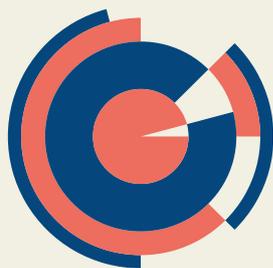


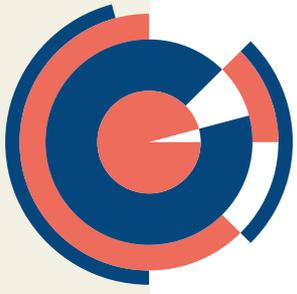


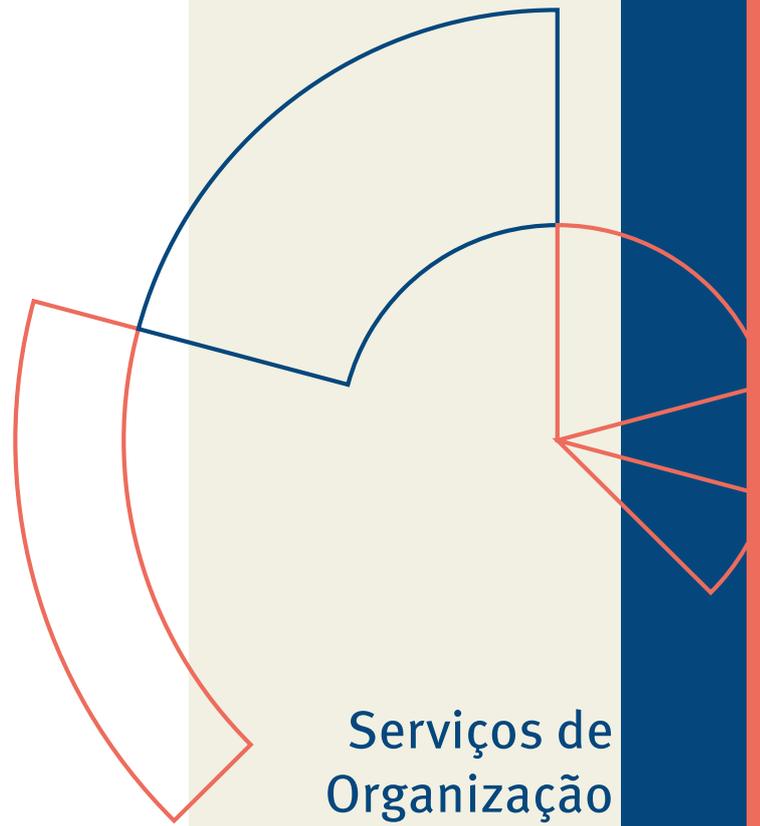
01

cadernos



e-LOGOS
simplificando a gestão





Serviços de
Organização

QUAL O MODELO DE GESTÃO DA SUA EMPRESA?

**conheça as soluções da
e-LOGOS para reestruturação e
transformação organizacional
da sua empresa**

COMO ESTÁ SUA ORGANIZAÇÃO?

Está preparada para os desafios contemporâneos?

Busca evoluir e não sabe por onde começar?

A governança precisa ser melhor definida com atribuições e responsabilidades claras?

Quer aperfeiçoar os princípios da boa governança (transparência – equidade – prestação de contas – responsabilidade social)?

Busca demonstrar um comportamento corporativo ético e de integridade?

Necessita regulamentar normas e controles internos essenciais ao negócio e para mitigar potenciais riscos?

Pretende melhorar a conformidade para atender as exigências legais e regulamentares aplicáveis?

Necessita melhorar as decisões baseadas em dados e informações claras, coesas e simples?

Precisa adequar a força de trabalho para maior geração de resultados e valor?

Busca a Liderança Transformadora com atuação ética, exemplar e comprometida com a excelência, com resultados para todas as partes interessadas?

Busca maior eficácia e eficiência das competências da organização, compartilhamento de conhecimentos, e fomento de novas ideias e modelos internos e externos capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas?

