

Criação e gestão de indicadores processo - 2a parte

Presentation Transcript

1. Criação e Gestão de Indicadores de Processos 2ª parte
2. Conteúdo 2ª Parte 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. Gestão estratégica Metodologia de gestão de processo - Manter, melhorar e inovar Gestão para manutenção Entendendo variabilidade Padronização Controle estatístico de processos Gestão para melhoria de desempenho Gestão da inovação Desdobramento de metas Planos de ação para alcance das metas Sistemática de acompanhamento de resultados para assegurar o alcance das metas.
3. Gestão estratégica
4. Gestão estratégica NEGÓCIO MISSÃO VISÃO CENÁRIOS ANÁLISE COMPETITIVA CRENÇAS E VALORES OPORTUNIDADES E AMEAÇAS POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO REFORMULAR A ESTRATÉGIA METAS GLOBAIS ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO A P C D N ESTRATÉGI A OK? FORÇAS E FRAQUEZAS S TEMAS ESTRATÉGICOS MAPA ESTRATÉGICO BSC DESDOBRAMENTO DE METAS PADRONIZAÇÃO PLANOS DE AÇÃO ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRATÉGIA N PROJETOS AP CD S MET A OK? VERIFICAR RESULTADOS IMPLEMENTAR PLANOS DE AÇÃO E PROJETOS
5. Definindo os objetivos estratégicos da empresa Balanced Scorecard (BSC) O BSC é um sistema de avaliação do desempenho empresarial, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isto, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores dos resultados a longo prazo. (Kaplan, Robert – HSM, nov/dez-98) O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégica que auxilia na mensuração do progresso das organizações rumo à suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.
6. Exemplo de mapa estratégico
7. A origem das metas As metas originam-se do plano estratégico da empresa. Ou seja, a partir da análise crítica da estratégia da empresa, são identificadas oportunidades de melhoria, de inovação ou de manutenção do desempenho dos processos, para fazer frente ao ambiente competitivo. São definidos os objetivos estratégicos da organização, os quais são desdobrados em metas. Para que essas metas sejam atingidas (executando-se, portanto, a estratégia), são elaborados planos de ação. Para concluir, é necessário que a empresa tenha uma sistemática de acompanhamento de resultados e planos de ação. Trataremos esses conceitos a seguir.
8. Associando indicadores de desempenho aos objetivos estratégicos Objetivo Estratégico Indicador de desempenho Índice de procedimentos autorizados eletronicamente Desburocratizar processos internos Fechamento da produção do prestadores Fechamento da produção dos cooperados Gerenciar o risco Número de novos pacientes no Núcleo de Atenção à Saúde Número de clientes em planos co-participativos
9. Exemplo de painel estratégico PAINEL ESTRATÉGICO PERSPECTIVAS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PESSOAS PROCESSOS CLIENTES FINANÇAS 3- Melhorar o atendimento 2- Melhorar a eficiência dos às necessidades dos processos clientes 1- Aumentar a satisfação 4- Assegurar a rentabilidade das pessoas da CODESP (Clientes CODESP: (Visando a geração de operadores, arrendatários e renda e regulação do porto) armadores) 4.1- Lucro líquido

INDICADORES ESTRATÉGICOS 1.1- % Satisfação dos empregados 2.1- Quantidade de carga movimentada por mês 3.1- % Satisfação dos clientes 4.2- Resultado operacional

10. 2. Metodologia de gestão de processo Manter, Melhorar e Inovar

11. Gerenciamento para manter e melhorar resultados Diretrizes Anuais da Alta Administração Problemas Crônicos Prioritários Metas Anuais Melhora Plano de Melhoria Solução dos Problemas Crônicos Ação Corretiva Padronização Mantém Serviços e Produtos

12. Manutenção, melhoria ou inovação? A decisão entre manutenção, melhoria ou inovação deve ser tomada a partir do quanto o desempenho do processo diverge da meta! Resultado atual = Meta Manutenção Resultado atual < Meta Melhoria Resultado atual <<<< Meta Inovação

