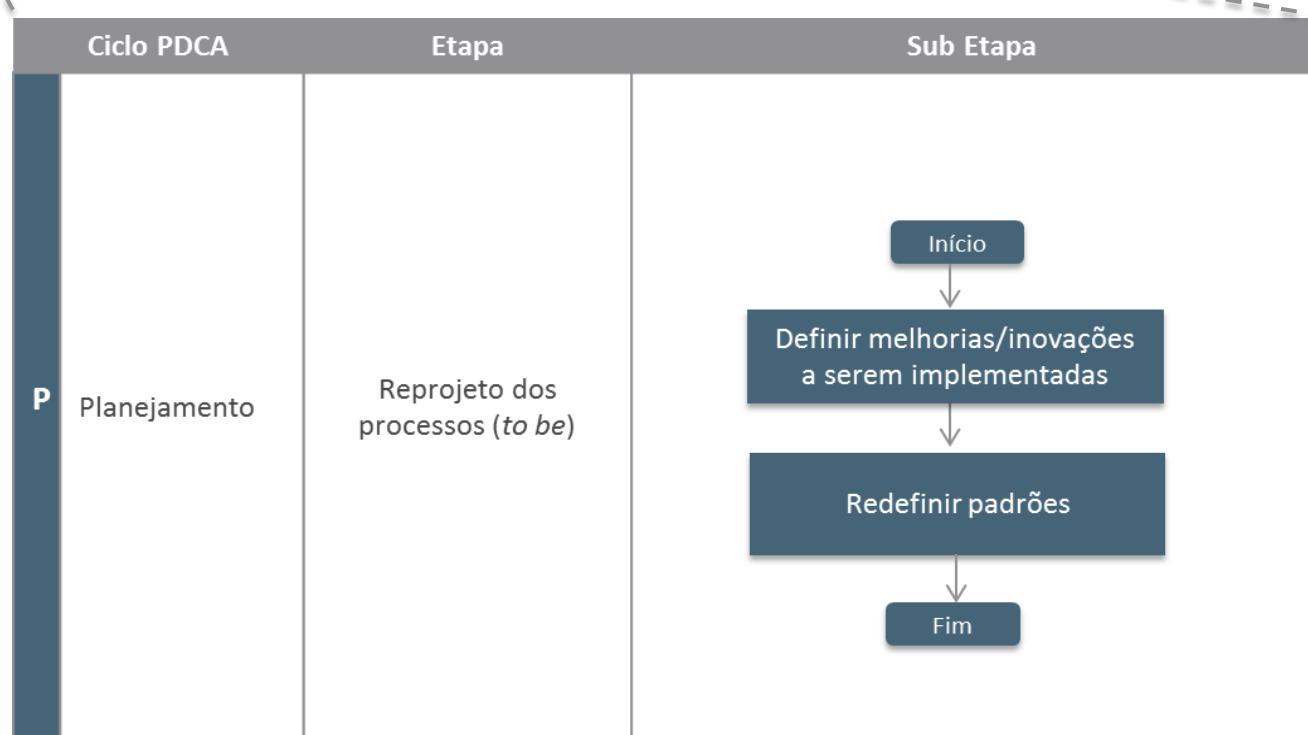
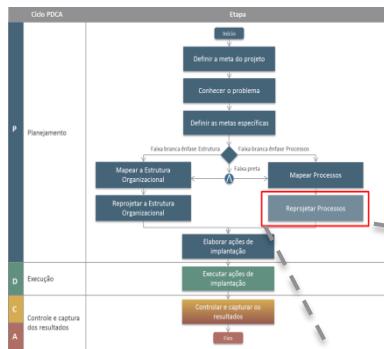
2,62/mês / R\$ 8.256,00

Horas Alocadas / Custo - Atual

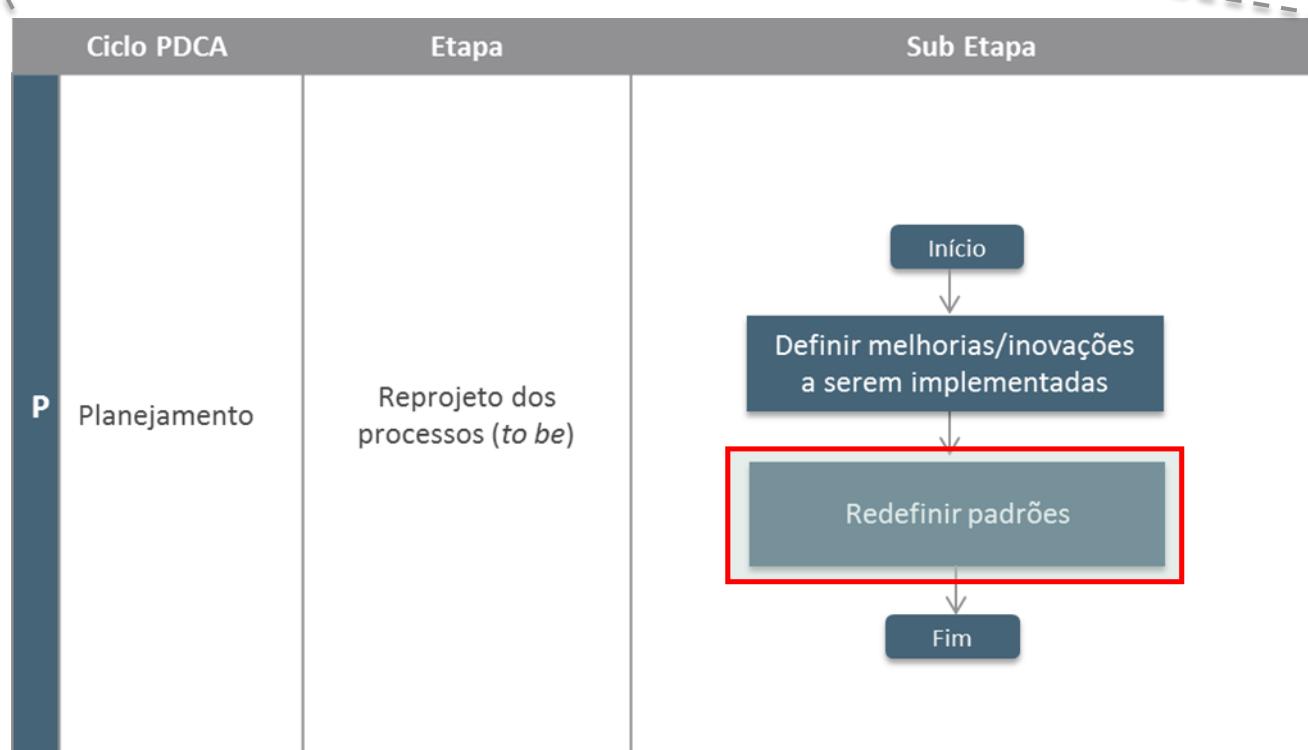
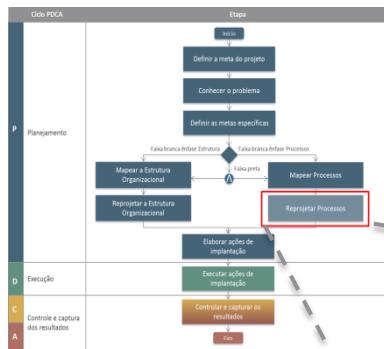
2,17/mês / R\$ 5.989,09

Redução de 27% no
custo do processo

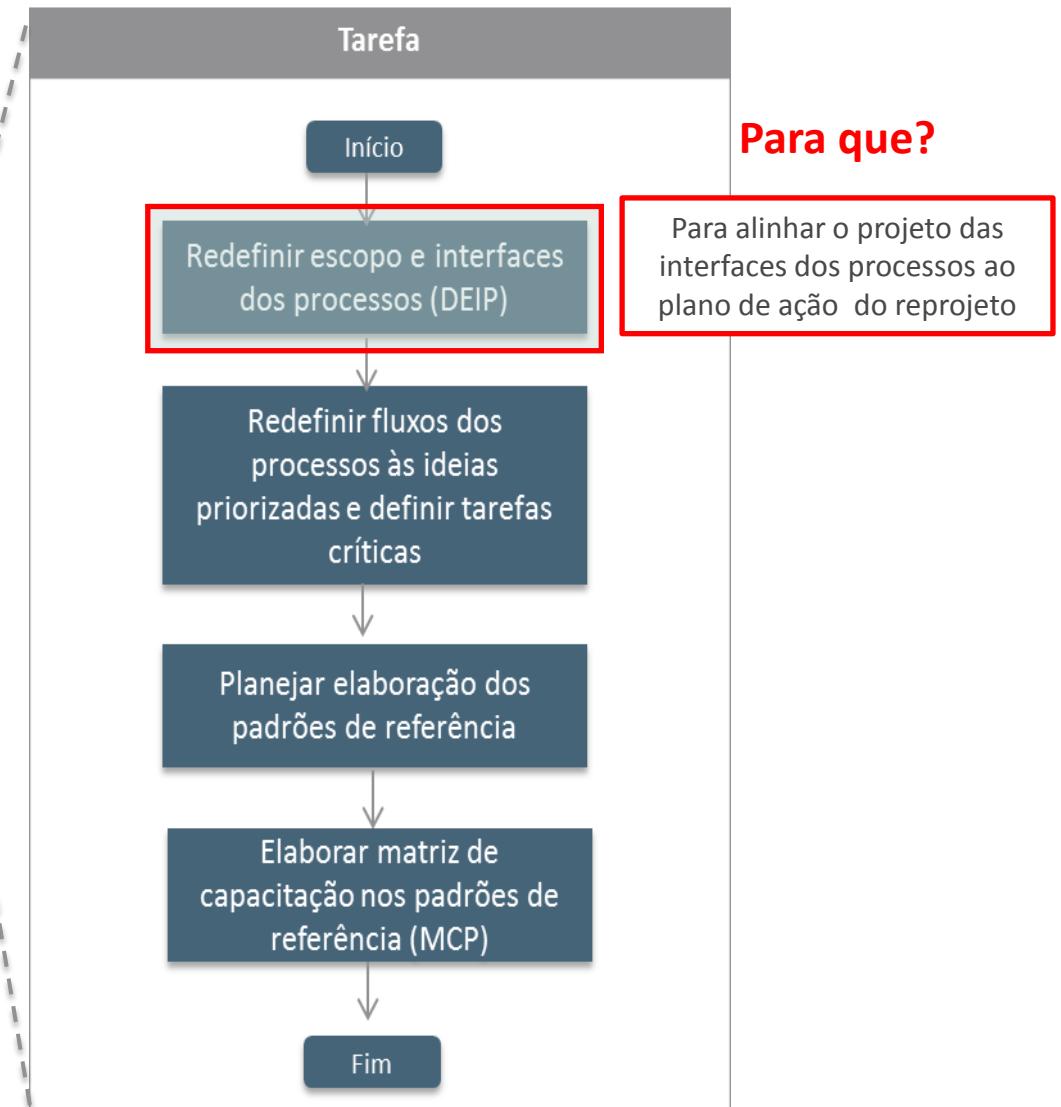
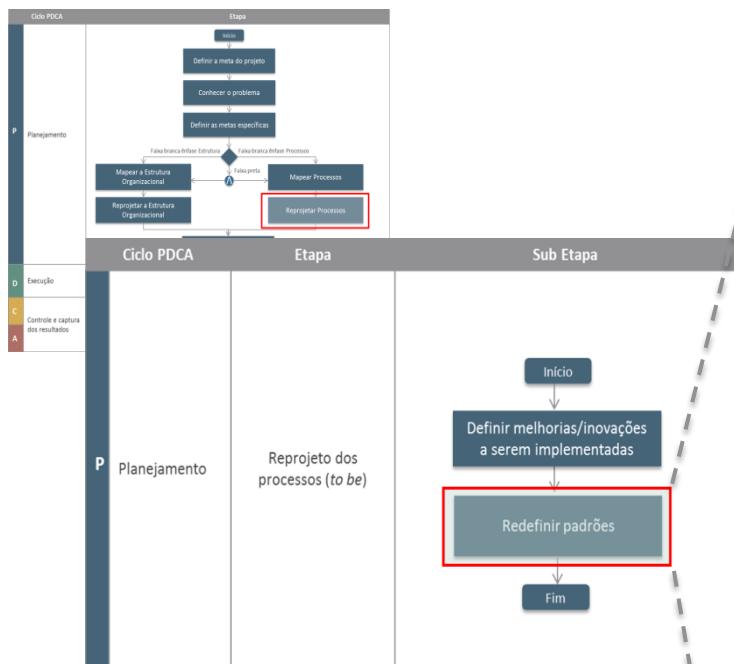
Implementação da ROP



Implementação da ROP



Implementação da ROP

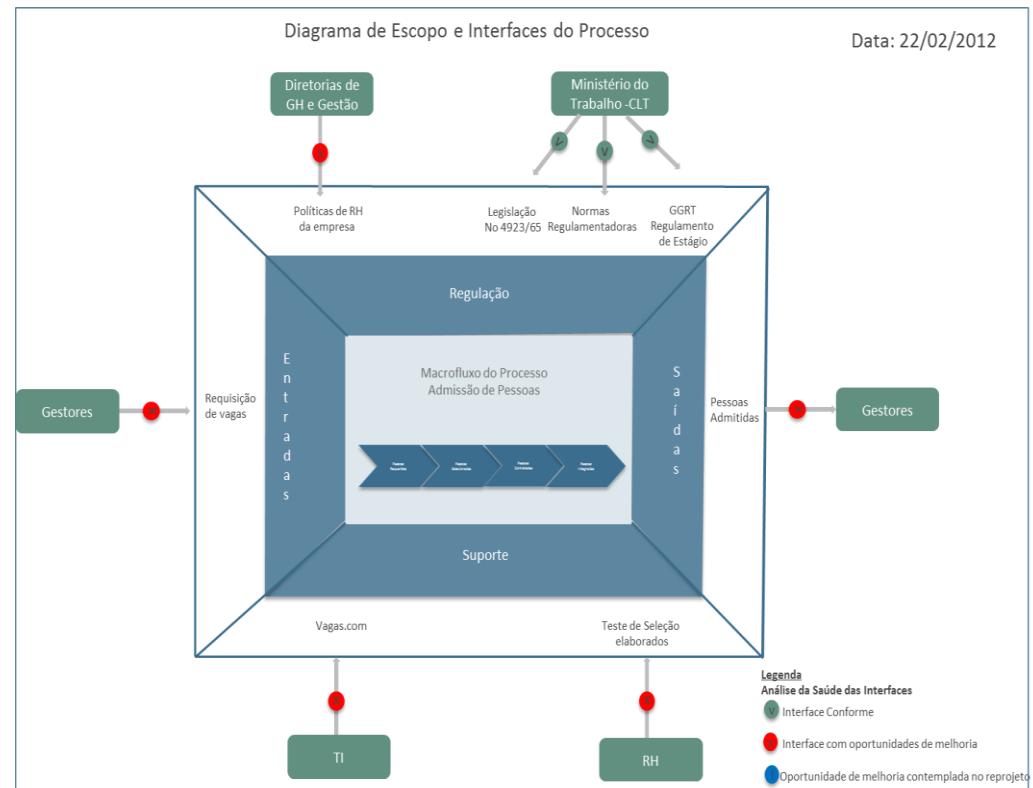


Reprojeto dos Processos

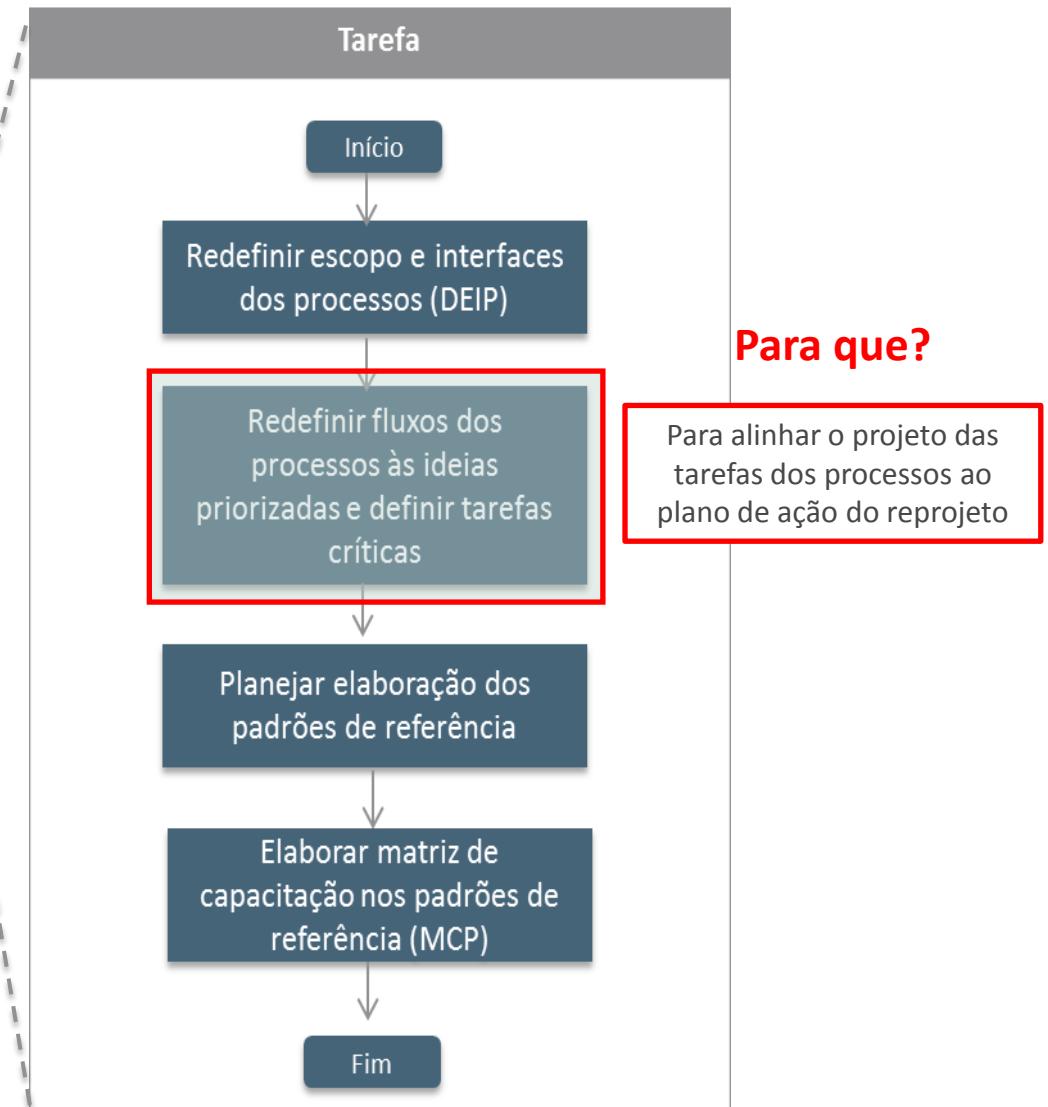
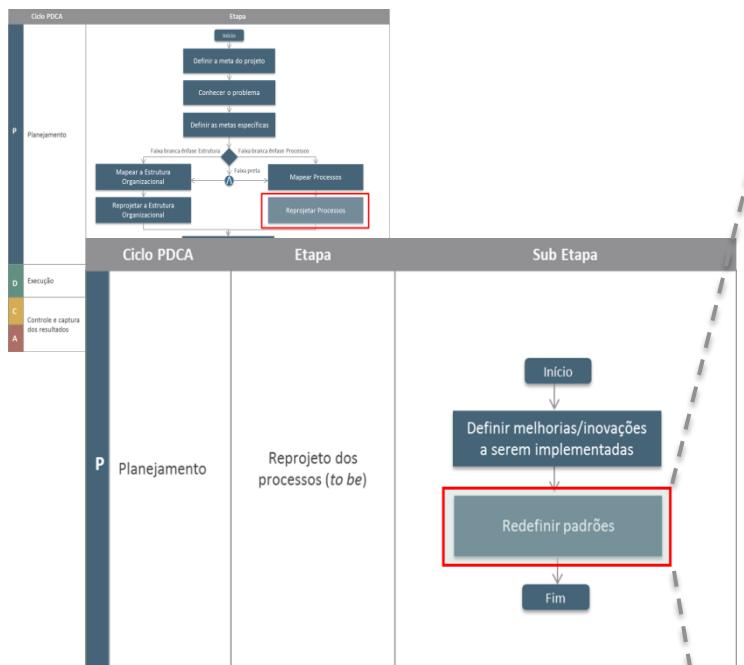
REDEFINIÇÃO DO ESCOPO E INTERFACES DOS PROCESSOS

Cuidados com o DEIP:

- ✓ Certifique-se que todas as interfaces que interferem no alcance da meta foram tratadas (ação prevista no plano de ação);
- ✓ Verifique se os indicadores definidos para o processo (IC's) medem o produto identificado no DEIP;
- ✓ Verifique se o macrofluxo mostra transformação e agregação de valor do processo;
- ✓ Sempre que possível, identifique os stakeholders como processo (facilita o entendimento da cadeia de processos).

