

Construção do Planejamento e Gestão Estratégica

MANUAL APLICADO ÀS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR



São Paulo - SP
2007

Apresentação

As atribuições e a responsabilidade dos dirigentes de Entidades Fechadas de Previdência Complementar foram ampliadas pela Resolução nº 13, de 1º de Outubro de 2004, do Conselho de Gestão de Previdência Complementar.

Mais do que obrigações legais, estas novas atribuições devem ser encaradas como mecanismos para aperfeiçoamento da gestão das entidades, contribuindo assim, para melhorar o atendimento de seus participantes.

Este manual foi elaborado para apoiar as associadas da ABRAPP na condução do processo de Planejamento Estratégico.

São Paulo, 23 de maio de 2007

Fernando Pimentel
Presidente da ABRAPP

Mensagem aos Gestores

Uma análise histórica da Previdência no Brasil permite apontar fatores críticos de sucesso para as empresas que atuam no segmento hoje, com base no aprendizado obtido das experiências bem e mal sucedidas das instituições previdenciárias no passado. Muitos destes fatores críticos de sucesso são relacionados exclusivamente a gestão organizacional, tais como a competência técnico-atuarial, o emprego de tecnologia e a credibilidade da organização. Assim, para que a entidade alcance seus objetivos e seja bem sucedida, conceitos como Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho se tornam essenciais.

Existem vários modelos de Planejamento Estratégico e formas de implementá-los. Todos convergem, entretanto, para a essência do Planejamento Estratégico, que reside na declaração da visão de futuro da entidade e na definição de mudanças de comportamento que devem ser executadas para alcançar a situação definida nessa visão.

Porém não basta somente planejar, definindo aonde se quer chegar se não houver um alinhamento dos objetivos estratégicos com os esforços individuais e em equipe, procurando assim, direcionar o uso desses esforços para que, efetivamente, levem aos melhores resultados.

Esse alinhamento deve considerar as particularidades da estrutura organizacional, definindo os desafios de cada nível e sua contribuição para a melhoria da performance de toda a entidade. O Planejamento Estratégico somente será reconhecido como eficaz se, além de declarar aonde uma entidade deseja chegar, estabelecer com clareza as etapas para que essa situação seja alcançada, distribuindo os esforços proporcionalmente às competências em toda a estrutura organizacional.

Neste manual, utilizaremos o método japonês Hoshin Kanri, também conhecido como Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), cujos maiores benefícios são: o foco nas prioridades vitais da organização, o alinhamento à visão, a ênfase no conhecimento coletivo sobre o foco organizacional, a atribuição de responsabilidades aos colaboradores para atingir as metas estabelecidas e o encorajamento do trabalho em time por mostrar um objetivo comum.

O sucesso do Planejamento Estratégico depende não apenas da sua concepção, mas do acompanhamento periódico dos marcos que foram estabelecidos, para que ações corretivas sejam propostas, para manter o rumo em direção aos objetivos traçados.

O presente manual foi desenvolvido para servir de ferramenta prática para as entidades de Previdência Complementar abordando, de forma simplificada, os passos para a elaboração e implantação de um Planejamento Estratégico e de um Sistema de Gerenciamento.

Esperamos que o Planejamento Estratégico se torne um hábito para todos os gestores de entidades e, para tanto, procuramos estruturar este Manual de

forma a desmistificar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, que não é exclusividade de grandes organizações.

Os gestores devem compreender que este processo tem papel fundamental no futuro da entidade e, portanto, seu envolvimento e participação direta são essenciais na elaboração, execução e acompanhamento deste processo.

Somente com o interesse explícito e a crença da alta administração nos resultados do planejamento é que ele poderá sair do papel e incorporar-se à cultura da entidade.

A ABRAPP entende que o Planejamento e a Gestão são caminhos para o sucesso e, através de sua Comissão de Gestão, apoiou o desenvolvimento deste produto com conteúdo direcionado especialmente para o segmento de Previdência Complementar.

Comissão Técnica Nacional de Gestão Corporativa

Elias José Pereira Sousa Filho

Diretor

Agradecimentos

A todas associadas da ABRAPP que disponibilizaram seus profissionais para participar da Comissão Técnica Nacional de Gestão Corporativa em reuniões técnicas e demais atividades necessárias à elaboração deste documento.

Aos profissionais da Capsi Consultoria Empresarial que prestaram os serviços técnicos especializados de consultoria na elaboração deste material.

Sumário

A. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	A-1
A.1. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	A-1
A.2. VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	A-3
A.2.1. <i>Como desenvolver o Planejamento Estratégico</i>	A-5
A.3. QUEM FAZ O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	A-6
A.4. COMUNICAÇÃO.....	A-7
A.4.1. <i>O item a ser divulgado</i>	A-7
A.4.2. <i>O público-alvo da divulgação</i>	A-7
A.4.3. <i>Os meios de divulgação</i>	A-8
A.5. COMO UTILIZAR ESTE MANUAL	A-8
A.5.1. <i>Comece do começo</i>	A-8
A.5.2. <i>Personalize o Manual</i>	A-8
A.5.3. <i>Use os exemplos e dicas do Manual</i>	A-8
A.5.4. <i>Compartilhe as reflexões</i>	A-8
A.5.5. <i>Estrutura do Manual e ícones de comunicação</i>	A-9
A.5.6. <i>As Reuniões</i>	A-10
A.5.7. <i>Formulários</i>	A-10
B. PENSAMENTO ESTRATÉGICO	B-1
B.1. A DECLARAÇÃO DE MISSÃO	B-3
B.1.1. <i>Conceito</i>	B-3
B.1.1.1. Exemplos do Segmento.....	B-5
B.1.2. <i>Como fazer</i>	B-5
B.2. A DECLARAÇÃO DE VISÃO	B-7
B.2. A DECLARAÇÃO DE VISÃO	B-7
B.2.1. <i>Conceito</i>	B-7
B.2.1.1. Exemplos do Segmento.....	B-8
B.2.2. <i>Como fazer</i>	B-8
B.3. A DECLARAÇÃO DE VALORES	B-9
B.3.1. <i>Conceito</i>	B-9
B.3.1.1. Exemplos do Segmento.....	B-11
B.3.2. <i>Como fazer</i>	B-11
B.4. CONSOLIDAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	B-12

C. ANÁLISE AMBIENTAL	C-1	E. METAS E AÇÕES	E-1
C.1. AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	C-4	E.1. META.....	E-3
C.1.1. <i>O Modelo de Porter adaptado ao segmento de Previdência Complementar</i>	C-4	E.2. GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES - GPD	E-4
C.1.2. <i>Metodologia para análise do Ambiente Externo</i>	C-6	E.3. DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES.	E-6
C.1.2.1. Novos entrantes.....	C-6	E.3.1. <i>Indicadores</i>	E-13
C.1.2.2. Produtos substitutos	C-7	E.3.1.1. Fórmulas para apuração dos indicadores.	E-14
C.1.2.3. Poder dos fornecedores.....	C-7	E.4. ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DO PRESIDENTE.....	E-14
C.1.2.4. Poder dos participantes	C-8	E.4.1. <i>Como fazer</i>	E-15
C.1.2.5. Concorrência no segmento	C-8	E.5. ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DOS DIRETORES.....	E-17
C.1.2.6. Influência do Governo	C-9	E.5.1. <i>Como fazer</i>	E-18
C.1.2.7. Patrocinadora	C-9	E.6. ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DOS GERENTES.	E-23
C.1.2.8. Análises complementares	C-10	E.6.1. <i>Como fazer</i>	E-24
C.1.3. <i>Como fazer</i>	C-11	E.7. ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS INFERIORES A GERENTES.	E-26
C.2. AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.	C-14	E.8. FORMULAR PLANOS DE AÇÃO.	E-27
C.2.1. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	C-15	E.8.1. <i>Como fazer</i>	E-31
C.2.2. <i>Recursos Organizacionais</i>	C-15	F. ACOMPANHAMENTO PERIÓDICO	F-1
C.2.3. <i>Como fazer</i>	C-16	F.1. DEFINIR FERRAMENTAS E FORMAS DE ACOMPANHAMENTO PERIÓDICO.....	F-1
C.3. CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE AMBIENTAL: MATRIZ SWOT.	C-20	F.1.1. <i>Acompanhamento Periódico para cumprimento das Metas Anuais</i>	F-2
C.3.1. <i>Como fazer</i>	C-20	F.1.2. <i>Como fazer</i>	F-7
D. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	D-1	F.1.3. <i>Acompanhamento Periódico para Revisão do Planejamento Anual da Entidade</i>	F-8
D.1. POSTURA ESTRATÉGICA	D-3	CONCEITOS, ABREVIATURAS E TERMINOLOGIAS.....	1
D.1.1. <i>Manutenção</i>	D-4	APÊNDICE A - FORMULÁRIOS	3
D.1.2. <i>Desenvolvimento</i>	D-4	APÊNDICE B - QUADRO DE REFERÊNCIA DAS REUNIÕES	26
D.1.3. <i>Crescimento</i>	D-4	ANEXO A - CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	29
D.1.4. <i>Sobrevivência</i>	D-4		
D.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	D-5		
D.2.1. <i>Como fazer</i>	D-7		
D.3. CONSOLIDAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	D-8		



Introdução e Contextualização

A.1. Importância do Planejamento Estratégico

“Arrume tempo para pensar. A rapidez das mudanças não deve servir de desculpa para falta de estratégia.”

Michael Porter

O marco da institucionalização da previdência social no Brasil foi a lei Elóy Chaves (decreto legislativo nº 4.682), de 24 de janeiro de 1923, que determinou a criação das Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs) nas empresas ferroviárias. Já a proliferação dos Fundos de Pensão, no mundo, acentuou-se a partir da década de 60 e atualmente é uma tendência mundial. Desde a publicação deste decreto até os dias de hoje muitas coisas mudaram na estrutura, nos marcos regulatórios, no ambiente externo, na tecnologia, no mercado e em muitos outros aspectos que influenciaram positiva ou negativamente os Fundos de Pensão.

Tente imaginar então como será o mundo e o mercado dos Fundos de Pensão daqui a vinte ou trinta anos. Será que alguém espera que os próximos vinte anos sejam menos tumultuados do que os últimos vinte? Diante das mudanças esperadas em tecnologia, biologia, medicina, valores sociais, demografia, no meio ambiente e nas relações internacionais, com que tipo

de mundo os Fundos de Pensão poderão se deparar? Todas estas mudanças ambientais e de tecnologia irão exercer forte pressão aos Fundos de Pensão, muito maiores do que as existentes hoje, mas também diversas oportunidades se apresentarão às entidades.

O que certamente fará a diferença no desempenho das entidades será a capacidade de adotar as melhores estratégias antecipando-se às mudanças. Além disso, diversos fatores têm colaborado para o crescimento do mercado de Previdência Privada no Brasil nos últimos anos, como o déficit crônico da Previdência Social, que tem ocasionado uma busca das classes sociais mais elevadas aos planos de Previdência Complementar oferecidos. Entretanto, os Fundos de Pensão necessitam aprimorar suas competências na utilização de modernas técnicas e ferramentas gerenciais.

Uma análise histórica da Previdência no Brasil permite apontar fatores críticos de sucesso para as empresas que atuam no segmento hoje, com base no aprendizado obtido das experiências bem e mal sucedidas das instituições previdenciárias no passado. Muitos destes fatores críticos de sucesso são relacionados exclusivamente a gestão organizacional, tais como a competência técnico-atuarial, o emprego de tecnologia e a credibilidade da organização. Assim, para que a entidade alcance seus objetivos e seja bem sucedida, conceitos como Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho se tornam essenciais.

As organizações de alta performance compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa capacidade de administrar continuidade e mudança - que exige disciplina consciente - está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver o pensamento estratégico. É o pensamento estratégico que indica quais princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

O pensamento estratégico compreende dois comportamentos principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central define o que defendemos e o porquê de nossa existência. A visualização de futuro é o que aspiramos nos tornar, o que esperamos alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido.

Grande parte das histórias de negócios bem sucedidos está atrelada a um bom planejamento, insistência na perseguição dos objetivos, implementação de ações corretas, pessoas certas nas funções certas e comprometidas umas com as outras, Missão conhecida por todos e indicadores de desempenho constantemente medidos e avaliados. Porém, nem sempre as organizações conseguem criar cultura para elaborar este planejamento e muito menos implementá-lo.