13. Comportamento esperado dos resultados de um processo Resultado Padronização Processo Atual Inovação Novo Processo Melhor Melhoria Processo Atual Tempo

14. Manter, melhorar e inovar MANTER PDCA MELHORAR INOVAR 1 Identificar as Necessidades dos Clientes Observar o Problema 2 Estabelecer o Conceito do Produto 3 Analisar as Causas 3 Projetar o Produto e o Processo 4 Elaborar Plano de Ação 4 Estabelecer os Padrões - Proposta Atingir Meta padrão P 2 1 2 1 Identificar o Problema Cumprir Procedimento Operacional Padrão (POP) D 3 Executar Procedimento 5 Cumprir o Plano de Ação 5 Fabricar e Realizar Teste Piloto C 4 Verificar a Efetividade do POP 6 Verificar Resultados 6 Verificar a Satisfação do Cliente 7 Padronizar o Sucesso 7 Estabelecer a Padronização Final 8 Concluir 8 Refletir sobre o Processo de Desenvolvimento A 5 Agir Corretivamente

15. 3. Gestão para manutenção

16. Gerenciando para manter resultados META PADRÃO S PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO POP D EXECUÇÃO DO PROCEDIMENTO C VERIFICAÇÃO DA EFETIVIDADE DO POP A AÇÃO CORRETIVA

17. Gestão para manutenção No gerenciamento para manutenção, podemos utilizar as seguintes ferramentas para garantir que os resultados continuem a ser atingidos: Padronização Controle estatístico de processos Entenderemos a seguir os conceitos de padronização e de controle estatístico de processos. Também apresentaremos o conceito de variabilidade, importante para entendermos o comportamento dos processos. Lembre-se de ver os tópicos sobre desdobramento de metas, planos de ação e sistemática de acompanhamento de resultados!

18. 4. Entendendo variabilidade

19. Observa-se nos resultados dos processos que alguns dias são melhores que outros. Isto é uma falha na gestão? Não necessariamente. Quando falamos de ordem, estabilidade, controle ou manutenção, não esperamos que o resultado seja invariável; esperamos que sua variação esteja dentro de controle, isto é, que seja previsível no futuro. Entender que existe variabilidade natural e saber quando agir e quando não agir é fundamental para o bom gerenciamento. Resultado Melhor Ordem Estabilidade Tempo

20. Variabilidade nos processos Todos os processos apresentam variação; Toda variação tem causa; Há 4 tipos principais "intromissão" e estrutural. de causas: comuns, especiais;

21. Exemplo de variabilidade dos processos QUANTIDADE DE ERROS DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS POR PESSOA QUANTIDADE DE ERROS AM. N° FUNC. → DIA/MÊS ↓ JOSÉ ANA JORGE MARIA TOTAL 1 25/10 1 2 2 1 2 26/10 4 1 2 5 3 27/10 0 3 1 2 4 28/10 1 1 4 2 5 29/10 2 4 3 3 6 01/11 0 3 0 3 7 02/11 1 0 2 2 8 03/11 1 1 1 0 9 04/11 0 0 0 1 10 05/11 2 2 3 3 11 08/11 4 3 0 2 12 09/11 0 4 0 5 13 10/11 1 3 3 2 14 11/11 4 2 0 1 15 12/11 1 2 1 1 16 16/11 0 2 1 1 17 17/11 2 3 2 0 6 12 6 8 12 6 5 3 1 10 9 9 9 7 5 4 7 TOTAL 24 36 25 34 119

22. Análise do resultado do processo sob a perspectiva determinística PROCESSO ERROS DE CLASSIFICAÇÃO PESSOAS MÉTODOS EQUIPAMENTOS AMBIENTE RESULTADO MATERIAIS 24 36 34 25 TOTAL: 119 ETC. CAUSA JOSÉ: ANA: MARIA: JORGE: EFEITO