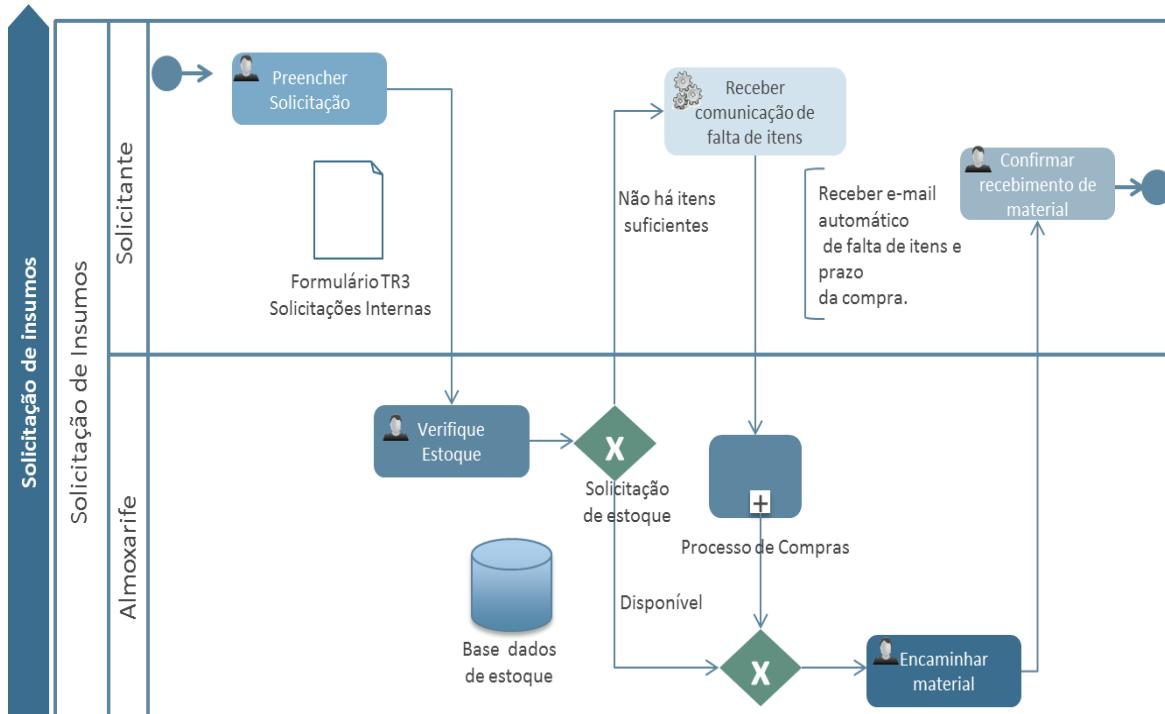


Implementação da ROP



Reprojeto dos Processos

REDEFINIÇÃO DO FLUXO DOS PROCESSOS ÀS AÇÕES PRIORIZADAS E DEFINIÇÃO DAS TAREFAS CRÍTICAS

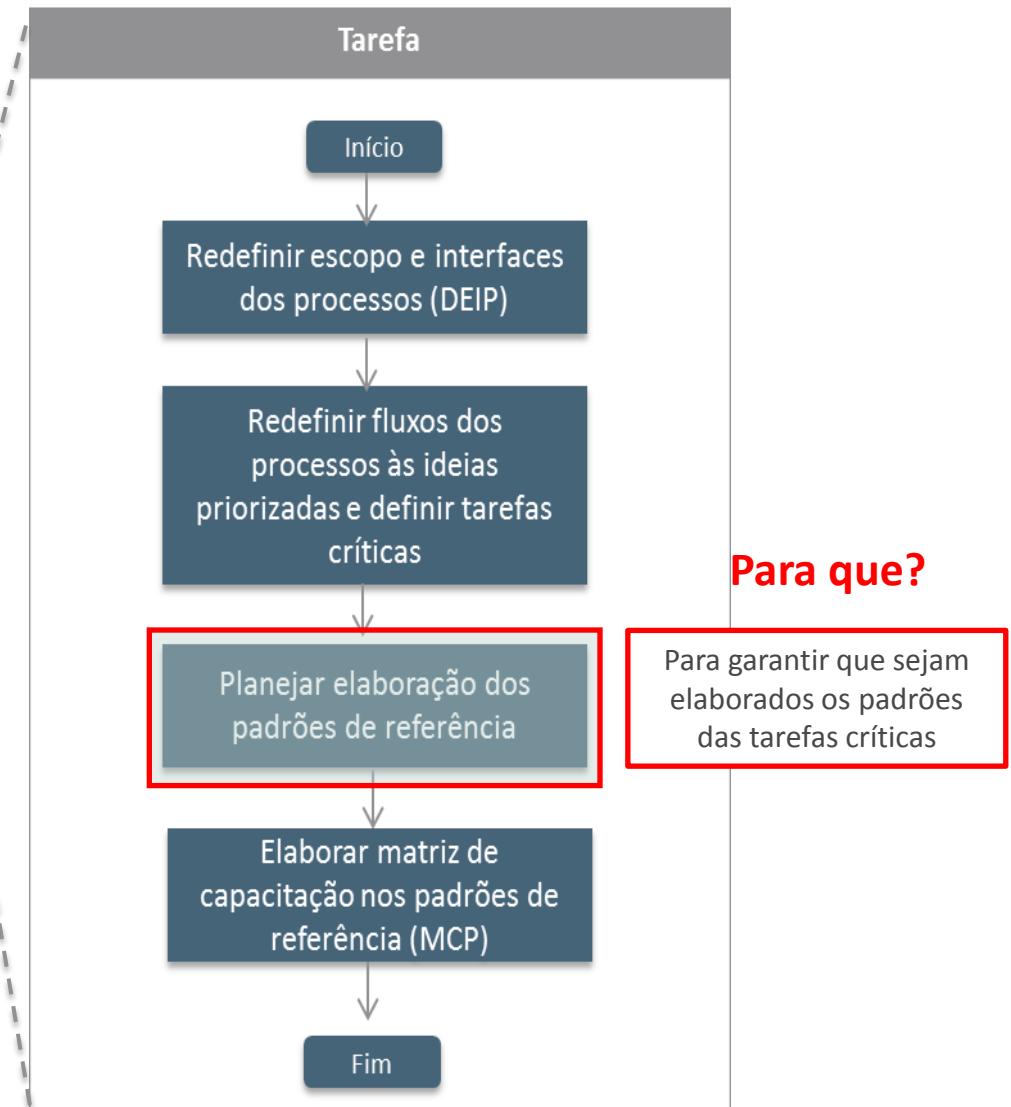
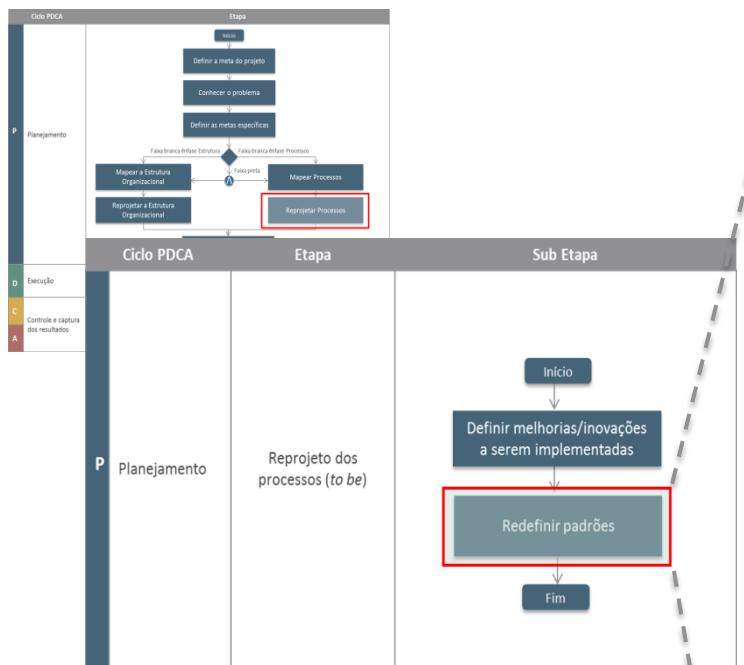


Cuidados com o Fluxo:

- ✓ Verifique se todas as etapas do macrofluxo descritas no DEIP estão contidas no fluxo;
- ✓ O fluxo deve ser completamente compreendido por todos os agentes do processo.

Atenção: podem ser definidas versões do fluxo do processo no curto e longo prazo, de acordo com o prazo de implantação das ações correlacionadas.

Implementação da ROP



Reprojeto dos Processos

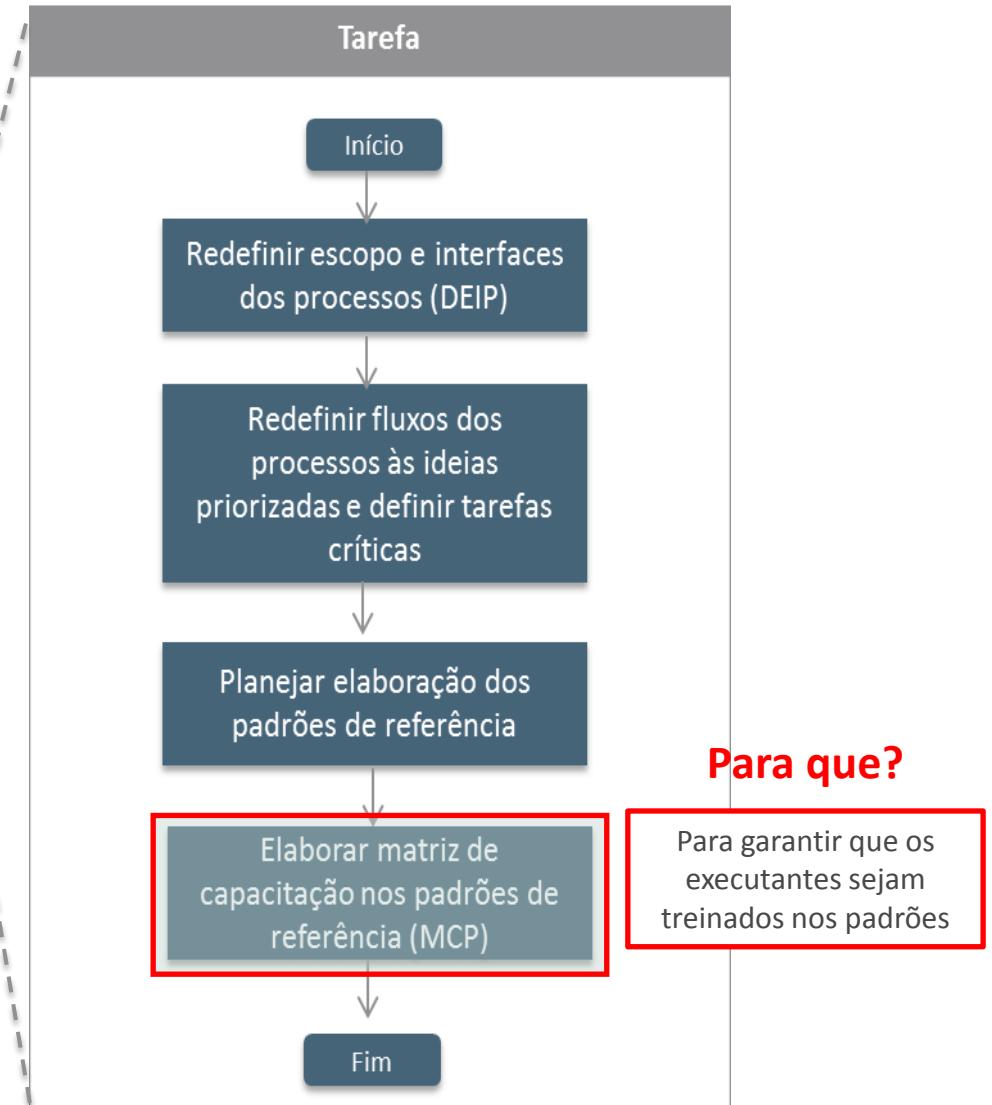
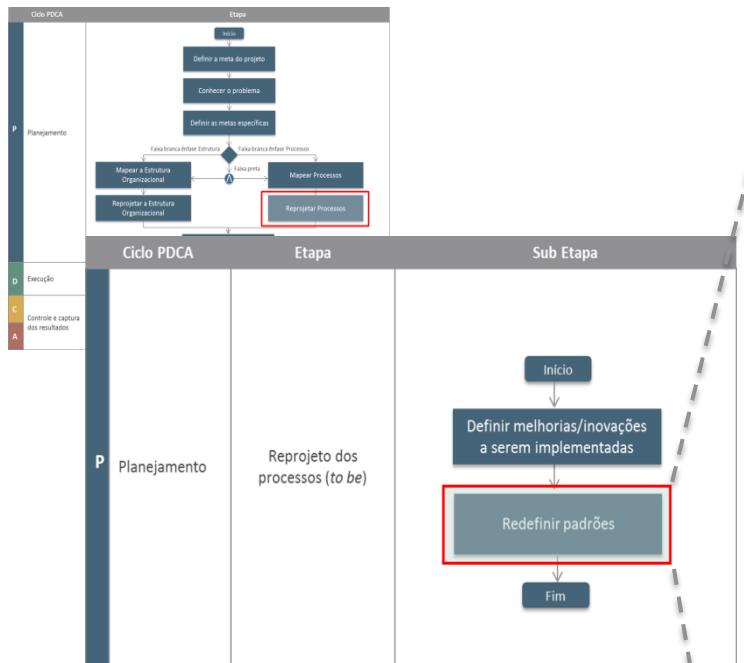
PLANEJAMENTO DA ELABORAÇÃO DOS PADRÕES DE REFERÊNCIA

Exemplo

Padrão	Responsável pela elaboração /revisão	Prazo	Status
XX. Atendimento ao cliente	Marco	mm/aaaa	A iniciar
YY. Cadastro de solicitação	Fabiana	mm/aaaa	Em andamento
ZZ. Verificação de estoque	Carlos	mm/aaaa	A iniciar

Atenção: o planejamento da elaboração dos padrões deve levar em consideração o prazo de implantação das ações correlacionadas, de modo que estas já refletidas no POP.

Implementação da ROP



Reprojeto dos Processos

MATRIZ DE CAPACITAÇÃO NOS PADRÕES DE REFERÊNCIA (MCP)

Matriz de Capacitação do Processo Reprojetado (Exemplo)

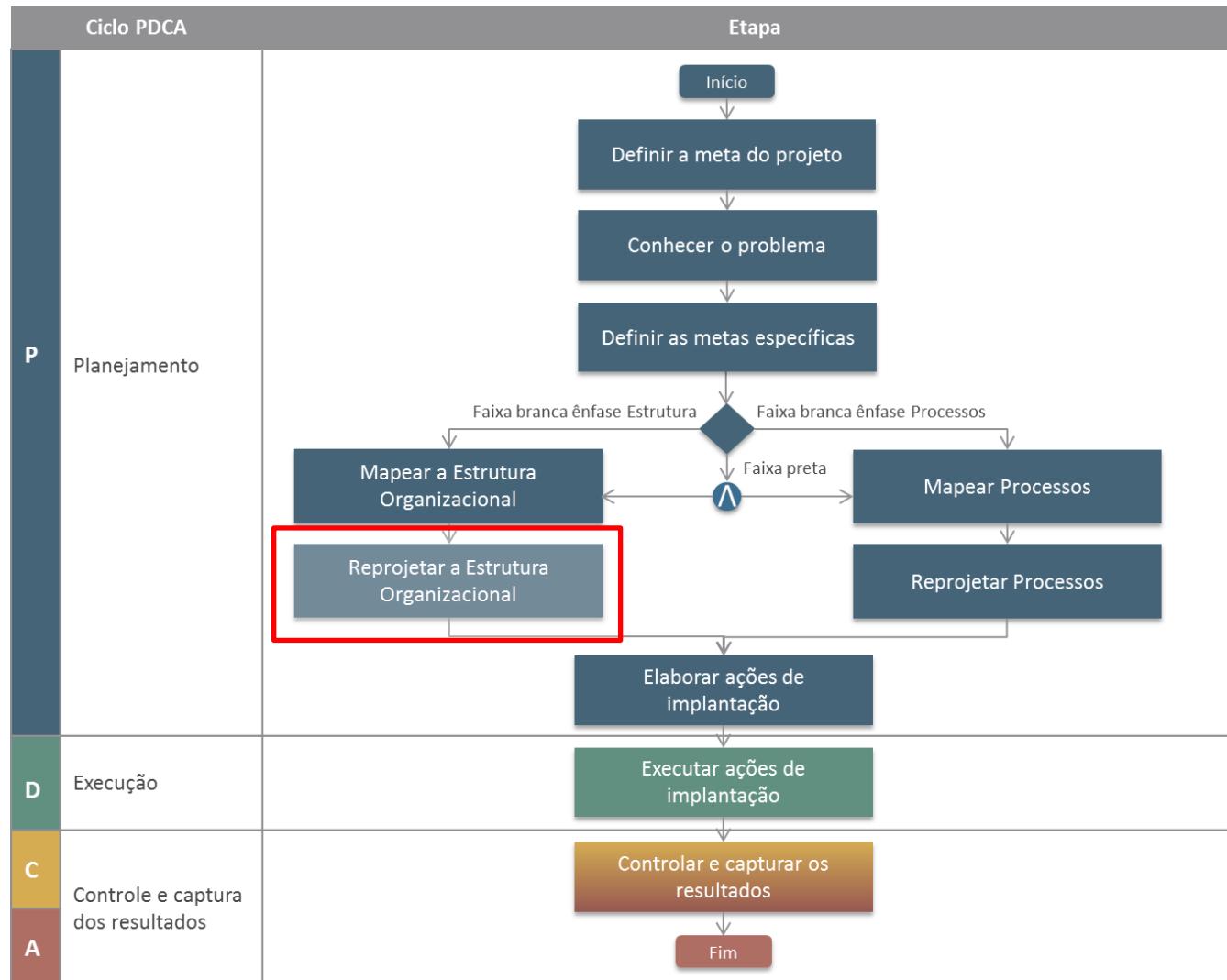
Matriz de Capacitação do Processo: Admissão de Pessoas								
Processo: Admissão de Pessoas			Responsável: José Gonçalves Alves					Data: 22/02/2012
Função	Colaborador	Responsável Pela capacitação	Conhecimentos e Padrões					Observação
			POL 00n – “ Gestão de Recursos Humanos”	REG 00n – “Admissão de Pessoas”	PGP 00n – “ Admissão de Pessoas”	POP 00n – “Cadastramento de solicitação de contratação”	POP 00n – “Preparação da entrevista do candidato”	
Gerente de Recursos Humanos	Ana Regina vieira	Ana Beatriz Andrade	X	X				
Coordenadora de Admissão	Flávia Fernandes	Ana Beatriz Andrade	X	X				
Analista de RH	João Antônio Filho	Ana Beatriz Andrade	X	X	X	X	X	
Solicitantes de Contratação	Gerentes	Ana Beatriz Andrade	X	X		X		O nome de todos os gerentes será detalhado e atualizado bimestralmente