Realmente, há de se reconhecer que não é fácil mexer com a cultura e tirar as pessoas e a organização de sua inércia habitual, mas diante do contexto ambiental onde os Fundos de Pensão estão inseridos isto não é uma opção e sim uma necessidade.

Existem vários modelos de Planejamento Estratégico e formas de implementá-los. O que deve ser extraído dos vários modelos é que o Planejamento Estratégico busca em sua essência identificar mudanças e propor alterações de comportamento que devem ser executadas para que a organização não seja surpreendida no futuro.

A.2. Visão geral do Planejamento Estratégico

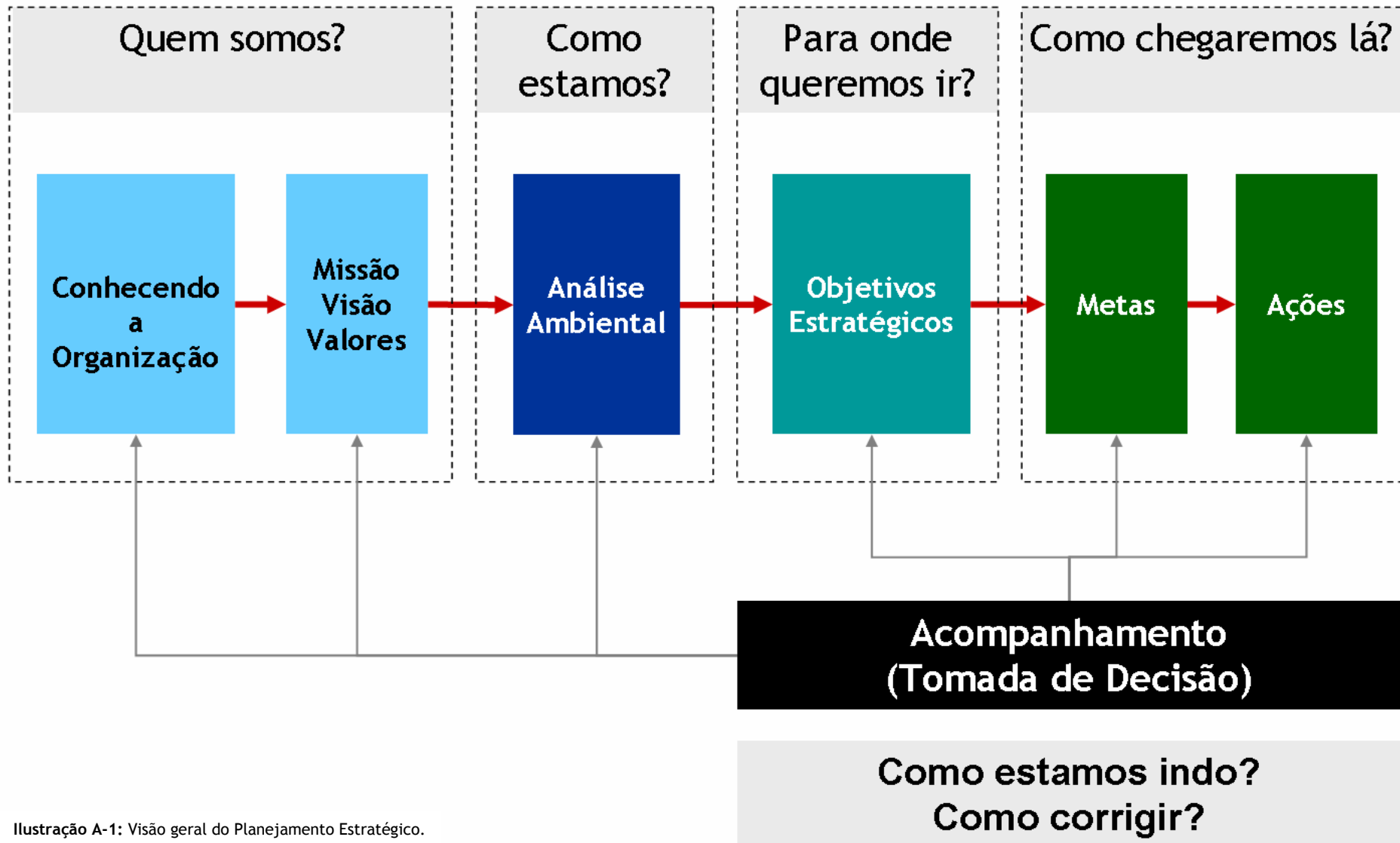


Ilustração A-1: Visão geral do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico inicia-se com a elaboração do Pensamento Estratégico da organização. Acontece que nem sempre o Pensamento Estratégico é formalizado e isto pode levar a desvios que comprometam a sua eficácia. Lembre-se que qualquer resultado é bom para quem não sabe o que quer, portanto a entidade deve deixar claro quais resultados deseja e compartilhar com todos os seus integrantes.

A elaboração do Pensamento Estratégico busca definir a essência de ser da organização, que é representada pela definição da **Missão**. Definida a Missão que guarda relação com o presente da organização, ou seja, onde se está, projeta-se para onde se quer ir e a este desejo denomina-se **Visão**, que guarda relação com o futuro.

Neste ponto, pensa-se na forma de agir para se atingir a Visão de futuro, ou seja, quais os princípios que irão nortear a forma de agir de todos os integrantes da organização. Estes princípios são denominados **Valores**.

Definidos estes pontos segue-se por analisar o ambiente em que a entidade está inserida (Análise Ambiental Externa e Interna), o que se dá através da análise da matriz **SWOT**, assim denominada por ser originada de quatro palavras da língua inglesa: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A Análise do Ambiente Externo ou Análise de Macro Ambiente visa identificar as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso deve-se aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças ou converter as ameaças em oportunidades.

A Análise do Ambiente Interno ou Análise de Micro Ambiente visa identificar os fatores que a organização entende como cruciais para a execução de sua **Missão** e cuja não observância pode comprometer a sua sobrevivência. Estes fatores são denominados **Fatores Críticos de Sucesso**. Sob a ótica destes fatores cabe analisar como a organização está situada, inclusive perante a concorrência ou organizações semelhantes. Essa análise permitirá obter os pontos fortes e fracos e traçar as estratégias, tanto para tirar vantagem dos pontos fortes quanto para reduzir os pontos fracos observados.

Estas análises auxiliarão na definição dos **Objetivos Estratégicos**, os quais são a base para estabelecimento das Diretrizes da entidade. Assim chega o momento onde a estratégia começa a se tornar concreta, objetiva e alinhada com os níveis organizacionais da entidade, isto ocorre através do **Desdobramento das Diretrizes** estabelecidas. Quando toda a organização possui uma Meta, planeja e desdobra a forma de atingi-la, fica muito mais fácil de perceber se esta poderá ou não ser alcançada.

A revisão ou reflexão deste plano é uma das características mais importantes deste sistema, garantindo que o plano de Desdobramento das Diretrizes está evoluindo dentro do rumo pré-estabelecido, identificando também as oportunidades de melhoria no sistema gerencial da entidade inclusive no processo de planejamento.

O processo de revisão tem seu curso *bottom-up* (dos níveis estratégicos inferiores até os níveis superiores) e é preparado pelos responsáveis pelas táticas e estratégias, ou seja, os gerentes e diretores. Neste processo verificam-se tarefas não cumpridas ou resultados inesperados, tarefas cumpridas, mas que não levaram ao objetivo e prováveis falhas no estabelecimento das Metas que causam descrédito e desmotivam.

Desta forma, o modelo proposto para acompanhamento e controle de resultados estabelece rotinas e formas de avaliações específicas alinhadas aos propósitos expostos anteriormente. Os controles organizacionais há muito são vistos como uma parte importante dos processos de implementação da estratégia e fundamentais para o gerenciamento. Como disse Karuo Ishikawa “*Aquilo que não é medido não é gerenciado, e o que não é gerenciado está à deriva.*”

A.2.1. Como desenvolver o Planejamento Estratégico

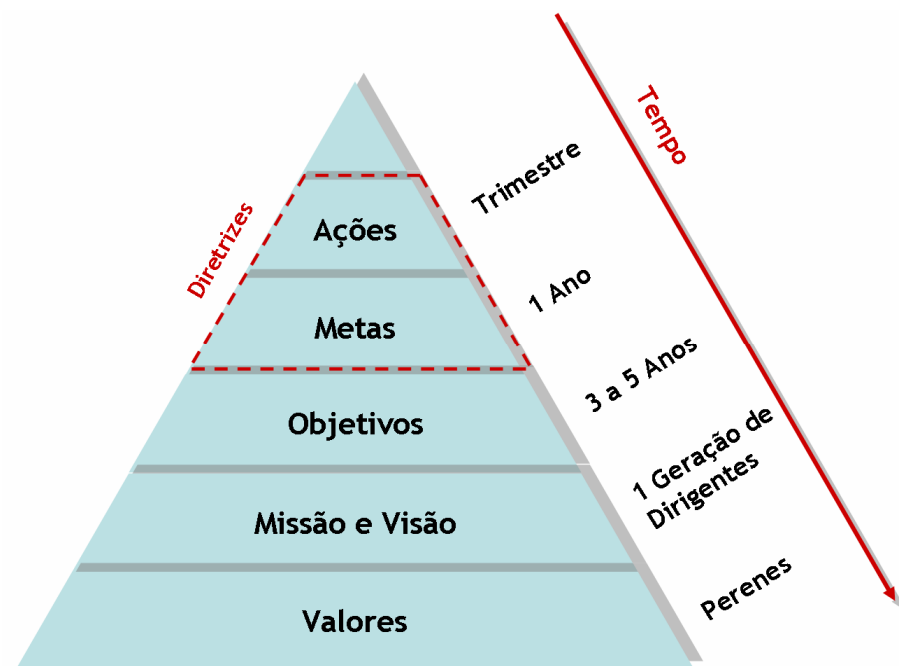


Ilustração A-2: Temporalidade dos diversos componentes do Planejamento Estratégico. Os prazos informados são indicativos da relação entre os diversos componentes, não se constituindo em regra. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Muitas são as formas e os modelos de se estruturar um Planejamento Estratégico, entretanto algumas linhas gerais são praticamente comuns a todos os eles. Abaixo são apresentados 7 passos que sintetizam a estrutura de um Planejamento Estratégico desde a sua concepção (Ilustração A-3).

1. **Preparação:** Identifique assuntos específicos e definições que o processo necessitará, crie uma equipe de planejamento, defina bem os papéis de cada um, desenvolva um perfil da organização e identifique as informações que devem ser colhidas para auxiliar no processo de tomada de decisões.
2. **Missão e Visão:** Busque consenso nas afirmações do por que a organização existe, identifique os valores e crie uma imagem de futuro visualizando como seria o sucesso neste negócio.
3. **Avalie o ambiente:** Obtenha informações atualizadas sobre forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas para desenvolver uma compreensão de fatores. Use a Ferramenta de SWOT para organizar sua informação.
4. **Foque em prioridades:** Identifique a melhor forma de tratar os assuntos críticos. Defina de forma clara os Objetivos e as Metas para que os resultados sejam alcançados.
5. **Escreva o plano:** Registre em um único documento e preocupe-se para que ele seja coerente com o Planejamento Estratégico delineado com os passos anteriores.
6. **Implemente o plano:** Alinhe o plano com o trabalho do dia-a-dia inclusive com os planos operacionais ou programas específicos, ciclos orçamentários e fiscais, por exemplo.
7. **Torne a estratégia um hábito:** Regularmente avalie o progresso e as decisões tomadas durante o processo.



Ilustração A-3: Fases da Estruturação do Planejamento Estratégico.

A.3. Quem faz o Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é feito pela entidade para a entidade, ou seja, o processo de planejamento deve ser a construção no presente de uma visão de futuro da organização. Por ser um processo de construção, onde não existem estratégias de prateleiras prontas para serem utilizadas, é necessário que um grupo de pessoas da própria entidade projete e aprenda com a nova realidade.

A coordenação deste processo deve ser feita por uma pessoa interna à entidade, com ou sem apoio de um agente externo. O **Coordenador** tem a função básica de:

- Facilitar o trabalho dos times no uso do método e de ferramentas do Planejamento Estratégico;
- Garantir a uniformidade da aplicação do método;
- Provocar discussões e reflexões sobre o futuro da organização e a forma de atingi-lo;
- Apoiar o time de líderes (gestores da entidade) em suas funções e atuar como multiplicador do método;
- Garantir a consolidação e registro das informações.