23. Conclusão JOSÉ ERRA MENOS E ANA COMETE MAIS ERROS. AÇÕES GERENCIAIS POSSÍVEIS 1. Elogiar José e repreender Ana; 2. Estabelecer treinamento para Ana; 3. Culpar Ana pelo baixo desempenho; 4. Conceder aumento salarial para José e não para Ana; 5. Demitir Ana; 6. CONSEQÜÊNCIAS 1. 2. 3. 4. 5. 6. Etc. 7. 8. 9. Competição entre funcionários; Medo; Desmoralização das pessoas; Eliminação do orgulho de se fazer bem feito; Desrespeito; Impossibilidade de se trabalhar em equipe; Individualismo; Eliminação da motivação intrínseca; Eu ganho você perde.

24. Análise do resultado do processo sob a perspectiva probabilística PROCESSO LSC = 14,9 MÉTODOS EQUIPAMENTOS AMBIENTE MATERIAIS ETC. TOTAL DE ERROS PESSOAS RESULTADO 15 10 MÉDIA = 7,0 5 AMOSTRA Nº DATA CAUSA LIC = 0,0 0 0 5 10 15 29/10 5/11 12/11 EFEITO LSC = Limite Superior de Controle LIC = Limite Inferior de Controle Os valores de LSC e LIC são obtidos a partir de cálculos estatísticos simples.

25. Conclusão A QUANTIDADE DE ERROS COMETIDA É DEVIDA AO PROCESSO. É UM PROBLEMA DE NATUREZA SISTÊMICA. AÇÃO GERENCIAL Convocar os funcionários para através de técnicas de trabalho em equipe estimulá-los a utilizar suas inteligências para a solução do problema CONSEQÜÊNCIAS 1. 2. 3. Cooperação; Respeito às pessoas; Criação de um clima que desperta a motivação intrínseca; 4. Elevação do moral; 5. Trabalho de equipe; 6. Todos ganham.

26. Pensamento determinístico x probabilístico Pensamento determinístico Forma de pensamento que acredita ser possível encontrar uma explicação causal para qualquer amplitude de variação de um processo Pensamento probabilístico Forma de pensamento que admite poder haver uma determinada amplitude de variação dos resultados de um processo, os quais, variando de maneira aleatória, não permitem encontrar uma explicação causal para essas variações. Entretanto, é possível associar uma probabilidade de ocorrência dos resultados nessa amplitude de variação.

27. Paradigma determinístico x probabilístico DETERMINÍSTICO PESSOAS PROBABILÍSTICO PESSOAS MÉTODOS MATERIAL MÉTODOS MATERIAL AMBIENTE EQUIPAMENTO AMBIENTE EQUIPAMENTO MEDIÇÕES SÃO TODOS OS RESULTADOS IGUAIS? MEDIÇÕES HÁ UMA DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS

28. 5. Padronização

29. Padrões e padronização PADRÃO Compromisso documentado utilizado em comum e repetidas vezes; Modelo e/ou referência a ser seguida. PADRONIZAÇÃO Atividade sistemática de estabelecer e utilizar padrões. Um sistema de padronização deve definir: formatos dos padrões, código, tipo, revisão, onde os padrões foram distribuídos, quem aprovou, quem emitiu, etc. A manutenção do desempenho dos processos que já atingiram um nível esperado de desempenho é garantida através dos padrões. A padronização ajuda a redução da variabilidade dos processos.

30. Características importantes dos padrões 1. Devem ser baseados na prática e direcionados aos usuários 2. Devem refletir uma forma simples e eficaz de realizar o trabalho 3. Devem garantir segurança e economia para a tarefa 4. Devem ser possíveis de serem cumpridos 5. Devem utilizar figuras, fotografias e imagens que facilitem a comunicação com o usuário

31. Padronização - vantagens Escalando a montanha A B QUEDA PADRÕES (REFERÊNCIA) QUEDA PLACAS DE SINALIZAÇÃO RESULTADOS: (A) 1. Alguns alpinistas não podem alcançar o topo (maior dispersão); 2. Há risco de acidentes (Defeituosos são gerados); 3. Toma mais tempo (Custo de fabricação ou serviço sobe); 4. Os alpinistas sentem fadiga (Não há eficiência) RESULTADOS: (B) 1. Qualquer um pode escalar a montanha facilmente (Menor dispersão); 2. Em geral não ocorre acidentes (Não geram defeituosos) 3. Não gasta tempo (O custo de fabricação é menor); 4. A fadiga é pequena (A eficiência aumenta).

