

PROJETO: “Novo Modelo de Gestão para a Administração Interna do Ministério da Defesa”¹

1. OBJETIVOS

O projeto denominado "Novo Modelo de Gestão para a Administração Interna do Ministério da Defesa" teve como objetivo geral propor medidas para aumentar a eficiência na gestão de ações dos processos que compõem as atividades inerentes à administração interna do Ministério da Defesa, sob a responsabilidade do Gabinete do Ministro.

Os objetivos específicos do projeto, resumidamente, são:

- ▶ Analisar e redesenhar processos organizacionais inerentes à administração interna do MD;
- ▶ Otimizar os processos organizacionais, como forma de obter eficiência em custos;
- ▶ Adequar a estrutura organizacional, propondo as alterações necessárias à gestão dos novos processos;
- ▶ Analisar o nível de suporte da automação de processos; de tecnologia da informação, como forma de obter subsídios que orientem um plano de melhoria
- ▶ Quantificar as equipes de trabalho para atuação no novo modelo de gestão de processos, como forma de elevar o nível de qualidade da gestão e do desenvolvimento de recursos humanos;

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

Foram desenvolvidas atividades de consultoria voltadas ao suporte do Gabinete do Ministro da Defesa na melhoria dos processos internos de apoio às atividades finalísticas do Ministério envolvendo as áreas de Recursos Humanos, Orçamento e Finanças, Tecnologia da Informação e Logística, esta última englobando Alimentação, Transporte, Administração de Imóveis, Protocolo e Arquivo, Patrimônio, Instalações e Serviços.

Algumas premissas foram adotadas no estudo:

- ✓ Preocupação com a formação de maior coesão interna na organização;
- ✓ Adequação do perfil das equipes de operação;

¹ Projeto desenvolvido pelo Consórcio Booz Allen – Logos, formado pelas empresas Booz Allen & Hamilton do Brasil Consultores Ltda. e Logos Engenharia S.A. Vigência: março de 2000 a julho de 2001.

- ✓ Comandos do Exército, Marinha e Aeronáutica podem ser os fornecedores de recursos humanos para o Ministério da Defesa;
- ✓ Treinamento "*on the job*" das equipes que operarão o novo modelo;
- ✓ Levantamentos, análises de processos nas dependências do Ministério da Defesa - incluindo os imóveis funcionais denominados Próprio Nacional Residencial- PNR, para área do Distrito Federal;
- ✓ Estruturação, automação e organização sistêmica dos macroprocessos do Ministério, com foco no aumento da eficiência;
- ✓ Gerenciamento das Mudanças, foco na equipe do gabinete e divulgação para todo Ministério, visando transformar potenciais indiferentes ou opositores em adeptos do trabalho e de seus resultados.

3. METODOLOGIA ADOTADA

Inicialmente foi elaborado um Plano de Trabalho detalhado validado em reunião com a participação da Chefia de Gabinete do Ministro da Defesa e de toda equipe envolvida. A seguir iniciou-se a fase de levantamentos do "*Baseline*" dos processos e o respectivo Diagnóstico da situação, destacando-se:

- Definição dos objetivos dos processos;
- Levantamento dos fluxos dos processos;
- Levantamento do Efetivo alocado nos processos;
- Análise dos custos dos processos;
- Identificação de problemas nos fluxos;
- Comparação com outras organizações (*Benchmarks*);
- Análise de SWOT - análise dos pontos fortes, pontos francos, ameaças e oportunidades para cada processo; e,
- Identificação de oportunidades de melhoria imediata.

Para o levantamento de dados utilizou-se de técnicas de entrevistas com pessoas chave da organização e envolvidos na operacionalização dos processos, expondo objetivos e metas do trabalho e recolhendo informações para definições sobre os processos a serem analisados. Destas entrevistas obteve-se os seguintes resultados:

- Levantamento de dados secundários sobre custos envolvidos nos processos, sistemas de suporte à execução das atividades existentes e ações já em desenvolvimento voltadas à melhoria dos processos, permitindo uma consolidação e contextualização dos problemas;