Dependendo do tamanho e complexidade da entidade pode ser conveniente que mais pessoas venham a facilitar este processo. **Mecenas**

O Planejamento Estratégico requer necessariamente um **Mecenas**¹ que é o responsável pela entidade e o maior interessado no processo, desenvolvendo papel fundamental demonstrado através de sua participação ativa e motivadora na construção do Plano Estratégico.

¹ **Patrocinador** generoso, protetor das letras, ciências e artes, ou dos artistas e sábios (Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2004). Sua utilização neste Manual substitui o termo clássico para essa função que é "Patrocinador", para evitar conflito com o termo setorial que designa a instituição que institui o plano de benefícios para seus empregados, ou adere a um plano em andamento, e que suportará a totalidade ou parte do respectivo custeio.

O produto final deste processo é o mapa que irá guiar a entidade ao futuro almejado, portanto o desenvolvimento do plano e o controle da execução das Metas pactuadas deve ser a prioridade número 1 do **Mecenas**.

O **Mecenas** em conjunto com o **Time de Planejamento Estratégico** (formado pelos gestores da entidade) é responsável por:

- Estabelecer a Visão.
- Selecionar e comunicar as Diretrizes.
- Garantir desdobramento eficiente do plano.
- Prover recursos para a execução do plano.
- Acompanhar a execução das Metas pactuadas.
- Conduzir os processos de revisão.
- Reconhecer conquistas.

Esta é a equipe que irá conduzir e facilitar o processo de Planejamento Estratégico da entidade.

A.4. Comunicação

A identificação dos alvos da comunicação interna é essencial para o sucesso do Planejamento Estratégico. Lembre-se que a sua organização é constituída por várias pessoas e grupos. Quando se transmite uma mensagem é fundamental definir a quem se dirige. Por exemplo, se pretende comunicar com um grupo de funcionários com um nível de instrução muito baixa, não terá sucesso se o fizer utilizando uma linguagem complicada.

Após a identificação dos alvos, deve-se seguir com a definição dos objetivos da política de comunicação interna e estabelecer os meios a utilizar no plano de comunicação.

A política de comunicação deve ser:

- Transparente: não pode existir uma situação de secretismo.
- Simples: para ser de fácil execução.
- Realista: porque caso não seja reconhecida, dificilmente será aceita.

O plano de comunicação só terá sucesso se houver um compromisso real por parte da direção, se os meios escolhidos forem adequados aos seus objetivos e públicos e se houver um responsável direto pela sua gestão.

A administração deve definir também um orçamento para a comunicação interna, cabendo ao responsável pela gestão do plano apresentar para aprovação os itens orçados.

De forma prática, sugere-se a utilização de uma matriz de divulgação a qual deve ser composta de pelo menos três elementos:

- O item a ser divulgado
- O público-alvo da divulgação
- Os meios de divulgação

A.4.1. O item a ser divulgado

Trata-se, na verdade, do Planejamento Estratégico em si, assim como todas as partes que o compõem que podem ser divulgadas de forma conjunta ou individualmente (como por exemplo: Missão, Visão, Valores, etc.).

A.4.2. O público-alvo da divulgação

Deve-se definir a quem será dirigida a divulgação dos itens do Planejamento Estratégico (como por exemplo: Direção, Gerentes, Coordenadores, demais colaboradores, participantes, público em geral, etc.).

A.4.3. Os meios de divulgação

Aborda os meios de comunicação que serão utilizados para divulgar os itens ao público-alvo (como por exemplo: e-mail, proteção de tela, folders, apresentações, adesivos, cartazes, etc.).

A.5. Como utilizar este manual

Este manual foi criado para os profissionais responsáveis por moderar o processo de Planejamento Estratégico da sua instituição. Com a ajuda deste manual os envolvidos no processo poderão:

- Desenvolver o processo de Planejamento Estratégico da entidade.
- Utilizá-lo como guia de consulta, para anotações e reflexões no desenvolvimento do Planejamento Estratégico.
- Aprender coisas novas sobre planejamento.
- Lembrar-se de dicas importantes do processo.
- Praticar suas habilidades de planejamento.
- Lembrar-se das informações mais importantes para oferecer aos seus parceiros de planejamento.
- Usar ilustrações para melhor explicar os métodos de Planejamento Estratégico.
- Ensinar Planejamento Estratégico a outros profissionais.
- Utilizá-lo como material de apoio ao Time de Planejamento Estratégico que estará desenvolvendo os trabalhos.

A.5.1. Comece do começo

Como o tema Planejamento Estratégico é muito amplo e possui uma vasta quantidade de referências e métodos, este manual é uma síntese. Desta forma foi selecionado um conjunto de ferramentas básicas para compô-lo,

então, para se obter o melhor resultado utilize-o na seqüência lógica apresentada.

A.5.2. Personalize o Manual

Este manual só tem função se for utilizado intensamente. Desta forma marque as páginas, faça comentários, desenhe, risque, rabisque, anote as experiências. Com o tempo, estas anotações servirão como registro de práticas eficazes, e se tornarão uma referência para processos futuros.

A.5.3. Use os exemplos e dicas do Manual

Algumas experiências do processo estão descritas na forma de dicas e exemplos. Reflita sobre os elementos que os compõem, pois são grandes fontes de aprendizagem. Para explicar o processo aos demais, estes elementos são boas formas de transmitir a essência. Porém use apenas como referência não como uma receita a ser copiada.

A.5.4. Compartilhe as reflexões

A aprendizagem surge na reflexão e quanto maior o compartilhamento desta análise, maior será o nível de aprendizado. Desta forma leia, faça suas anotações e compartilhe com outros da organização. Pois, os diferentes pontos de vista servirão para aumentar a profundidade das reflexões e na construção das próprias respostas ao processo de planejamento.

A.5.5. Estrutura do Manual e ícones de comunicação

O manual está dividido em seis Capítulos, indicados pelas letras A a F e, a numeração das páginas dos elementos textuais é referenciada ao capítulo. Portanto, a página B-7, por exemplo, indica a sétima página do capítulo B.

A estrutura deste Manual está dividida nas seguintes partes:

A. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

B. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

C. ANÁLISE AMBIENTAL

D. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

E. METAS E AÇÕES

F. ACOMPANHAMENTO PERIÓDICO

Conceitos, Abreviaturas e Terminologias

Apêndice A - Formulários






Apêndice B - Quadro de Referência das Reuniões

Anexo A - Critérios de Excelência

A numeração de página dos elementos pós-textuais obedece a uma seqüência numérica simples.

Em cada um dos capítulos serão apresentados diversos **conceitos** para fundamentar as atividades que serão desenvolvidas nas etapas da construção do Planejamento Estratégico.

Depois de apresentados, para facilitar a sua fixação, esses conceitos são sintetizados e são apresentados exemplos, além de outros elementos importantes, em um quadro similar ao mostrado abaixo.

Síntese	Síntese do conceito ou método apresentado.
Dica 	Trará sempre uma regra a ser observada para facilitar a utilização do conceito ou do método.
Atenção 	Apresentará cuidados a serem observados na aplicação do conceito ou do método.
Exemplos 	Demonstrará como o conceito ou o método é aplicado na prática.
Ferramentas 	Trará uma ferramenta de apoio como planilhas eletrônicas e formulários, que compõem este Manual.
Reunião 	Indica o procedimento para a condução de uma reunião.

Os ícones apresentados serão empregados, isoladamente, para destacar informações, sempre que surgir a necessidade de alerta sobre determinado tema.

A numeração das ilustrações é seqüencial e referenciada ao capítulo: a ilustração C-5, por exemplo, indica a quinta ilustração do capítulo C.

A.5.6. As Reuniões

Para facilitar a visão seqüencial do desenvolvimento das atividades, as reuniões foram numeradas em ordem crescente, servindo de referencial quanto ao cumprimento do programa previsto neste Manual.

As reuniões estão identificadas no texto por números entre colchetes, sendo previstas um total de 16 reuniões-tipo, sendo 14 para construção do Planejamento Estratégico e 2 relacionadas ao Acompanhamento Periódico.

A seguir, um resumo reuniões previstas ao longo deste Manual, seus temas e vinculação com os capítulos.

Reunião	Capítulo	Tema
Reunião [1]	B. Pensamento Estratégico	Missão
Reunião [2]		Visão
Reunião [3]		Valores
Reunião [4]	C. Análise Ambiental	Ambiente Externo
Reunião [5]		
Reunião [6]		Ambiente Interno
Reunião [7]		
Reunião [8]	D. Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos
Reunião [9]	E. Metas e Ações	Diretrizes do Presidente
Reunião [10]		Diretrizes dos Diretores
Reunião [11]		
Reunião [12]		Diretrizes dos Gerentes
Reunião [13]		
Reunião [14]		Plano de Execução das Gerências
Reunião [15]	F. Acompanhamento Periódico	Metodologia
Reunião [16]		Acompanhamento

As Reuniões [11] e [12] serão repetidas para cada diretoria.

As Reuniões [13] e [14] serão repetidas para cada gerência da entidade.

A Reunião [16] é um modelo de reunião para acompanhamento periódico das Metas e Ações.

As reuniões poderão ser desmembradas, a critério do **Coordenador**, para atender a necessidade de agenda ou para aprofundar a análise de pontos relevantes ou controversos.

Toda a metodologia necessária para a preparação e condução das reuniões encontra-se descrita no item “**Como Fazer**”, contendo o roteiro para o desenvolvimento da reunião, precedido de um resumo que aborda os seguintes tópicos:

- Responsável.
- Participantes.
- Reuniões (número da reunião).
- *Check list* da preparação.
- Atuação do Coordenador.

Para facilitar a atividade de preparação das reuniões, o Coordenador poderá utilizar o “Quadro de Referência das Reuniões”, que compõe o **Apêndice B**, e resume as informações de todas as reuniões previstas neste Manual.

A.5.7. Formulários

Foram criados formulários para apoiar o desenvolvimento das atividades relacionadas à construção do Planejamento Estratégico e Acompanhamento Periódico.

A numeração dos Formulários é seqüencial e referenciada ao capítulo: o Formulário D-2, por exemplo, indica o segundo formulário do capítulo D.

O **Apêndice B** - Quadro de Referência das Reuniões, mostra a aplicação dos formulários em todas as reuniões previstas neste Manual.

O **Apêndice A** - Formulários, apresenta todos os formulários empregados neste Manual, sem preenchimento.

Os formulários foram desenvolvidos em Planilha Eletrônica para facilitar o registro e o processamento de informações, que em algumas fases demandariam esforço significativo do **Coordenador** (tanto na preparação quanto na execução das reuniões).

O arquivo eletrônico dos formulários faz parte do conteúdo do CD-ROM que acompanha este Manual (**Formulários-PE.xls**).

As principais vantagens na utilização da versão eletrônica dos formulários são: (i) classificação de itens para estabelecer prioridades. (ii) referência cruzada com informações de etapas anteriores; (iii) facilitar a distribuição das informações ao Time de Planejamento Estratégico; e, (iv) orientação contextual quanto ao preenchimento.

Para registro da construção do Planejamento Estratégico, ao final de cada etapa, os resultados deverão ser transcritos no formulário denominado **“Planejamento em 1 Página”** ou **“P1pg”** (Ilustração A-4).

O conceito é que o resultado dos trabalhos desenvolvidos ao longo das diversas etapas fique registrado em uma única página, simplificando o processo de comunicação.

B

Pensamento Estratégico

“Eu não posso mudar a direção do vento, mas eu posso ajustar as minhas velas para sempre alcançar o meu destino”

Jimmy Dean

Diferente do que será a regra no restante do Planejamento Estratégico, que é puramente analítico, no processo de desenvolvimento do Pensamento Estratégico a palavra de ordem é **síntese**.

Nessa etapa, os envolvidos lidam com grande volume de informações, incluindo as suas próprias percepções, valendo-se da **intuição** e da **criatividade**.

O Pensamento Estratégico é a primeira etapa do processo de Planejamento Estratégico e busca refletir e responder à pergunta “Quem somos?” (Ilustração B-1). Por ser a etapa inicial, todas as demais dependerão das suas definições.