Exercício – Etapa 3.1

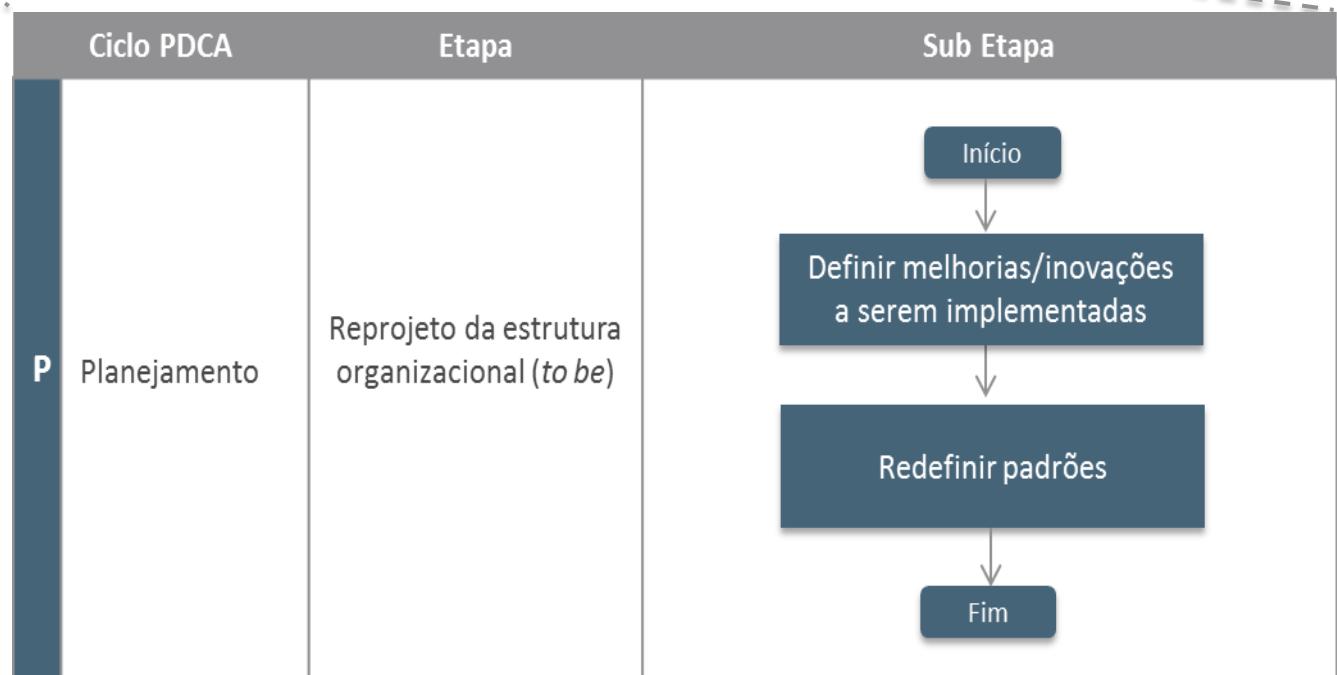
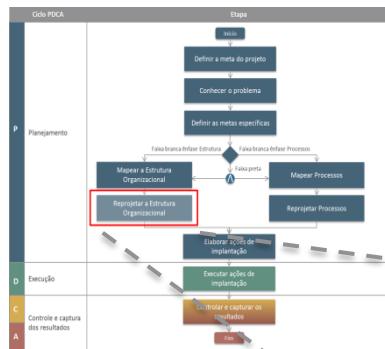
Reprojeto dos processos priorizados

Implementação da ROP

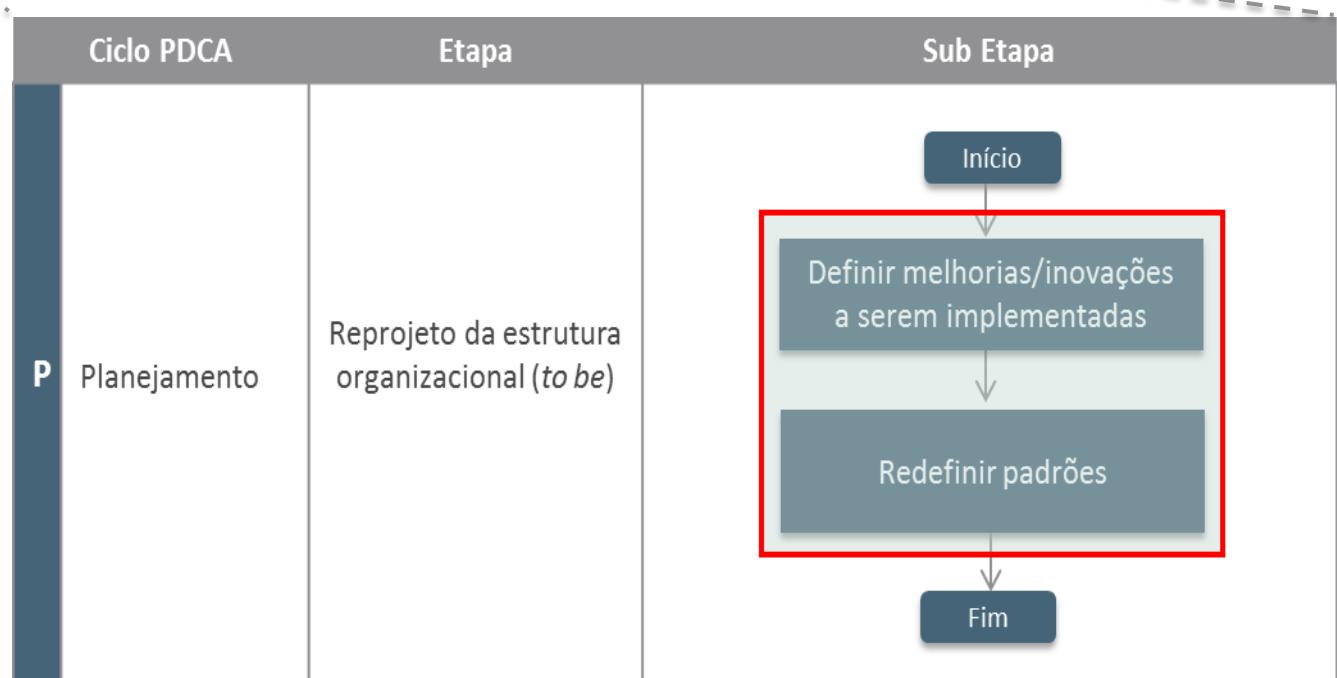
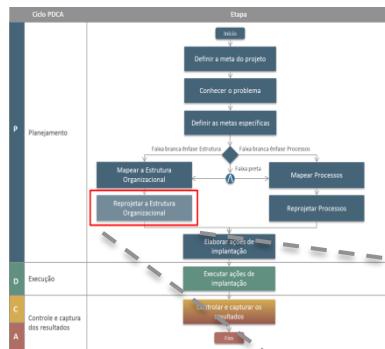
Reprojeto da estrutura organizacional.



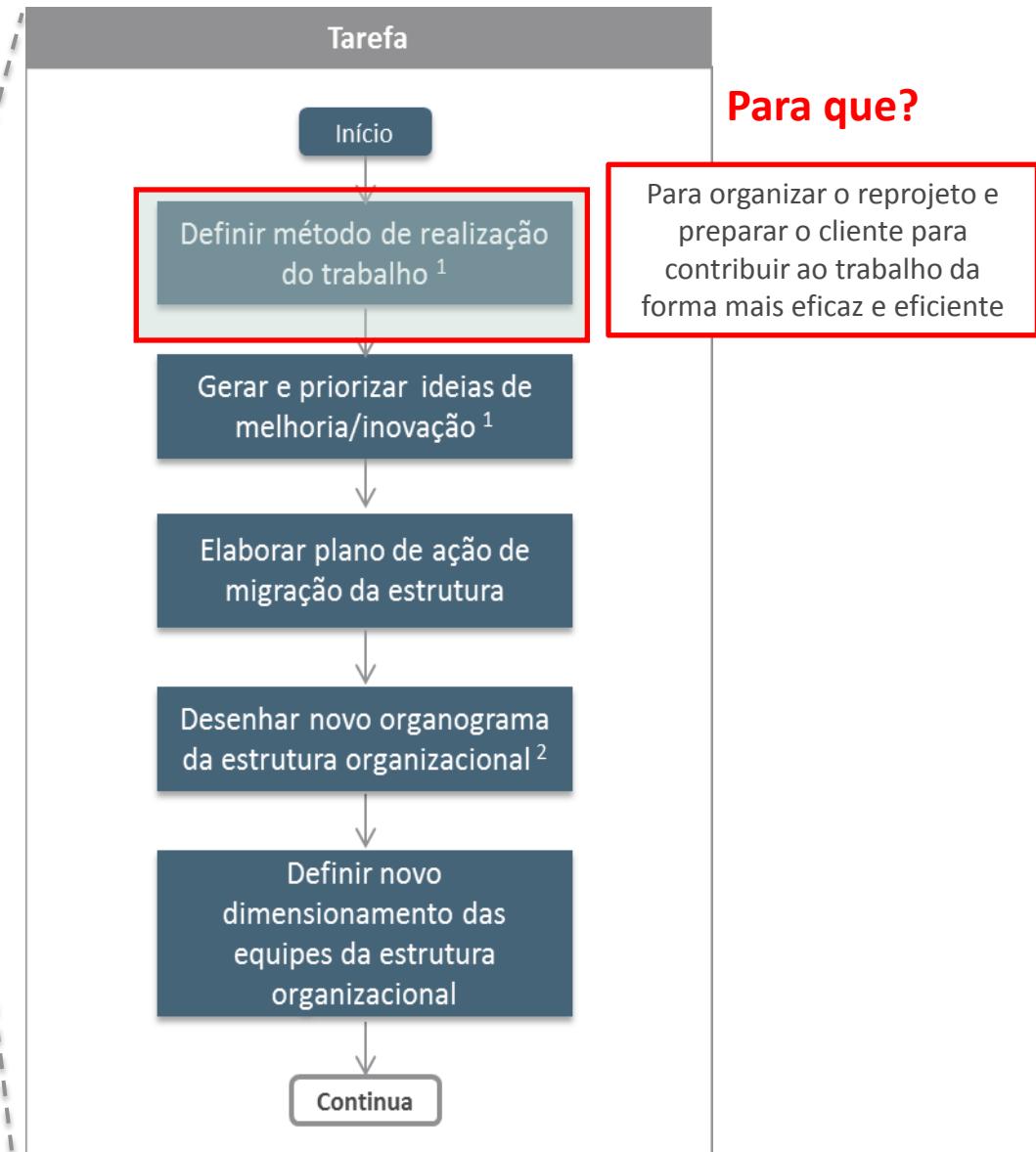
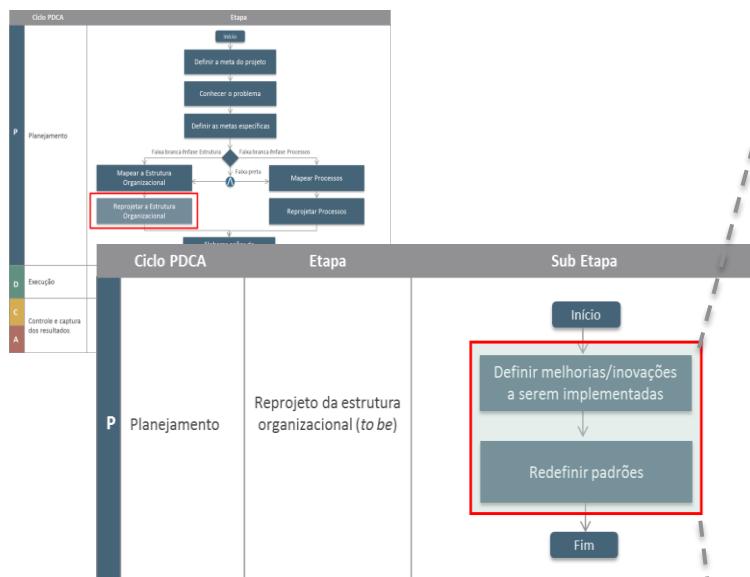
Implementação da ROP



Implementação da ROP

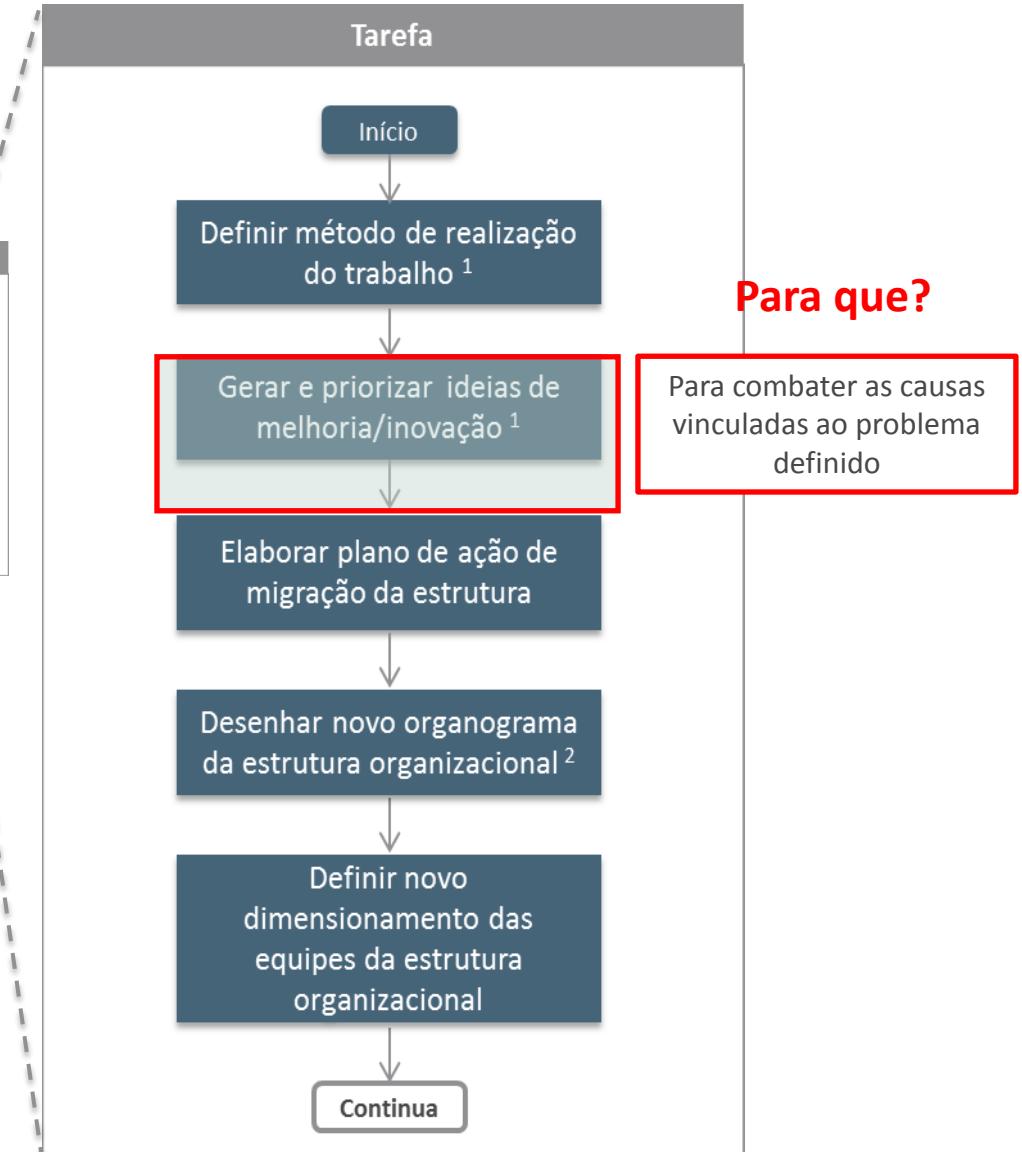
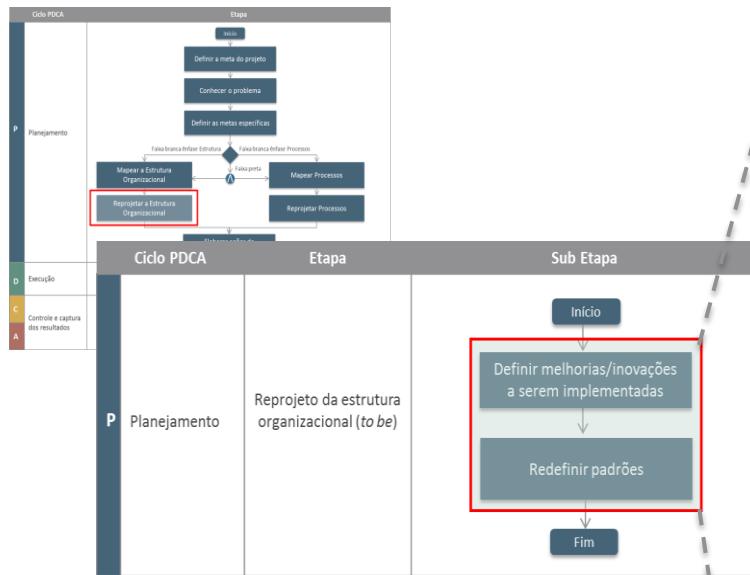


Implementação da ROP



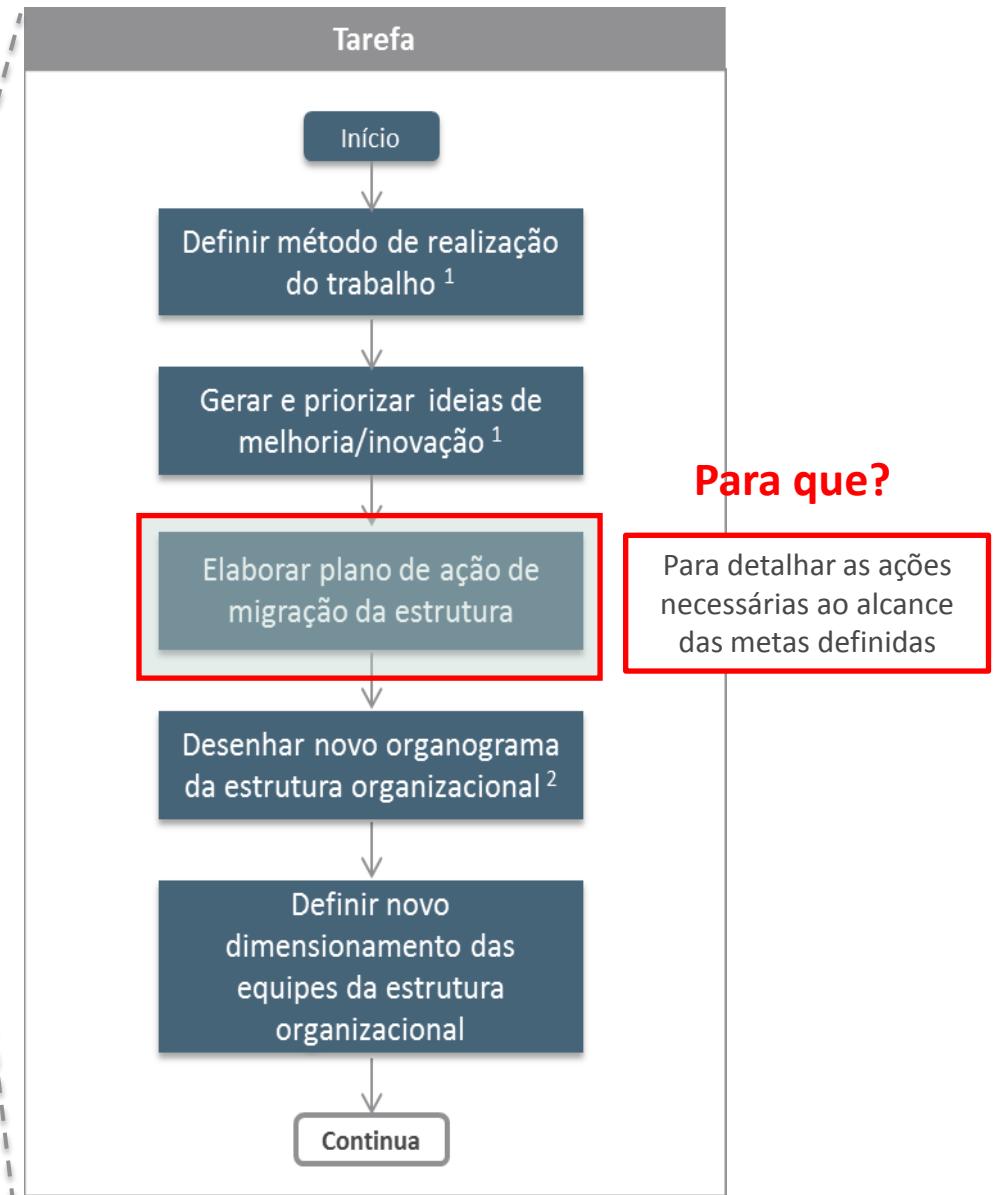
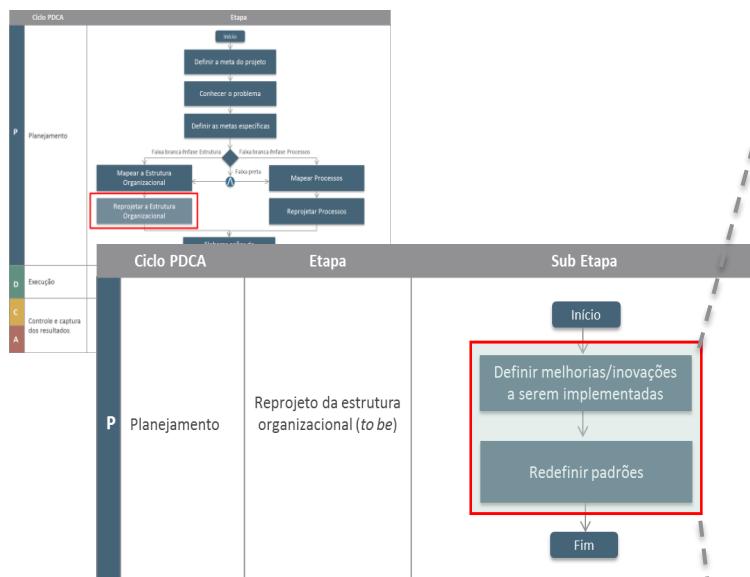
(1) Esta etapa é a mesma do reprojeto dos processos.