32. Exemplo de um procedimento operacional padrão

33. Exemplo de um procedimento operacional padrão .LOJA.

34. 6. Controle estatístico de processos

35. Gráficos de controle Gráficos de controle são ferramentas úteis na análise, entendimento e monitoramento do comportamento de características de desempenho de processos, através do conhecimento das fontes de variação que atuam sobre esse processo.

36. Gráficos de controle FRAÇÃO DE ITENS DEFEITUOSOS LIMITE SUPERIOR DE CONTROLE LINHA CENTRAL 1 2 3 4 5 6 7 8 LIMITE INFERIOR DE CONTROLE DIA Limites de controle para variação proveniente do próprio processo; Amostras (subgrupos racionais) de características de performance de processo, produto, serviço; Sinal de alerta para causas especiais de variação no momento que começarem a atuar.

37. Entendendo as causas da variabilidade Causas comuns Inúmeros fatores sempre presentes – Somatório de muitas pequenas causas; Causam variações aleatórias nos resultados; Inerentes ao processo; Ocorrem inevitavelmente, mesmo que os 6M estejam padronizados; Formam um sistema constante de causas; Provocam um efeito sistêmico; Processo sujeito somente a elas é estável e previsível; 85% dos problemas de processos; Responsabilidade da ação: Administração. Causas especiais Fatores esporádicos que acrescentam variação ao sistema constante; Assinaláveis, identificáveis por sinais estatísticos; Significam fatores significativos a serem analisados; Passíveis de prevenção, detecção e correção. Não aleatórios e imprevisíveis; 15% dos problemas dos processos; Responsabilidade de ação: Quem faz o trabalho (operador)

38. Entendendo as causas da variabilidade Intromissão Variações estruturais Variação adicional causada por ajustes desnecessários no processo na tentativa de compensar variação de causas comuns. Alterações regulares e sistemáticas nos resultados ou saídas, exemplo: padrões sazonais e tendências de longo prazo.

39. 7. Gestão para melhoria de desempenho

40. Gerenciando para melhorar resultados DEFINIÇÃO DO PROBLEMA - META DE MELHORIA P OBSERVAÇÃO ANÁLISE DAS CAUSAS PLANEJAMENTO DE CONTRAMEDIDAS D IMPLEMENTAÇÃO DE CONTRAMEDIDAS C AVALIAÇÃO DE RESULTADO A PADRONIZAÇÃO CONCLUSÃO E PLANOS FUTUROS

41. Melhorando o desempenho dos processos Muitas vezes será necessário redesenhar os processos para que os mesmos possam atingir melhores desempenhos. Para isso, sugerimos que sejam desenhados os fluxogramas dos processos, e identificadas as principais causas que impedem melhores desempenhos. Devem ser propostas correções para essas causas, sejam através de novos padrões, capacitação de equipes, mudança de equipamentos, alteração em sistemas de informação, etc. Reforçamos que as correções propostas devem garantir o alcance das metas! A execução das correções deve ser planejada em planos de ação, e acompanhadas pelos gestores.

42. Redesenho de processos A reengenharia de processos, definida por Hammel e Champy como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”, foi a origem do redesenho dos processos. Para o sucesso do redesenho ou da reengenharia, é fundamental inicialmente definir a visão de futuro do processo, ou seja, quais níveis de desempenho devem ser atingidos, e as linhas gerais do redesenho. O redesenho deve garantir que seja otimizado o uso da tecnologia de informação. Também deve-se garantir que a estrutura organizacional seja compatível ao processo redesenhado.