A elaboração do Pensamento Estratégico consiste em construir as declarações de Missão, Visão e Valores da organização.

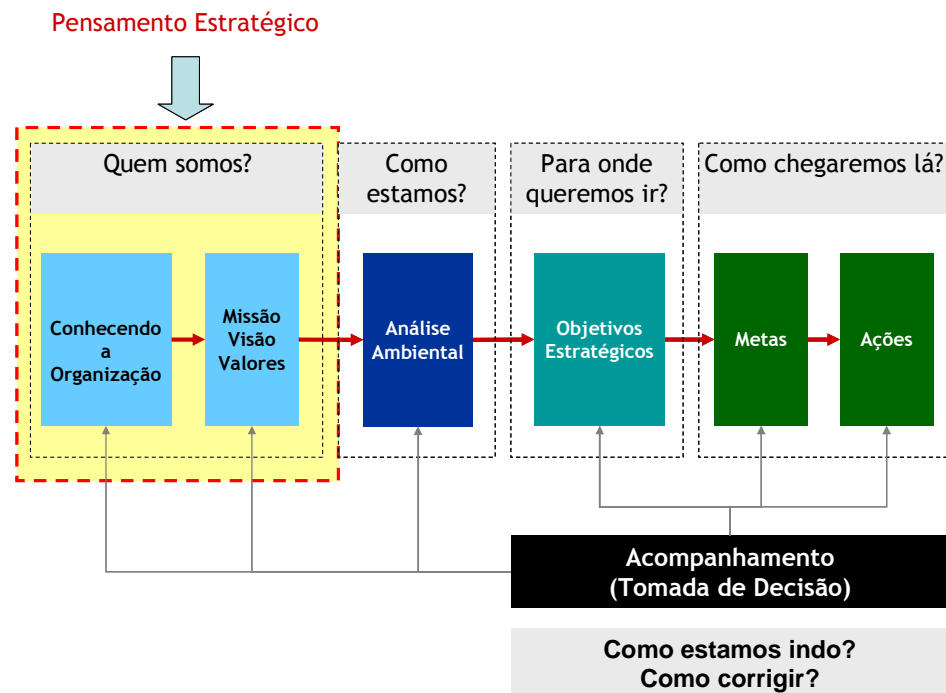


Ilustração B-1: Posição da etapa de declaração do Pensamento Estratégico em relação ao processo de Planejamento Estratégico.

Os próximos itens deste capítulo orientam a construção do Pensamento Estratégico da entidade abordando a elaboração da Missão, Visão e Valores.

B.1. A declaração de Missão

*"O verdadeiro perigo não é "pensar grande" e não conseguir concretizar seus planos e sonhos, mas "pensar pequeno" e chagar lá."
Michelangelo*

B.1.1. Conceito

Segundo Kotler, a declaração da Missão é uma definição do propósito da entidade, o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da Missão age como uma "mão invisível" guiando as pessoas dentro da entidade a fim de que elas trabalhem no sentido de atingir os objetivos totais estabelecidos, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva.



A Declaração de Missão, nada mais é do que expressar em palavras, através de uma declaração, a razão principal da existência da entidade, ou seja, a sua razão de ser.



Esta razão pode não estar diretamente relacionada ao seu Estatuto Social, possuindo um conceito mais amplo envolvendo inclusive expectativas.

É fundamental que a Missão estabeleça os propósitos da entidade e sirva para delimitar seu campo de atuação, mas também deve indicar as possibilidades de expansão de suas ações.

Os objetivos definidos na Missão devem ser realistas e expressos numa mensagem clara onde todos acreditem que, de fato, representa a razão de ser da entidade.

Este conceito é aplicado a qualquer tamanho de entidade, inclusive para unidades internas de uma mesma entidade.

Síntese	É a razão principal da existência da entidade.
Dica 	A declaração de Missão deve responder às seguintes perguntas: <ul style="list-style-type: none"> - Qual o propósito da nossa entidade? } necessário - Como ela faz para atingir o propósito? } - Onde ela faz? } opcional - Com qual responsabilidade social e ambiental? }
Atenção 	Verifique, ao final, se a declaração de Missão possui as seguintes características: <p>Deve ser concisa, objetiva e de fácil entendimento.</p> <p>Não deve ser imposta por um grupo influente, sob pena de não ser interiorizada por todos.</p> <p>Não deve cair na armadilha de ser apenas uma declaração de desejos bem intencionados.</p>

<p>Exemplos</p> 	<p><u>Organização:</u> Petrobras (2006).</p> <p><u>Qual o propósito da entidade?</u> Indústria de óleo, gás e energia.</p> <p><u>Como ela faz?</u> Atuando de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental; fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes.</p> <p><u>Onde ela faz?</u> Mercado nacional e internacional.</p> <p><u>Com qual responsabilidade social?</u> Contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.</p> <p><u>Declaração de Missão:</u> <i>Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, no mercado nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.</i></p>	<p>Atenção</p> 	<p>Perceba que a construção da declaração de Missão da Petrobrás é bem mais comportada que a da Volvo - não há nada de errado nisso. A declaração de Missão da Volvo poderia ser:</p> <p>Fabricamos automóveis priorizando a segurança e o prazer de dirigir.</p> <p>A mudança na maneira de expressar a Missão procurou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a relevância do Criar ante Fabricar; - Ampliar o conceito do “prazer de dirigir” por “excitante experiência”; e; - Agregar a referência ao seu público alvo - as famílias modernas.
	<p><u>Organização:</u> Volvo do Brasil (2006).</p> <p><u>Qual o propósito da entidade?</u> Fabricar automóveis.</p> <p><u>Como ela faz?</u> Priorizando a segurança e o prazer de dirigir.</p> <p><u>Onde ela faz?</u> -</p> <p><u>Com qual responsabilidade social?</u> -</p> <p><u>Declaração de Missão:</u> <i>Criar a mais segura e excitante experiência em automóveis para famílias modernas.</i></p>		

B.1.1.1. Exemplos do Segmento

 <p>Exemplos</p>	<p>Organização: Instituto de Seguridade Social de Serra Leoa (2005).</p> <p>Qual o propósito da entidade? Seguro Social.</p> <p>Como ela faz? Administrando um Plano de Seguro Social que proporcione segurança financeira a todos os empregados.</p> <p>Onde ela faz? Serra Leoa.</p> <p>Com qual responsabilidade social? -</p> <p>Declaração de Missão: <i>Administrar um Plano de Seguro Social que proporcione segurança financeira a todos os empregados em Serra Leoa na forma de aposentadoria por idade e invalidez, baseado nos princípios da seguridade social.</i></p>
	<p>Organização: Fundo de Pensão dos Policiais e Bombeiros do Estado de Ohio - OP&F (2006).</p> <p>Qual o propósito da entidade? Prover aposentadoria e benefícios, informações acuradas, comunicação confiável e valiosa assistência educacional aos nossos membros.</p> <p>Como ela faz? Gerenciando profissionalmente os recursos do OP&F e aplicando práticas, planos e benefícios com os mais elevados padrões éticos.</p> <p>Onde ela faz? Estado de Ohio.</p> <p>Com qual responsabilidade social? -</p> <p>Declaração de Missão: <i>O OP&F é dedicado a prover aposentaria e benefícios, informações acuradas, comunicação confiável e valiosa assistência educacional aos nossos membros. Como responsáveis fiduciários, nós iremos gerenciar profissionalmente os recursos do OP&F e aplicar práticas, planos e benefícios com os mais elevados padrões éticos.</i></p>

B.1.2. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reunião [1].
<i>Check list</i> da preparação:	Folhas de <i>flip chart</i> e canetas. Dicionário pode ser útil.
Atuação do Coordenador:	<p>Nesta etapa é importante que o Coordenador incentive a criatividade, buscando equilibrar a participação de todos.</p> <p>Especialmente quanto aos participantes de posições hierárquicas mais elevadas, combinar previamente para que procurem participar menos no início dos trabalhos (mesmo quando existirem divergências). Isso permitirá que tenham uma leitura de como seus colaboradores vêem a entidade.</p> <p>É melhor que proponham alterações ao final (antes de iniciar o item “f”), quando necessário. Evitando interferir no processo criativo desmotivando a participação do grupo e gerando uma declaração de Missão com baixa aceitação.</p>



Reunião [1]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Exposição do conceito e da importância da declaração de Missão da entidade.
- (c) Apresentar exemplos de declaração de Missão de organizações para fins de esclarecimento da conceituação.
- (d) Atividade (individual ou em grupo):
 - Solicitar aos participantes que respondam as 4 perguntas sugeridas na seção de dicas (propósito, como, onde e responsabilidade social) utilizando folhas de *flip chart*.
 - Fixar as respostas na parede (ou no *flip chart*) e iniciar processo de compilação das respostas.
 - Anotar as respostas para a 1ª pergunta (propósito) buscando eliminar as redundantes e unificar as semelhantes, sempre com a aprovação do grupo.
 - Obtido o consenso, ir para a próxima pergunta, até que as 4 estejam respondidas.
- (e) Propor a redação da declaração de Missão, realizar os ajustes sugeridos pelo grupo até obter a redação final.
- (f) Realize o ajuste fino da declaração de Missão, questionando o grupo se ela atende aos seguintes requisitos:
 - Deve ser a **carteira de identidade** da organização.
 - Deve ser **concisa e objetiva**.

B.2. A declaração de Visão

“Visão é uma imagem viva de uma situação futura, ambiciosa e desejável. Tem o poder de motivar e inspirar.”

Sílvio Wille

B.2.1. Conceito



Enquanto a Missão procura demonstrar o que a entidade é (presente), a Visão procura representar o cenário ideal visualizado pela entidade (futuro). Este cenário será a fonte de inspiração e de constante busca demonstrando para onde deverão ser dirigidos os esforços criativos e os recursos.


A Visão corresponde a um quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos da entidade, de forma a ultrapassar o ambiente e a posição competitiva atual. A proposta da Visão é orientar, controlar e desafiar concebendo um conceito comum à entidade no futuro.

A Visão pode representar também um desejo em como a entidade pretende ser vista ou reconhecida no futuro.


Devido ao fato das entidades avançarem para modelos administrativos mais descentralizados, ter a Visão corporativa passou a ganhar cada vez mais importância evitando a dispersão.

Assim como para a Missão, este conceito é aplicado a qualquer tamanho de entidade, inclusive para unidades internas de uma mesma entidade.

Síntese	É o que a entidade quer ser no futuro.
Dicas 	As respostas das perguntas abaixo tendem a ser semelhantes, pois todas levam a uma forma de posicionar a organização no futuro. Entretanto, utilizar abordagens diferentes pode facilitar o entendimento do grupo sobre onde a organização quer chegar: <ul style="list-style-type: none"> - O que fazemos ou queremos fazer melhor que os outros? - O que desejamos realizar? - Como gostaríamos de ser reconhecidos? - Em que patamar gostaríamos de estar?
Atenção 	A Visão deve funcionar como “sonho” ou como “desafio estratégico”, mas, ao mesmo tempo, deve manter os “pés no chão”. Verifique, ao final, se a declaração de Visão possui as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> - Ser ambiciosa (tirar a entidade da zona de conforto). - Motivar e inspirar a equipe. - Gerar orgulho e energia. - Dar significado às mudanças. - Complementar a Missão - Orientar os objetivos a serem perseguidos. - Levar as pessoas à ação.