SUMÁRIO

- 08** *Introdução*
- 12** *Tendências para as organizações modernas*
- 16** *Decida pela mudança e simplificação da gestão*
- 18** *Primeiro passo: diagnostique sua organização*
- 22** *Segundo passo: planeje a mudança*
- 24** *Terceiro passo: implemente e comunique as mudanças*
- 26** *Avalie os resultados alcançados*
- 28** *Soluções para aprimorar o modelo de gestão*

INTRODUÇÃO

“Juntar-se é um começo; mantendo juntos é um progresso; trabalhar juntos é um sucesso.”

- Henry Ford

As iniciativas de redesenho organizacional envolvem necessariamente a integração das variáveis (**estrutura** – processos – **pessoas** – tecnologia) para apoiar implementação da **estratégia** e, portanto, vai além do desenho de um simples organograma que mexe com “linhas e caixas”.



Portanto, hoje, é imperativo ter domínio do modelo de gestão e do negócio para entender o que a empresa realmente faz e fará, bem como qual é o desempenho esperado, bem como o desenvolvimento das capacidades e competências da empresa.

A evolução da gestão das organizações, tem sido uma busca incessante pela academia, por líderes empresariais e gestores de vários níveis e portes. Essa questão nos persegue há muito tempo!

Mas podemos questionar o que de fato pode tornar uma organização bem-sucedida?

Se parássemos para observar a natureza e seus elementos, certamente poderíamos identificar

vários modelos e sistemas biológicos que são praticamente perfeitos na sua missão e nos resultados pretendidos.

Ao observarmos uma Colônia de Abelhas, poderíamos afirmar que a forma como trabalham e geram resultados é uma organização de sucesso por apresentar vários atributos, dentre eles:

- ▶ Entidade bem estruturada com estratégia e processos claros com colaboradores talentosos sabendo o que fazer e trabalhando efetivamente juntos;
- ▶ As abelhas são extremamente ágeis no desenho organizacional para fazer o seu trabalho;
- ▶ Os talentos, ou seja, os operários são motivados e integrados para a missão maior;
- ▶ Os trabalhadores individuais trabalham juntos para o conjunto.



TENDÊNCIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

“A estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

- Henry Mintzberg

Grande parte das organizações estão diante de um dilema complexo ao lidar com grandes questões estratégicas que podem representar a sobrevivência de suas organizações; tais como: Mudanças operacionais, novas necessidades dos clientes, novas tecnologias, novos fornecedores, ambiente regulatório, tudo isso simultaneamente, tornando complexa a gestão. Esses desafios estão aumentando, geralmente com velocidade e consequências alarmantes. Isso acaba causando, não apenas uma superabundância de problemas operacionais, mas riscos estratégicos que podem afetar a viabilidade e sustentabilidade da organização.

Os principais desafios macro podem incluir:

- ▶ Aumento radical das expectativas dos clientes;
- ▶ Novos modelos de negócios;
- ▶ Redução de custos do mercado;
- ▶ Competição intensificada;
- ▶ Mudança tecnológica radical e rápida;
- ▶ Pressões crescentes de custos;
- ▶ Crescimento das demandas de conformidade regulatória;
- ▶ Conhecimento organizacional não estruturado;

- ▶ Aumento da complexidade operacional;
- ▶ Motivação do Capital Humano.

Quais são as novas tendências e práticas organizacionais das organizações modernas?

Abordagem		Práticas de uma Organização Ágil
Estrutura organizacional	Rede de Equipes capacitadas	Rede de equipes capacitadas
		Estrutura clara e plana
		Racionalização das funções responsáveis
		Trabalho comunitário robusto
		Parcerias ativas com ecossistema organizacional
		Ambiente de trabalho físico e virtual aberto
		Células de trabalho auto responsáveis
Estratégia empresarial	Visão do futuro incorporada na organização	Objetivo e visão compartilhados
		Detecção e aproveitamento de oportunidades
		Flexibilidade na alocação de recursos
		Orientação estratégica permanente
Processos empresariais	Decisão Rápida e Ciclos de aprendizagem	Iteração e experimentação rápidas
		Maneiras diversificadas de padronizar o trabalho
		Orientação para o desempenho
		Transparência de dados e informação
		Aprendizado contínuo
		Tomada de decisão orientada para a ação
Colaboradores	Pessoas dinâmicas com paixão pelo que faz	Comunidade coesa
		Liderança compartilhada e servidora
		Impulso empreendedor
		Mobilidade de funções e paixão pelo trabalho
Tecnologia empresarial	Próxima geração possibilitando tecnologia	Arquitetura tecnológica em evolução, sistemas e ferramentas
		Adequação para uso da tecnologia de última geração práticas de desenvolvimento e entrega

Tudo isso impõe que novos sistemas e modelos organizacionais sejam adaptados à essa nova realidade presente, com vistas a ampliar a qualidade e produtividade empresarial e gerar maior valor para as todas as partes interessadas.



