

ALINHAMENTO DE PROCESSOS COM A ESTRATÉGIA DA ANTT

"Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe aonde ir."

Sêneca



novembro 2012

Agenda

- **Apresentação do escopo do projeto**
- **Metodologia**
- **Gestão de Processos**
- **Análise da Estrutura Organizacional**
- **Situação Atual**

Escopo do Projeto

- **Elaboração e implantação de programa de reestruturação institucional da ANTT, incluindo remodelagem de processos, com vistas ao desenvolvimento de soluções organizacionais, tecnológicas e humanas necessárias à eficaz e eficiente atuação da Agência.**

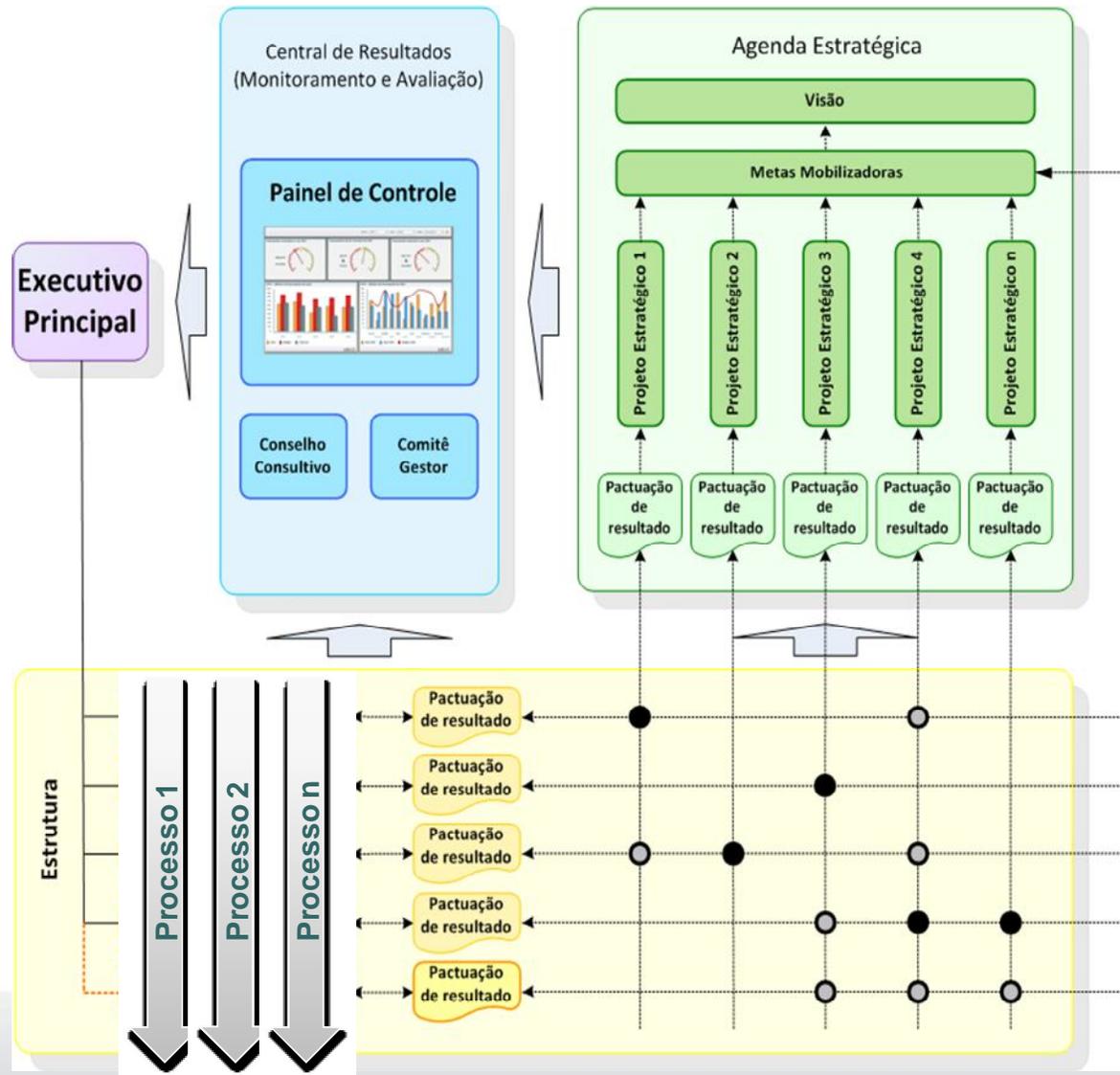
Etapas do Projeto

- **Definição da Cadeia de Processos da ANTT**
- **Priorização e reprojeto de até 50 (cinquenta) processos de trabalho**
- **Avaliação da Estrutura Organizacional Atual**
- **Estruturação do Sistema de Tomada de Decisões da Nova estrutura Organizacional**
- **Estrutura Organizacional e Recursos Humanos**

Metodologia

A metodologia base utilizada foi a Gestão Matricial de Resultados, que consiste sinteticamente em cruzar, como numa matriz, elementos da Agenda Estratégica com elementos da arquitetura organizacional, a fim de permitir a identificação imediata da contribuição de cada equipe de trabalho, unidade organizacional ou processo à estratégia e, a partir disso, promoverem-se as readequações necessárias.