	<p>Exemplos <u>Organização:</u> Petrobras (2006).</p> <p><u>Declaração de Visão:</u> <i>A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.</i></p>
	<p><u>Organização:</u> Volvo (2006).</p> <p><u>Declaração de Visão:</u> <i>Ser a marca de carros Premium mais desejada e bem sucedida do mundo.</i></p>

B.2.1.1. Exemplos do Segmento

	<p>Exemplos <u>Organização:</u> Instituto de Seguridade Social de Serra Leoa (2005).</p> <p><u>Declaração de Visão:</u> <i>O Seguro Social Nacional será o centro de excelência no provimento de proteção e segurança social de qualidade através da implementação de cultura de alta performance e qualidade entre seus funcionários e executivos.</i></p>
	<p><u>Organização:</u> Fundo de Pensão dos Policiais e Bombeiros do Estado de Ohio - OP&F (2006).</p> <p><u>Declaração de Visão:</u> <i>O OP&F continuará a ser um líder e modelo entre os sistemas de aposentadoria, provendo paz de espírito aos nossos membros e um nível de serviços que exceda as expectativas.</i></p>

B.2.2. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reunião [2].
<i>Check list</i> da preparação:	Folhas de <i>flip chart</i> e canetas. Dicionário pode ser útil.
Atuação do Coordenador:	<p>Nesta etapa é importante que o Coordenador incentive a criatividade, buscando equilibrar a participação de todos.</p> <p>Especialmente quanto aos participantes de posições hierárquicas mais elevadas, combinar previamente para que procurem participar menos no início dos trabalhos (mesmo quando existirem divergências). Isso permitirá que tenham uma leitura de como seus colaboradores vêem a entidade.</p> <p>É melhor que proponham alterações ao final (antes de iniciar o item “g”), quando necessário. Evitando interferir no processo criativo desmotivando a participação do grupo e gerando uma declaração de Visão com baixa aceitação.</p>



Reunião [2]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar a declaração da Missão da entidade.
- (c) Exposição do conceito e da importância da declaração de Visão da entidade.
- (d) Apresentar exemplos de declaração de Visão de organizações para fins de esclarecimento da conceituação.
- (e) Atividade (individual ou em grupo):
 - Solicitar aos participantes que respondam pelo menos 1 das 4 perguntas sugeridas na seção de dicas utilizando folhas de *flip chart*.
 - Fixar as respostas na parede (ou no *flip chart*) e iniciar processo de compilação das respostas.
 - Anotar as respostas para a 1ª pergunta, buscando eliminar as redundantes e unificar as semelhantes, sempre com a aprovação do grupo.
 - Obtido o consenso, ir para a próxima pergunta, até que todas as contribuições tenham sido compiladas.
- (f) Propor a redação da declaração de Visão, realizar os ajustes sugeridos pelo grupo até obter a redação final.
- (g) Realize o ajuste fino da declaração de Visão, questionando o grupo se ela atende aos seguintes requisitos:
 - Deve ser **desafiadora**: serve para tirar a entidade da zona de conforto.
 - Deve **motivar e inspirar** a equipe (**energizar**).

B.3. A declaração de Valores²

“Não pergunte em que princípios devemos acreditar. Pergunte em que princípios acreditamos de fato e defendemos com paixão.”

James Collins e Jerry Porras

B.3.1. Conceito

Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma entidade, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.



Os Valores são um conjunto de hábitos e premissas instaladas na entidade, norteando a conduta de todos que dela fazem parte.


São preceitos essenciais e permanentes na entidade, não requerendo nenhuma justificativa externa (independem de ambiente, necessidades competitivas ou modismos gerenciais).

Valores refletem a ideologia central e autêntica da entidade.


Os dois pilares que servem de sustentação na orientação e balizamento de uma entidade são a Missão e os Valores. Enquanto a Missão atua como um norte, os Valores servem de balizamento para decisões e comportamentos na entidade.

² Valores também são chamados de Princípios, Credo ou Filosofia.

Síntese	Valores orientam os processos decisórios e o comportamento da entidade no cumprimento de sua Missão e na busca de sua Visão.
<p>Dicas</p> 	<p>Não existe certo ou errado na definição dos Valores de uma organização. Devem ser inesquecíveis e fazer parte do “espírito corporativo”. As 3 principais características dos Valores são: verdadeiros, verdadeiros, verdadeiros.</p> <p>Devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balizar o processo decisório. - Orientar o comportamento. - Balizar a estratégia. - Orientar o recrutamento e a seleção. <p>Os valores independem do momento que vive a organização. Manteríamos essa convicção mesmo na adversidade? Se positivo, é de fato um valor.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>Os Valores não devem ser definidos com base em modismo ou pelo impacto das palavras.</p> <p>Não devem ser impostas restrições para a forma da declaração de Valores: na prática existem declarações concisas e extensas, com ou sem detalhamento, na forma de lista ou de Credo.</p> <p>Não há regra que limite a quantidade de Valores de uma organização, entretanto a experiência mostra que quanto maior a quantidade de Valores declarados, maior a chance de inclusão indevida de normas culturais, estratégias comerciais e práticas operacionais entre os Valores Corporativos. Lembre-se: os Valores devem resistir ao teste do tempo (são imutáveis).</p>

<p>Exemplos</p> 	<p><u>Organização:</u> Merk.</p> <p><u>Valor:</u> <i>Lucros, mas lucros provenientes de trabalho que beneficie a humanidade.</i></p> <p><u>Característica:</u> Balizar o processo decisório.</p>
	<p><u>Organização:</u> Disney.</p> <p><u>Valor:</u> <i>Atenção fanática aos detalhes.</i></p> <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>
	<p><u>Organização:</u> América Latina Logística - ALL.</p> <p><u>Valor:</u> <i>Gente faz a diferença e vale pelo que faz.</i></p> <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>
	<p><u>Organização:</u> Gerdau.</p> <p><u>Valor:</u> <i>Segurança Total no ambiente de trabalho.</i></p> <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>
	<p><u>Organização:</u> Microsoft.</p> <p><u>Valor:</u> <i>Nós somos apaixonados pelos nossos clientes, parceiros e por tecnologia.</i></p> <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>

B.3.1.1. Exemplos do Segmento

	<p>Exemplos <u>Organização:</u> Instituto de Seguridade Social de Serra Leoa (2005).</p> <p><u>Valor:</u> <i>Excelência - Nós iremos prover excelentes serviços para nossos membros e clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Esforçando-nos para identificar e entender suas necessidades; - Reconhecendo-os como a razão para nossa existência; - Encorajando-os a dar retorno sobre a nossa forma de atuação e encarando isto como uma oportunidade de melhoria. <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>
	<p><u>Organização:</u> Fundo de Pensão dos Policiais e Bombeiros do Estado de Ohio - OP&F (2006).</p> <p><u>Valor:</u> <i>Prudência - O OP&F irá tomar decisões prudentes na concessão de benefícios, na estratégia de seleção de investimentos e na execução de práticas operacionais.</i></p> <p><u>Característica:</u> Orientar o comportamento.</p>

B.3.2. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reunião [3].
<i>Check list</i> da preparação:	Folhas de <i>flip chart</i> e canetas. Dicionário pode ser útil.
Atuação do Coordenador:	<p>Nesta etapa é importante que o Coordenador incentive a criatividade, buscando equilibrar a participação de todos.</p> <p>Especialmente quanto aos participantes de posições hierárquicas mais elevadas, combinar previamente para que procurem participar menos no início dos trabalhos (mesmo quando existirem divergências). Isso permitirá que tenham uma leitura de como seus colaboradores vêem a entidade.</p> <p>É melhor que proponham alterações ao final (antes de iniciar o item “g”), quando necessário. Evitando interferir no processo criativo desmotivando a participação do grupo e gerando uma declaração de Visão com baixa aceitação.</p>






Reunião [3]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar as declarações da Missão e Visão da entidade.
- (c) Exposição do conceito e da importância da declaração de Valores da entidade.
- (d) Apresentar exemplos de declaração de Valores de organizações para fins de esclarecimento da conceituação.
- (e) Atividade (individual ou em grupo):
 - Solicitar aos participantes que elenquem quais são os Valores da entidade utilizando folhas de *flip chart*.
 - Fixar as contribuições na parede (ou no *flip chart*) e iniciar processo de compilação.
 - Marcar as contribuições iguais ou semelhantes eliminando redundâncias, sempre com a aprovação do grupo.
 - Concluída a lista compilada validar com o grupo, promovendo novos cortes ou agrupamentos.
- (f) Ajustar a redação dos Valores obedecendo às sugestões do grupo até obter a redação final.
- (g) Realize o ajuste fino da declaração de Valores, questionando o grupo se cada um dos Valores listados atende aos seguintes requisitos:
 - Existe alguma situação que faria com que abandonássemos ou cumpríssemos parcialmente este Valor? Caso a resposta seja “sim” elimine o valor da lista.

B.4. Consolidação do Pensamento Estratégico

Transcrever as declarações de Missão, Visão e Valores para o Formulário B-1.

<p>Ferramentas</p> 	<p>Formulário B-1.</p>
--	------------------------

Planejamento em 1 Página[®]

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	ANÁLISE AMBIENTAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																							
<p>Missão: Nananananonano non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o nonononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o. Nananananonano non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o nonononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o.</p> <p>Visão: Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna ananana na na na na nnanann amnnanana nanananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna ananana na na na na nnanann amnnanana nanananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna ananana na na na na nnanann amnnanana nanananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna ananana na na na na nnanann amnnanana nanananan ana na na na a.</p> <p>Valores: Valor nº 1 da entidade _____ Valor nº 2 da entidade _____ Valor nº 3 da entidade _____ Valor nº 4 da entidade _____ Valor nº 5 da entidade _____ Valor nº 6 da entidade _____</p>	<p>Matriz SWOT</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Pontos Fortes</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Pontos Fracos</th> </tr> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Oportunidades</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">Ameaças</th> </tr> <tr><td style="height: 40px;"></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">POSTURA ESTRATÉGICA</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td colspan="2" style="padding: 2px;">Ambiente Externo com predominância de:</td> <td style="padding: 2px;">Estratégia Genérica:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Ameaças</td> <td style="padding: 2px;">Oportunidades</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 2px;">Ambiente Interno com predominância de:</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Pontos Fortes</td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Pontos Fracos</td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> </tr> </table>	Pontos Fortes	Pontos Fracos					Oportunidades	Ameaças					Ambiente Externo com predominância de:		Estratégia Genérica:		Ameaças	Oportunidades	Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes		Pontos Fracos		<ol style="list-style-type: none"> <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">1 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">2 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">3 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">4 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">5 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">6 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">7 <li style="border-bottom: 1px solid #ccc; height: 40px; margin-bottom: 5px;">8
Pontos Fortes	Pontos Fracos																								
Oportunidades	Ameaças																								
Ambiente Externo com predominância de:		Estratégia Genérica:																							
	Ameaças	Oportunidades																							
Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes																								
	Pontos Fracos																								
METAS DA ENTIDADE																									
Meta 1:	Meta 2:	Meta 3:																							
Meta 4:																									

Ilustração B-2: Preenchimento do Planejamento em 1 Página[®] após a conclusão da etapa.

C

Análise Ambiental

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos não precisamos temer uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas.”

Sun Tzu

Tendo definido o Pensamento Estratégico da entidade, a próxima etapa consiste em desenvolver a Análise Ambiental, que busca responder à pergunta “Como estamos?” (Ilustração C-1). As conclusões desta etapa servirão de base para a formulação dos Objetivos Estratégicos da entidade (etapa seguinte).

Nessa etapa, o desafio é analisar os ambientes interno e externo, através de uma metodologia estruturada, que possibilite avaliar o impacto dos itens levantados no cumprimento da Missão (presente) e da Visão (futuro) da entidade.

Diferentemente do que ocorreu no processo de desenvolvimento do Pensamento Estratégico onde predominou a **síntese**, na Análise Ambiental as palavras de ordem são: **análise** e **priorização**.

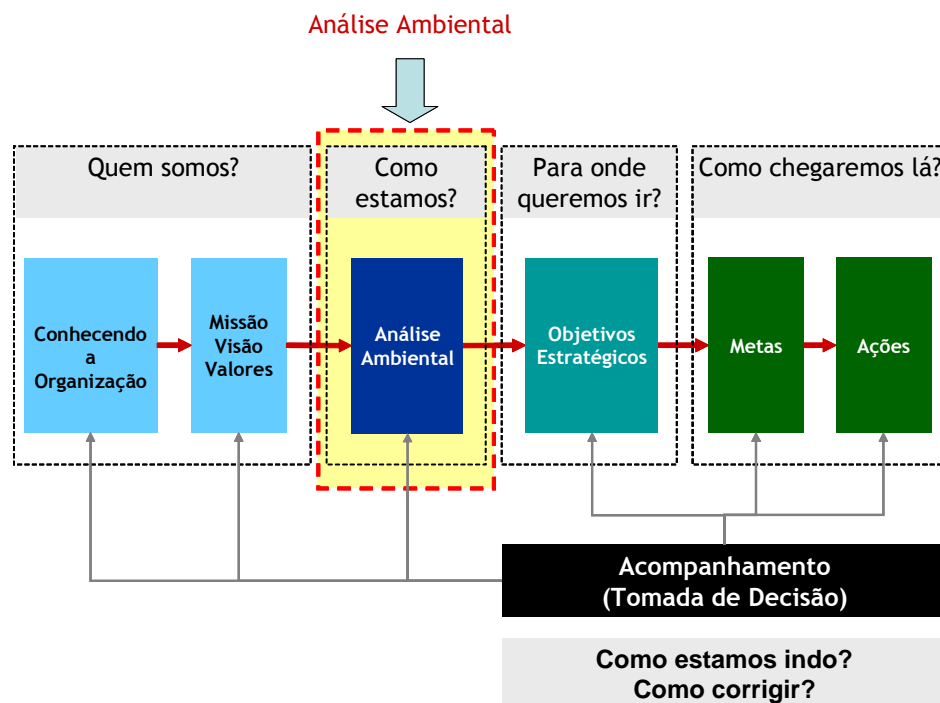


Ilustração C-1: Posição da etapa de análise ambiental no processo de construção do Planejamento Estratégico. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

A metodologia para estruturação da Análise Ambiental que será apresentada adiante consiste basicamente em levantar **Oportunidades** e **Ameaças** decorrentes do **Ambiente Externo** e avaliar quais são os **Pontos Fortes** e os **Pontos Fracos** da entidade, através da análise de seu **Ambiente Interno**. Em seguida, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, devem ser priorizadas, em função da relevância que possuem e, lançar os itens relevantes na matriz **SWOT**³.