DECIDA PELA MUDANÇA E SIMPLIFICAÇÃO DA GESTÃO

Se a minha organização está enfrentando problemas e questões críticas que estão afetando seu crescimento e mesmo a sua efetividade está na hora de decidir pela mudança que pode ser pelo caminho da simplificação e transformação da gestão para resolver os problemas críticos e obter melhores resultados no curto, médio e longo prazo.

Por que ter apoio externo?

1. Tenho clareza do problema e não tenho capacidade interna para solucioná-lo;
2. Existe falta de tempo e/ou recursos internos para desenvolver a solução;
3. Entendo que posso contar com apoio externo especializado para me ajudar no tratamento do problema;
4. Entendo que uma visão externa pode trazer uma solução simples e inovadora que possa resolver o problema.

PRIMEIRO PASSO: DIAGNOSTIQUE SUA ORGANIZAÇÃO

A primeira ação a fazer é ter um diagnóstico claro e preciso do problema que permitirá uma visão integrada da organização, proporcionando maior agilidade na definição das possíveis ações para tratar as não conformidades com melhor direcionamento das ações necessárias que podem ser para os enfoques **organização – estratégia – processos – tecnologia**. Sendo uma maneira eficaz de olhar para a organização de forma geral e detectar as lacunas entre o desempenho atual e o desejado.

O Diagnóstico Organizacional levanta as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, podendo também contribuir para a melhoria do modelo de gestão e modelo de negócio da organização e das principais decisões. Não se trata somente de uma avaliação técnica, mas de um procedimento que permite ao gestor obter uma visão clara, simples e precisa do conjunto de seu negócio, facultando as condições necessárias para a definição de ações para o alcance de resultados pretendidos, de modo que seu desempenho atinja níveis desejáveis de eficiência e eficácia.

Quais seriam alguns dos principais problemas?

- ▶ **Controles internos inadequados;**
- ▶ **Colaboradores desmotivados e não capacitados;**
- ▶ **Estrutura organizacional excessivamente burocrática;**

- ▶ Processo decisório mal definido, moroso e sem indicadores;
- ▶ Atribuições e funções informais gerando conflitos;
- ▶ Papéis e funções indefinidas e desorganizadas;
- ▶ Sistema de trabalho desestruturado;
- ▶ Modelo de gestão inadequado.



SEGUNDO PASSO: PLANEJE A MUDANÇA

Uma vez tendo identificado os problemas com base no diagnóstico a organização deverá planejar a mudança a partir da definição das ações necessárias, indicação de responsáveis habilitados e formalização de prazos para tratar as não conformidades, sendo importante a estruturação e gestão de um plano simples, comunicando a todas as partes interessadas. O instrumento abaixo é exemplo que pode ajudar:

PLANOS DE AÇÃO E-LOGOS / PACS NA VALEC										
Projeto	PROGRAMA DA QUALIDADE DA CONSTRUÇÃO									
Plano/Ação	Elaborar Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos da DIREN				Elaboração:	06.03.2018	Aprovação:	06.03.2018	Posição em:	06.03.2018
Responsável:	ELYSSON MOURA RIBEIRO									
Gestor do Plano:										
Indicador:	Índice de Implantação									
Meta:	100%									
Local de Execução:	VALEC - DIREN				Orçamento Estimado:			NÃO SE APLICA		
ATIVIDADES	RESPONSÁVEL		PRAZO				TAXA DE EXECUÇÃO	STATUS	PRODUTO	
	ÁREA	NOME	PREVISTO		REALIZADO					
			Início	Término	Início	Término				
DEFINIR MODELO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	12.03.2018	16.03.2018			0%	A iniciar	ESTRUTURA DO MODELO DA METODOLOGIA DEFINIDA	
DESDOBRAR AS ETAPAS E INSTRUMENTOS DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	12.03.2018	16.03.2018			0%	A iniciar	ETAPAS E INSTRUMENTOS DA METODOLOGIA REALIZADA	
HOMOLOGAR VERSÃO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN		19.03.2018	20.03.2018			0%	A iniciar	VERSÃO DA METODOLOGIA HOMOLOGADA	
AJUSTAR VERSÃO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	21.03.2018	22.03.2018			0%	A iniciar	AJUSTES NA METODOLOGIA REALIZADO	
EFETUAR A EDIÇÃO FINAL DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN		22.03.2018	22.03.2018			0%	A iniciar	METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN EDITADO	
PUBLICAR EDIÇÃO FINAL DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DIREN	DIREN		23.04.2018	23.03.2018			0%	A iniciar	METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN PUBLICADO	
OBSERVAÇÕES:										