Governo Matricial



Gestão de Processos - Etapas

- Alinhamento entre processos e estratégia
- Desenho da Cadeia de Valor
- Mapeamento dos processos
- Análise e identificação de oportunidades de melhoria
- Desenvolvimento de propostas de melhoria e redesenho de processos
- Estruturação de sistemática de monitoramento e avaliação
- Implementação da gestão de processos

Alinhamento entre Processos e Estratégia

- A gestão de processos iniciou-se com o alinhamento entre os processos e a estratégia da organização
- O resultado desse alinhamento orientou-se no sentido de sincronizar as atividades para criar sinergia e alcançar resultados expressivos
- Para isso, a metodologia utilizada estabeleceu a Cadeia de Valor da ANTT

Cadeia de Valor

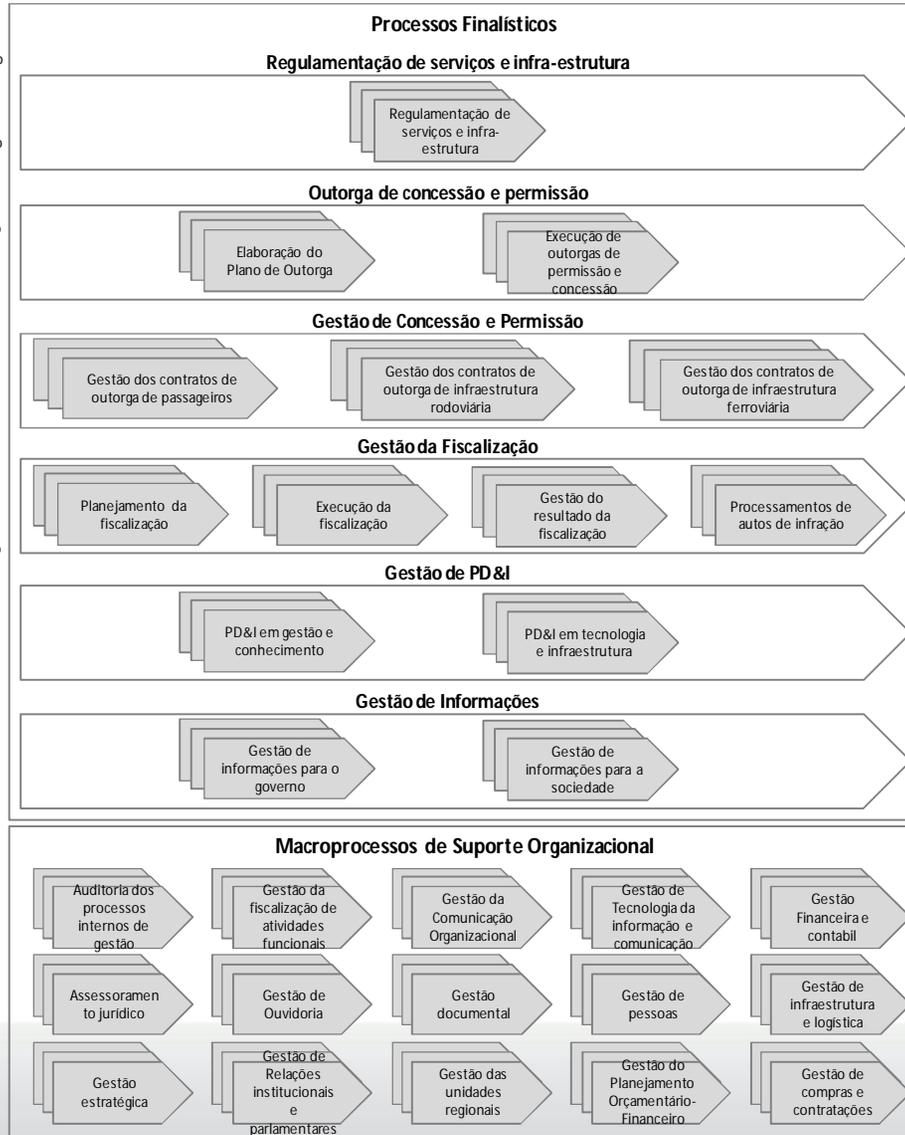
Com a definição da Cadeia de Valor foram identificados 7 macroprocessos finalísticos e 1 macroprocesso de suporte organizacional, que inclui outros 15 macroprocessos relacionados a atividades-meio, congregando aproximadamente 70 a 80 processos de trabalho.

Cadeia de Valor

Fornecedores

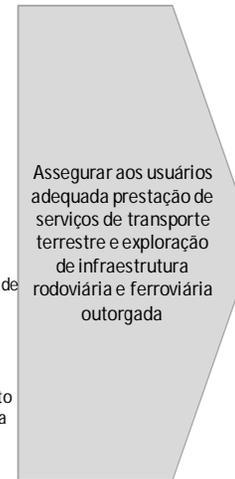
- MT**
Relacionamentos do setor
- DNIT**
Relacionamentos do setor
- CONIT**
Relacionamentos do setor
- MMA**
Autorizações
- Congresso**
Legislação
- Entes federados**
Apoio operacional
- PRF**
Relacionamentos do setor
- Pessoas**
Força de Trabalho
- Consultores**
Estudos e pesquisas
- Abrati**
Demandas da sociedade
- Fornecedores**
Compras e aquisições
- Demais Órgãos reguladores**
Normas
- Contran**
Legislação
- Empresas**
Informações

Processos



Objetivos estratégicos e Missão

- Garantir a adequada atuação do mercado regulado
- Garantir o atendimento às demandas do usuário
- Aperfeiçoar os instrumentos de outorga
- Aperfeiçoar o Marco Regulatório
- Ampliar o conhecimento do Mercado Regulado
- Promover ações de P&D gerados de inovações tecnológicas
- Ampliar o reconhecimento da Agência pela Sociedade
- Ampliar o conhecimento do mercado regulado



