

PROCESSOS, ENGAJAMENTO, RESULTADOS

MarcosCotta

CONSULTORIA EMPRESARIAL

Foco em diminuição de custos, aumento de produtividade e maximização dos lucros.

Metodologia de Processos para implementação de estrutura matricial, com o objetivo de, através da visão sistêmica, gerar senso de pertencimento, aumentar o engajamento e alcançar os resultados estratégicos.

2021

INTRODUÇÃO

Precisamos sempre estar atentos as novas metodologias focadas em produtividade e diminuição de custos organizacionais.

Existe uma tendência mundial nos debates teóricos de horizontalização organizacional, mas no Brasil ainda temos a estrutura vertical sendo utilizada na grande maioria das empresas. Este tipo de estrutura dificulta a comunicação, deixa a empresa pouquíssimo colaborativa, não gera senso de pertencimento nos empregados, tendo como consequência crítica a falta de direcionamento aos resultados estratégicos, aumento de custos e diminuição na produtividade.

Nossa metodologia aborda **Redesenho de Macroprocessos** como ferramenta para alcançar o equilíbrio organizacional através do alinhamento das variáveis: estratégia, rotina e pessoas. Focando na evolução do modelo de gestão apontamos um caminho para **alcance de resultados** através de metodologia e mudança cultural.

A metodologia de redesenho dos processos é uma ferramenta dentro do conceito de **Equilíbrio Organizacional**, que se caracteriza pelo alinhamento dos três fatores fundamentais para o **sucesso de uma organização**, a saber: **Estratégia, Processos e Pessoas**. Para isso, é necessário que os indicadores de desempenho estratégicos, dos processos e das pessoas sejam coerentes e estejam adequados entre si, gerando **foco** e garantindo uma luta conjunta da organização pela **produtividade**.

A metodologia do Equilíbrio Organizacional proporciona a capacidade das áreas se adaptarem rapidamente às mudanças ambientais, uma vez que ela passa a ter instrumentos eficazes para a gestão permanente dos contextos interno e externo, assim como para a gestão de seus processos para diminuição dos custos, eliminação dos desperdícios e aumento da produtividade.

O redesenho dos processos é um dos instrumentos-chave de nossa metodologia, na medida em que permite projetar todas as mudanças necessárias para que os processos atendam aos requisitos da estratégia da Empresa e transformem-se efetivamente em vantagem competitiva.

Essa metodologia tem como base as definições estratégicas, e permitirá uma profunda análise do papel e da contribuição de cada área **aos resultados da Organização.**

PRESSUPOSTOS

- Elaborar o redesenho dos processos críticos que serão vinculados às exigências da estratégia;
- Definir e redesenhar os processos críticos;
- Montar uma equipe de trabalho multifuncional composta por pessoas chave da organização além de pessoas da equipe de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação;
- Construir o projeto com a equipe da organização e transferir conhecimento e metodologia para essa equipe;
- Rever estrutura e processos da organização, buscando efetividade, foco e agregação de valor às suas ações.

RESULTADOS ESPERADOS

- Desenvolvimento de uma visão sistêmica dos processos da organização.
- Transferência de conceitos e metodologias que suportem implementação dos processos no longo prazo.
- Equipe mais engajada e com conhecimento da metodologia, preparada para utilizar as ferramentas de Gestão de Processos.
- Desenvolvimento e construção de:
 - » mapa de contexto; (Se necessário)
 - » mapas dos processos;
 - » sistema de gestão dos processos;
 - » perfil das pessoas para trabalhar nos processos redesenhados;
 - » plano de implementação.

LÓGICA DE CONTROLE VERTICAL



LÓGICA DE CONTROLE HORIZONTAL

Com relação à rotina, a grande maioria das empresas adota uma estrutura vertical em linha, com áreas independentes e um organograma extenso com definições hierárquicas de poder. Este tipo de estrutura tem pouca troca de informação, é lenta, burocrática e pouquíssimo colaborativa, uma área não interfere na outra e os empregados só obedecem a "ordens" de superior imediato. Desta forma insuflamos as disputas por poder e os egos se tornam mais importantes que os resultados. Não existe visão sistêmica e cada grupo independente defende seu feudo, gastando tempo, recursos e dinheiro buscando seus resultados específicos, sem foco naquilo que realmente interessa para organização, produtividade e lucratividade.