- Levantamento e análise das expectativas e entendimento dos gerentes em relação aos processos sob sua responsabilidade;
- Diagnóstico dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades de melhoria dos processos;
- Realizados *benchmarks* para os processos analisados, agregando informações de diversas origens, nacionais e internacionais;
- Todos os processos analisados foram traduzidos por meio de um conjunto de documentos individuais onde constam formatações de desenho de fluxo do processo com subsídios, resultados, agentes intervenientes e atividades envolvidas, definidos dados paramétricos (número de profissionais, clientes atendidos, índices, etc) e definidos os custos envolvidos (principalmente de mão de obra, materiais, outros custos diretos e indiretos);.
- Definição de indicadores para os processos; e,
- Análise da adequabilidade da expansão do Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos já existente no Comando da Marinha para os outros comandos e Ministério da Defesa.

Na fase de Redesenho, outras propostas foram incorporando-se às conclusões da fase anterior; dentre elas destacam-se:

- Construção e entendimento da Missão do Ministério da Defesa e do Gabinete do Ministro;
- Definição dos objetivos das áreas do Gabinete;
- Redefinição das atribuições das áreas do Gabinete;
- Redesenho dos Processos analisados;
- Definição da elaboração do Plano Processo como o principal projeto de Tecnologia da Informação, descrevendo-se a metodologia de sua elaboração, com avaliação de riscos;
- Realocação de funções internas das áreas do Gabinete;
- Redefinição de perfis requeridos às novas atribuições/funções; e,
- Elaboração dos conceitos de possível terceirização de serviços, bem como fluxo de contratação destes serviços.

A última fase versou sobre a Estratégia de Implementação das mudanças propostas na fase de Redesenho. Nesta fase a ênfase foi dada às ações necessárias para a mobilização para a mudança no órgão. Dentre as principais propostas apresentadas destacam-se:

- Definição de uma nova alocação de funções para as áreas do Gabinete, com o conseqüente impacto na estrutura e na postura das áreas;

- Estabelecimento das ações, responsáveis e prazos para novos projetos em tecnologia da informação;
- Descrição da estratégia de implantação do Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos;
- Definição da estrutura mínima de pessoal e recursos para a execução dos processos redesenhados, bem como apontados processos passíveis de terceirização;
- Descrição da estratégia de implantação da sistemática de avaliação de pessoal e as articulações necessárias;
- Definição do plano de comunicação e sensibilização necessário à mobilização para o processo de implantação das mudanças;
- Elaboração de plano de capacitação para a mudança; e,
- Apresentação de indicadores para monitoramento da implementação dos processos redesenhados.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

O resultado do estudo foi a formatação de Planos de Ação, constantes no Anexo deste texto, para a implementação das mudanças propostas. Destacam-se os seguintes objetivos a serem atingidos com a implementação dessas propostas:

- ✓ Áreas do Gabinete deixam de executar funções para gerenciá-las, necessitando, conseqüentemente de menor número de servidores, porém com maior capacitação;
- ✓ Mão de obra permanentemente avaliada, com treinamento adequado e ganhos de produtividade;
- ✓ Redução de custos e aumento da eficiência com a terceirização de atividades e melhoria de processos;
- ✓ O Ministério passa a contar com um modelo de gestão voltado para resultados;
- ✓ Melhor estruturação do modelo de desenvolvimento tecnológico do órgão;
- ✓ Maior interação entre o Gabinete e outras áreas do Ministério da Defesa.

5. CONCLUSÕES

O projeto dotou o Gabinete do Ministro de orientações para melhoria da performance dos serviços de apoio, bem como da estratégia para implementação das mudanças. A adoção de Projetos de temas específicos que compõem os

vários Planos de Ação das áreas do Gabinete permite a implantação gradual das melhorias.

Merece destaque a formatação do Plano de Capacitação de Mudanças, composto de Estratégia e Visão Operacional, resgatando as memórias do estudo e facilitando as negociações necessárias à implantação dos Planos de Ação.

Complementando o estudo foi explicitada a metodologia de controles operacionais internos, os indicadores de desempenho e a sistemática de acompanhamento da implantação sugeridos.