Clientes

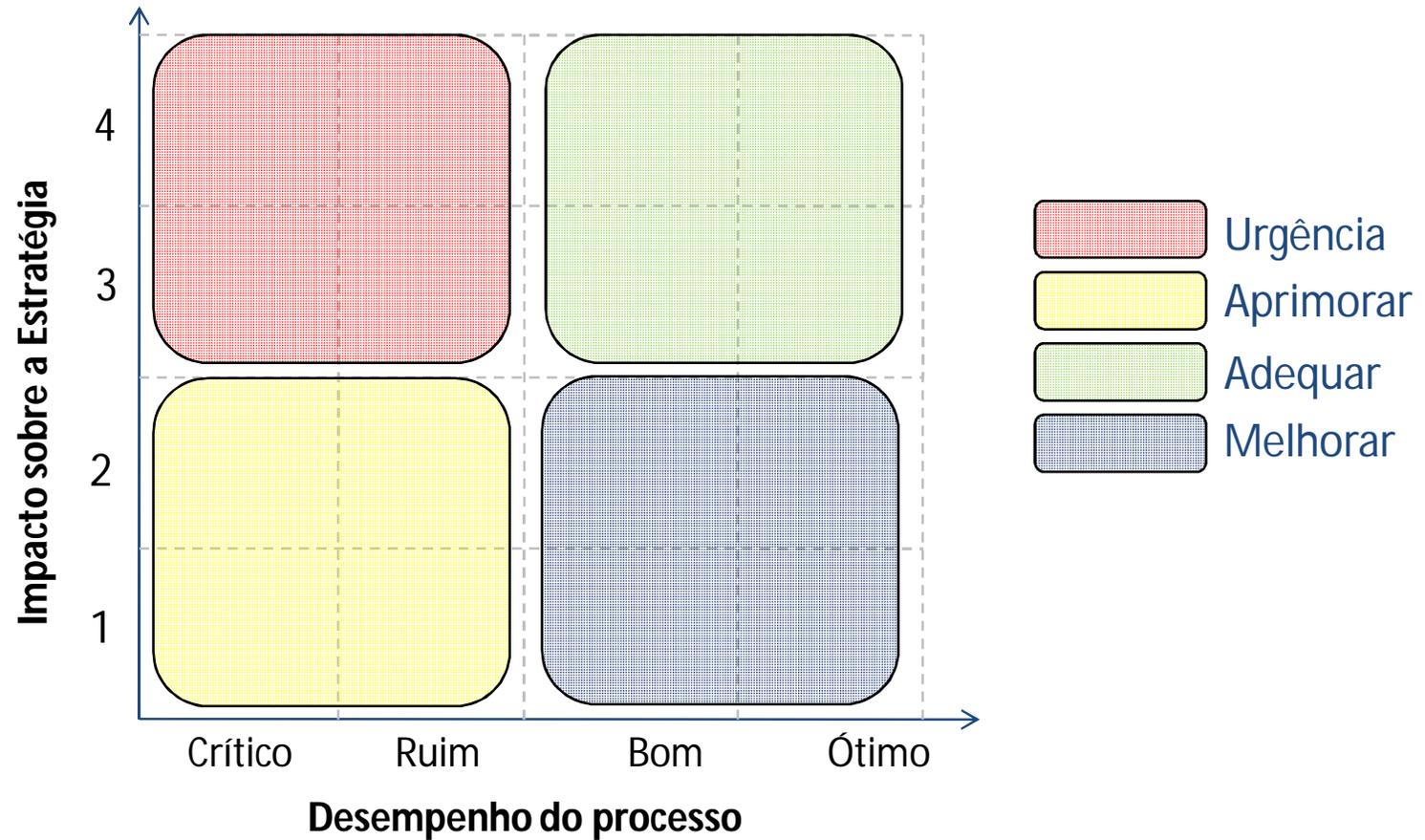
- MT
- DNIT
- CONIT
- Congresso
- Sociedade
- Iniciativa Privada
- Federações de comércio e indústria
- Entes federados
- Universidades
- Organismos internacionais