AMPLIAR

TERCEIRO PASSO: IMPLEMENTE E COMUNIQUE AS MUDANÇAS

O plano de ação deve ser trabalhado para executar as ações definidas e aprovadas, sendo importante a gestão do plano, por meio de reuniões periódicas com o gestor do projeto. Recomenda-se que as reuniões devam ser suportadas por atas para formalizar as decisões.

PLANOS DE AÇÃO E-LOGOS / PACS NA VALEC										
Projeto	PROGRAMA DA QUALIDADE DA CONSTRUÇÃO									
Plano/Ação	Elaborar Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos da DIREN				Elaboração:	06.03.2018	Aprovação:	06.03.2018	Posição em:	06.03.2018
Responsável:	ELYSSON MOURA RIBEIRO									
Gestor do Plano:										
Indicador:	índice de implantação									
Meta:	100%									
Local de Execução:	VALEC - DIREN				Orçamento Estimado:			NÃO SE APLICA		
ATIVIDADES	RESPONSÁVEL		PRAZO				TAXA DE EXECUÇÃO	STATUS	PRODUTO	
	ÁREA	NOME	PREVISTO		REALIZADO					
			Início	Término	Início	Término				
DEFINIR MODELO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	12.03.2018	16.03.2018			0%	Concluída	ESTRUTURA DO MODELO DA METODOLOGIA DEFINIDA	
DESDOBRAR AS ETAPAS E INSTRUMENTOS DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	12.03.2018	16.03.2018			0%	A iniciar	ETAPAS E INSTRUMENTOS DA METODOLOGIA REALIZADA	
HOMOLOGAR VERSÃO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN		19.03.2018	20.03.2018			0%	Em andamento no prazo	VERSÃO DA METODOLOGIA HOMOLOGADA	
AJUSTAR VERSÃO DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN	ELYSSON	21.03.2018	22.03.2018			0%	Em andamento com atraso/pendências	AJUSTES NA METODOLOGIA REALIZADO	
EFETUAR A EDIÇÃO FINAL DA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN	DIREN		22.03.2018	22.03.2018			0%	Concluída	METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN EDITADO	
PUBLICAR EDIÇÃO FINAL DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DIREN	DIREN		23.04.2018	23.03.2018			0%	A iniciar	METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DA DIREN PUBLICADO	
OBSERVAÇÕES:	DEFINIR NOVA PRIORIDADE PARA A AÇÃO 3.									

AMPLIAR

AVALIE OS RESULTADOS ALCANÇADOS

Avaliar os resultados alcançados após a implantação das mudanças é fundamental para comunicar se os objetivos foram realizados, ou mesmo se superaram ou se ficaram aquém do esperado. Esse aprendizado é vital e deve ser absorvido pelos líderes e gestores e pode facilitar na implementação de novos projetos, planos e ações da empresa.



SOLUÇÕES PARA APRIMORAR O MODELO DE GESTÃO

A GOVERNANÇA:

PRECISA SER MELHOR DEFINIDA COM ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES CLARAS?

BUSCA DEMONSTRAR UM COMPORTAMENTO CORPORATIVO ÉTICO E DE INTEGRIDADE?

BUSCA EVOLUIR E NÃO SABE POR ONDE COMEÇAR?