6. EQUIPE DO PROJETO

A equipe técnica envolvida no projeto pelo Ministério da Defesa foi composta pelos seguintes profissionais:

Chefe de Gabinete do Ministro: Dr. João Brígido Bezerra Lima

Gerente da Secretaria do Gabinete: Dr. Antonio Lessa

Assessor do Chefe de Gabinete: Capt Mac do Amaral Cartaxo

Assessora do Chefe de Gabinete: Dra. Margarida Flora Silva Gonçalves

Adicionalmente participaram do estudo as Chefias de Divisão das Áreas do Gabinete do Ministro: Divisão de Informática -- DINFOR; Divisão de Orçamento e Finanças – DIOFI; Divisão de Recursos Humanos – DIRES e Divisão de Logística – DIPOS.

Por parte do Consórcio Booz Allen – Logos, com um total estimado de 3.500 horas, participaram os seguintes consultores:

Sócio Responsável pela BAH: Luiz Modenese Vieira

Sócio Responsável pela Logos: Jair Roxo

Gerente de Projeto: Fábio Romero Lemmi

Coordenador Técnico: Mario Sacchi

Coordenador do Projeto no DF: Roberto Zullino

Analistas de Processos: Gileno Marcelino Filho

Camilo Pereira

Laura Sanui

Vitor Lira

Hebert MacArthur

Samuel Dollard

Mário Tedeschi

Miguel Noronha

Clarice Dall`Acqua

Da Secretaria de Gestão, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Evelyn Levy – Secretária

Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa

Ciro Guarani Pennafort – Gerente de Projetos

Luiz Eduardo Rodrigues Alves – Gerente de Projetos

ANEXO

Para cada área do gabinete foram definidos Planos de Ação específicos compostos de Projetos:

a) Tecnologia de Informação -- DINFOR

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Rede Corporativa	<ul style="list-style-type: none">- Instalar equipamentos de conexão comprados- Interligar equipamentos com a rede física- Fazer teste de sinal com o fornecedor do projeto de cabeamento- Medir/aprovar fluxo e qualidade de transmissão	- DINFOR	- Imediato após receber o hardware
Instalar Servidores da Rede	<ul style="list-style-type: none">- Instalar os servidores comprados- Fazer teste físico e lógico dos equipamentos- Definir data para migração das informações armazenadas--bases de dados e sistemas, represando momentaneamente os movimentos- Testar a migração com aprovação formal dos usuários	<ul style="list-style-type: none">- DINFOR- Usuários- Fornecedores	- Imediato após receber o hardware
Micros para Usuários	<ul style="list-style-type: none">- Definir modelo padrão de equipamento para estação de trabalho -- por segurança contra vírus e instalação de softwares não autorizados, não é recomendável o uso de CD-ROM e Floppy Disk	- DINFOR	- Imediato
Criar Mecanismo para Solicitação de Serviço	<ul style="list-style-type: none">- Definir procedimento formal para os usuários solicitarem serviços para a DINFOR- Desenvolver um sistema informatizado para o usuário poder cadastrar sua solicitação- Permitir via sistema que as solicitações possam ser aprovadas na estrutura hierárquica do solicitante- Criar mecanismo que possibilite aos usuários fazer acompanhamento contínuo das suas solicitações	<ul style="list-style-type: none">- Chefe do Gabinete- DINFOR- Usuários	- Imediato

Definir Critérios de Acesso	<ul style="list-style-type: none"> - Definir em conjunto com os usuários os perfis de acesso aos sistemas do Ministério da Defesa - Estabelecer critérios de bloqueio e filtros de acesso aos sistemas - Considerar nesta atividade que o Governo Federal está trabalhando num projeto semelhante, Governo Transparente 	<ul style="list-style-type: none"> - DINFOR - Usuários 	- Imediato
Plano de Contingência	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar o procedimento para efetuar cópias de segurança dos arquivos - Testar periodicamente o Plano de Contingência- restaurar os arquivos numa base de dados do ambiente de desenvolvimento e solicitar aos usuários aprovação das informações 	<ul style="list-style-type: none"> - DINFOR - Usuários 	- Imediato