Mapeamento dos Processos

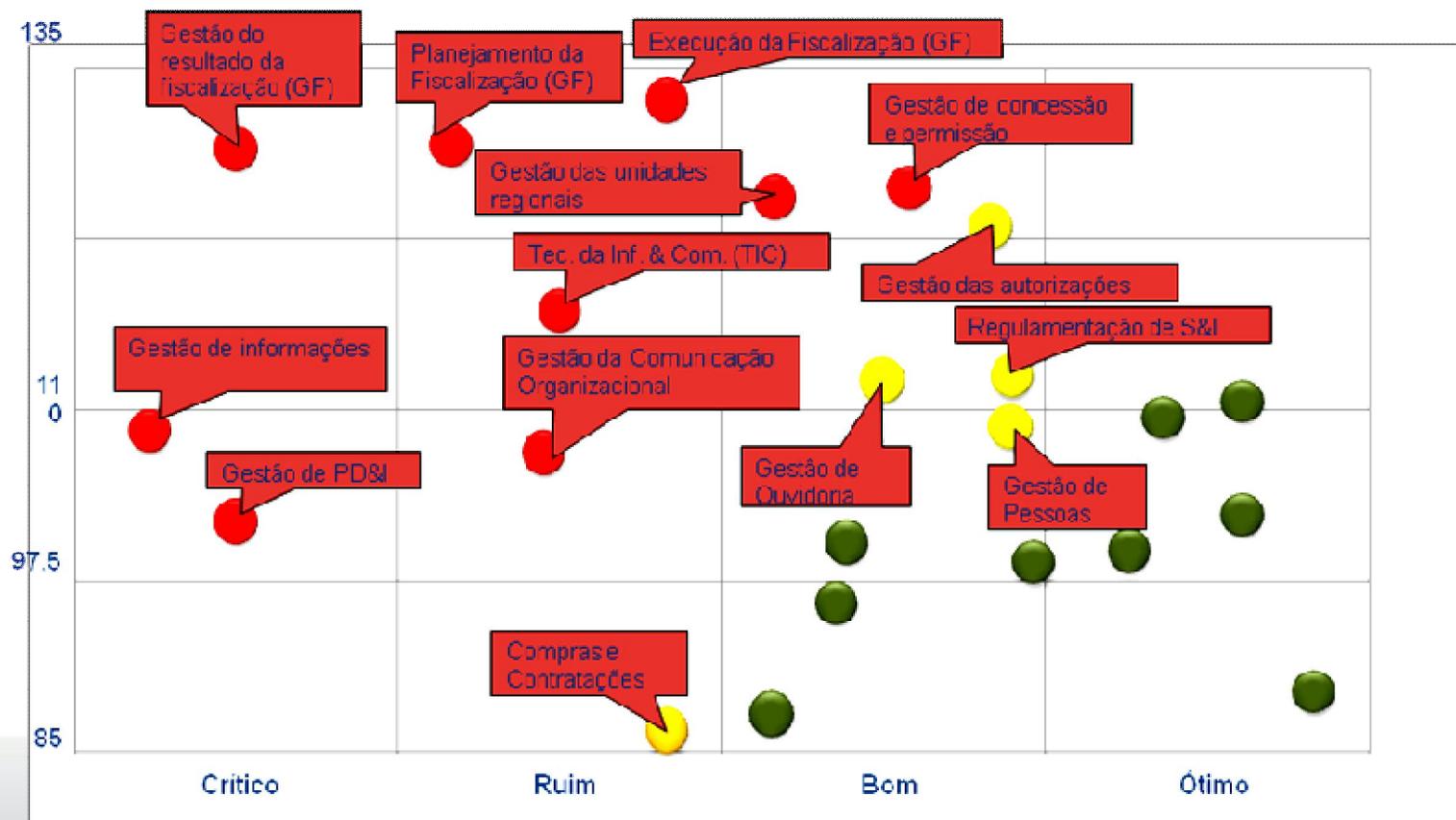
- Após a definição da Cadeia de Valor foi necessário priorizar os processos a serem trabalhados, para então seguir com o mapeamento dos processos em si.
- Para cada um dos processos foram conduzidas avaliações de duas naturezas:
 - **avaliação de seu impacto sobre a estratégia** por meio da atribuição de pesos aos fatores-chave e da avaliação da intensidade da correlação
 - **avaliação da qualidade de seu desempenho** em função do atendimento às expectativas e necessidades

Priorização dos Processos



Mapeamento dos Processos

A plotagem dos processos no quadrante deu-se em oficina com a participação do Diretor-Geral e Superintendentes, a partir de definição de pesos para cada um deles, conforme o impacto sobre a estratégia e o desempenho do processo.

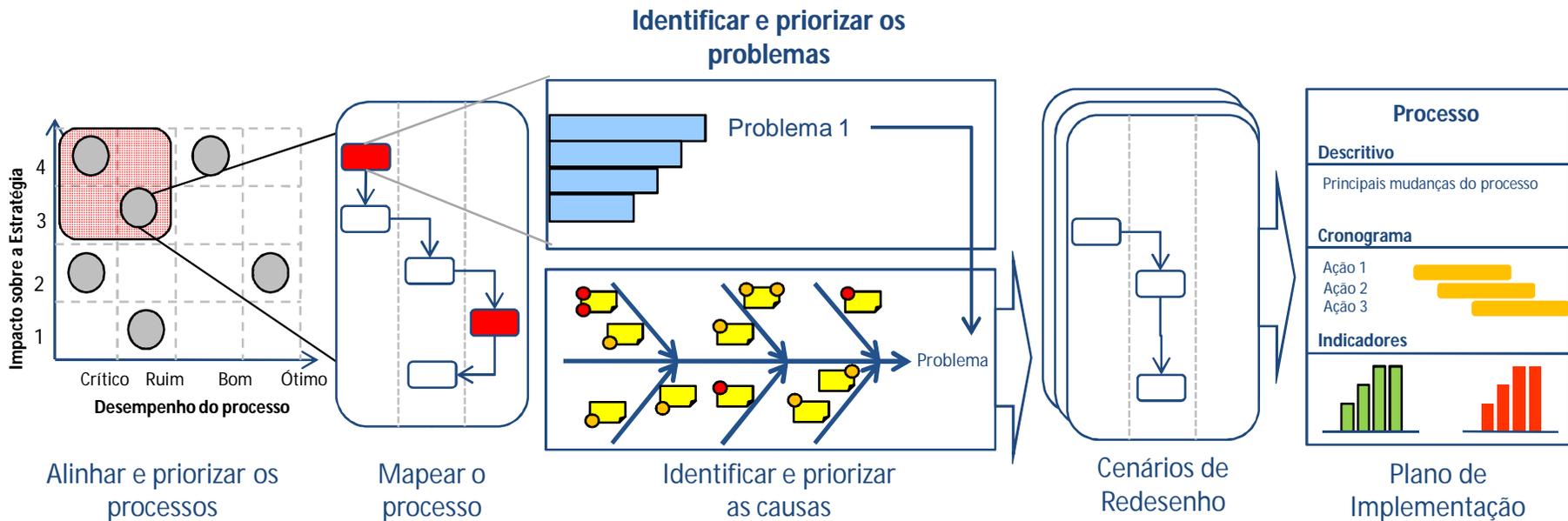


Mapeamento dos Processos

Para o Mapeamento e Redesenho dos Processos foram realizadas cerca de 160 oficinas de trabalho, que envolveram mais de 140 componentes do corpo técnico e gerencial da ANTT, com amplo debate e construção participativa do conteúdo que irão subsidiar o processo de reestruturação em andamento.