43. 8. Gestão da inovação

44. Fases do ciclo de vida PESSOAS, PRODUTOS/SERVIÇOS, PROCESSOS, NEGÓCIOS, TECNOLOGIAS, EMPRESAS R = Receita C = Complexidade D = Desempenho APRENDIZADO USO T = Tempo

45. Modelo da curva s R = Receita C = Complexidade D = Desempenho R C D R=RECURSOS T=TEMPO E=ENERGIA Fase 1 Fase 2 Fase 3 RTE

46. Sinais característicos Fase 1 R = Receita C = Complexidade D = Desempenho R C D 1. Alto nível de atividades criativas Fase 1 Fase 2 Fase 3 2. Busca padrão de atendimento ao público-alvo 3. Freqüente e fácil comunicação 4. Poucas Políticas, procedimentos e regulamentos 5. Indefinição de responsabilidades 6. Limitação de recursos 7. Construção de protótipos - Encorajamento do processo de tentativa e erro 8. Papel do líder é fundamental 9. Muito esforço e ganho relativamente pequeno 10. Foco externo e dirigido para o público-alvo R=RECURSOS T=TEMPO E=ENERGIA RTE

47. Sinais característicos Fase 2 1. Padronização dos processos operacionais 2. Esforço concentrado na melhoria, expansão e na aplicação dos padrões desenvolvidos na Fase 1 3. Rápido crescimento 4. Comunicação e procedimentos formalizados 5. Sensação de que o crescimento será eterno 6. Foco dirigido para dentro da organização 7. Divisão do trabalho e departamentalização 8. Enfoque na minimização ou eliminação dos erros AMEAÇAS: R = Receita C = Complexidade D = Desempenho R C D R=RECURSOS T=TEMPO E=ENERGIA Fase 1 Fase 2 Fase 3 RTE

48. Ameaças fase 2 R = Receita C = Complexidade D = Desempenho R C D R=RECURSOS T=TEMPO E=ENERGIA Fase 1 Fase 2 Fase 3 1. Concorrência: produtos melhores e mais baratos 2. Tecnologia: ciclo tecnológico cada vez mais curto 3. Meio Ambiente: mutável, exigente e ambíguo 4. Resistência à Mudanças 5. Cerca de 8 entre 10 organizações nunca atingem a fase 2 6. Usuários já não demonstram a mesma fidelidade 7. Departamentos parecem feudos 8. Nada é mais paralizante do que o sucesso RTE

49. Sinais característicos Fase 3 - descontinuidade 1. Aumento da complexidade 2. Aumento de custo 3. Diminuição da eficiência operacional 4. Novos concorrentes 5. Novas pressões externas 6. Mudança nos valores sociais 7. Demanda por novos serviços 8. Sentimento de caos R = Receita C = Complexidade D = Desempenho R C D R=RECURSOS T=TEMPO E=ENERGIA Fase 1 Fase 2 Fase 3 RTE

50. Quando o melhor da administração e da liderança são necessários? L C D A D M L I I N E D Fase 1 I T S R A Ç Ã O A R A N Ç Fase 2 L I E R D Fase 3 RTE

51. Quando o melhor da Administração e da liderança são necessários? R = Receita C = Complexidade D = Desempenho Ç Ã O R C D A D M L I I N E D Fase 1 I T S R A R A A N Ç L I E R D R = Recursos T = Tempo E = Energia Fase 2 Fase 3 RTE

52. Administrar ou liderar? ADMINISTRAR 1. Administradores fazem as coisas de forma certa. 2. O administrador opera sobre os recursos físicos da Organização, sobre seu capital, tecnologia, matérias-primas, habilidades profissionais. 3. Chefes são obedecidos LIDERAR 1. 2. Líderes fazem a coisa certa. O Líder opera sobre os recursos emocionais da Organização, sobre seus comprometimentos e aspirações. 3. Líderes são respeitados.

53. Seleção dos processos críticos Processo crítico para inovar é: • Aquele que tem impacto sobre o sucesso estratégico da organização. • O processo que já teve muitos esforços de melhoria e os mais recentes não têm obtido bons resultados. • O processo que é incapaz de atender à necessidade demandada.