³ Sigla em inglês para *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

A Ilustração C-2, na página seguinte, apresenta as fases que compõem a Análise Ambiental e a sua utilização para definição da **Postura Estratégica** da entidade.

Em seguida, são apresentados os elementos desenvolvidos na análise ambiental:

- Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).
- Ambiente Interno (Pontos Fortes e Pontos Fracos).
- Matriz SWOT.

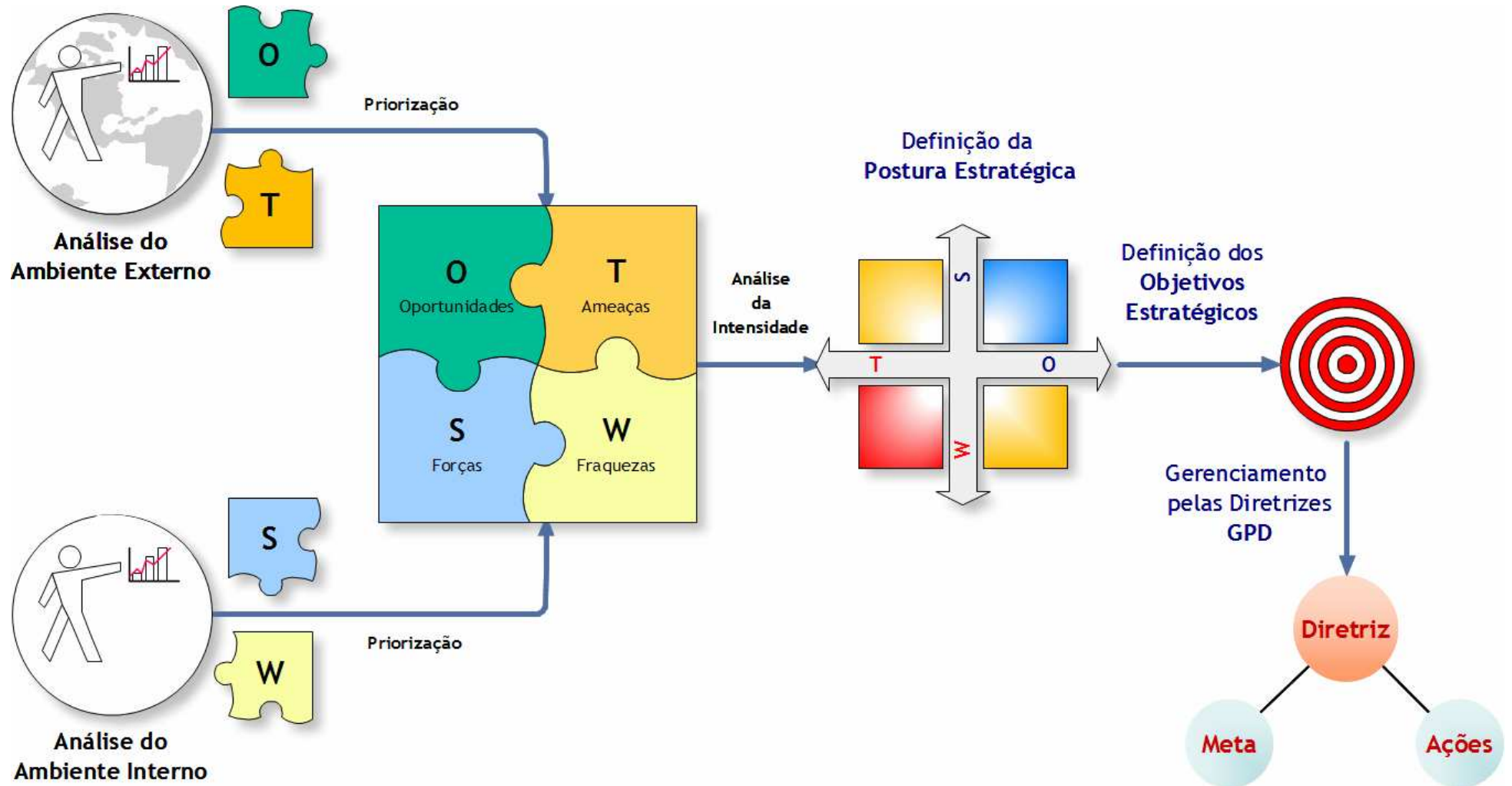


Ilustração C-2: Etapas do processo de Análise Ambiental. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

C.1. Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças.

Para se compreender o que é Ambiente Externo na linguagem de Planejamento Estratégico, será utilizada a definição de Stoner e Freeman⁴, segundo os quais o ambiente externo é composto por “*todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação*”.

A análise destes elementos pela entidade permitirá detectar as **Oportunidades** e as **Ameaças** geradas por este ambiente.

As **Oportunidades** são situações ou elementos, atuais ou futuros, que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas.

Já **Ameaças**, podem ser definidas como aquelas situações, presentes ou futuras, que proporcionam condições desfavoráveis à organização na consecução de seus objetivos.

A grande sabedoria e porque não dizer, o caminho para o sucesso, quase sempre guarda forte relação com o saber **aproveitar as Oportunidades e evitar as Ameaças** ou, **transformá-las em Oportunidades**.

Embora a literatura seja extensa sobre este assunto expondo várias maneiras de analisar o ambiente externo, entende-se que algumas práticas já consagradas sejam perfeitamente adequadas às entidades fechadas de Previdência Complementar e levarão a uma análise bastante consistente envolvendo aspectos competitivos, sociais, governamentais e estruturais que, de alguma forma, influenciam ou poderão influenciar nas decisões e Posturas Estratégicas da entidade.

⁴ James A. F. Stoner e R. Edward Freeman, autores do livro “Administração” já em sua quinta edição no Brasil.

C.1.1. O Modelo de Porter⁵ adaptado ao segmento de Previdência Complementar

A proposta do Modelo de Porter consiste em analisar a organização considerando-a inserida em um **mercado competitivo**.

Porter defende que um ambiente competitivo é criado, inicialmente, pela interação de 5 forças diferentes que agem em um negócio:

- (a) **Concorrência** no próprio segmento;
A existência de competição e a relação de forças entre os participantes do mercado.
- (b) **Novos entrantes** (concorrentes novos);
Facilidades e dificuldades para que novos concorrentes comecem a competir e quais barreiras existem.
- (c) **Poder dos fornecedores**;
Quão forte é a posição e o volume de fornecedores atuantes.
- (d) **Poder dos clientes**;
Quão forte é a posição dos clientes e a possibilidade de união para criação de demandas.
- (e) **Produtos ou serviços substitutos**.
Facilidades ou dificuldades para que um produto ou serviço existente seja substituído por outro.

⁵ Michael Porter é economista, professor da Harvard Business School, possui MBA e doutorado em Economia Empresarial, ambos em Harvard, onde passou a professor, com apenas 26 anos. É autor de diversos livros na área de estratégias de competitividade.

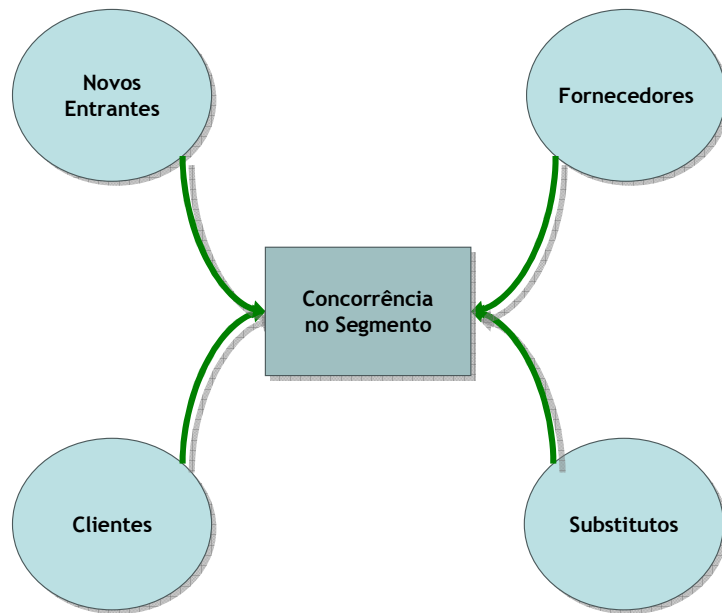


Ilustração C-3: As cinco forças competitivas de Michael Porter.

Porter também sugeriu a análise de uma sexta força, que embora seja descartada por muitos autores, é de importância fundamental para o segmento das entidades fechadas de Previdência Complementar: o **Governo**.

Trata-se de uma força muito poderosa e que define o ambiente regulatório a que todas as entidades devem se submeter.

Embora ainda existam divergências quanto ao nível de competição enfrentado pelas entidades, não é aconselhável desprezá-la sem sequer efetuar o diagnóstico de seu impacto.

Vale lembrar que muitas entidades agregam em seu portfólio de serviços, planos de assistência médica e, nesses casos, concorrem diretamente no mercado com outros planos de saúde, administrados por empresas e cooperativas muito bem organizadas e competitivas.

Além disso, diversas alterações foram introduzidas no ordenamento jurídico que compõe o ambiente regulatório das entidades, dentre os quais se destacam como catalisadores da competição: (a) o instituto da portabilidade, (b) a possibilidade do multipatrocínio; e, (c) o crescimento das entidades abertas de previdência.

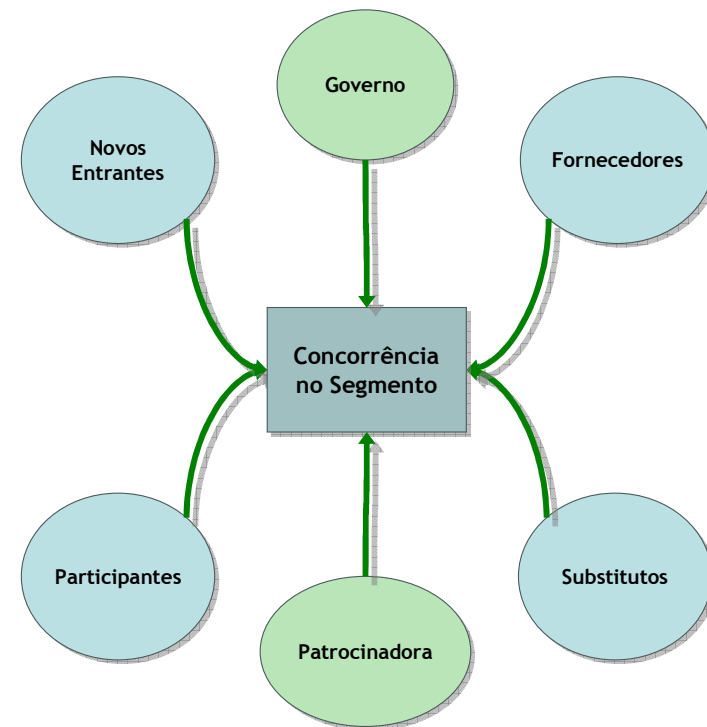




Ilustração C-4: O Modelo de Porter adaptado ao segmento de entidades fechadas de Previdência Complementar. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

C.1.2. Metodologia para análise do Ambiente Externo


Os itens a seguir estabelecem uma metodologia para a abordagem estruturada de cada uma das forças competitivas.