Implementação da ROP



(1) Esta etapa é a mesma do reprojeto dos processos.

Implementação da ROP



Reprojeto da Estrutura Organizacional

ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DE MIGRAÇÃO DA ESTRUTURA

RECOMENDAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO:

- **Sempre que houver a criação ou eliminação de uma unidade, avaliar a necessidade de incluir:**
 - Modificação do Plano de Cargos e Salários para inclusão/exclusão de cargos
 - Contratação de novos colaboradores, movimentações internas ou disponibilização ao RH;
 - Viabilização de infraestrutura* ou disponibilização de já existente;
 - Definição ou rearranjo de salas e postos de trabalho para equipe;
- **Sempre que houver a contratação de novos colaboradores, avaliar a necessidade de incluir:**
 - A definição de posto de trabalho e viabilização de infraestrutura* para execução do mesmo;
 - Capacitação nos padrões conforme matriz de capacitação da empresa;
- **Sempre que houver redução de equipe deverá contemplar :**
 - A seleção dos colaboradores que serão preteridos;
 - A disponibilização destes colaboradores ao RH para que o mesmo reavalie a reciclagem, movimentação ou até mesmo sobre o desligamento deste colaborador.

*Infraestrutura compreende mobiliário, equipamentos de informática, telefonia, sistemas etc.

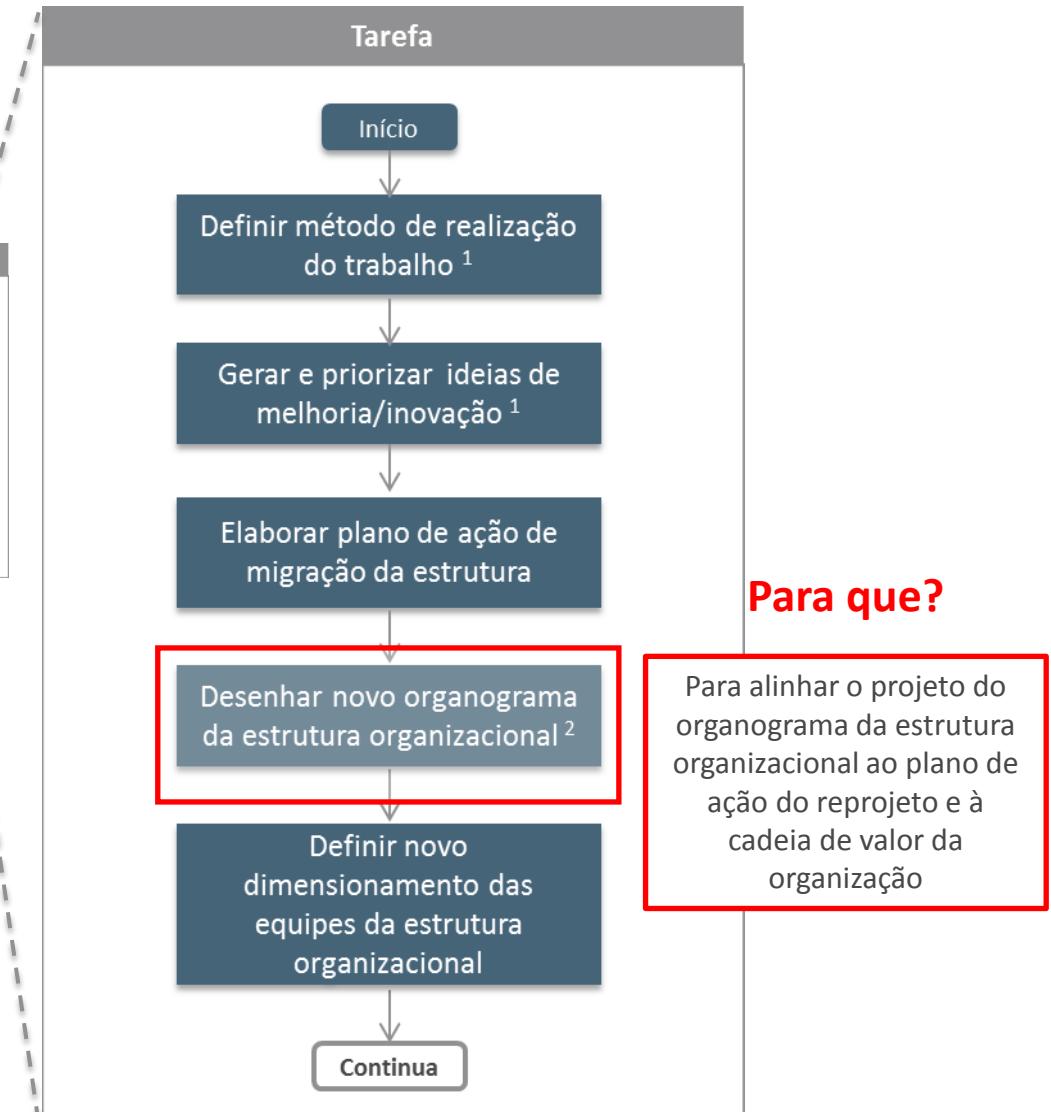
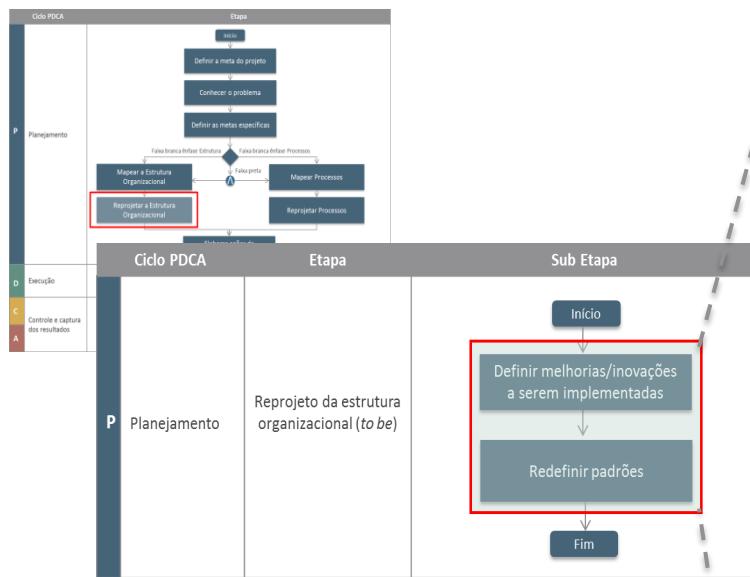
Reprojeto da Estrutura Organizacional

ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DE MIGRAÇÃO DA ESTRUTURA

			PRAZO				
		AÇÕES / ETAPAS	Responsável	Início Previsto	Término Previsto	Início Real	Término Real
A -		Implantar a nova estrutura Organizacional da Empresa					
		<u>Estrutura Corporativa</u>					
3.		Implantar Gerência Nacional de Desenvolvimento de Vendas: - Gerência de Vendas-Grandes Clientes (Grandes Construtoras, Grandes Varejistas, Home Centers), - Núcleo de Inteligência de Vendas (Marketing, Análise de Desempenho Comercial, Desenvolvimento da Força de Vendas)	Dono	01.01.11	18.02.11		
3.1		Divulgar as atribuições da área	Dono	01.01.11	05.01.11		
3.2		Capacitar os funcionários definidos para a Área em relação a: novas atribuições, relações de subordinação, processo em que está envolvido (PIP, PGP, DEP, Indicadores de Desempenho)	Gestor	08.01.11	08.02.11		
3.3		Realizar ajustes de Recursos Humanos (trabalhistas, descrição de cargos, plano de remuneração) necessários para a realocação de cada funcionário	Líder RH	08.01.11	08.02.11		
3.4		Atualizar Base de Dados de Recursos Humanos (no Microsiga)	Líder RH	11.02.11	15.02.11		
3.5		Formalizar a implantação da área	Dono	18.02.11	18.02.11		

Atenção: de acordo com a necessidade podem ser elaboradas versões do plano de ação de curto, médio e longo prazo.

Implementação da ROP



- (2) Conforme ações definidas no plano de migração da estrutura;
É importante observar os tipos de estruturas possíveis para determinar as potenciais alterativas.

Reprojeto da Estrutura Organizacional

DESENHO DO NOVO ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Ações priorizadas

Expansão nos estados prioritários

Não contemplar liderança única para Desenvolvimento, Vendas e Relacionamento

Oportunidades de parceria junto à Entidades com carteira de clientes devem ser identificadas nas pontas

Estreitar Relacionamento com Entidades

Estreitar Relacionamento com Operadoras

Contemplar liderança para Relacionamento com Operadoras

Contemplar liderança para Relacionamento com Entidades

Diretoria de Desenv.
e Rel. com Entidades
e Operadoras

Sup. Desenv. e
Relacionamento com
Entidades (Reg. SP)
(Reg. NE/CO/N)
(Reg. SUL/MG/ES)
(Reg. RJ)

Sup. de Desenv. e
Relacionamento com
Operadoras

Reprojeto da Estrutura Organizacional

DESENHO DO NOVO ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Exemplo.

Processos Finalísticos

Desenvolvimento de Entidades e Operadoras

P1. Identificação de Praça e Prospecção de Entidades e Operadoras

P2. Negociação com Entidades e Operadoras

P3. Implantação de Entidades e Operadoras

Relacionamento com Operadoras

Tratamento de Demandas Operacionais Excepcionais

Negociação de Reajustes de Preços

Negociação de Regras e Ações para Controle de Sinistro

Relacionamento com Entidades

“Relacionamento com Entidades”

Diretoria de Desenv. e Rel. com Entidades e Operadoras

Sup. Desenv. e Relacionamento com Entidades (Reg. SP)
 (Reg. NE/CO/N)
 (Reg. SUL/MG/ES)
 (Reg. RJ)

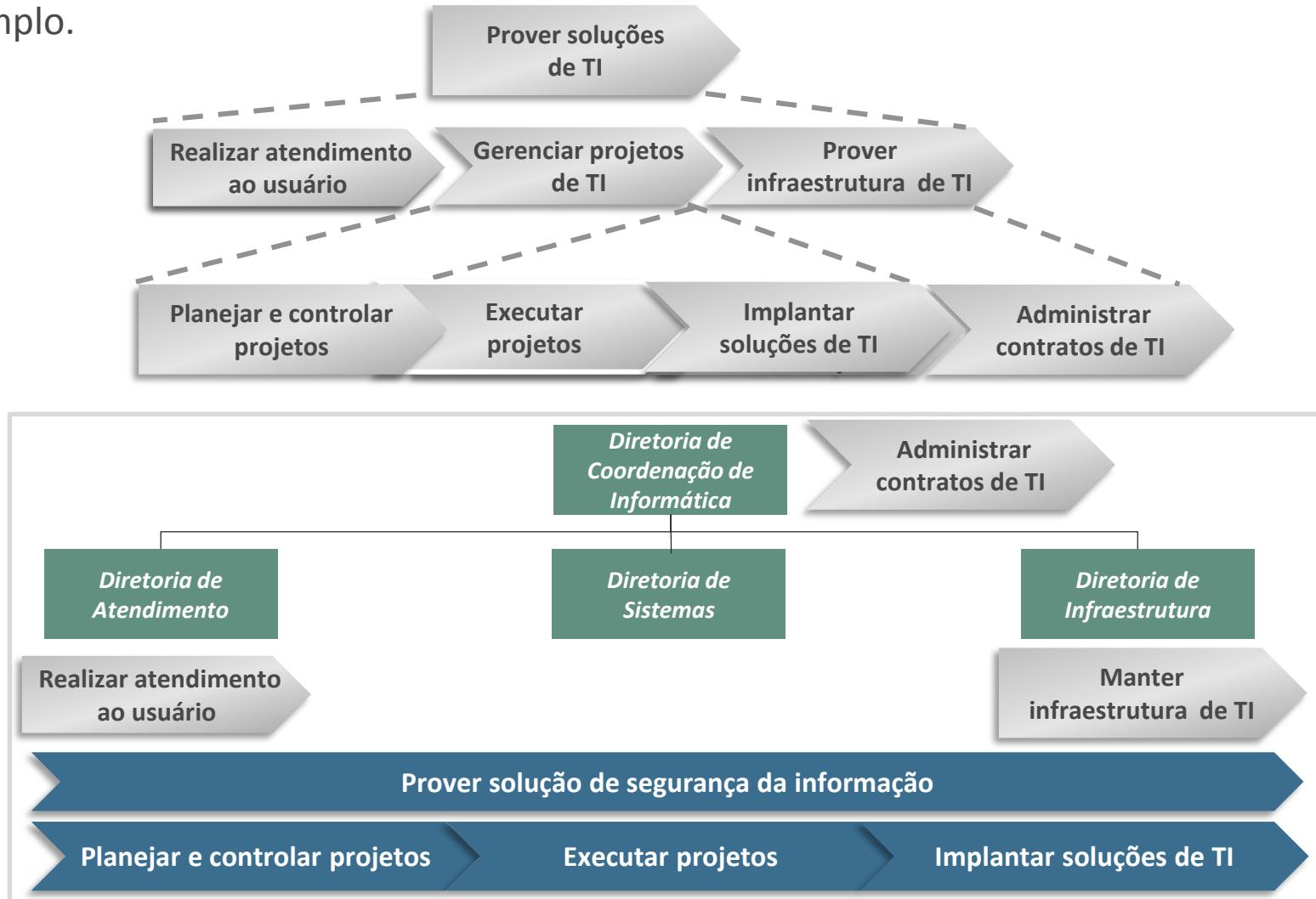
Sup. de Implantação de Entidades e Operadoras

Sup. de Desenv. e Relacionamento com Operadoras

Reprojeto da Estrutura Organizacional

DESENHO DO NOVO ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

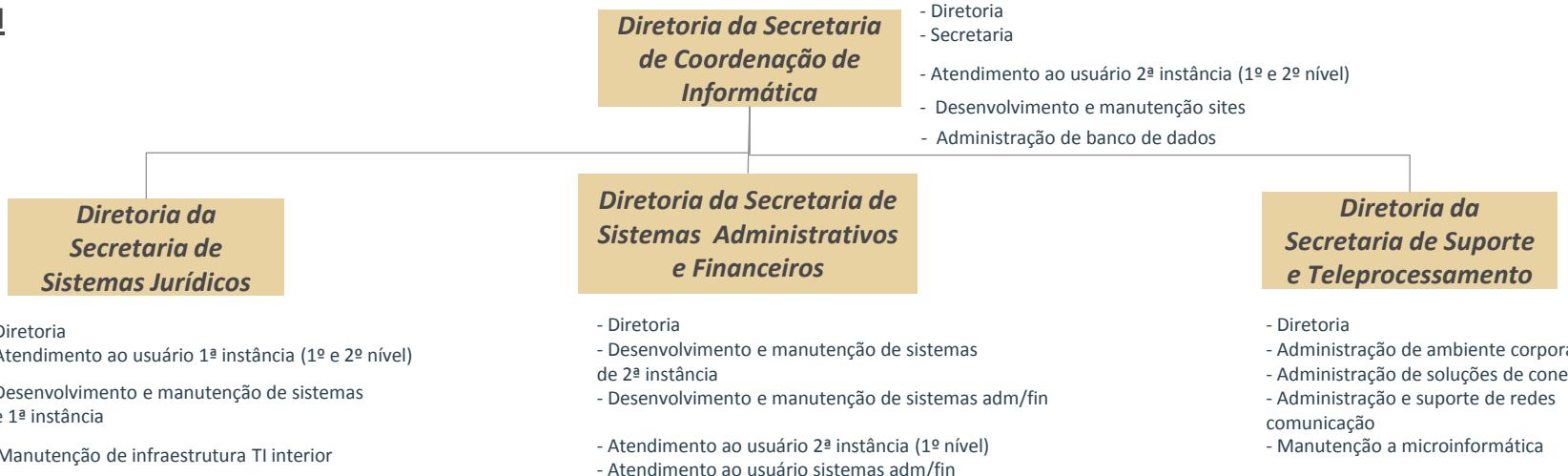
Exemplo.