54. Alinhamento com as estratégias Deve-se garantir que os processos da organização direcionem-na para o posicionamento estratégico desejado. Posicionamento estratégico desejado Posicionamento estratégico atual

55. 9. Desdobramento de metas

56. Desdobrando de metas através do gerenciamento pelas diretrizes O GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (GPD) é um sistema de planejamento de ações que, observando a filosofia da empresa, define as diretrizes anuais da companhia, desdobra essas diretrizes por toda a hierarquia, até atingir os postos de trabalho, obedecendo o ciclo do PDCA, com o objetivo de alcançar metas preestabelecidas e elevar o nível das atividades gerenciais.

57. Metodologia de Desdobramento DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES (Metas + Ações) Alta Administração Administração Presidente Gerência Supervisão Diretores Gerentes Liderança Operação Monitores Orientações e Alinhamento PLANO PLANO ESTRATÉGICO ESTRATÉGICO META Medidas Planos de Ação e Projetos META Conhecimento Operacional Medidas Planos de Ação e Projetos META Medidas Planos de Ação e Projetos Áreas de Apoio Técnico / Administrativo

58. Exemplo de desdobramento de metas Logomarca da Empresa Nível Presidente Gerencial: Ítem Objetivos e/ou Medidas do Diretor 1 1.1 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES Data: Diretriz: Produtividade Operacional Nível Gerencial: Ítem 20/1/2006 Diretor e Gerentes Objetivos Gerenciais e/ou Medidas Indicador de desempenho Valor a atingir Prazo Resp. AUMENTAR A PRODUTIVIDADE OPERACIONAL IPO 1.53 31/12/2006 Presidente AUMENTAR O FATURAMENTO Faturamento R\$ 19,368,262.95 31/12/2006 Diretor Financeiro Número de novos clientes de esgoto definidas 3,000 31/12/2006 Gerente Comercial Número de ligações recadastradas 50,000 31/12/2006 Gerente Comercial 1.1.1 Aumentar o número de ligações de esgoto 1.1.2 Recadastrar ligações de esgoto 1.1.3 Substituir hidrômetros Número de hidrômetros substituídos 30,000 31/12/2006 Gerente Operacional 1.1.4 Hidrometrar de poços Número de hidrômetros instalados 30 31/12/2006 Gerente Comercial 1.2 AUMENTAR A ARRECADAÇÃO R\$ 17,817,215.06 31/12/2006 Gerente Comercial 1.3 OTIMIZAR AS DESPESAS DE CUSTEIO R\$ 11,645,238.60 31/12/2006 Diretores 1.3.1 Reduzir custeio da Diretoria Operacional Despesa realizada R\$ 2,876,523.00 31/12/2006 Gerente Operacional 1.3.2 Reduzir custeio da Diretoria Comercial Despesa realizada R\$ 4,127,361.00 31/12/2006 Gerente Comercial 1.3.3 Reduzir custeio da Diretoria Administrativo-Financeira Despesa realizada R\$ 985,000.00 31/12/2006 Gerente Adm-Finan

59. Exemplo de árvore de desdobramento de metas

60. 10. Planos de ação para alcance das metas

61. Como elaborar um bom plano de ação 3 Análise das Causas Meta 1 2 4 O Que Quem Plano de Ação Onde Porque Quando Como Problema Análise de Fenômeno Quanto Custa

62. Passos para a construção de um plano de ação 1 Defina uma Meta de Melhoria e levante as informações importantes. 2 Identifique os conhecimentos necessários para se atingir a meta e convoque as pessoas que os detêm. 3 Reúna com as pessoas convocadas. Tenha recursos disponíveis para facilitar a reunião: Papel, "flip chart", pincel atômico, fita crepe, computador com projetor multimídia, etc. 4 Inicie a reunião pela definição da meta. Explique claramente o que se ganha alcançando a meta e o que se perde se ela não for atingida. Traduza os ganhos e perdas em uma linguagem de fácil entendimento na empresa. Exemplo: se for uma empresa de transporte de passageiros use o número de ônibus que podem ser comprados com a economia.