- Oficina 1 – Elaboração do Mapa do processo
- Oficina 2 – Identificação e priorização dos problemas do processo
- Oficina 3 – Identificação e priorização das causas dos problemas do processo
- Oficina 4 – Elaboração do(s) Cenário(s) de Redesenho(s)
- Oficina 5 – Elaboração do Plano de Implementação

Framework da Metodologia



Implantação da Gestão de Processos

Para assegurar a efetiva implantação das melhorias propostas, o monitoramento e a avaliação sistemáticos dos processos mapeados, com foco na melhoria contínua foram adotadas as seguintes medidas:

- Instituição de Gestores e Chefes de Processos, responsáveis pelas atividades necessárias à implantação, melhoria e acompanhamento do desempenho dos processos;
- Criação do Escritório de Projetos e Processos – EPP, no âmbito do **Núcleo de Gestão Corporativa**, com o objetivo de apoiar a implantação de melhores práticas e difundir a cultura de gerenciamento de projetos e processos na Agência;
- Implantação do Sistema Informatizado de Gestão Estratégica – GesANTT, que se constitui em ferramenta fundamental ao registro e sistematização dos dados pertinentes aos indicadores de desempenho, projetos estruturantes e processos organizacionais priorizados.

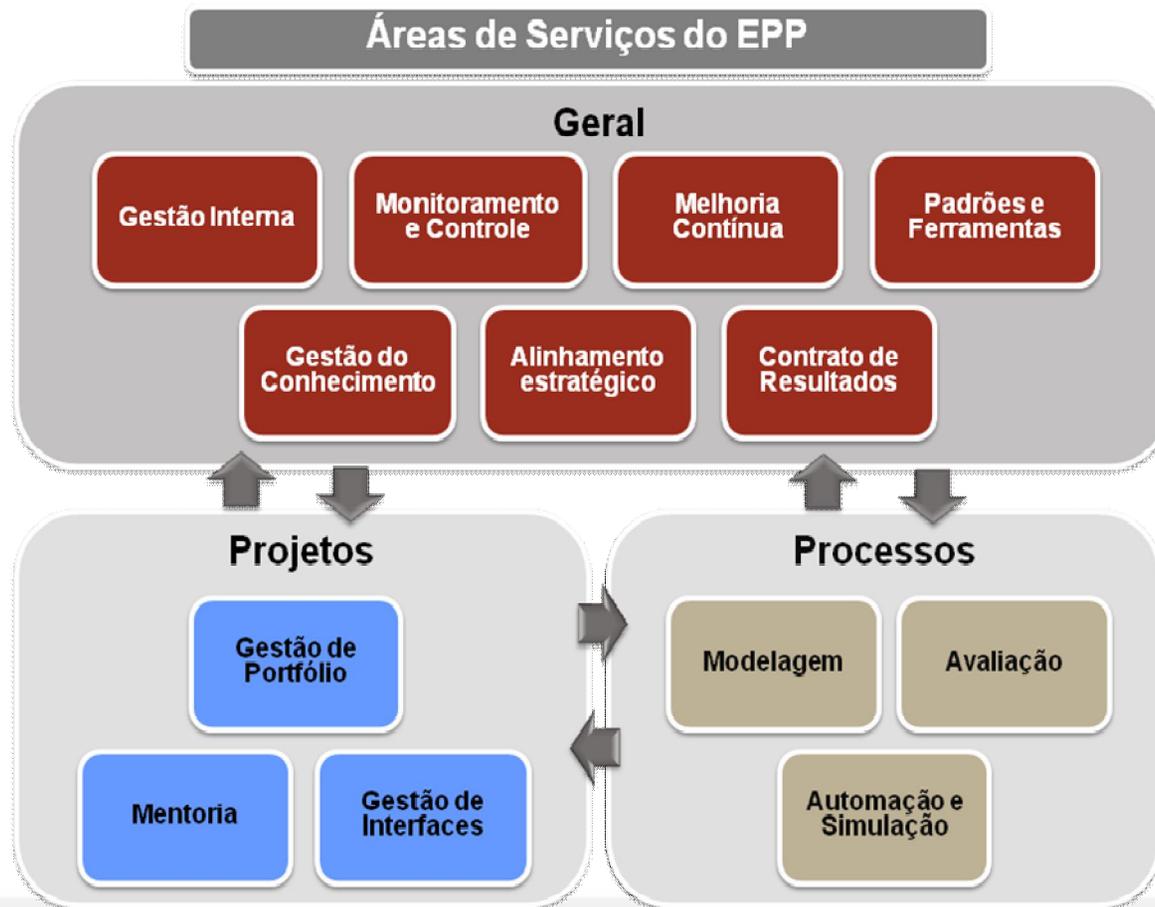
Modelo de Operação EPP

- **Atribuições**

- Garantir o alinhamento dos projetos e processos com o planejamento estratégico da ANTT
- Estabelecer padrões metodológicos e acompanhar o desenvolvimento dos projetos estratégicos e processos prioritários
- Atuar como unidade de apoio à gestão e execução de projetos e processos
- Implementar e manter uma base de conhecimento de melhores práticas de gestão e garantir sua disseminação
- Viabilizar a implantação de uma cultura voltada para resultados