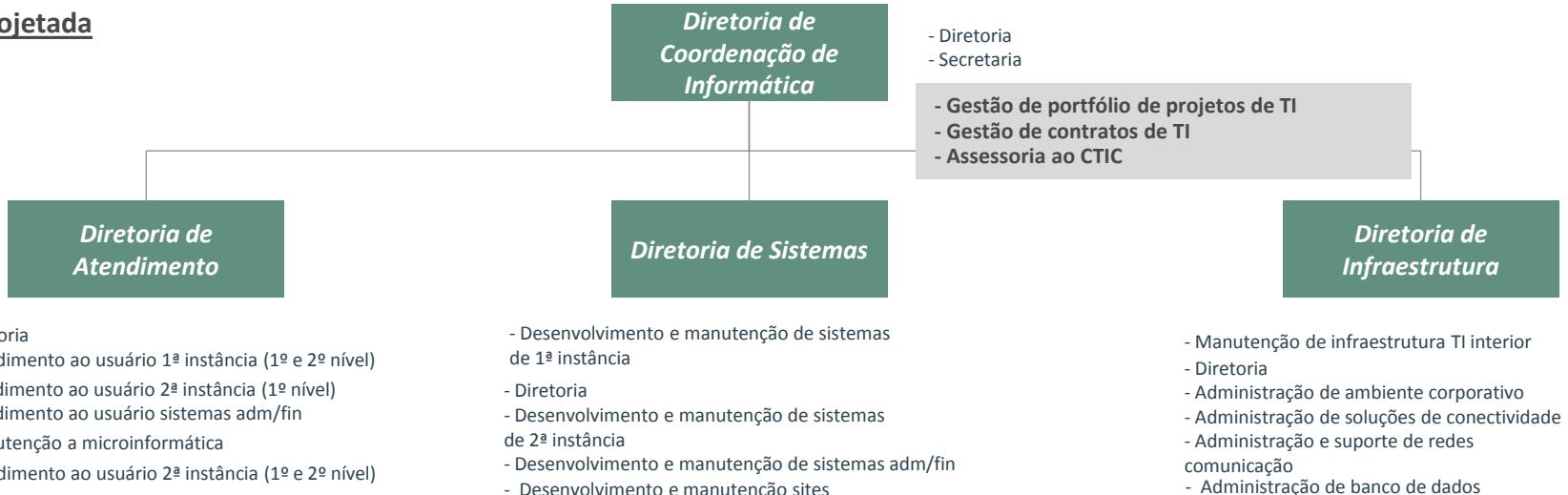
Reprojeto da Estrutura Organizacional

DESENHO DO NOVO ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

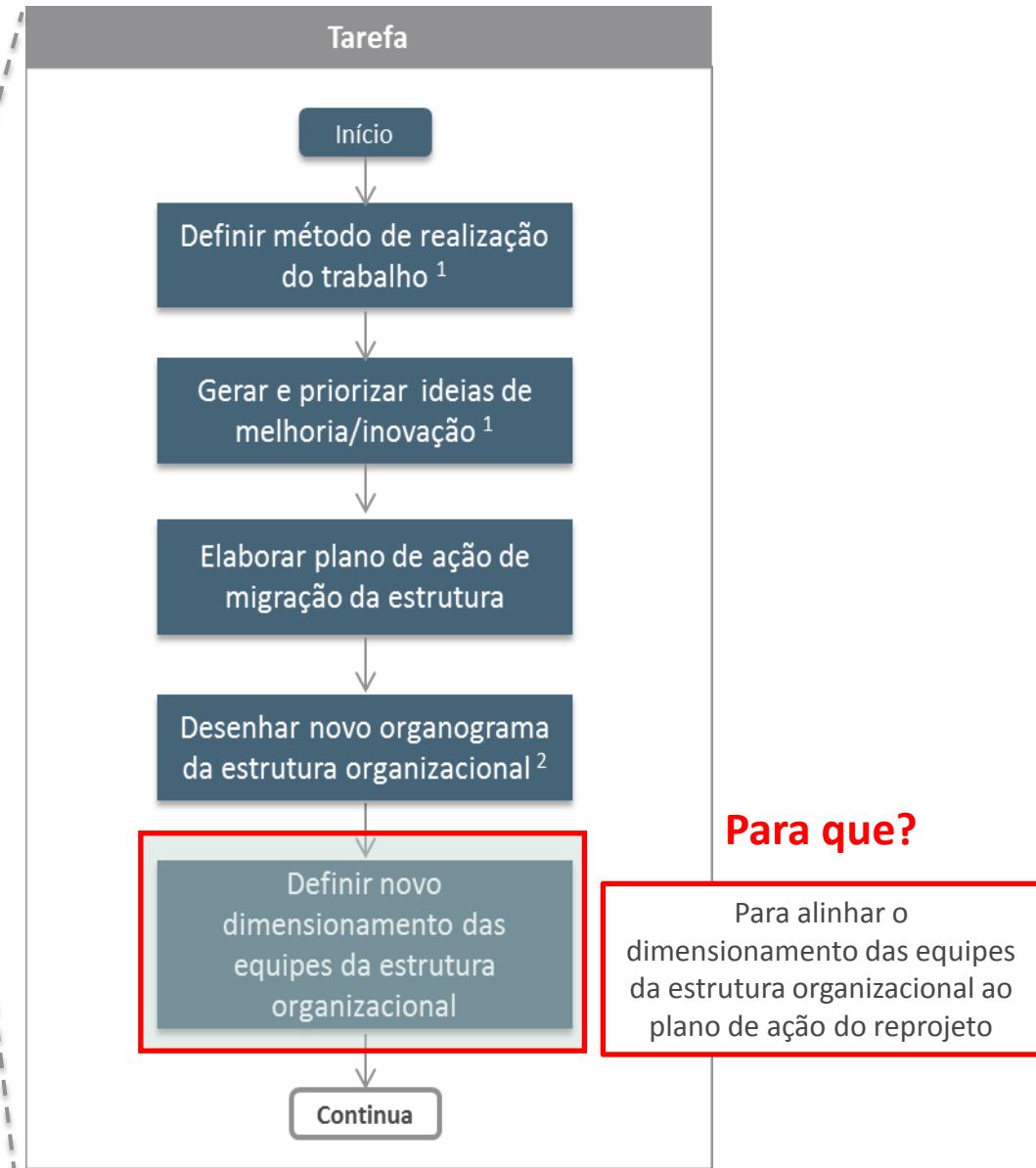
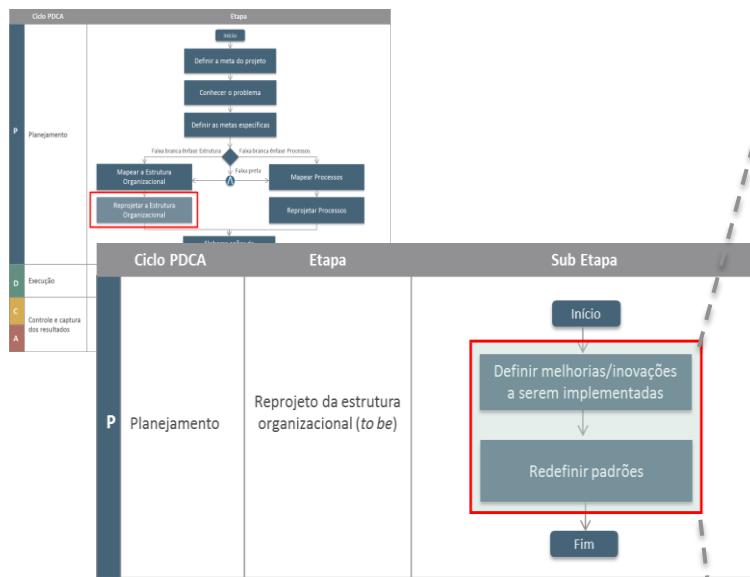
Atual



Reprojetada



Implementação da ROP



Reprojeto da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DO NOVO DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme o escopo do Projeto, as áreas ou os processos abrangidos por ele devem ser dimensionados seguindo algumas das metodologias listadas a seguir:

- ✓ **Com base em parâmetros de produtividade**

Utiliza benchmarks internos ou externos para realizar o dimensionamento das equipes de processos/unidades da empresa, independente do tamanho da equipe atual

- ✓ **Com base em uma avaliação geral de tempos e movimentos⁽¹⁾**

Utiliza uma avaliação matemática da demanda de tempo necessário para execução das principais tarefas (já contemplando todas as melhorias/inovações) dos processos/unidades da empresa, independente do tamanho da equipe atual

- ✓ **Com base nas mudanças efetivadas no processo**

Utiliza um levantamento das necessidades de ajustes das equipes atuais dos processos/unidades da empresa em função das melhorias/inovações implementadas pelo Reprojeto

(1) Cronoanálise.

Reprojeto da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DO NOVO DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segue um exemplo de dimensionamento com base em **parâmetro de produtividade** obtido com análise de *benchmark* interno.

Dimensionamento de equipes baseada na melhor produtividade

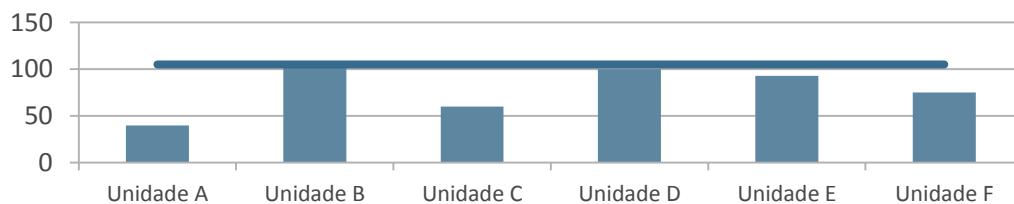
(Exemplo – Empresa de Alimentos)

PROJETO SIMPLIFICA – ANÁLISE COMPARATIVA

Processo:	Admitir Pessoas			
	Seleção de Pessoas			
Unidade	Vagas	Pessoas	Vagas/ Pessoas	Cluster
Unidade A	1.200	30	40	1
Unidade B	2.100	20	105	1
Unidade C	600	10	60	1
Unidade D	500	5	100	1
Unidade E	2.320	25	93	1
Unidade F	3.000	40	75	1
TOTAL	9.720	130	74,77	

Novo Dimensionamento	Redução	Meta C1
11	19	105
20	0	105
6	4	105
5	0	105
22	3	105
29	11	105
93	37	TOTAL

Análise Comparativa Indicador: Nº de vagas preenchidas/pessoas

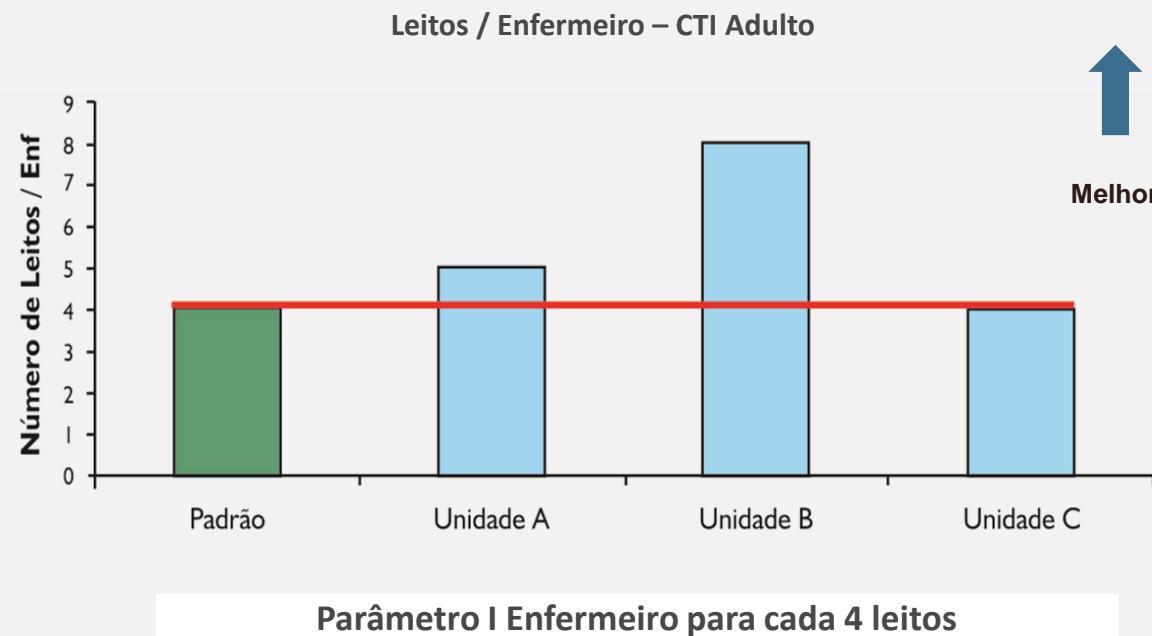


Reprojeto da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DO NOVO DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segue um exemplo de dimensionamento com base em **parâmetro de produtividade** estabelecido por benchmarks externos.

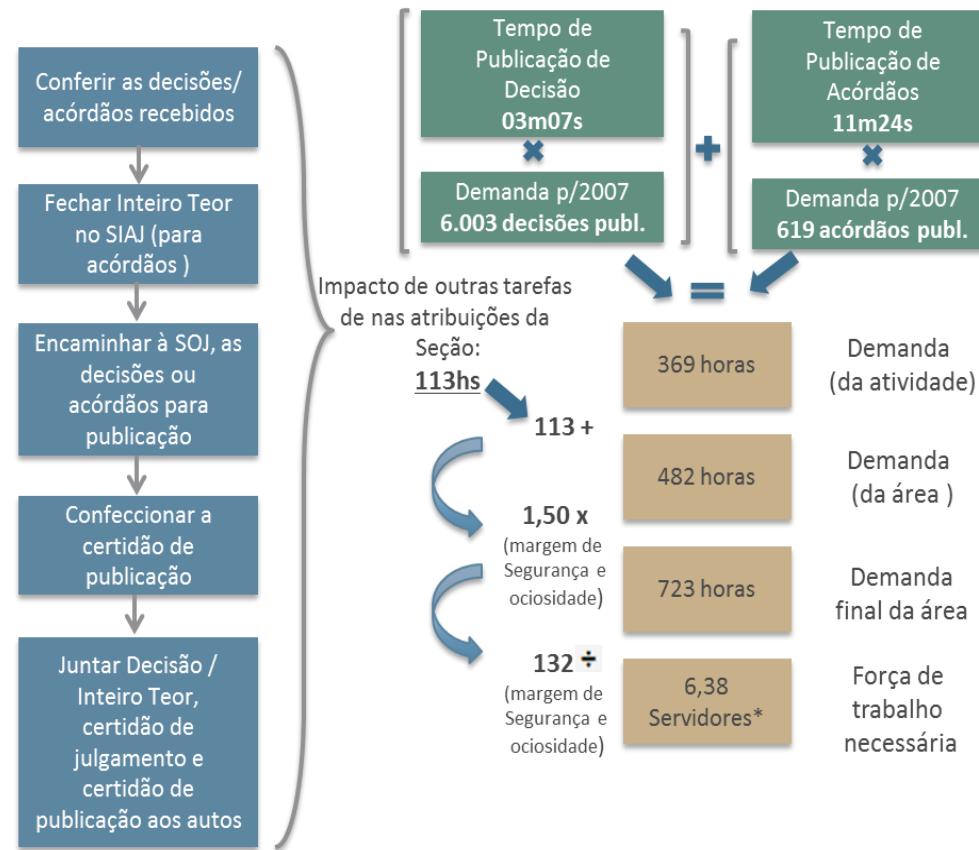
Dimensionamento de equipes baseada em parâmetros preestabelecidos (Exemplo de parâmetros estabelecidos pelo SUS para Hospitais)



Reprojeto da Estrutura Organizacional

DEFINIÇÃO DO NOVO DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segue um exemplo de um dimensionamento com base em uma avaliação geral de **tempos e movimentos** de um processo de Publicação de Decisões Judiciais.

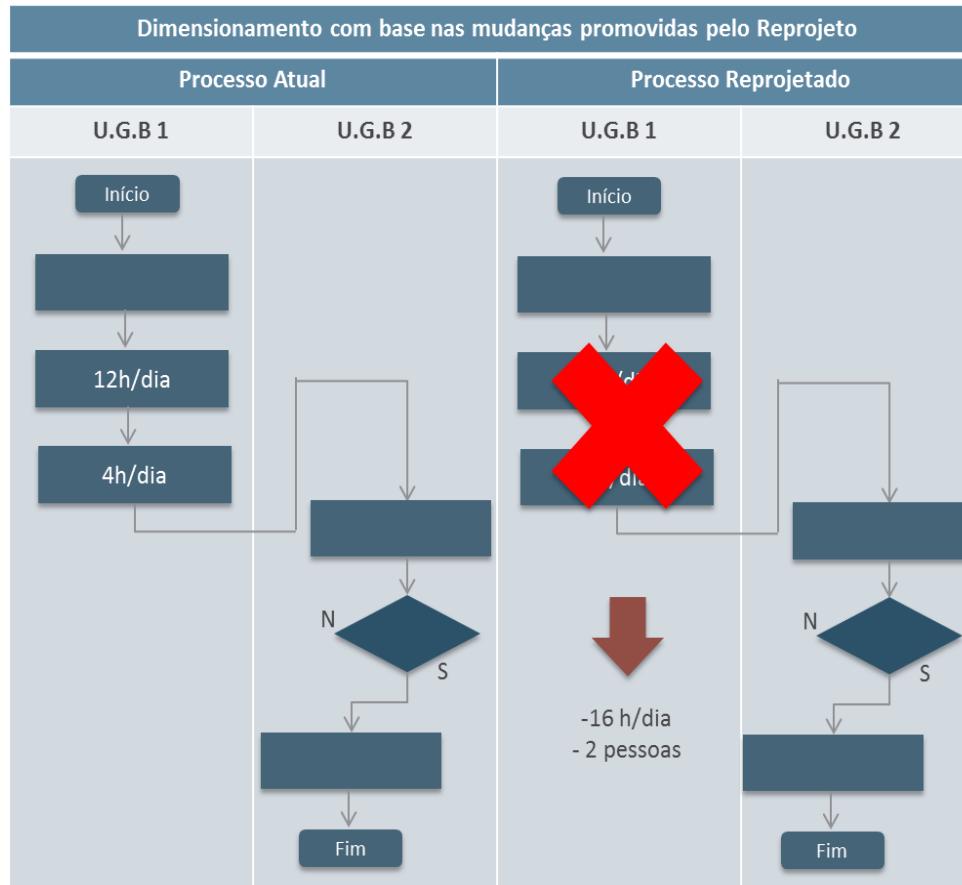


* Considerando que o estagiário tem a força de trabalho igual a 0,5 servidor

Reprojeto da Estrutura Organizacional

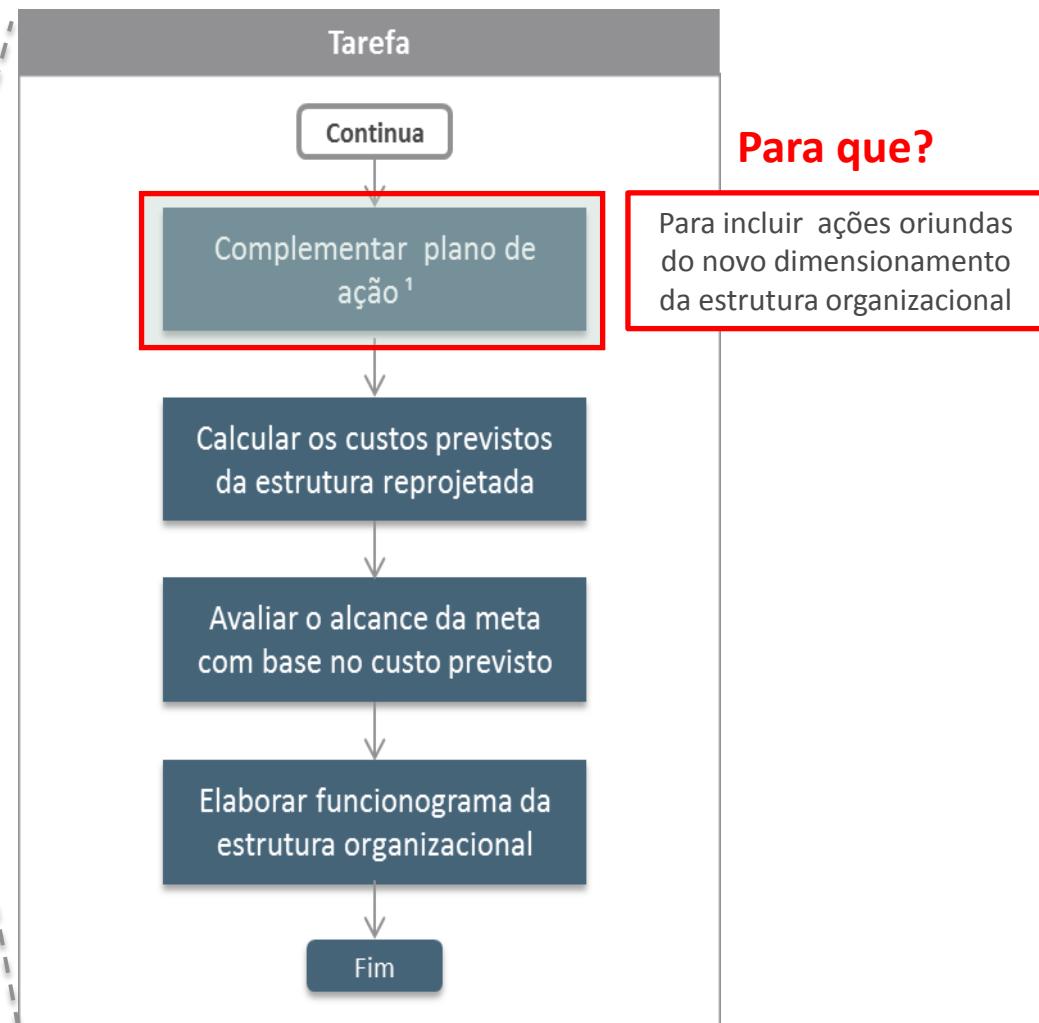
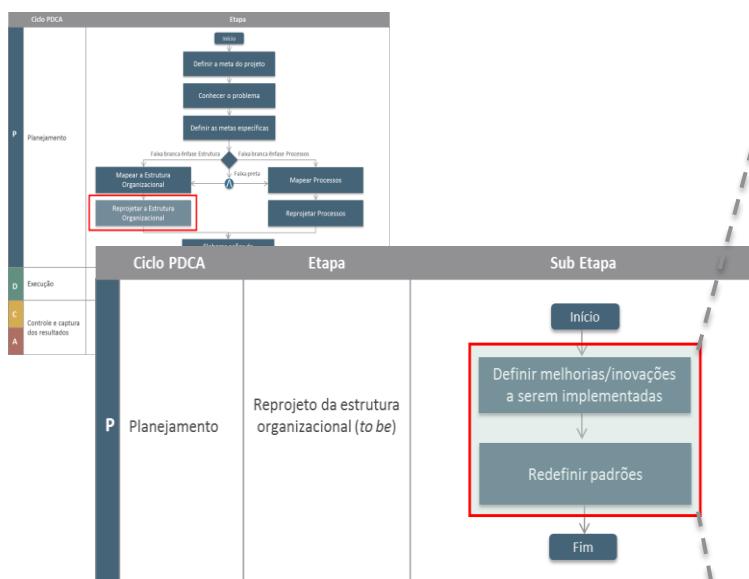
DEFINIÇÃO DO NOVO DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segue um exemplo de dimensionamento que considera apenas as **melhorias/inovações contempladas pelo Reprojeto do Processo⁽¹⁾**.