63. Passos para a construção de um plano de ação 5 Defina o problema, por exemplo: Nosso problema é excesso de erros de classificação de documentos. 6 Pergunte à equipe por que temos tantos erros de classificação de documentos? Cada um registra suas idéias em "post-its", orientando-se pela técnica de "Brainstorming". O líder da reunião registra as causas identificadas. Pergunte por quê várias vezes. 7 Identifique as causas prioritárias 8 Para cada causa prioritária discuta com a equipe uma ou mais contramedidas. Disponha essas contramedidas na forma 5W 1H e você tem um Plano de Ação

64. Exemplo de um plano de ação

65. 11. Sistemática de acompanhamento de resultados para assegurar o alcance das metas

66. Etapas da metodologia de acompanhamento

67. Diretor Gerente Cobrar atingimento das metas Presidente e m hna p m ca e d s o r ó a e R a o i t
I Etapas da metodologia de acompanhamento

68. Regulamento da sistemática de acompanhamento • Cobrar resultados sobre os quais o gerente tem responsabilidade e delegar autoridade sobre os meios que alcançam os resultados. • Atualização de informações conforme frequência de avaliação. • Uso de ferramentas de acompanhamento e análise de resultados: - Planos de Ação - Gráfico de Indicadores (Gestão a Vista) - Relatório de Acompanhamento de Resultados

69. Reuniões de acompanhamento Objetivo: Avaliar a performance da área, medida através de indicadores de desempenho, e o andamento dos projetos da área. Participantes: Responsável pela área e o nível hierárquico imediatamente abaixo. Atenção: Deverá se tomar o cuidado para não discutir assuntos corriqueiros ou não relacionado a metas não alcançadas ou projetos atrasados.

70. Dinâmica para as reuniões de acompanhamento Para que as reuniões de acompanhamento de resultado tenham o seu objetivo alcançado, é sugerido que se use da seguinte dinâmica durante a reunião. 1- Projetar os resultados de uma das áreas hierarquicamente subordinadas. 2- Ver se há metas não atingidas na área. 2.1- Se houver metas não atingidas, ver o gráfico do indicador da meta. 2.2- Verificar se o plano de ação foi executado e se há relatórios de acompanhamentos passados. 2.3- Analisar o relatório de acompanhamento, que deverá ter sido previamente preparado pelo responsável pela área. 2.4- Validar ou propor alterações no relatório de acompanhamento. 3- Verificar o cronograma dos projetos da área. 3.1- Se houver problemas no andamento do projeto, inserir novas atividades no próprio projeto para corrigir o andamento. 4- Repetir a rotina de 1 a 3 para todas as áreas. 5- Projetar os resultados da área hierarquicamente superior. 6- Analisar se há metas não atingidas . 6.1- Se houver metas não atingidas, ver o gráfico do indicador da meta. 6.2- Preencher o relatório de acompanhamento para os indicadores com metas não alcançadas. 7- Avaliar o andamento dos projetos da área hierarquicamente superior.

71. Software de Gestão Estratégica

72. Mapa Estratégico

73. Cadeia de valor

74. Mapa de relacionamento de processos

75. Desdobramento de Metas

76. Desdobramento de Metas

77. Estrutura Organizacional

78. Indicadores

79. Planos de Ação

80. Planos de Ação

81. Relatórios de Acompanhamento

82. Análise de desvio

83. Projetos

84. Aplicações 1 Garantir a implementação do Planejamento Estratégico; 2 Facilita o alcance de metas; 3 Ferramenta de governança corporativa; 4 Permitir o acompanhamento do desempenho de processos e projetos operacionais; 5 Possibilitar reuniões eficazes.

85. Para onde queremos ir no futuro? As bases do futuro são construídas no presente

86. OBRIGADO! Guilherme Barbassa barbassa@stratec.com.br