<p>Atenção</p> 	<p>Os itens propostos para reflexão não esgotam o assunto e a equipe deve estar preparada para acrescentar outros itens que julgue pertinente.</p> <p>Planos de Saúde também devem ser analisados caso a entidade os administre.</p> <p>Sugere-se que para desenvolvimento da Análise Ambiental seja disponibilizado ao grupo material de referência, como por exemplo: comparativo de desempenho da entidade com o segmento, matérias e publicações relacionadas ao segmento, legislação e normas aplicáveis, entre outros.</p>
--	--


C.1.2.1. Novos entrantes

Síntese	Analisar a possibilidade de entrada de novos concorrentes.
<p>Dicas</p> 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existem barreiras para a entrada de concorrentes? - Novos concorrentes poderão oferecer diferenciações aos Planos já existentes? - A marca de uma Fundação seria uma vantagem comparada a um novo concorrente? - Os custos para mudança valeriam à pena? - Um novo concorrente necessitaria de capital significativo para se estabelecer? Qual a barreira de entrada para os novos concorrentes? - Como se daria o acesso dos novos concorrentes aos participantes novos ou ativos dos planos da Fundação? - Os custos praticados pelas Fundações seriam um diferencial que dificultaria a entrada de novos concorrentes? - A experiência já adquirida pelas Fundações na administração de planos seria uma vantagem que os novos concorrentes demorariam a alcançar? - Poderia haver algum tipo de retaliação quanto à entrada de novos concorrentes? - A política governamental é aberta ao surgimento de concorrentes neste mercado? <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>


C.1.2.2. Produtos substitutos

Síntese	Analisar as facilidades e dificuldades para que um produto ou serviço que a entidade oferece seja substituído por outro.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual seria a propensão aos participantes dos Planos da Fundação em optar por Plano substituto? - Qual a performance de preço relativa do Plano substituto? - A mudança para outros planos implicaria em custos para os participantes? - Qual o nível de percepção da diferenciação de um novo produto pelo participante? - Quais são os produtos/serviços novos que a entidade pode desenvolver? - Quais são os produtos e serviços disponíveis no mercado, que poderiam levar seus participantes a exigir mais da entidade? <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>


C.1.2.3. Poder dos fornecedores

Síntese	Analisar o poder dos fornecedores para com a entidade.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os fornecedores dão importância ao volume de participantes e ao volume de recursos disponíveis da Fundação? - O número de fornecedores importantes é grande? - Os custos para um fornecedor direcionar seu fornecimento para outra Fundação em relação aos da Fundação em mudar de fornecedor. - Influência dos fornecedores na qualidade dos serviços prestados. - Influência dos fornecedores no custo dos serviços prestados. - Importância dos Fundos nos resultados do fornecedor. - Possibilidade de Integração dos fornecedores para impor alta de preços aos Fundos. - Possibilidade de Integração dos Fundos para impor redução de preços aos fornecedores. <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

C.1.2.4. Poder dos participantes⁶


Síntese	Analisar o poder dos participantes.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">- Quantidade de participantes.- Possibilidade de opções em Planos de Saúde e Previdência substitutos, na visão dos participantes.- Possibilidade de articulação dos participantes no sentido de substituição dos serviços (todos ou parte) das entidades.- Variação entre as contribuições da patrocinadora e do participante.- Influência do custo da contribuição para o participante.- Perdas do participante ao abandonar o Fundo/Plano em relação às perdas do Fundo em captar um novo participante.- Influência de Sindicatos e Associações sobre os clientes para ganho de poder perante os Fundos. <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

C.1.2.5. Concorrência no segmento


Síntese	Analisar a intensidade da concorrência no segmento.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">- Existe competição entre os participantes do mercado de Previdência Complementar (abertas e fechadas)?- A instituição do multipatrocínio gera concorrência entre as entidades?- Há equilíbrio entre os competidores?- Os custos de administração são um diferencial?- A rentabilidade é um diferencial?- Há diferenciação de planos entre os concorrentes?- Há disputa por público semelhante? <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

⁶ Engloba os participantes ativos e os assistidos.


C.1.2.6. Influência do Governo

Síntese	Analisar a influência do governo sobre a entidade e o segmento.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O ambiente regulatório (CMN, SPC, CGPC, Ministério da Saúde, ANS, entre outros). - A política macro-econômica. - A Legislação Tributária, Fiscal e Trabalhista. - Estatização ou privatização do Sistema de Previdência. - Política setorial e seu impacto nos investimentos da entidade. - Riscos relacionados ao resultado de decisões judiciais envolvendo interesses da entidade. - Existe influência na indicação dos dirigentes? - Existem dispositivos para garantir a continuidade na gestão da entidade? <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

C.1.2.7. Patrocinadora

Síntese	Analisar a influência da patrocinadora sobre a organização e o setor verificando as Oportunidades e Ameaças que possam surgir.
Dicas 	<p>Procure refletir sobre o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuidade. - Política de Recursos Humanos da Patrocinadora. - Impacto na entidade das reclamações trabalhistas da Patrocinadora. - Política de demissões voluntárias - PDV. - Mudança de controle acionário. - Configuração da entidade (economia mista x autarquia, por exemplo). - Privatização ou estatização da Patrocinadora. <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

C.1.2.8. Análises complementares

Síntese	Analisar a influência de outros fatores no desempenho da entidade.
Dicas 	<p>É importante avaliar a existência de outras variáveis ambientais que possam afetar o desempenho da entidade.</p> <p>Avalie sob a ótica de Oportunidades e Ameaças, pelo menos, os seguintes variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none">- Demográficas (expectativa de vida da população, por exemplo).- Cultural (modismos e comportamentos quanto à Previdência Complementar, por exemplo).- Configuração da entidade (economia mista x autarquia, por exemplo).- Responsabilidade social.- Meio-ambiente. <p>Utilize o Formulário C-1 para relacionar os tópicos, identificando-os como oportunidade ou ameaça.</p>

C.1.3. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reuniões [4] e [5].
Check list da preparação:	Folhas de <i>flip chart</i> e canetas. Formulários C-1 e C-2 para Reunião [4]. Formulário C-3 para Reunião [5]. Computador para preenchimento do formulário C-3 na Reunião [5]. Preparar os materiais de referência.
Atuação do Coordenador:	Nesta etapa é importante que o Coordenador mantenha o foco sobre a força analisada e esteja aberto a analisar itens que sejam sugeridos pelo grupo desde que pertinentes à força analisada. Procure encerrar a análise de uma força antes de seguir para a próxima incluindo novos itens que sejam sugeridos pelo grupo. É importante que fique bem claro se o item analisado trata-se de oportunidade ou ameaça.
Ferramentas	Formulário C-1. Formulário C-2. Formulário C-3.



Reunião [4]

Procedimento

- Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores. Entrega do Formulário B-1 preenchido, a todos os participantes.
- Exposição do conceito e da importância da análise do Ambiente Externo; e, apresentar a proposta de análise com base no Modelo de Porter adaptado ao segmento de Previdência Complementar.
- Se aplicável, apresentar ou discutir com o grupo o material de referência pesquisado, com o objetivo de fomentar o processo de análise.
- Apresentar ao grupo o Formulário C-1 explicando como deve ser utilizado.
- Atividade: Fase de Geração (em grupo)
 - Distribuir o Formulário C-1 para cada grupo, que escolherá seu relator.
 - Solicitar que cada grupo desenvolva a análise do ambiente externo realizando as reflexões sugeridas nas dicas, além de outras que julgue pertinente.
 - As reflexões resultarão em itens que serão registrados no formulário, e identificados como oportunidades ou ameaças.
 - Não hesite por causa da identificação como ameaça ou oportunidade: isso será revisto adiante.
 - Nessa fase não é necessário restringir a quantidade ou avaliar a qualidade das abordagens, nem tampouco preocupar-se com a redundância. Isso evita mal-entendidos e serve de estímulo para novas idéias.
- Atividade: Fase de Compilação (conduzida pelo Coordenador)
 - Solicitar que o relator de um dos grupos aponte uma ameaça ou oportunidade registrada em seu formulário.

- Escrever no *flip chart* o item relatado, utilizando as palavras do relator (não interpretar).
 - Verificar se todos concordam com a sugestão ou ela deve ser repensada (eliminada ou reescrita). É importante buscar o consenso. Reescrever a sugestão se necessário.
 - Verifique se existem itens identificados como ameaça por um grupo e oportunidade por outro (isso é comum). Busque o consenso.
 - Continuar, solicitando que outro grupo se manifeste, até que todos tenham exposto as suas contribuições.
- (h) Atividade: Fase de Ajuste-Fino (conduzida pelo Coordenador)
- Marcar as contribuições iguais ou semelhantes propondo redação que elimine redundâncias, sempre com a aprovação de todos.
 - Concluída a lista, validar com o grupo, promovendo novos cortes ou agrupamentos (se necessário).
- (i) Após a definição da lista, o Coordenador deverá preencher o Formulário C-1 que será utilizado na próxima reunião.
- (j) Com base nessa lista, preencher parcialmente o Formulário C-2.



Reunião [5]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (c) Exposição do conceito e da importância da análise do ambiente externo.
- (d) Distribuir o Formulário C-1 preenchido para todos.
- (e) Apresentar ao grupo o Formulário C-2 explicando como deve ser utilizado.
- (f) Atividade: Fase de Classificação das Oportunidades (em grupo)
 - Distribuir o Formulário C-2 para cada grupo, que escolherá seu relator.
 - Solicitar que cada grupo desenvolva a análise do impacto na entidade de todas as Oportunidades.
 - As Oportunidades serão avaliadas sob dois aspectos: Ganhos que podem proporcionar e Probabilidade de ocorrência.
 - Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos às oportunidades listadas, para cada um dos quesitos, conforme quadro abaixo:

Pontuação	Quesitos Avaliados - Oportunidades	
	Ganho	Probabilidade
1	Desprezível	Remota
3	Pouco importante	Pouco provável
5	Importante	Provável
7	Muito importante	Muito Provável
9	Extremamente importante	Praticamente certo

- (g) Atividade: Fase de Classificação das Ameaças (em grupo)

- Solicitar que cada grupo desenvolva a análise do impacto na entidade de todas as Ameaças.
- As ameaças serão avaliadas sob dois aspectos: Perdas que podem causar e Probabilidade de ocorrência.
- Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos às ameaças listadas, para cada um dos quesitos, conforme quadro abaixo:

Pontuação	Quesitos Avaliados - Ameaças	
	Perda	Probabilidade
1	Desprezível	Remota
3	Pouco importante	Pouco provável
5	Importante	Provável
7	Muito importante	Muito Provável
9	Extremamente importante	Praticamente certo

- (h) Atividade: Preparação (realizada pelo Coordenador durante intervalo da Reunião)
- Recolher os formulários das equipes.
 - Lançar o somatório da pontuação das Oportunidades e Ameaças no Formulário C-3 (planilha eletrônica).
 - A planilha classificará as Oportunidades e as Ameaças de forma automática, em função dos dados lançados.
- (i) Apresentar a classificação das Oportunidades e Ameaças ao grupo para validação. Promover as alterações que o grupo julgar pertinentes.

C.2. Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Segundo Montana e Charnov⁷ “ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos”.

Estes recursos só têm razão de ser a partir do momento em que se destinam a fazer com que a organização alcance os objetivos a que se propõe conforme declarado em sua Missão e Visão.

Os **Pontos Fortes** de uma organização são as vantagens internas que os seus recursos possuem diante de sua razão de ser e dos objetivos que se propõe a realizar.

Pontos Fracos são exatamente o oposto, ou seja, as desvantagens.




O processo de análise do Ambiente Interno, proposto neste manual, tem por finalidade identificar os **Pontos Fortes** e **Pontos Fracos** dos recursos organizacionais sob a ótica dos fatores que podem levar a organização ao sucesso, denominados **Fatores Críticos de Sucesso - FCS**.