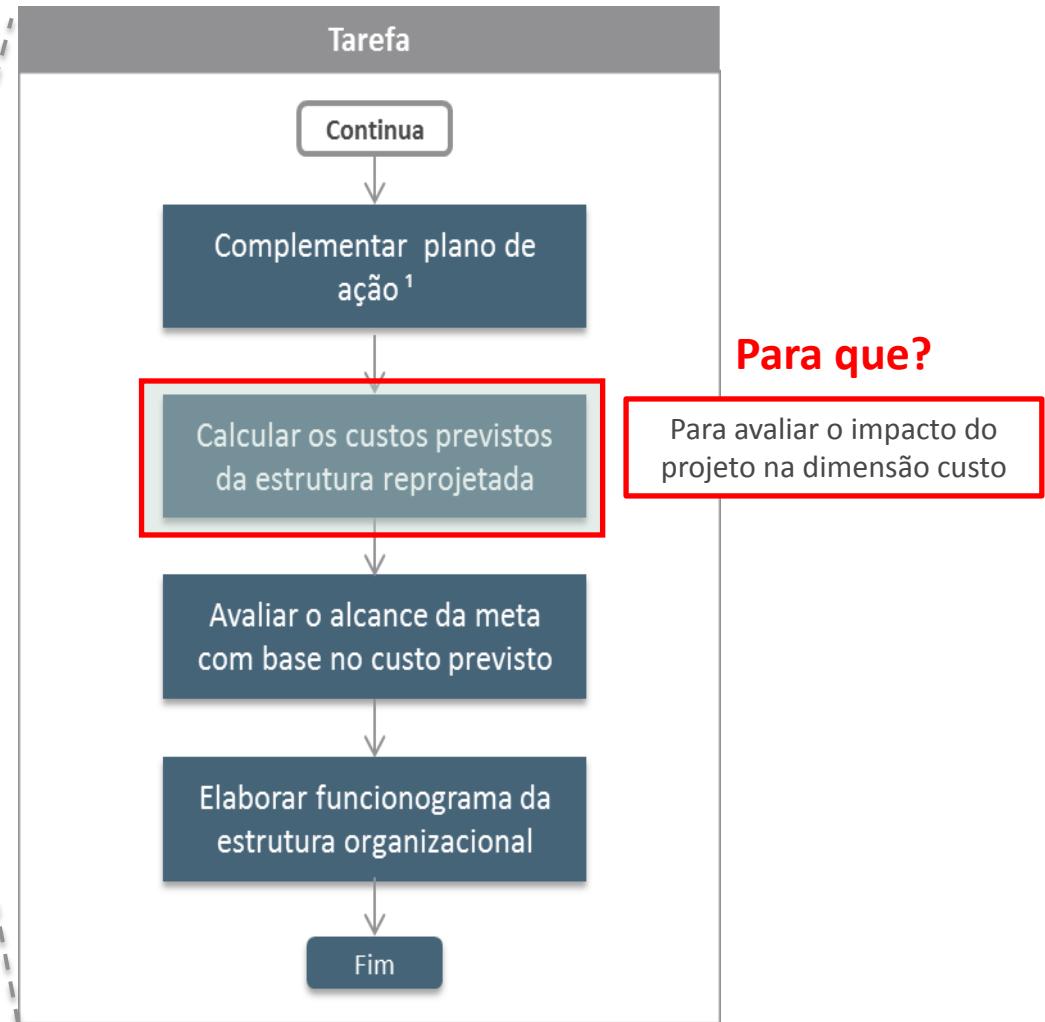
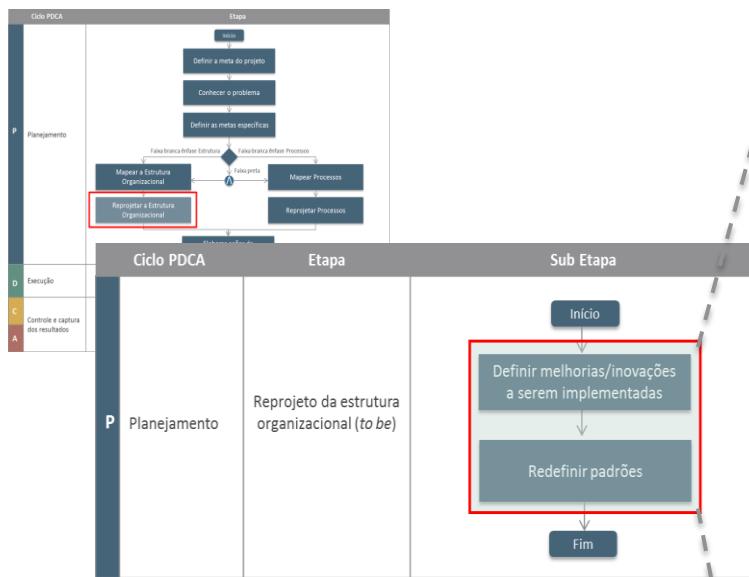
(1) O dimensionamento das equipes pode ser realizado também em projetos com ênfase exclusiva em processos.

Implementação da ROP



(1) O plano deve ser complementado após o dimensionamento do quantitativo de pessoal na redefinição dos padrões da estrutura organizacional.

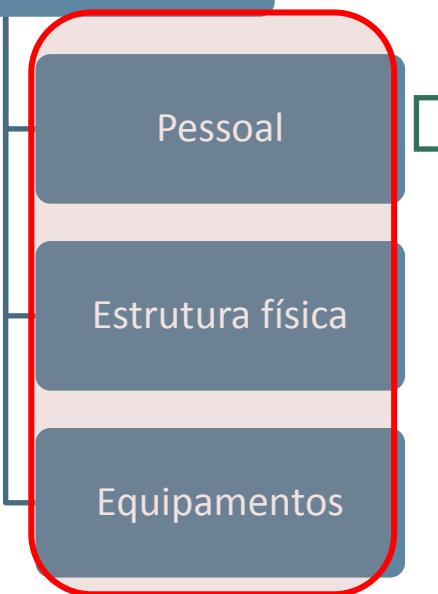
Implementação da ROP



Reprojeto da Estrutura Organizacional

CÁLCULO DOS CUSTOS PREVISTOS DA ESTRUTURA REPROJETADA

Custo



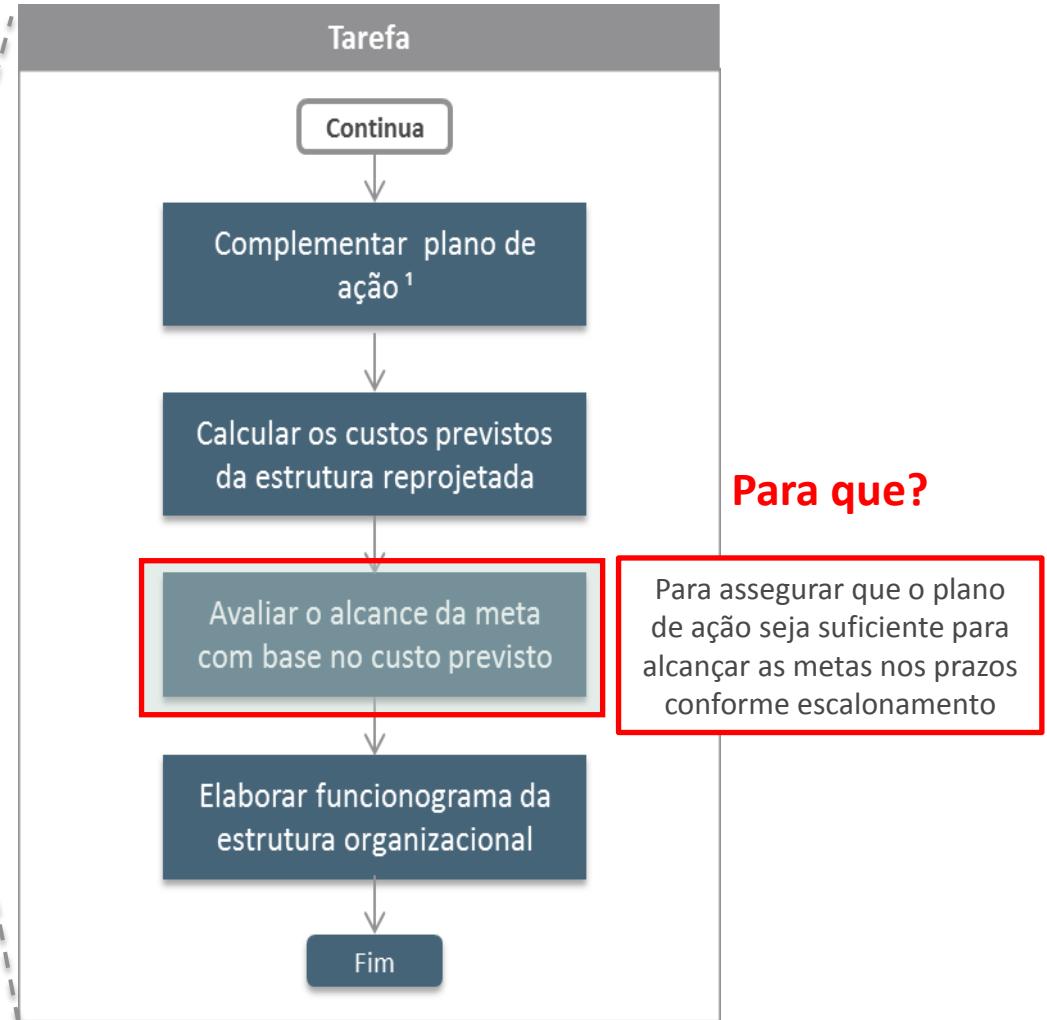
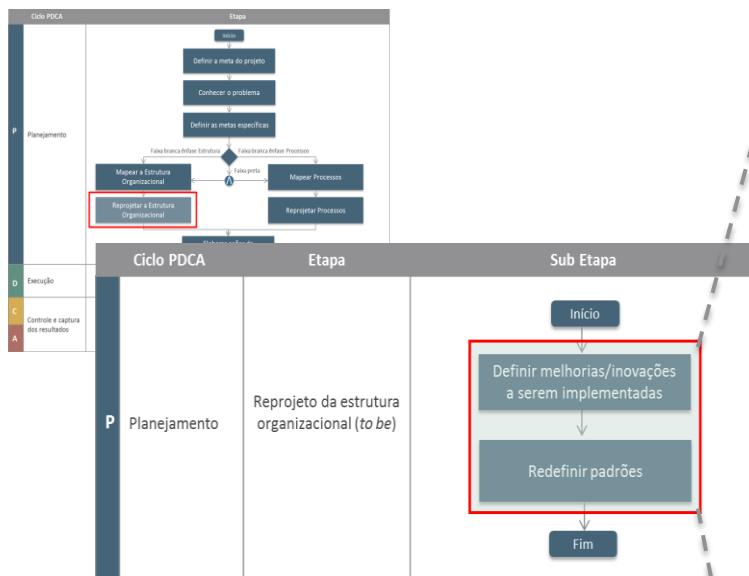
Pessoal, aluguel, instalações e licenças					
	Situação Atual		Situação Reprojetada		Redução Custos/Año
	Área Total	Custo/Año	Área Total	Custo/Año	R\$
Aluguel	100 M ²	120.000	80M ²	96.000	24.000
Postos de trabalho (instalação, manutenção, salários e encargos)	Nº Postos	Custo Total	Nº Postos	Custo Total	Nº Postos
	25	35.000	23	32.200	2800
Licenças Softwares	25	12.500	23	11.500	1.000
Total		167.500		139.700	27.800

Redução de custo
em 16,5%

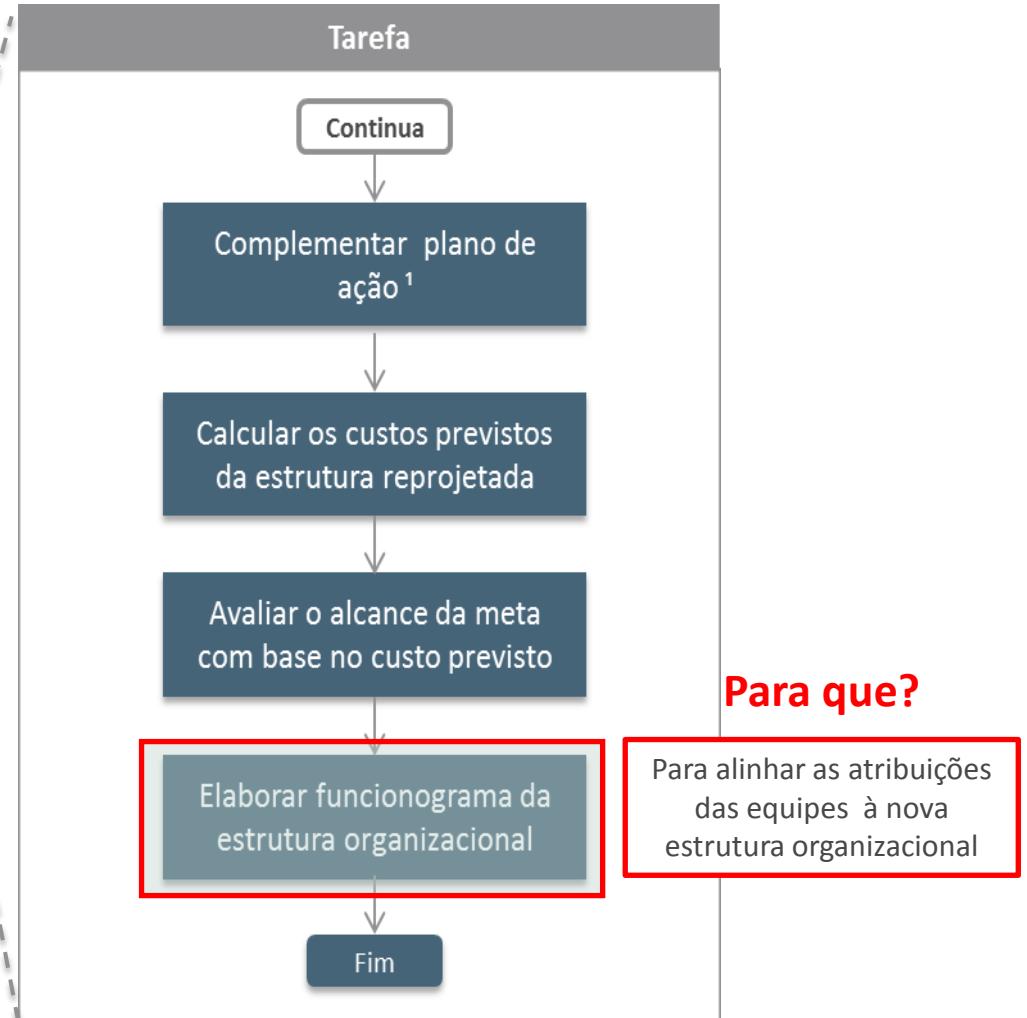
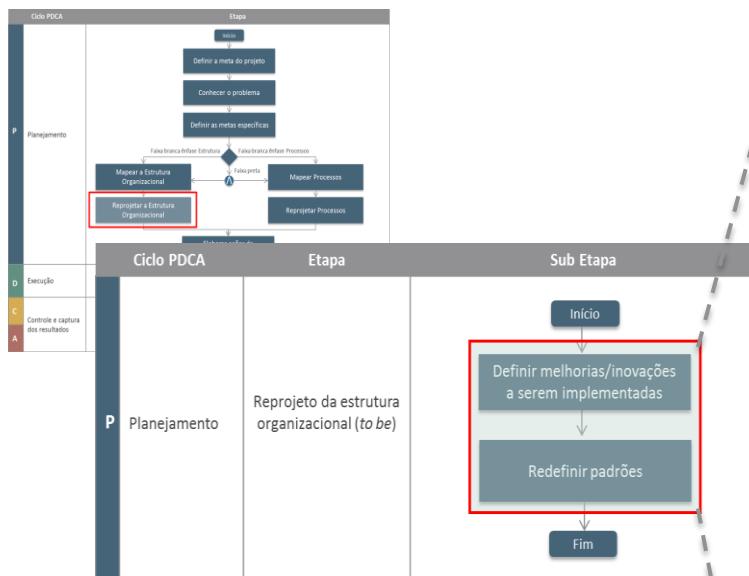
Exemplo de oportunidades:

- ✓ redução de uso de área física (aluguel);
- ✓ redução de custos com licenças para uso de softwares;
- ✓ redução de custos com equipamentos e instalações dos postos de trabalho;
- ✓ redução de custos com EPIs.

Implementação da ROP



Implementação da ROP



Reprojeto da Estrutura Organizacional

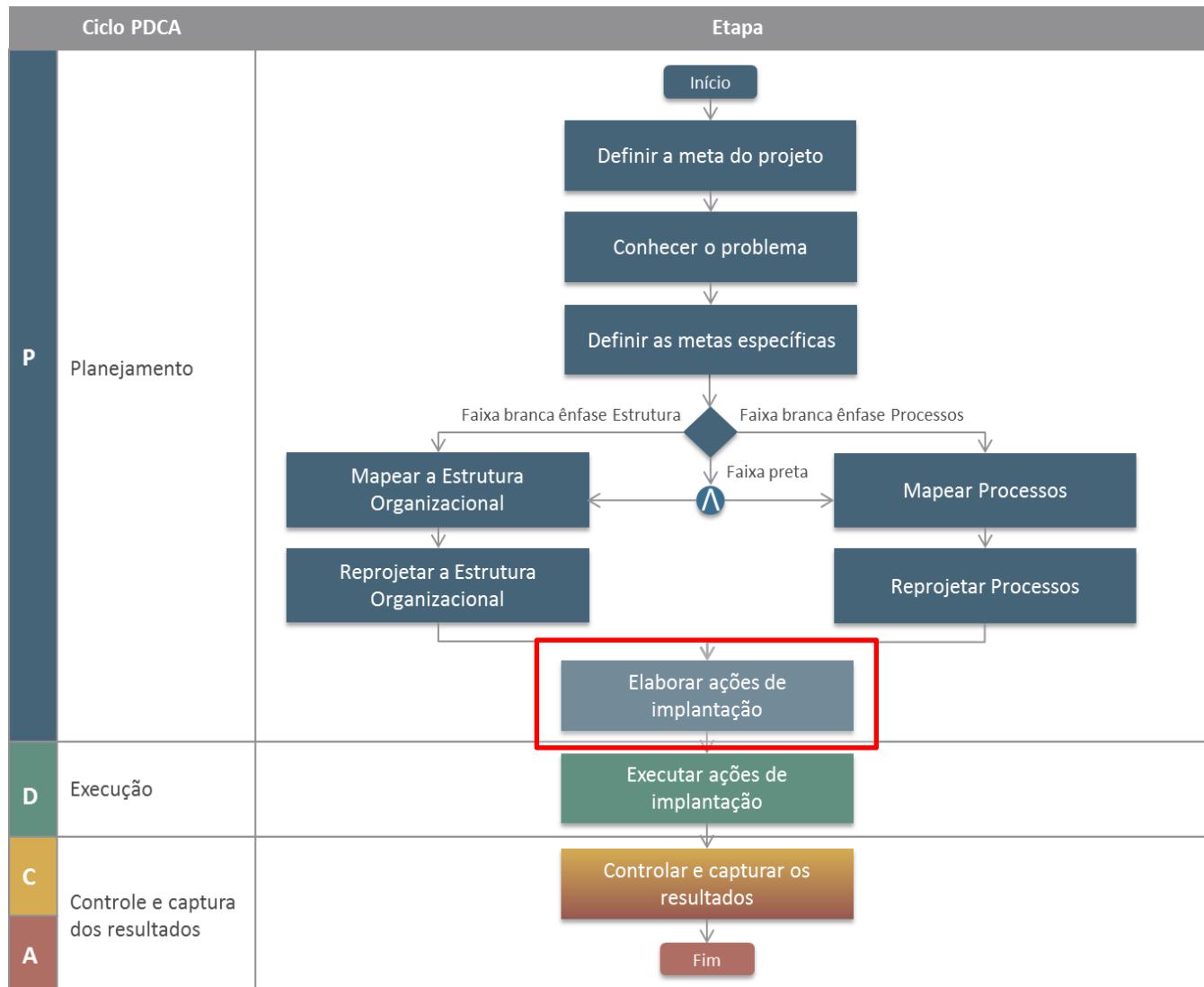
ELABORAÇÃO DO FUNCIONOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para cada processo e/ou unidade organizacional reprojetada deverá ser elaborado um funcionograma que contemple os cargos, dimensionamento e suas principais atribuições.