Modelo de Operação EPP

- **Áreas de Serviços do EPP**

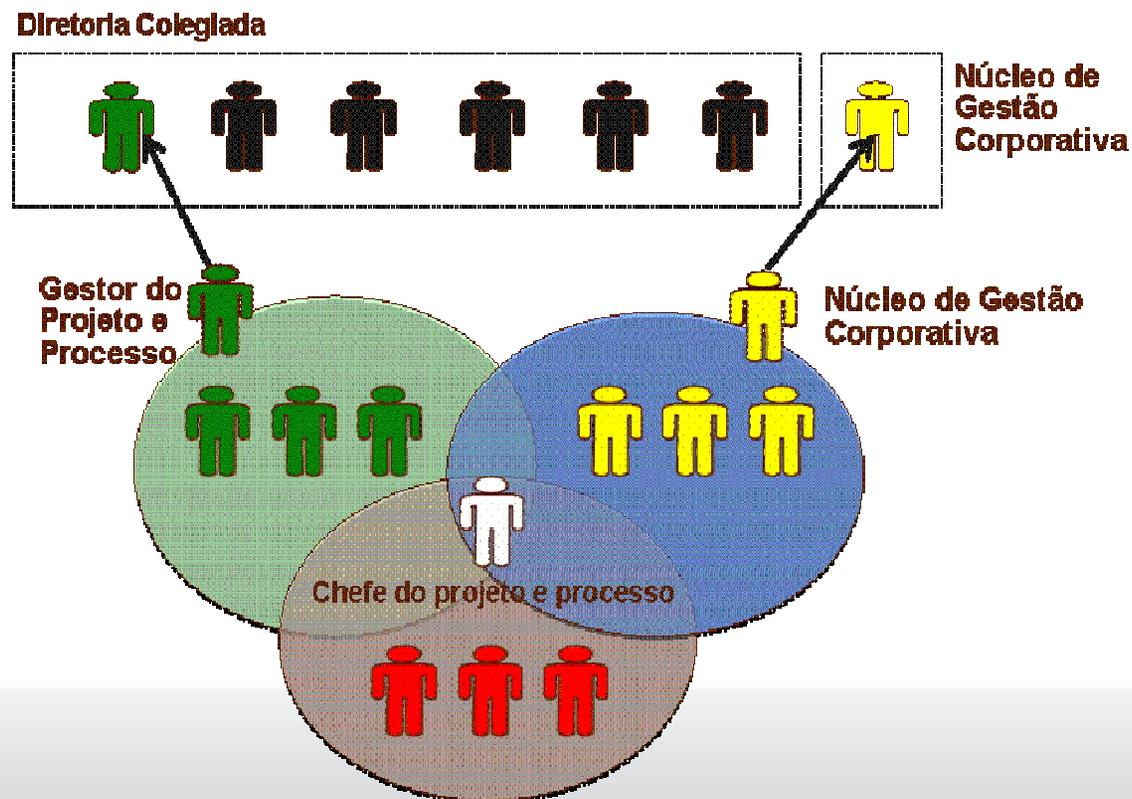


Modelo de Operação EPP

- **Modelo de Governança**

- Características

- Patrocínio do Dirigente da Organização
- Capacidade de Articulação da Equipe Responsável



Modelo de Operação EPP

- **Papéis e Funções**
- **Diretoria Colegiada:** Acompanhar o desempenho da estratégia, projetos e processos da ANTT, promover a avaliação da estratégia da ANTT e direcionar a atuação dos Gestores de Projetos e Processos;
- **Núcleo de Gestão Corporativa:** Acompanhar o desempenho do portfólio de Projetos e Processos da ANTT, elaborar relatórios sobre o desempenho para os Gestores e Alta Administração, orientar sobre metodologia de gestão de projetos e processos e disseminar e fomentar melhores práticas;

Modelo de Operação EPP

- **Papéis e Funções**
- **Gestor do Projeto ou Processo:** Acompanhar o desempenho do portfólio sob sua responsabilidade, apoiar a resolução de problemas dos processos e projetos junto aos Chefes, direcionar o trabalho dos chefes dos processos para ganho de desempenho e participar dos Ciclos de Monitoramento e Avaliação Trimestrais
- **Chefe de Projeto ou Processo:** Liderar a equipe de participantes do projeto e processo, promover reuniões de acompanhamento do desempenho e implementação das ações, realizar reports sobre problemas para o Gestor do Projeto e Processo, utilizar a metodologia do Escritório de Projetos e Processos e fornecer feedback ao Escritório de Projetos e Processos