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Rede de Telefonia	<ul style="list-style-type: none"> - Substituir e ampliar as instalações físicas do edifício do MD - Planejar utilização de recursos modernos de telecomunicações - Contratar empresa para a manutenção da rede e dos aparelhos de telefonia - Transferir operações de telex para mail - Estabelecer critérios de priorização no atendimento de chamados 	- DINFOR	- Imediato planejar, preparar licitação, compra e instalar
Avaliar Capacitações Internas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar capacitações necessárias para tornar o MD em excelência em processos administrativos - Identificar capacitações existentes na DINFOR - Planejar / realizar programas de treinamento - Negociar com possíveis fornecedores de soluções de informática treinamento a custo zero - Avaliar potencial da equipe técnica existente e substituir aqueles com perfil não adequado para o Ministério da Defesa 	- DINFOR	- Imediato
Criar Estrutura de Apoio para Usuários	<ul style="list-style-type: none"> - Criar uma estrutura de atendimento aos chamados dos usuários--telefonia e equipe - Implementar um sistema de registro das informações referentes a apoio aos usuários - Definir e adquirir o hardware necessário para o help desk - Criar uma base histórica de informações e questões dos usuários para recomendar treinamentos específicos 	- DINFOR	- A curto prazo
Plano Diretor de Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhar arquitetura de sistemas - Identificar sistemas e recursos necessários - Mapear aderência funcional dos sistemas - Identificar gap's e interfaces necessárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe do Gabinete - DINFOR 	- Imediato para os próximos 2 anos

	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar a informatização - Definir infra-estrutura de equipamentos e telecomunicações - Adequar a estrutura às novas necessidades - Estabelecer plano de capacitação para a equipe - Estabelecer políticas e procedimentos de hardware, software, comunicação e segurança - Planejar investimentos necessários 		
GED	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer teste piloto utilizando o sistema GED como "workflow" do processo de compras - Seguir o plano de implementação recomendado 	- DINFOR	- Imediato

b) Recursos Humanos -- DIRES

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Elaboração do Plano de Cargos	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar os cargos existentes - Discutir a adequação dos mesmos às missões das áreas - Discutir o plano estratégico de cada área para identificação de necessidades futuras - Levantar capacitações adicionais - Desenhar a estrutura das áreas e quadro - Descrever os cargos e perfis requeridos - Discutir com as áreas para aprovação do Plano 	- DIRES	- Imediato
Perfis Profissiográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar os cargos existentes - Discutir a adequação dos mesmos às missões das áreas - Elaborar perfis com base no Plano de Cargos e Política de Contratação 	- DIRES	- Imediato
Definição de Política de Contratação	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar quadro funcional definido no Plano de Cargos e Perfis Profissiográficos - Definir Controle de Cargos para determinar, se militar, que Força deve preencher a vaga - Elaborar critérios e regras de solicitação, indicação e aprovação de profissionais 	- DIRES	- Imediato
Dimensionamento do Quadro	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar e analisar carga de trabalho das áreas do Gabinete - Dimensionar força de trabalho adequada 	- DIRES	- Imediato
Elaboração do Manual de Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Definir critérios afetos a diferentes cargos e funções do MD - Discutir a adequação dos critérios definidos às missões dos cargos, funções e áreas - Elaborar manual de procedimentos - Elaborar formulários de avaliação 	- DIRES	- Imediato

Capacitação de Avaliadores	<ul style="list-style-type: none"> - Definir aptidões e habilidades dos avaliadores - Selecionar profissionais habilitados a exercer funções - Capacitar profissionais selecionados 	- DIRES	- Imediato
Coordenação das avaliações militares	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir formulários - Indicar avaliadores e revisores - Fazer contatos e esclarecimentos com Chefias - Recolher e enviar para os Comandos 	- DIRES	- Imediato