Nome área	Setor	Equipe	Cargo	Qdade	Atribuições
Julgamento de Processos	Coordenadoria de Gabinete	Coordenador do Gabinete		1	- Priorizar os assuntos que serão julgados; - Definir metas de produção por equipe e assessor; - Promover reuniões periódicas para acompanhamento das metas e definição de ações de melhoria; - Coordenar, orientar e supervisionar as atividades da Secretaria; - Coordenar, orientar e supervisionar as atividades da Assessoria.
					- Identificar os autos e realizar a triagem dos assuntos; - Distribuir processos às equipes responsáveis.
		Técnico		1	- Organizar processos no Gabinete.
	Secretaria	Equipe de Atendimento	Técnico	2	- Verificar se advogado preenche os requisitos no caso de solicitações de carga do processo, cópia ou vista em cartório; - Efetuar a carga do processo, certificando nos autos e no sistema; - Monitorar prazo de devolução dos auto; - Solicitar a devolução dos autos, caso excedido o prazo; - Acompanhar vista em cartório pelo solicitante; - Expedir, física e eletronicamente, os processos e documentos do Gabinete; - Receber, física e eletronicamente, os processos e documentos do Gabinete.
					- Prestar informações no balcão de atendimento e por telefone; - Extrair cópias do processo, observando normas e determinações vigentes.
		Estagiário Nível Médio		1	
		Equipe de Decisões Simples	Analista	3	- Analisar petições juntadas aos autos; - Fazer pesquisa de jurisprudência; - Analisar autos e elaborar minuta de despacho / decisão; - Submeter minuta de despacho / decisão ao (à) Ministro (a);
					- Analisar petições juntadas aos autos; - Analisar autos e elaborar minuta de relatório e voto; - Submeter minuta de relatório e voto ao (á) Ministro (a); - Receber e analisar índice com ementa; - Analisar relatório e voto dos processos do índice que possuem destaque; - No caso de destaque no processo, tecer observações no Módulo de Troca de Votos do sistema; - Analisar, no caso de vista do processo, os autos, relatório e voto; - Elaborar minuta de voto e submeter ao (à) Ministro (a).
		Equipe de Decisões Complexas	Assessor	5	

Implementação da ROP

Elaboração das ações de implantação.



Elaboração das ações de implantação

Finalidade	O quê fazer
<ul style="list-style-type: none">✓ Consolidar o planejamento da implantação da nova estrutura organizacional e dos processos reprojetados;✓ Garantir que os planos de implantação dos processos reprojetados e da nova estrutura organizacional estejam totalmente alinhados.	<p>Integrar os Plano de Implementação do Processo e o Plano de Migração da Estrutura em apenas um documento (5W2H)</p>

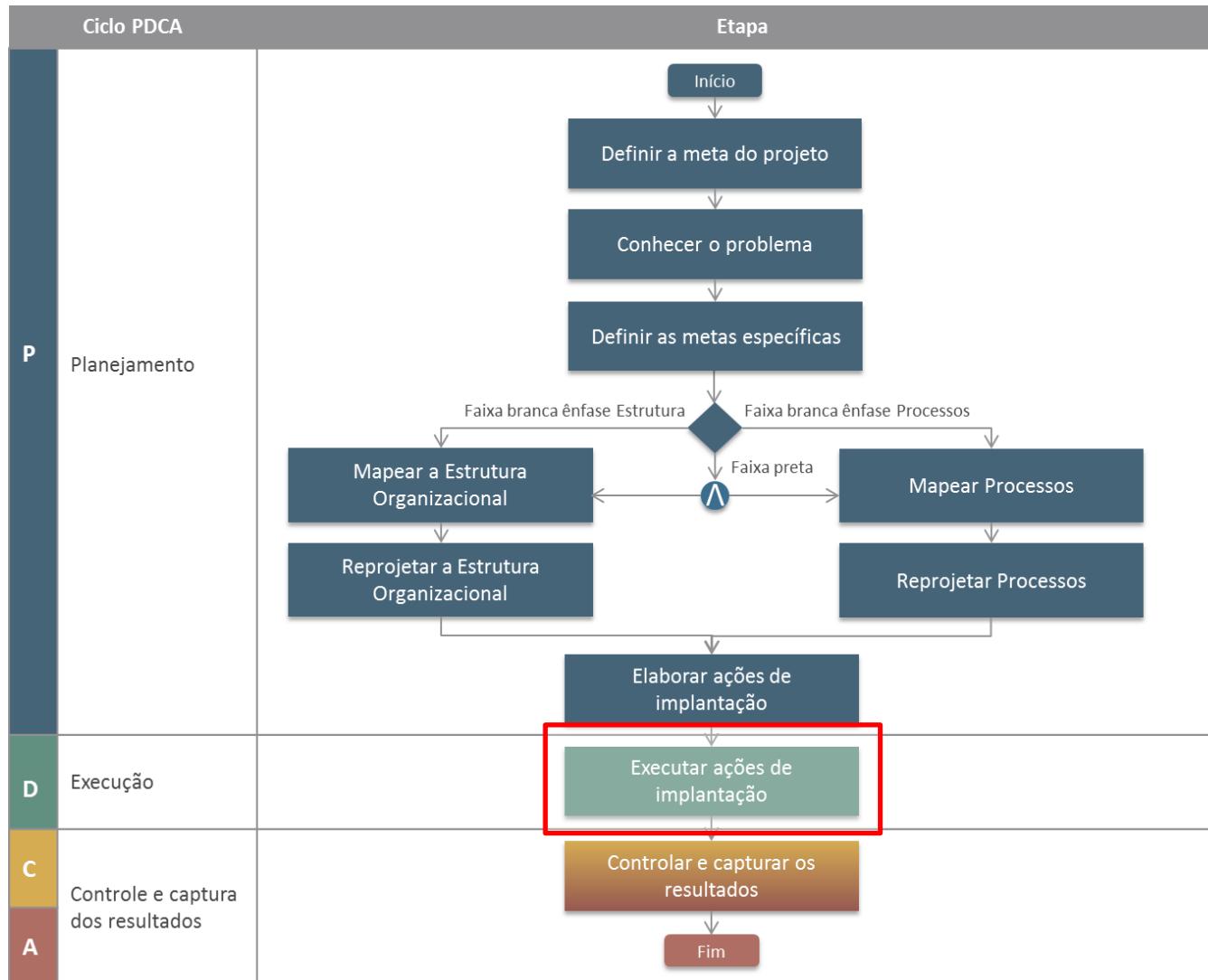
- ✓ O plano integra ações/ etapas afins (mesma natureza) e quando há vínculo lógico entre a implantação do processo e a mudança na estrutura.
- ✓ O modelo é o mesmo apresentado anteriormente.

Exercício – Etapa 3.2

Reprojeto da estrutura organizacional

Implementação da ROP

Execução das ações de implantação.



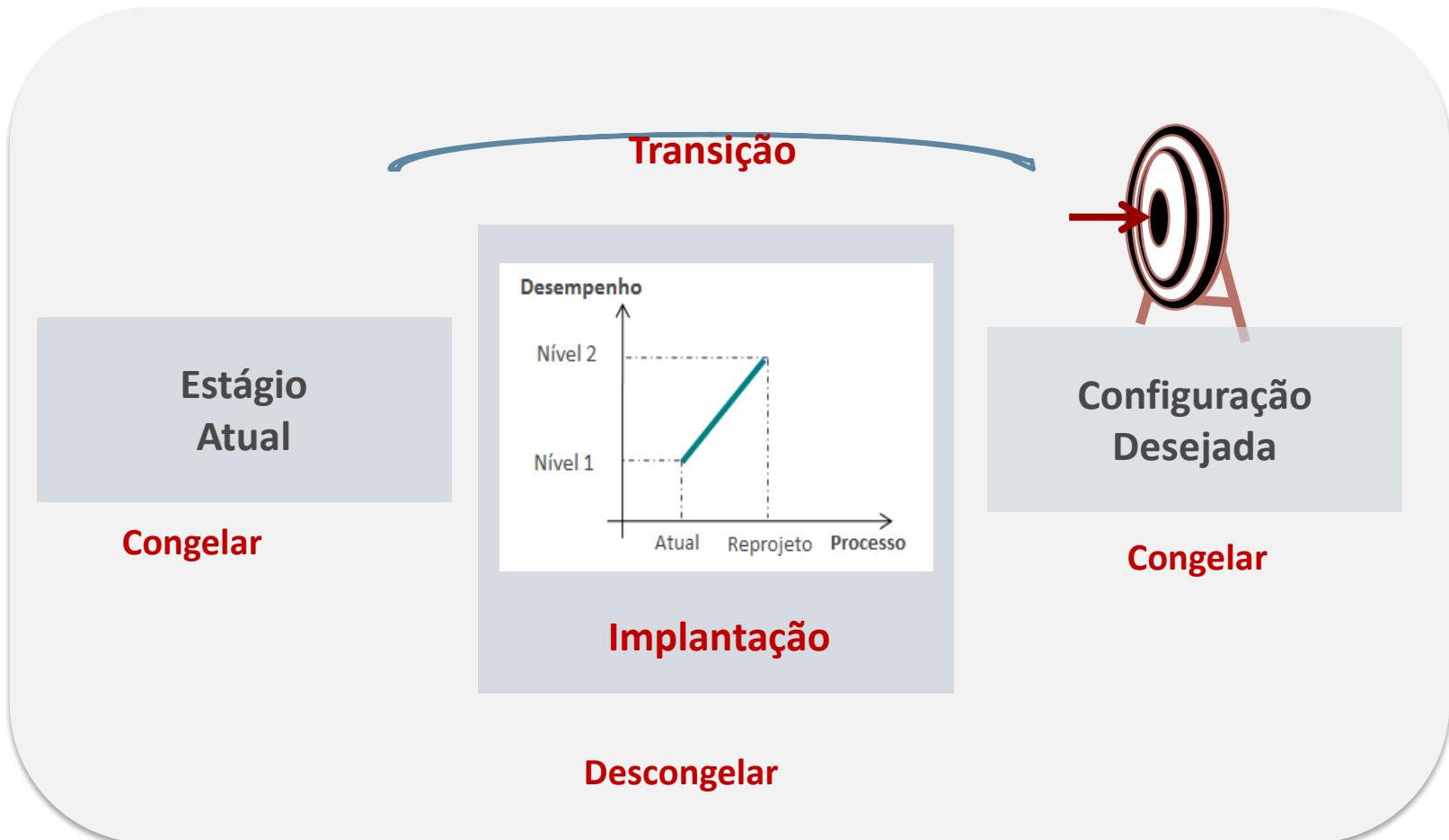
Execução das ações de implantação

Finalidade	O quê fazer
Garantir a execução das ações de implantação	Executar as ações de implantação, conforme planejamento estabelecido. Haverá ações relacionadas a melhorias técnicas, de capacitação, treinamento e elaboração dos padrões.

(ESTA ETAPA É DE RESPONSABILIDADE DO CLIENTE)

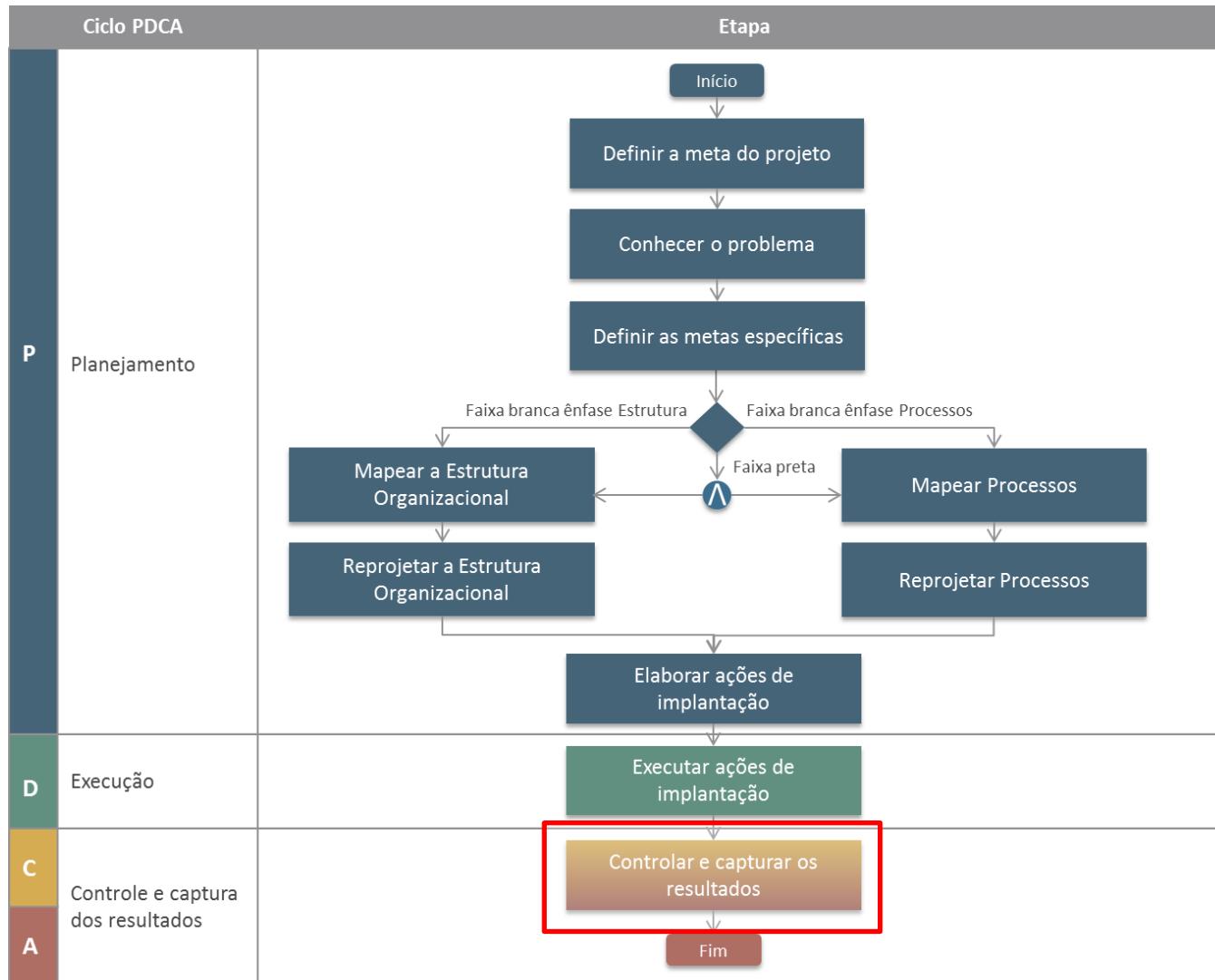
Atenção: é fundamental o rigor no acompanhamento do avanço dos PIP's e a coleta (organizada) e armazenamento de evidências (fatos e dados).

Execução das ações de implantação



Implementação da ROP

Controle e captura dos resultados.



Controle e captura dos resultados

Finalidade	O quê fazer
Garantir alcance dos resultados esperados (metas definidas).	Acompanhar os resultados e a execução das ações do plano integrado de implantação, identificando desvios e estabelecendo ações corretivas, se necessário.

(Esta etapa é detalhada no treinamento no método)

Controle e captura dos resultados

O controle e a captura dos resultados passa por uma **estrutura de acompanhamento do projeto** em níveis. Esta estrutura é de fundamental importância para garantir o alinhamento, a participação e contribuição de todos os envolvidos.



O exemplo de estrutura de acompanhamento mostrada acima deve ser necessariamente:

- ✓ Adaptada à realidade da organização e à necessidade do projeto (estrutura e processos com donos e gestores);
- ✓ Validada com todos os envolvidos.

Controle e captura dos resultados

Se as ações do plano de ação de implantação não forem executadas, o resultado do projeto não aparecerá. É preciso acompanhar a execução dos planos de ação.

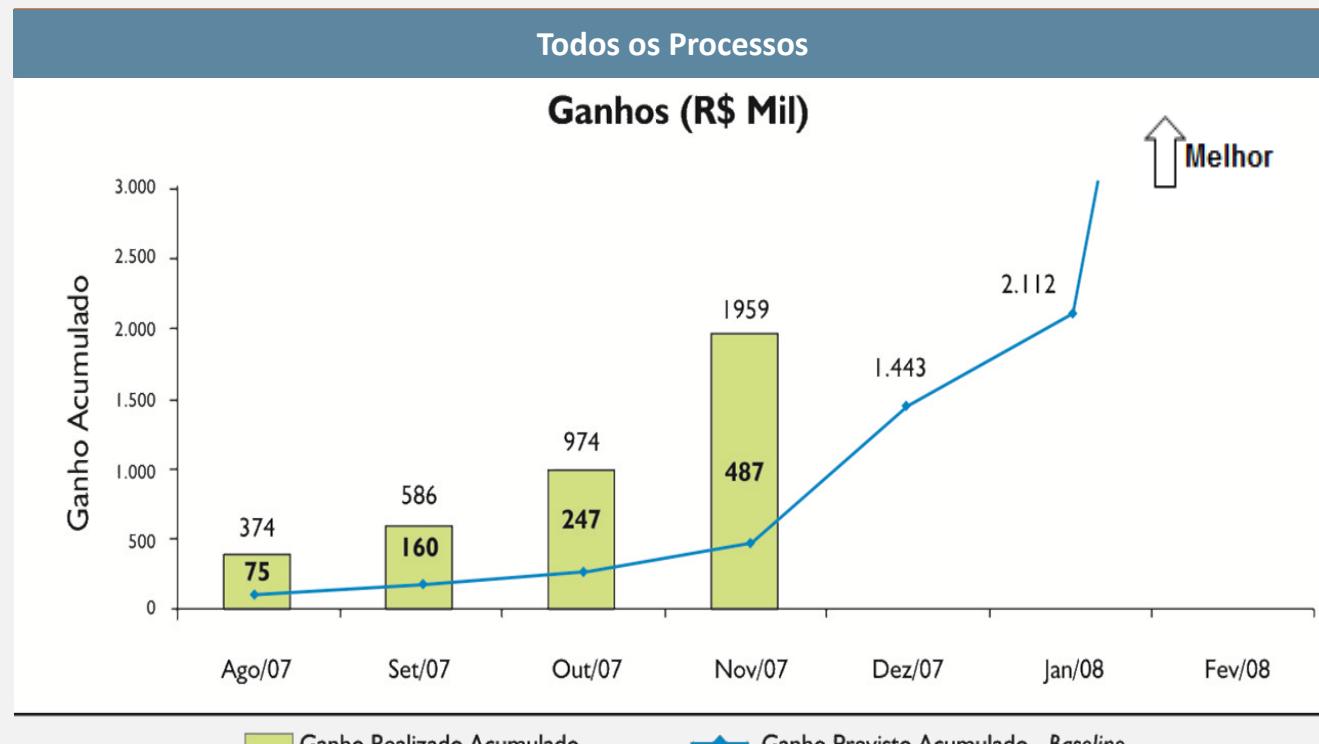
Plano de Implantação do Processo Processo "Gestão do Ciclo de Pedidos de Vendas"							Status	Comentários		
Ações / Etapas		Responsável	Prazo							
			Inicio Previsto	Término Previsto	Inicio Real	Término Real				
A.	Ações de melhoria de desempenho do Processo	Jorge Adolfo	01/04/2004	21/07/2005	01/04/2004					
1.	Adequar informações do sistema Siebel de forma a: • Melhorar textos das críticas; • Criar novos status para o pedido de vendas; • Rever as nomenclaturas dos status existentes; • Disponibilizar Help detalhando os status do pedido de vendas; • Antecipar críticas da interface de sistemas para a fase do Input do pedido; • Criar campos para registro das datas de: Assinatura do contrato pelo cliente, emissão da nota fiscal (ativação) e entrega do pedido	Paula Bendersky	01/04/2004	31/12/2004				A tendência é de não atrasar segundo posição de 25/08/2004		
1.1	Elaborar requerimentos(especificação funcional) da automação	Paula Bendersky	01/04/2004	31/12/2004	01/04/2004	31/12/2004				
1.2	Realizar estudo técnico e orçamento dos requerimentos	Renata Minoga	01/05/2004	11/05/2004	01/05/2004	11/05/2004				
1.3	Acompanhar a aprovação do estudo junto às áreas envolvidas	Paula Bendersky	11/05/2004	26/05/2004	11/05/2004	26/05/2004				
1.4	Desenvolver e testar a solução aprovada	Renata Minoga	26/05/2004	24/08/2004	26/05/2004	24/08/2004				
1.5	Treinar os colaboradores envolvidos na solução	Paula Bendersky	24/08/2004	23/10/2004	01/09/2004					
1.6	Implantar a solução	Renata Minoga	23/10/2004	31/12/2004						
2.	Disponibilizar, no sistema Siebel, uma opção de criação de pedido em Substituição a um pedido cancelado que mencione o pedido anterior e mostre que é reincidente.	Paula Bendersky	01/05/2004	31/12/2004				A tendência é atraso, devido à dependência de outras áreas.		
2.1	Elaborar requerimentos (específico funcional) da automação	Paula Bendersky	01/05/2004	31/12/2004	01/05/2004	31/12/2004				
2.2	Realizar estudo técnico e orçamento dos requerimentos	Renata Minoga	31/05/2004	10/06/2004	31/05/2004	10/06/2004				
2.3	Acompanhar a aprovação do estudo junto às áreas envolvidas	Paula Bendersky	10/06/2004	25/06/2004	10/06/2004	25/06/2004				
2.4	Desenvolver e testar a solução aprovada	Renata Minoga	25/06/2004	23/09/2004						
2.5	Treinar os colaboradores envolvidos na solução	Paula Bendersky	23/09/2004	22/11/2004						
2.6	Implantar a solução	Renata Minoga	22/11/2004	31/12/2004						

Controle e captura dos resultados

Paralelamente ao acompanhamento da execução, é fundamental acompanhar se os resultados estão sendo alcançados conforme as metas estabelecidas.