As organizações a partir da sua fundação evoluem no modelo de gestão de forma a responder as demandas externas e internas, principalmente com foco nos clientes e mercado consumidor de seus produtos e serviços. Contudo no caminho alguns problemas críticos podem ocorrer, por exemplo:

- ▶ Estrutura organizacional rígida e burocrática;
- ▶ Cultura organizacional inadequada;
- ▶ Papéis e funções mal definidos;
- ▶ Controles internos insuficientes;
- ▶ Ausência ou melhoria da gestão de riscos;
- ▶ Produtividade e qualidade do Capital Humano aquém do esperado.

Uma possível abordagem para esses problemas é a revisão da estrutura organizacional avaliando possíveis modelos que possam resolver a rigidez, burocracia, processo de tomada de decisão insuficiente.

Visando enfrentar esses problemas, a e-LOGOS propõe abordagens metodológicas para o aprimoramento e sistematização de modelos de governança a partir do aperfeiçoamento e alinhamento das práticas existentes, objetivando a inovação do processo de tomada de decisão organizacional, tais como:

Programa de Compliance e Integridade

A e-LOGOS desenvolve abordagens metodológicas para o desenvolvimento de Programas de Compliance e Integridade de forma a contribuir com o aprimoramento e sistematização de modelos de compliance, considerando o alinhamento das práticas existentes e novas práticas, objetivando estruturar o processo de compliance a partir das seguintes ações:

- a. Nivelamento com a Alta Direção;
- b. Avaliação da estrutura organizacional;
- c. Avaliação da Compliance;
- d. Capacitação em governança, compliance, gestão de processos, controles e riscos;
- e. Desenvolvimento da Estrutura Documental (regras, políticas, normas e procedimentos);
- f. Identificação e documentação dos processos críticos e dos principais riscos inerentes ao negócio;

g. Desenvolvimento de soluções digitais para Governança;

h. Criação de modelo de monitoramento de governança/Compliance/riscos.



GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E CONTEÚDO

Manual de Organização e Governança

Consoante a necessidade de aperfeiçoamento dos modelos de Governança a e-LOGOS desenvolve modelos e manuais baseados nos pilares e fundamentos de transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas, para apoiar os gestores na sustentabilidade das organizações, com base nas práticas existentes consoante e novas práticas para aprimorar o processo de tomada de decisão.

Matriz de Responsabilidade

Um dos desafios fundamentais das organizações, diz respeito a forma como são estruturadas as atividades, decisões e ações para a fluidez dos trabalhos, atenta a isso a e-LOGOS desenvolve modelos estruturados de atividades, decisões e ações compostos numa única matriz de responsabilidade que serve de instrumento vital para gerir os processos, projetos e ações em curso nas organizações.

Sistemática Normativa

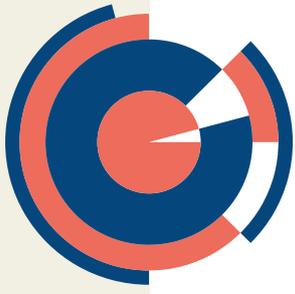
A e-LOGOS desenvolve modelos para avaliação do arcabouço normativo vigente nas organizações, com vista a estruturação de sistematização normativa, com base nos marcos regulatórios externos, controles internos e políticas, visando a criação de normas internas no sistema organizacional.

Elaboração de Normas Internas

A e-LOGOS desenvolve normas internas, com base nos marcos regulatórios externos, controles e políticas internas, visando a criação e aplicação da regulamentação interna requerida, de forma a propiciar um controle efetivo do arcabouço normativo interno e contribuir para a conformidade dos processos de trabalho.