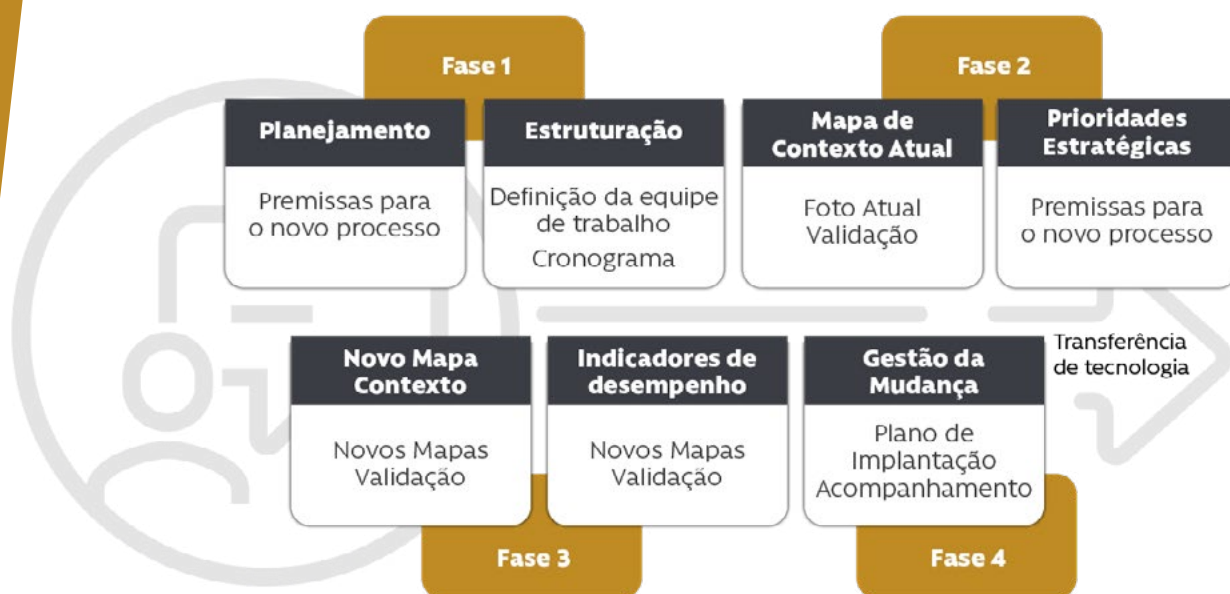
Redesenhar os macroprocessos significa direcionar a empresa para o que realmente importa, ou seja, os resultados estratégicos. Trabalhando os macroprocessos iniciamos a implementação da estrutura matricial na rotina organizacional e trocamos gradativamente a estrutura vertical lenta, burocrática e feudal por outra baseada em células de competência multidisciplinares que trabalham buscando atingir metas pré-estabelecidas. A implementação dos macroprocessos possibilita visão sistêmica e gradativamente aumenta o senso de pertencimento e o conseqüente índice de engajamento.

MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL



1. Selecionar os principais resultados que precisam ser melhorados com urgência na rotina organizacional.
2. Desenhar o fluxo do processo que leva a estes resultados fazendo um levantamento criterioso das rupturas que estão interferindo no mesmo.
3. Usar o conceito de Pareto 80/20 e através de uma matriz de priorização selecionar as rupturas que precisam ser eliminadas com urgência.
4. Montar um plano de ação no formato 5W2H e gerenciar a execução deste através da ferramenta Scrum, garantindo agilidade e efetividade na implementação das melhorias.
5. Montar uma matriz de medidores de gestão para assegurar a eficiência do processo e o consequente atingimento das metas estipuladas.

FASES DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO



FASE I

PLANEJAMENTO

Etapas

Escuta

Entendimento da demanda do cliente por meio de reunião com professor especialista (Marcos Cotta) com demandante e profissionais que tenham interface com o Projeto.

Preparação Pré-proposta Técnica e Comercial

Reunião técnica do professor especialista (Marcos Cotta) com gerente do cliente, para formulação de proposta e preparação de apresentação.

Validação e aprovação da Proposta Técnica e Comercial

Apresentação, ajustes e clarificação da arquitetura do projeto, bem como seu cronograma, custo e fatores críticos de sucesso.

ESTRUTURAÇÃO

Etapas

Definição da Equipe

- Para a realização efetiva deste Projeto, em função de sua complexidade e importância, todas as etapas serão acompanhadas pelo professor Marcos Cotta junto à organização.
- A primeira atividade institucional será o lançamento oficial do projeto para que a organização repasse para toda a equipe a relevância do Projeto.
- Preparação de conteúdo, materiais, infraestrutura e logística para todo o Projeto.
- Realização do Módulo 1 - Capacitação da Equipe do Projeto - 16 horas -

CAPACITAÇÃO DA EQUIPE

Como este Projeto apresenta o diferencial de transferir tecnologia em **Equilíbrio Organizacional**, é parte integrante capacitar os profissionais das áreas que participarão do Projeto.