Ferramenta importante nesta etapa é a **Gestão à Vista**.

Gráfico Gestão à Vista (Exemplo – Empresa de Alimentos)



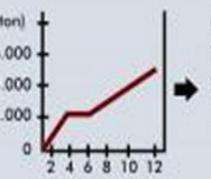
Controle e captura dos resultados

Para que o controle seja eficaz, é necessário utilizar corretamente o relatório acompanhamento dos resultados . . .

Desvio de Meta Julho		INTRODUÇÃO A PADRONIZAÇÃO		A	EXECUÇÃO	GRÁFICO	GRÁFICO			
Planta: Pindamonhangaba	Unidade de Negócios: Construção Mecânica	Macro Processo: Laminação								
Processo: Laminação Leve	Meta: Reduzir índice de paradas de manutenção de 7,34% para 5,07% até 31/09/2007									
Grupo : Redução de Paradas de Manutenção	Líder do Grupo: Ronaldo Luiz Vialta									
1- Análise de Fenômeno		2- Análise de Processo								
		Causa Primária	Causa Secundária	Causa Terciária	Causa Quartária	Causa Quintenária	Causa Raiz			
Desdobramento do item de Controle		Análise do Item de Verificação								
3- Plano de Ação										
Causa Raiz	Ações Propostas	Quem	Quando		Onde	Porque		Como		Ação de:
			Início	Término						
CONSULTAR MATERIAL DE APOIO: Módulo 4 do curso de GPR										

Controle e captura dos resultados

E também o Relatório de Três Gerações (3G) . . .

Item de Controle: Produção em t/dia			Relatório das Três Gerações
Planejado	Executado	Resultados	Setor: Setor de Produção de material refinado Data: 30/09/20XX
<p>1. Conduzir experiência para produzir em tanque aberto a vácuo de 6t</p> <p>2. Racionalizar o transporte do líquido bruto.</p> <p>3. Manter constante volume de carga.</p> <p>4. Determinar gargalos no fluxograma.</p> <p>5. Atuar nos gargalos rationalizando.</p> <p>6. Analisar a eficiência do tanque</p>	<p>1. Foi conduzida com sucesso.</p> <p>2. Reduzido o tempo de transporte.</p> <p>3. Mantido no final do período.</p> <p>4. Análise feita.</p> <p>5. Reduzido o tempo de cronograma do <i>lead time</i> total.</p> <p>6. Reduzido o tempo de corrida</p>	<p>Objetivo: 5.936 t/ano Resultado real: 5.870 t/ano Realizado: 98,9%</p> <p>Objetivo: 100%/ano Resultado real: 100,3%/a Realizado: 100,3%</p> <p>(ton) (Mês)</p>  <p>Gráfico e controle do índice realizado da carga planejada (%) (Mês)</p> <p>Gráfico da evolução do volume de produção (ton) ao longo do tempo (Mês). A curva vermelha mostra um aumento constante de produção.</p> <p>Objetivo: 2.060 t/ano Resultado real: 1.450 t/ano Realizado: 70,4%</p> <p>Objetivo: 3.678 t/ano Resultado real: 4.419 t/ano Realizado: 114,0%</p> <p>Gráfico da evolução do volume de produção do tanque aberto a vácuo de 6t (ton) ao longo do tempo (Mês). A curva vermelha mostra um aumento constante de produção.</p> <p>Gráfico da evolução do volume de produção de outros maquinários (gargalos) (ton) ao longo do tempo (Mês). A curva vermelha mostra um aumento constante de produção.</p>	<p>Razões da não realização da produção do tanque aberto a vácuo 6t.</p> <p>1. Não foi possível a produção até junho com misturador de 6t em virtude do problema de queda da viscosidade do RPTD. (de 260t, forma produzidas apenas 4%).</p> <p>2. Produto que deveria ser produzido com misturador de 6t foi produzido com misturador de 1t, parceladamente, (RPTD 18,5%, PETK 0,5%).</p> <p>3. O Rinse Shampoo foi menor do que a previsão anual (219t do planejado de RGSA, RGSB, RPGA e RPGB, produzido 6t).</p> <ul style="list-style-type: none"> Para aumento do volume do lote da emulsão, necessária a confirmação dos itens para a garantia da qualidade <p>Resp.: João Maia Prazo: 15/11/20XX</p> <ul style="list-style-type: none"> Efetuar uma produção combinada com o volume do lote. <p>Resp.: Carlos Augusto Prazo: 30/11/20XX</p> <ul style="list-style-type: none"> Necessidade de elevação da precisão da perspectiva da venda (outras divisões): <p>Resp.: Divisão Vendas Prazo: Reunião anual em 12/12/20XX</p>

**CONSULTAR MATERIAL DE APOIO:
Módulo 4 do curso de GPR**

Estrutura do Treinamento

Capítulo I : Introdução à ROP

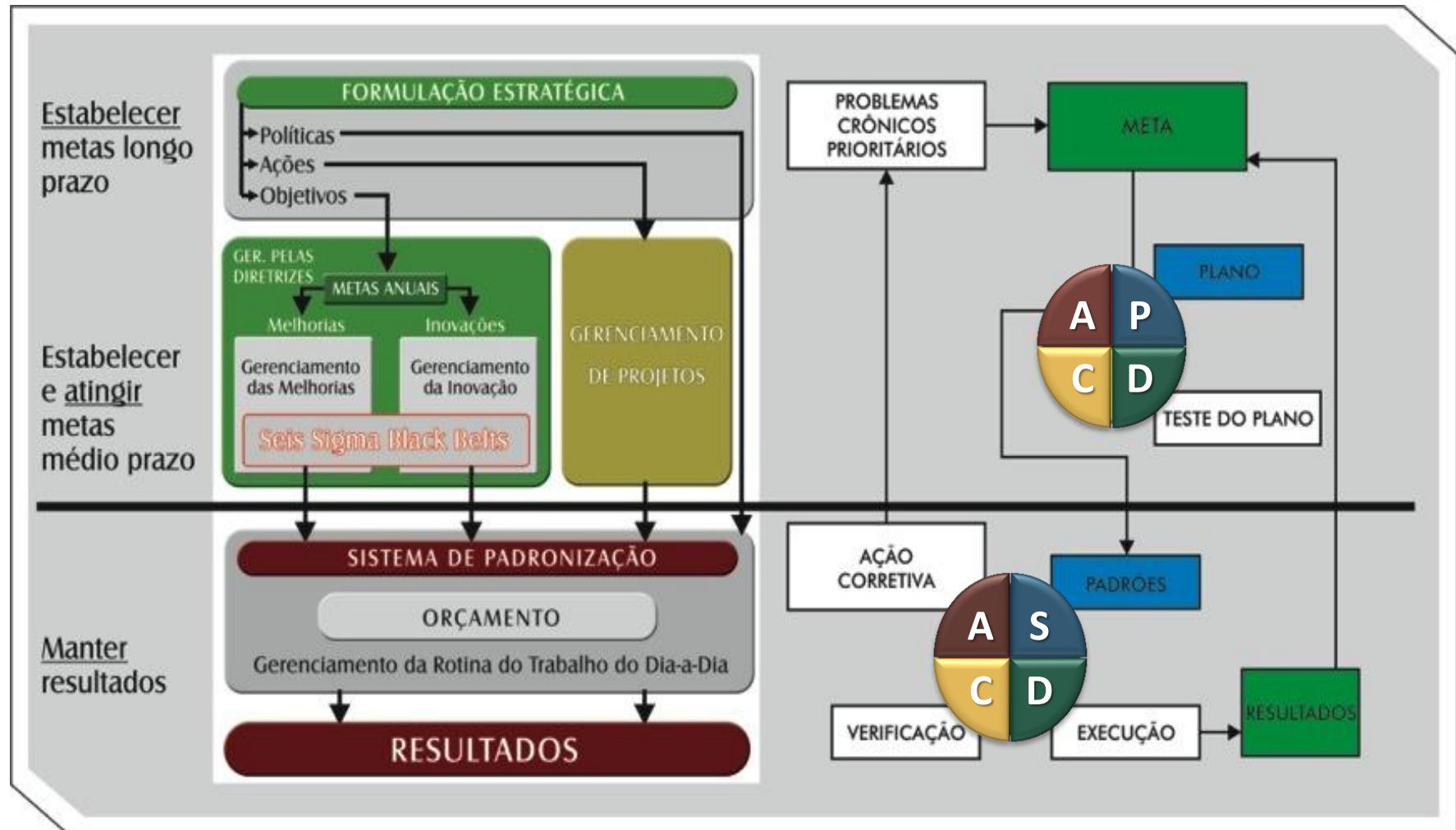
Capítulo II : Conceitos Básicos

Capítulo III : Melhoria de Processos e Estrutura - Gestão para Melhorar

Capítulo IV : Interface com a Estabilização de Processos - Gestão para Manter

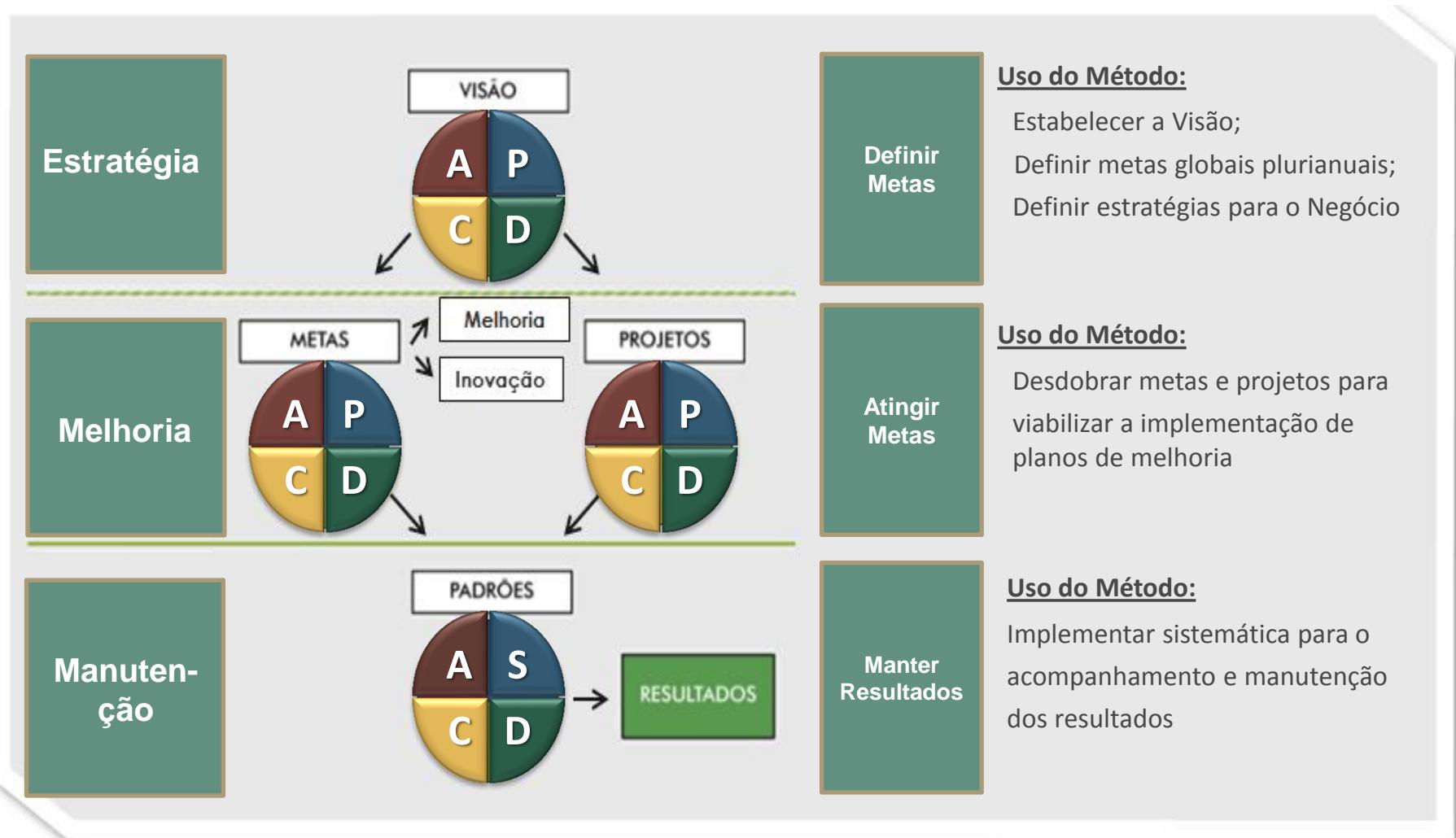


Implementação do Sistema de Gestão com o uso do Método

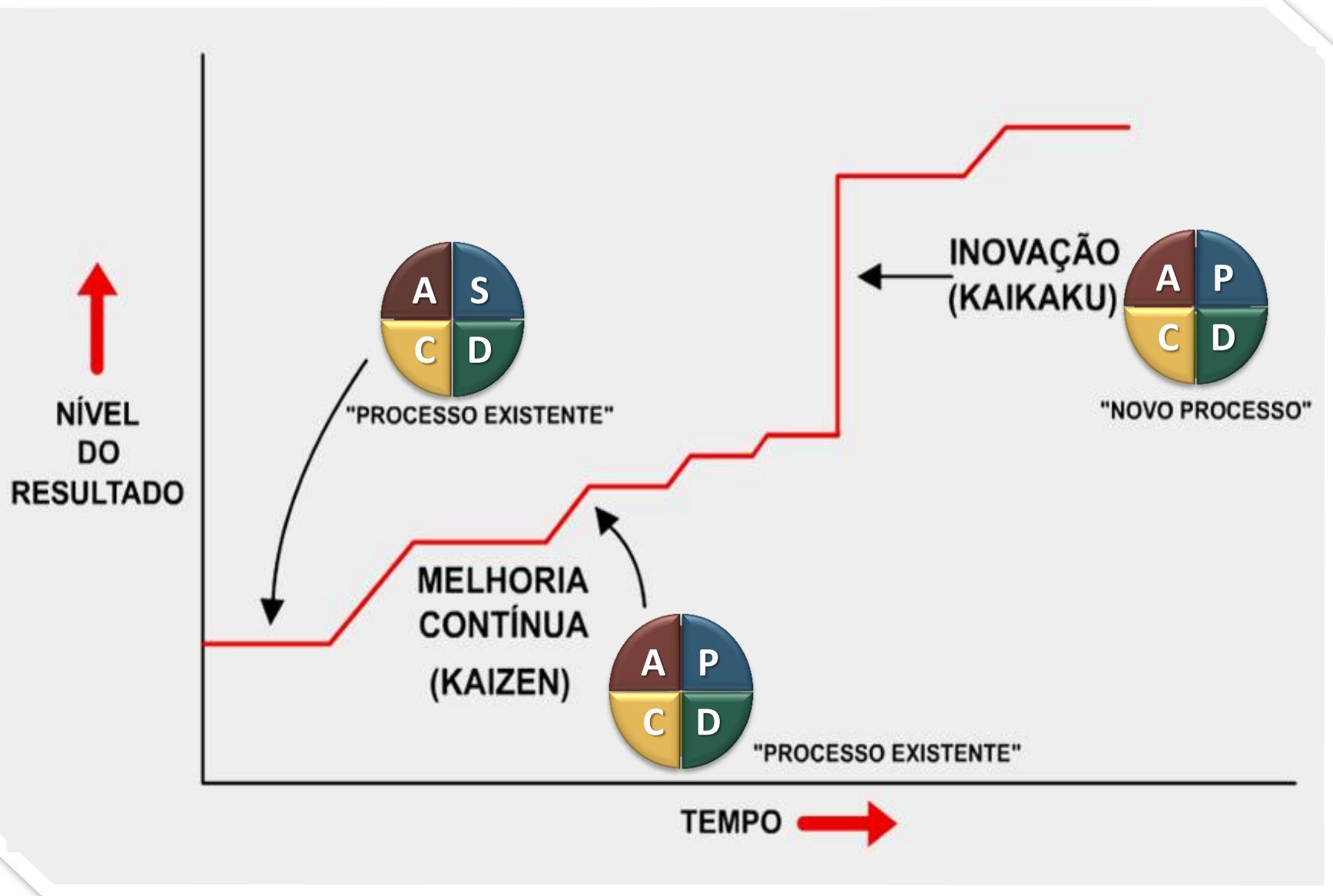


O método é utilizado dentro do Sistema de Gestão para viabilizar a forma de melhorar e manter os Resultados da Organização, cumprindo sua função!

Implementação do Sistema de Gestão com o uso do Método



...chegando no conceito de Melhoria Contínua



Referências ROP

- **O Verdadeiro Poder** - Vicente Falconi Campos
- **Gerenciamento da Rotina** - Vicente Falconi Campos
- **Melhores Desempenhos das Empresas** - Geary A. Rummler, Alan P. Brache
- **Criando Organizações Eficazes** – Henry Mintzberg





F A L C O N I

CONSULTORES DE RESULTADO

www.falconi.com

Este documento possui Informações Confidenciais e de propriedade restrita do INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial S/A. Quaisquer informações contidas neste documento destinam somente ao uso na realização das atividades a serem executadas nos projetos do INDG. Este documento não pode ser reproduzido, copiado, distribuído, publicado ou modificado por terceiros, sem a prévia autorização por escrito do INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial S/A. Este documento foi distribuído somente ao Consultor Maxence Samuel Caillaud portador do CPF.: nº 119.887.700-05 cabendo a ele manter a confidencialidade das informações contidas no mesmo, assumindo todas as responsabilidades pelo uso indevido destas informações.