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Levantamento de Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar carências de treinamento nas áreas - Definir critérios afetos a diferentes cargos e funções - Discutir a adequação dos mesmos às missões dos cargos, funções e áreas 	- DIRES	- Imediato
Elaboração do Programa de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os resultados das avaliações - Receber as necessidades de treinamento específico, discutir com as Áreas do MD e consolidar Programas - Levantar as capacitações prioritárias de abrangência geral -- estratégia do MD - Definir capacitações prioritárias de pessoal - Definir critérios de elegibilidade (alocação treinandos), calendário, divulgação, fluxo, aprovações e alocação de custos 	- DIRES	- Imediato
Definição da Sistemática de Avaliação de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Definir aptidões e habilidades dos avaliadores - Identificar profissionais capacitados a exercer funções 	- DIRES	- Curto Prazo
Criação de Carreira de Estado de Defesa	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar projeto de criação da carreira de Defesa - Executar gestões junto à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento 	-DIRES e DEGAP/SEORI	- Médio Prazo
Celebração de convênios com Instituições	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar oferta de capacitação e discutir necessidades - Contactar as entidades e criar cursos em conjunto - Estabelecer convênios com as entidades educacionais 	- DIRES	- Imediato

	- Criar e divulgar cursos e adequar programas		
--	---	--	--

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Racionalização de Processos Transacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar processos transacionais passíveis de racionalização - Definir critérios de racionalização - Elaborar plano de racionalização de processos transacionais 	- DIRES	- Imediato
Transferência das Atividades de Cadastro	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os resultados das avaliações - Manter cadastros militares no RH da respectiva Força - Enviar pelo RH das Forças apenas os dados necessários ao cadastro do militar no sistema de pagamento das gratificações - Enviar pela DIRES os dados de frequência do militar para o sistema de pagamento das Forças - Elaborar plano de divulgação para o público interno da nova sistemática de cadastro/histórico 	- DIRES	- Imediato
Desenvolvimento de Sistemas para Integração SIAPE e SIAFI	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver sistema para automatizar alterações de cadastro - Abordar necessidades de desenvolvimento de sistemas da DIRES - Definir plano de adequação de hardware e software - Desenvolver sistema de cadastro e alterações (banco de dados) e geração de boletim eletrônico - Desenvolver interfaces com SIAPE e SIAFI - Desenvolver interfaces que facilitem a troca de dados com os sistemas das Forças Armadas 	- DIRES	- Curto Prazo

c) Orçamento e Finanças -- DIOFI

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Capacitar	- Analisar necessidade de treinar os	- DIOFI e	- Imediato

Mão de Obras	servidores do - Ministério de Defesa - Identificar programas específicos de qualificação de mão de obra - Estabelecer tipo de treinamento necessário- Interno ou externo	DINFOR	
Criar mecanismos de monitoramento	- Definir indicadores de desempenho para monitoramento - Definir metas que serão comparadas com os indicadores estabelecidos - Avaliar resultados operacionais das áreas monitoradas	- DIOFI	- Imediato
Disponibilizar equipamentos de informática	- Equipamentos defasados dificultam o trabalho da DIOFI - Atualização de equipamentos prevista no Plano de Ação da DINFOR	- DINFOR	- Imediato

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Adequar a estrutura organizacional	- Definir carga de trabalho individual e coletiva - Identificar gargalos e sobreposições - Identificar integrações com outros setores e redistribuir a carga de trabalho atual OBS: Estrutura recomendada no documento de redesenho	- DIOFI, DEGAP e Chefia de Gabinete	, DEGAP E - Imediato
Capacitar Mão de Obras	- Analisar necessidade de treinar os servidores do Ministério de Defesa - Identificar programas específicos de qualificação de mão de obra - Estabelecer tipo de treinamento necessário- Interno ou externo	- DIOFI e DINFOR	- Imediato
Criar mecanismos de monitoramento	- Definir indicadores de desempenho para monitoramento - Definir metas que serão comparadas com indicadores estabelecidos - Avaliar resultados operacionais das áreas monitoradas	- DIOFI	- Imediato
Disponibilizar	- Equipamentos defasados dificultam o trabalho da DIOFI	- DINFOR	- Imediato

equipamentos de informática	- Atualização de equipamentos prevista no Plano de Ação da DINFOR		
Adequar a estrutura organizacional	- Definir carga de trabalho individual e coletiva - Identificar gargalos e sobreposições - Identificar integrações com outros setores e redistribuir a carga de trabalho atual OBS: Estrutura recomendada no documento de redesenho	- DIOFI, DEGAP e Chefia de Gabinete	, DEGAP E - Imediato