O objetivo dessa capacitação é proporcionar domínio da abordagem de Gerenciamento dos Processos e capacitação nas ferramentas analíticas para tratar questões relacionadas ao redesenho de um processo, tais como qualidade, custos e redução de falhas e do ciclo de tempo.

Essa capacitação terá 16 horas de duração e focará os conteúdos a seguir apresentados, que serão transmitidos aos participantes em um Módulo:

- Conceito e Metodologia de Equilíbrio Organizacional
- Capacitação na Aplicação das Ferramentas.
- Desenvolvimento de Habilidades na Construção de Indicadores de Desempenho Integrados.

FASE 2**MAPA DE CONTEXTO E
PROCESSOS ATUAIS****Objetivos**

- Conhecer como são os processos da organização.
- Conhecer a forma de se fazerem as coisas na empresa.
- Levantar o desempenho dos processos em relação aos principais indicadores e às necessidades da estratégia.
- Identificar as rupturas de desempenho e as oportunidades de melhoria.
- Montar matriz de priorização das rupturas seguindo conceitos estatísticos.
- Usar a ferramenta Scrum na gestão do projeto.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Durante a realização das fases 1 e 2, a consultoria definirá as metas específicas para cada processo e as eventuais restrições que deverão ser observadas na concepção do Novo Modelo.

O resultado desse trabalho será um insumo fundamental para a Construção dos Novos Mapas de Contexto e de Processos.

FASE 3

MAPA DE CONTEXTO E PROCESSOS ATUAIS

Nesta fase, será concebido o novo modelo; isso significa que serão definidas e especificadas todas as atividades dos novos processos, bem como, e principalmente, os itens fundamentais de gestão, que são os indicadores de performance, decorrentes das premissas definidas na etapa anterior.

Um novo processo significa uma nova forma de se fazerem as coisas, alinhada às exigências do negócio em foco e que elimina todas as rupturas (dores) identificadas nas fases anteriores, respeitando as restrições definidas pela Diretoria.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Construído o Novo Mapa de Contexto, a equipe de trabalho será reunida a fim de definir – para cada um dos aspectos relevantes de mudança de processo ali considerados – qual indicador de desempenho será utilizado para medir os resultados parciais e finais durante o momento de implantação, considerando as premissas definidas na Fase II.

Esses indicadores serão objeto de análise e validação da Diretoria.

Depois de validada, essas premissas servirão como base para definição do perfil adequado dos principais atores do novo processo.

FASE 4

GESTÃO DA MUDANÇA

Este projeto tem em seu escopo definir diretrizes, etapas, cronograma, e processos da organização aspectos estes necessários para a implantação dos Novos Mapas.

Na concepção do novo modelo ficarão claras as inovações necessárias à implementação. Essas inovações se transformarão em projetos e serão acompanhadas pela consultoria para a garantia da sua efetiva implantação - planejamento, desenvolvimento, controle e ajustes.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – FCS

Da Instituição

- legitimação e comprometimento do Topo;
- participação e compromisso dos diversos níveis de gestão;
- transparência de ações e decisões;
- comunicar, comunicar, comunicar e comunicar (comprometimento forte de Comunicação Interna);
- gerir o “dia seguinte”;
- continuidade;
- investimento de recursos financeiros, de tempo e de desenvolvimento.

Dos Líderes do Projeto

- claro entendimento do Propósito do Projeto e da Metodologia;
- assegurar o alinhamento do topo da organização;
- ser o principal *sponsor* e comunicador do propósito e do sentido do Projeto;
- responsabilidade em articular as diversas áreas internas, facilitando a implantação do Projeto;
- compromisso com a agenda do projeto e seus produtos;
- obtenção de recursos para viabilizar o Projeto.



MarcosCotta

SHORT BIO

Marcos Cotta é professor associado de **Gestão de Processos** da Fundação Dom Cabral e atua em programas de pós-graduação, além do PAEX, PCR e customizados. É pós-graduado em Engenharia da Qualidade e em Engenharia Automobilística pela Universidade Católica de Minas Gerais.

Prestou consultoria para mais de 500 empresas de variados setores e regiões do Brasil, tais como Bunge, New Holland, Fiat, Vale e Unimed.

Como executivo, atuou por quinze anos na área de gestão organizacional de pequenas e grandes empresas, em especial, nos setores de mineração e automobilístico.

marcoscotta.associado@fdc.org.br | +55 31 99196 9706

OBRIGADO