Dimensionamento da Força de Trabalho

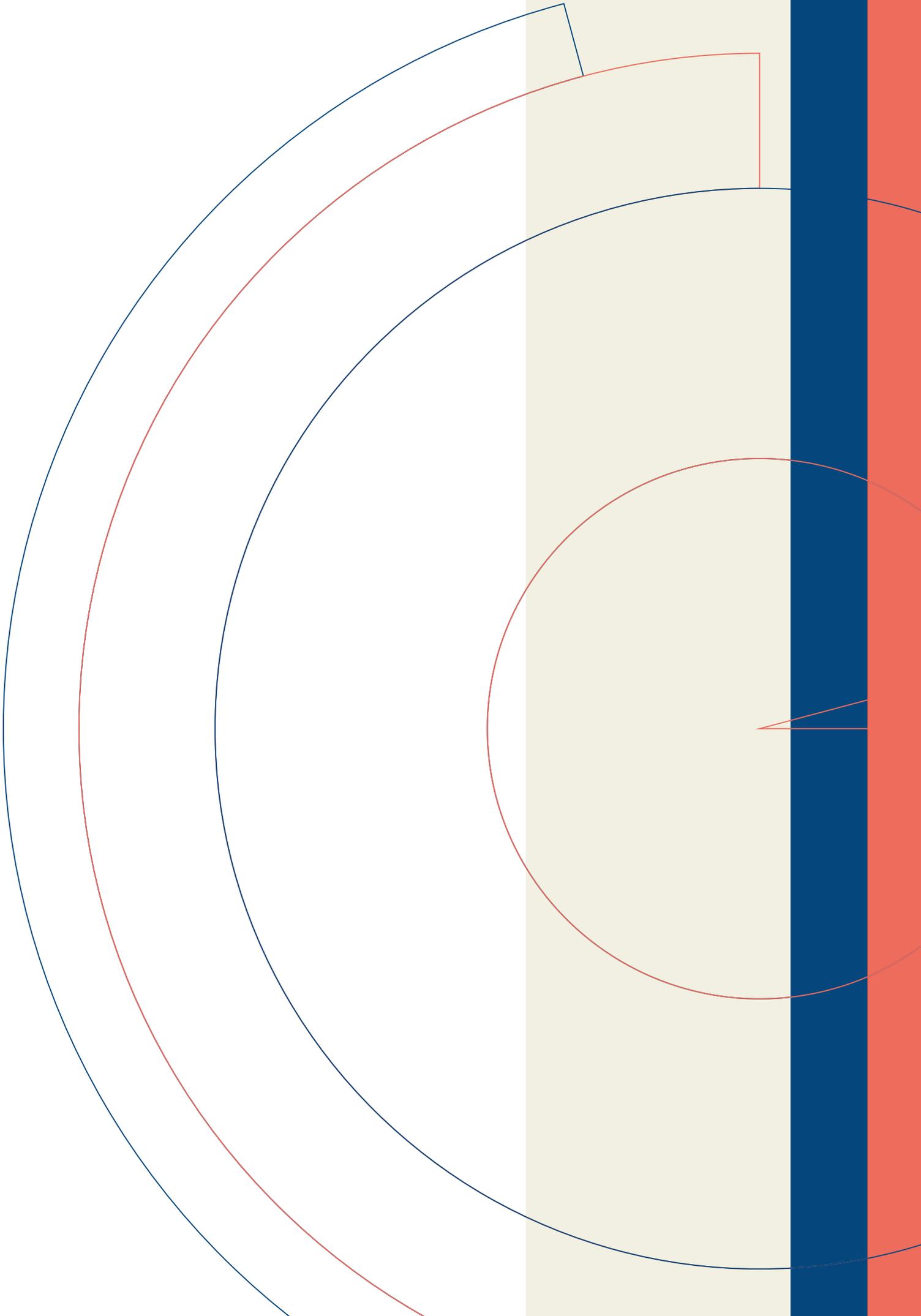
Uma das demandas mais críticas das organizações tem sido como avançar na agenda da qualidade e produtividade do trabalho, atenta a isso a e-LOGOS desenvolve metodologia customizada para Dimensionamento da Força de Trabalho, com a geração de indicadores que contribuem para alavancar a produtividade dos processos de organizações.



Cadernos é uma publicação da e-LOGOS.
julho de 2020
©todos os direitos reservados

Projeto Gráfico, Capa e Diagramação
The Red Studio by Chris, The Red
www.thered.com.br

Texto
Elysson Moura Ribeiro



 www.elogsgestao.com.br

 (61) 3970 4815

 (61) 98165 7227

 contato@elogsgestao.com.br

 Rua 20 Norte, Lotes 01 a 03, Loja 03 (sobreloja)
Edifício Green Park, Águas Claras
Brasília-DF CEP 71.900-100

  [elogsgestao](#)

 [elogsgestaodf](#)

 [elogos](#)