d) Logística -- DIPOS

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Elaborar Projeto de Terceirização de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar os requisitos de serviço: - Volumes, cardápios, calorias, processos, preços, etc - Aspectos Negociais - Preço e forma de pagamento - Multas - Obrigações das partes - Critérios de fiscalização e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente da DIPOS - Sub-Gerente de Serviços - Encarregado do Programa de Alimentação 	- Imediato
Monitorar Fornecimento de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> - Estimar tendências de custo ao médio prazo - Analisar custos e providenciar estudo de repasse para os usuários - Fiscalizar balanceamento calórico, limpeza e processos de preparo - Monitorar nível de serviço e corrigir desvios - Capacitar encarregado e equipe de alimentação para a realização do monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> - Encarregado do Programa de Alimentação 	- Imediato
Gerir Condomínios	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar a DIPOS em "controller" da gestão de associação de moradores - A DIPOS Assume a função de fiscalização e aprovação das atividades de rotina dos condomínios 	<ul style="list-style-type: none"> - Sub-Gerente de Patrimônio 	- Imediato
Terceirizar Transportes	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar fornecedores de veículos e motoristas - Capacitar encarregado de transportes e auxiliares na tarefa de fiscalização - Monitoramento do contrato através de indicadores de desempenho - Efetuar fiscalização e monitoramento de forma regular e pontual por necessidade - Gerencia custos dos serviços contratados, efetuando comparações regulares com outros prestadores desse serviço 	<ul style="list-style-type: none"> - Sub-Gerente de Serviços - Gerente da DIPOS 	- Imediato

Controlar Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar o controle físico do imobilizado - Efetuar o controle de patrimônio através de sistema informatizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Sub-Gerente de Patrimônio 	- Imediato
Gestão de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir as atividades de controle de documentos – arquivo e protocolo, para a SEGAB - Considerar a implementação e a utilização do sistema GED para o controle de documentos do MD 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente da DIPOS - Encarregado do Setor de Protocolo e Arquivo 	- Imediato

e) Plano de Sensibilização

Adicionalmente foi elaborado o Plano de Sensibilização contemplando objetivos, comunicação interna e externa, ferramentas de comunicação e visão operacional, formatando-se Projetos e Plano de Ação para essas atividades

PROJETO	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Constituição da Equipe de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Formalizar patrocinador do processo de implementação (Chefe de Gabinete) – Identificar formadores de opinião e estabelecer vínculo com o processo de implementação – Definir responsabilidades por atividades e comunicar atribuições individuais de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> – Chefe de Gabinete – Divisões e ASCOM 	-Imediato
Infra-Estrutura e Recursos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Criar informativos internos diversos (jornais eletrônicos, newsletters, folders, entre outros) – Criar FAQ (<i>frequently asked questions</i>) – Utilizar recursos de tecnologia da informação (intranet, e-mail, fóruns / chats, video-conferência, vídeos, ..) – Disponibilizar um banco de interferências e falhas comuns na implementação de redesenho de 	<ul style="list-style-type: none"> – ASCOM – DINFOR – Gabinete 	Imediatamente após o início da “constituição da equipe”

	<p>processos para minimizar erros futuros</p> <ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver sistema de desvios e de alerta no processo de implementação 		
Gestão do Processo de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> – Definir ferramentas de acompanhamento do processo de implementação (atas, relatórios, documentos, memorandos, textos, etc) – Agendar reuniões periódicas para: – estabelecer interface entre as atividades do processo – comunicar a evolução das atividades do processo de implementação e informar resultados alcançados – monitorar correção de rota 	<ul style="list-style-type: none"> – Gabinete – DIRES – Equipe de Implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Imediatamente após o início da “constituição da equipe”
Sensibilização do Público Interno e Órgãos de Governo	<ul style="list-style-type: none"> – Definir agenda de eventos (workshops) institucionais de sensibilização do público interno e contratar palestrantes especialistas em mudança organizacional para difundir o processo internamente 	<ul style="list-style-type: none"> – Gabinete e Equipe de Implementação 	<ul style="list-style-type: none"> - Imediatamente após o início da “constituição da equipe”

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)