Modelo de Operação EPP

- **Monitoramento e Avaliação**

Monitoramento & Avaliação

Mensal

Trimestral

Gestores de
Processos e Projetos

Chefes de Processos
e Projetos

Núcleo de Gestão
Corporativa

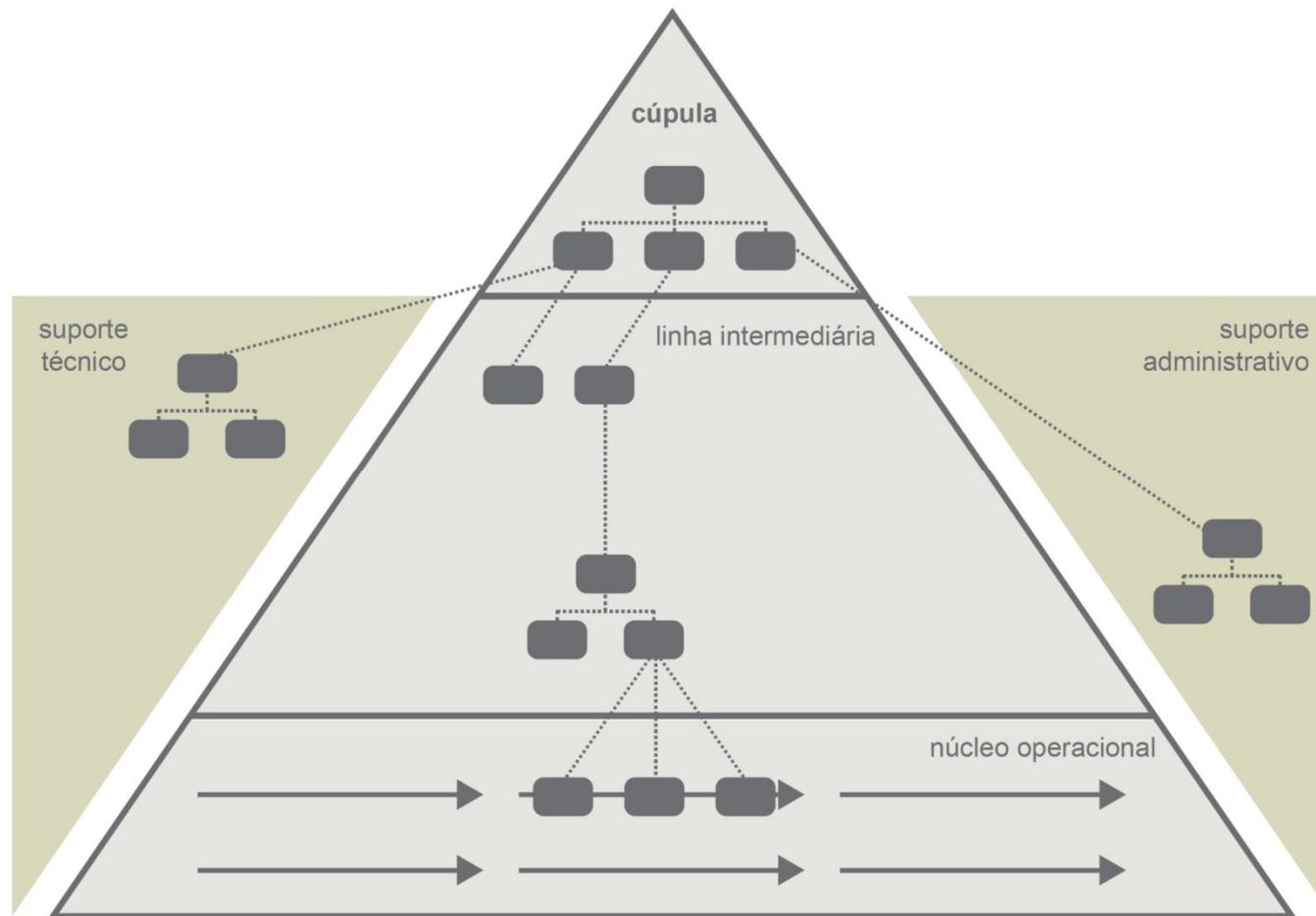
Diretoria Colegiada

Estrutura Organizacional

- Para a proposição do novo arranjo organizacional da ANTT foram ainda considerados:
 - Análise do trabalho de mapeamento de processos
 - Entrevistas com Superintendentes e responsáveis por áreas críticas da Agência
 - Levantamento nas áreas de informações relativas a sua produção (volume, carga horária, quantidade de profissionais envolvidos, etc)
 - Estudos da legislação atual da ANTT, das deliberações da Diretoria Colegiada e dos relatórios de informações existentes na Agência.

Estrutura Organizacional

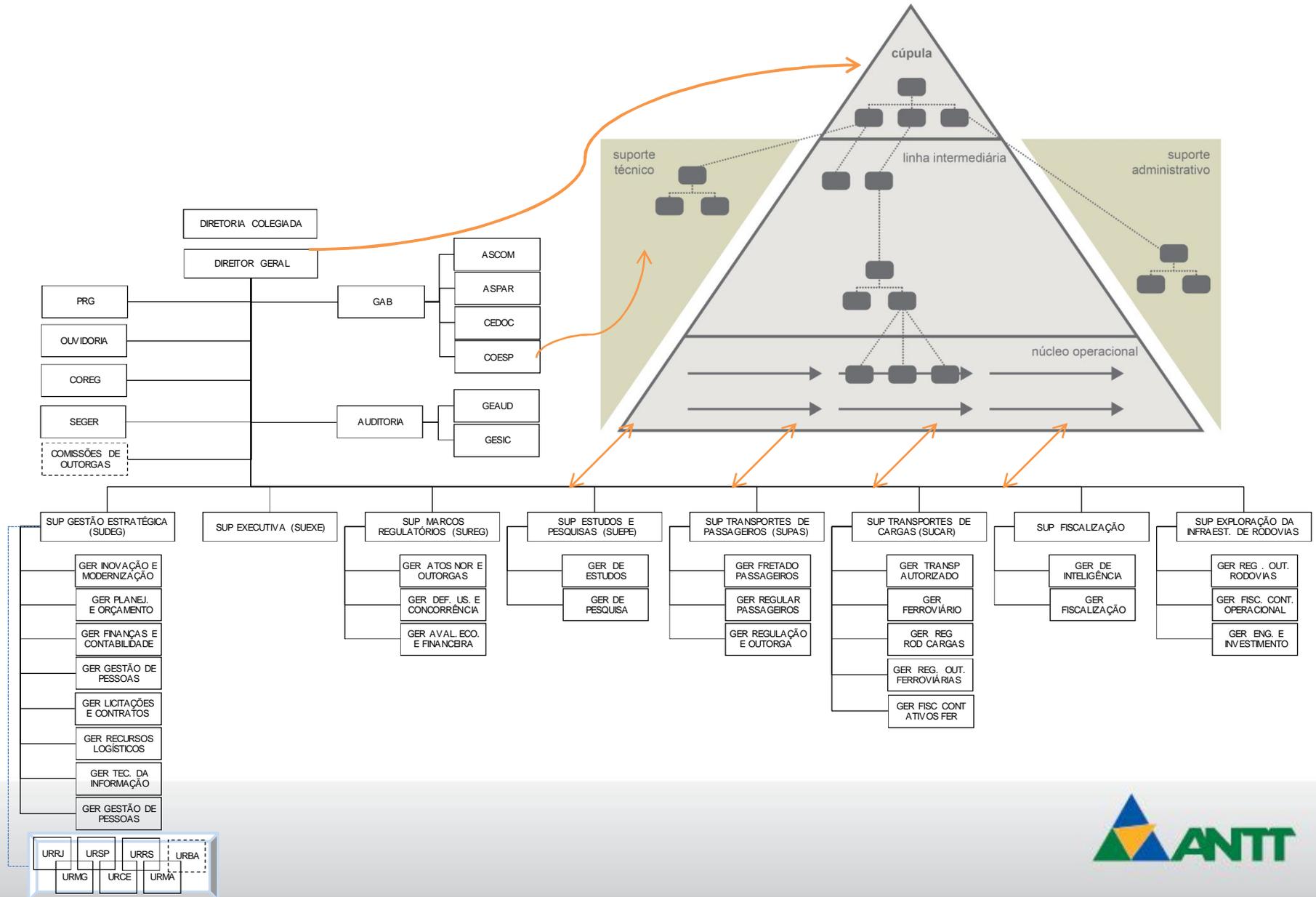
- Análise de estrutura organizacional atual



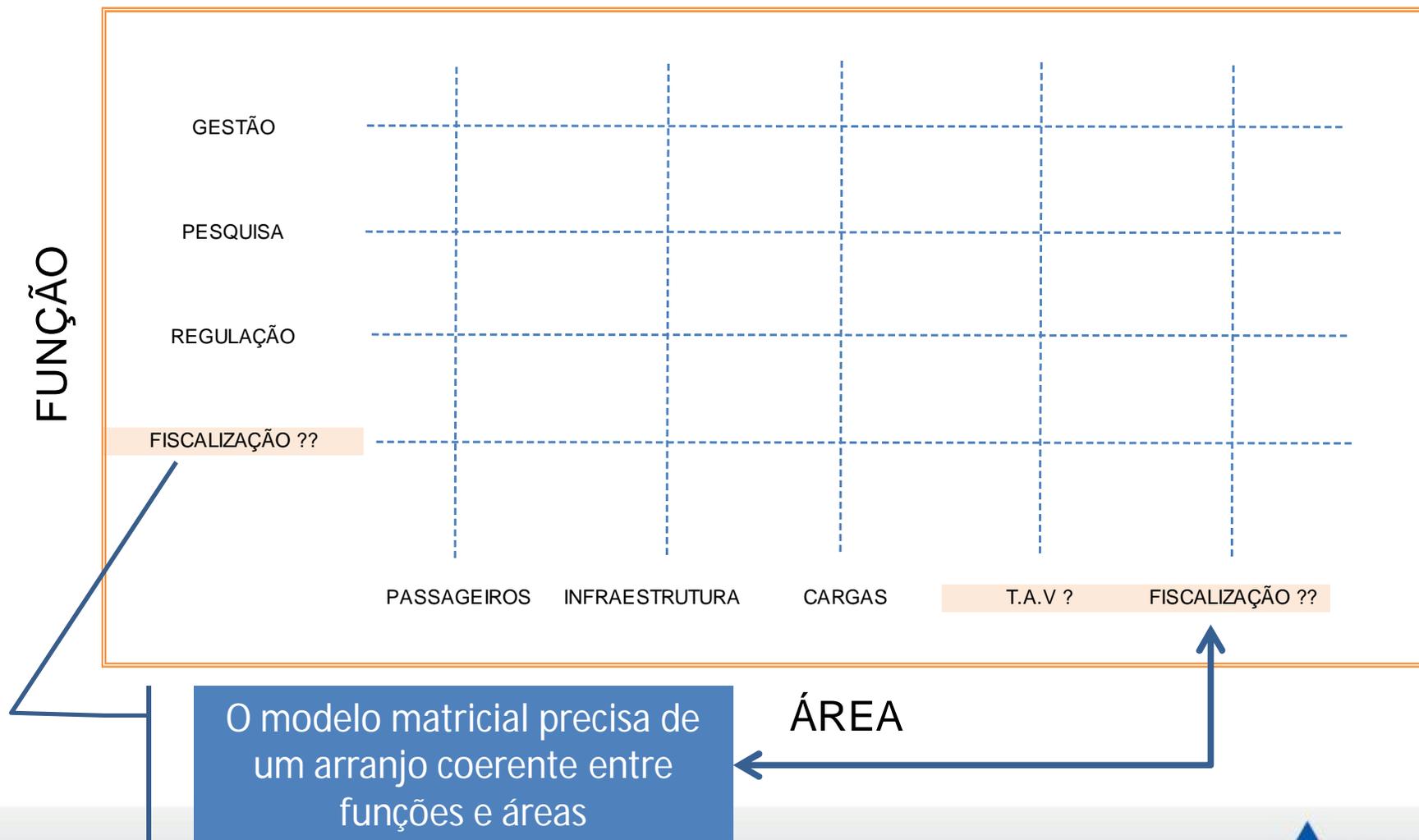
Estrutura Organizacional

- A análise da estrutura organizacional da ANTT foi composta de :
 - Avaliação do papel e funções da ANTT
 - Diagnóstico do Modelo de Departamentalização
 - Alinhamento Matricial da Estratégia
 - Desenho da Estrutura
 - Desenho (ou revisão) dos Processos de Trabalho
 - Avaliação da Força de trabalho
 - Identificação dos Sistemas Informacionais

Análise da Estrutura Organizacional



Perspectiva Matricial de Áreas e Funções



Situação Atual

- **Gestão de Processos** - o EPP realizou um ciclo de apoio assistido a todos os processos prioritários, revendo o desenho, indicadores e planos de implementação. As atualizações estão sob análise do EPP, que prepara normativo de redefinição dos processos a serem acompanhados.
- **Estrutura Organizacional** - foi solicitado aos Ministérios de Transportes e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a ampliação do quantitativo de cargos comissionado para viabilizar a implantação da nova estrutura proposta.

Elisabeth Braga

Superintendente de Gestão - SUDEG

Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT

elisabeth.braga@antt.gov.br