Muitos autores defendem que estes fatores servem de base para comparação da situação da organização com seus concorrentes. Entretanto para o caso de entidades de Previdência Complementar, cujos procedimentos e desempenho devem atender ao ambiente regulatório, entende-se que, em um primeiro momento, a análise deva cuidar do essencial para, posteriormente, buscar a excelência no cumprimento de seus objetivos, comparando o seu desempenho com o de outras entidades.



Para entidades que desejam aprofundar a análise do Ambiente Interno, recomenda-se a leitura do **Anexo A**, que sugere que essa avaliação seja realizada sob a ótica dos critérios de excelência.


⁷ Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov - autores do livro “Administração” já em sua segunda edição do Brasil.

C.2.1. Fatores Críticos de Sucesso


Síntese	São os fatores essenciais que levam a entidade a cumprir a sua Missão.
Dicas 	Pense nos FCS como sendo aquilo que a organização precisa ter ou fazer para atingir os objetivos implícitos na sua Missão. Evite estabelecer mais do que 10 FCS, o ideal seria um número de 5 fatores.
Atenção 	Tenha em mente que existem vários tipos de sucesso e que sucesso financeiro é apenas um deles.
Exemplos 	Alguns fatores de sucesso identificados em entidades fechadas de Previdência Complementar: <ul style="list-style-type: none"> - Performance dos investimentos (rentabilidade e gestão de riscos). - Gestão orçamentária. - Premissas e hipóteses atuariais. - Controles internos eficientes (MPS/CGPC nº 13/04). - Governança corporativa eficaz. - Qualidade no atendimento aos participantes.


C.2.2. Recursos Organizacionais

Síntese	São os recursos da entidade, que serão classificados como Pontos Fortes ou Fracos, e que afetam a capacidade de atingir os FCS.
Dicas 	Dentre os recursos disponíveis em uma organização podem ser citados: recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, estrutura, cultura e capacidade de liderança dos seus executivos.
Atenção 	O objetivo deste item não é promover uma análise genérica dos pontos fortes ou fracos dos recursos de uma organização, mas o de forçar a observação sob o ponto de vista dos fatores críticos de sucesso. Observe a legislação (em especial a MPS/CGPC nº 13/04) no tocante às exigências sobre os recursos necessários, principalmente quanto a: <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de recursos (rentabilidade, risco e gestão orçamentária). - Premissas e hipóteses atuariais. - Controles internos e governança corporativa.

<p>Exemplos</p> 	<p>Alguns <i>recursos organizacionais</i> que podem ser relacionados aos <u>fatores críticos de sucesso</u> do exemplo anterior:</p> <p><u>Performance dos Investimentos</u>: <i>Agilidade na tomada de decisões, treinamento.</i></p> <p><u>Controles internos eficiente</u>: <i>Sistema de informações integrado, descrição dos procedimentos, atualização dos controles internos, consistência das informações.</i></p> <p><u>Premissas e hipóteses atuariais</u>: <i>Forte time de pesquisa e atuarial, profissionais qualificados.</i></p> <p><u>Gestão orçamentária</u>: <i>Política de compras, qualidade na confecção do orçamento, processo de acompanhamento e controle da execução orçamentária.</i></p> <p><u>Governança Corporativa</u>: <i>Transparência nas operações, qualidade da comunicação interna e externa, monitoramento do desempenho dos dirigentes.</i></p>
---	---

C.2.3. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reuniões [6] e [7].
<p>Check list da preparação:</p>	<p>Folhas de <i>flip chart</i> e canetas.</p> <p>Formulário C-4 para Reunião [6].</p> <p>Formulários C-5 e C-6 para Reunião [7].</p> <p>Computador para preenchimento do formulário C-4 na Reunião [6] e dos formulários C-5 e C-6 na Reunião [7].</p> <p>Preparar os materiais de referência.</p>
<p>Atuação do Coordenador:</p> 	<p>Nesta etapa é importante que o Coordenador inicie focando apenas nos FCS e, depois de definidos, siga para a análise dos recursos organizacionais.</p> <p>É importante que fique bem claro se o item analisado trata-se de Ponto Forte ou Ponto Fraco.</p>

<p>Ferramentas</p> 	<p>Formulário C-4. Formulário C-5. Formulário C-6.</p>
--	--



Reunião [6]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (c) Exposição do conceito e da importância da análise do ambiente interno; conceituar Fatores Críticos de Sucesso e Recursos Organizacionais.
- (d) Atividade: Fase de Geração (em grupo)
- Solicitar que cada grupo identifique e relacione em 1 folha *flip chart* os FCS.
 - Nessa fase não é necessário restringir a quantidade ou avaliar a qualidade das abordagens, nem tampouco preocupar-se com a redundância. Isso evita mal-entendidos e serve de estímulo para novas idéias.
- (e) Atividade: Fase de Compilação (conduzida pelo Coordenador)
- Expor as conclusões de cada grupo fixando as sugestões na parede (ou no *flip chart*).
 - Utilizar 1 folha de *flip chart* para o processo de compilação.
 - Ler uma das propostas (não interpretar).
 - Verificar se todos concordam com a sugestão ou ela deve ser repensada (eliminada ou reescrita). É importante buscar o consenso. Reescrever a sugestão se necessário.
- Continuar, até que todas as propostas tenham sido avaliadas.
- (f) Atividade: Fase de Ajuste-Fino (conduzida pelo Coordenador)
- Marcar as contribuições iguais ou semelhantes propondo redação que elimine redundâncias, sempre com a aprovação de todos.
 - Concluída a lista de FCS, validar com o grupo, promovendo novos cortes ou agrupamentos (se necessário).
- (g) Atividade: Preparação (realizada pelo Coordenador durante intervalo da Reunião)
- Lançar os FCS no Formulário C-4 (planilha eletrônica).
 - Em seguida, o formulário deverá ser impresso (1 via por grupo) para utilização na segunda parte da Reunião.
- (h) Apresentar ao grupo o Formulário C-4 explicando como deve ser utilizado.
- (i) Atividade: Fase de Geração (em grupo)
- Distribuir o Formulário C-4 para cada grupo, que escolherá seu relator.
 - Solicitar que cada grupo desenvolva a análise do Ambiente Interno relacionando os recursos organizacionais vinculados a cada FCS.
 - As reflexões resultarão em itens que serão registrados no formulário, e identificados como Pontos Fortes ou Pontos Fracos.
 - Não hesite por causa da identificação como Ponto Forte e Ponto Fraco: isso será revisto adiante.
 - Nessa fase não é necessário restringir a quantidade ou avaliar a qualidade das abordagens, nem tampouco preocupar-se com a redundância. Isso evita mal-entendidos e serve de estímulo para novas idéias.
- (j) Atividade: Fase de Compilação (conduzida pelo Coordenador)
- Separar 1 folha de *flip chart* para cada FCS.
 - Solicitar que o relator de um dos grupos aponte um Ponto forte ou Fraco registrado em seu formulário.
 - Escrever no *flip chart* do FCS correspondente o item relatado, utilizando as palavras do relator (não interpretar).

- Verificar se todos concordam com a sugestão ou ela deve ser repensada (eliminada ou reescrita). É importante buscar o consenso. Reescrever a sugestão se necessário.
 - Continuar, solicitando que outro grupo se manifeste, até que todos tenham exposto as suas contribuições.
- (k) Atividade: Fase de Ajuste-Fino (conduzida pelo Coordenador)
- Marcar as contribuições iguais ou semelhantes propondo redação que elimine redundâncias, sempre com a aprovação de todos.
 - Concluída a lista, validar com o grupo, promovendo novos cortes ou agrupamentos (se necessário).
- (l) Após a definição da lista, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário C-4 (planilha eletrônica) que será utilizado na próxima reunião.
- (m) Com base nessa lista, preencher parcialmente o Formulário C-5 (planilha eletrônica).



Reunião [7]

Procedimento

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (c) Exposição do conceito e da importância da análise do ambiente interno.
- (d) Distribuir o Formulário C-4 preenchido para todos.
- (e) Apresentar ao grupo o Formulário C-5 explicando como deve ser utilizado.
- (f) Atividade: Fase de Classificação dos Pontos Fortes (em grupo)
 - Distribuir o Formulário C-5 para cada grupo, que escolherá seu relator.
 - Solicitar que cada grupo desenvolva a análise da intensidade de todos os Pontos Fortes.
 - Os Pontos Fortes serão avaliados considerando sua importância.
 - Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos aos itens listados, conforme quadro abaixo:

Pontuação	Quesitos Avaliados - Pontos Fortes
	Importância
1	Desprezível
3	Pouco importante
5	Importante
7	Muito importante
9	Extremamente importante

(g) Atividade: Fase de Classificação dos Pontos Fracos (em grupo)

- Solicitar que cada grupo desenvolva a análise da intensidade de todos os Pontos Fracos.
- Os Pontos Fracos serão avaliados sob três aspectos: Urgência, Viabilidade e Eficácia.
- Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos aos itens listados, conforme quadro abaixo:

Pontuação	Quesitos Avaliados - Pontos Fracos		
	Urgência	Viabilidade	Importância*
1	Pode aguardar	Inviável	Desprezível
3	Pouco prioritário	Pouco viável	Pouco importante
5	Prioritário	Viável	Importante
7	Muito urgente	Bem viável	Muito importante
9	Ação imediata	Totalmente viável	Extremamente importante

* Relativa à contribuição para o FCS.

(h) Atividade: Preparação (realizada pelo Coordenador durante intervalo da Reunião)

- Recolher os formulários das equipes.
- Lançar o somatório da pontuação dos Pontos fortes e Fracos no Formulário C-6 (planilha eletrônica).
- A planilha classificará os Pontos Fortes e Pontos Fracos de forma automática, em função dos dados lançados.

(i) Apresentar a classificação ao grupo para validação. Promover eventuais alterações que o grupo julgar pertinente.

C.3. Consolidação da análise ambiental: Matriz SWOT.


Esta matriz consiste na síntese da avaliação da posição de uma organização diante da análise ambiental e permite, conforme será abordado no capítulo seguinte, identificar uma Postura Estratégica a ser adotada assim como auxiliará na definição dos Objetivos Estratégicos.

A matriz SWOT evidencia os principais aspectos obtidos com a Análise Ambiental da entidade e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente se modifica.

As informações geradas a partir da análise dos Ambientes Externo e Interno são organizadas na matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que representará o produto final da avaliação ambiental da entidade. Isso pode ser visualizado na Ilustração C-5.



Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

Ilustração C-5: Matriz SWOT.

Síntese	Sumariza os resultados da análise ambiental da entidade.
 Dicas	<p>Procure não relacionar mais do que 5 itens em cada quadrante da matriz SWOT.</p> <p>Nem sempre quantidade significa qualidade: a definição da Postura Estratégica e dos Objetivos Estratégicos dependerá da análise da matriz SWOT. A quantidade de informação pode gerar deficiência ou dificuldade nessa análise.</p>

C.3.1. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Apenas o Coordenador.
Reuniões:	Não se aplica.
Check list da preparação:	Formulário C-3. Formulário C-6. Computador para preenchimento do formulário C-7.

<p>Atuação do Coordenador:</p> 	<p>Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário C-7 para definir a Matriz SWOT.</p> <p>Relacione os itens prioritários (no máximo 5) obedecendo a classificação das listas geradas anteriormente: Pontos Fortes e Fracos; Oportunidades e Ameaças.</p> <p>O formulário C-7 (planilha eletrônica) será preenchido automaticamente com base nos dados dos formulários C-3 e C-6 (planilhas eletrônicas).</p> <p>Distribua aos integrantes do time de Planejamento Estratégico cópia da matriz.</p>
<p>Ferramentas</p> 	<p>Formulário C-7.</p>

Planejamento em 1 Página[®]

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	ANÁLISE AMBIENTAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																								
<p>Missão: Nononononono non n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on onononon on ononono non on o nonononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on onononon on ononono non on o. Nononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on onononon on ononono non on o. Nonononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on onononon on ononono non on o nonononononono non n n onon oo no non o no no n on onononon onononononono nonon n on onononon on ononono non on o.</p>	<p>Matriz SWOT</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; text-align: center;">Pontos Fortes</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Pontos Fracos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sistema de acompanhamento e controle orçamentário</td> <td>Treinamento dos colaboradores</td> </tr> <tr> <td>Qualificação da equipe</td> <td>Método de orçamentação</td> </tr> <tr> <td>Sistema de acompanhamento e controle orçamentário</td> <td>Sistema de acompanhamento do mercado</td> </tr> <tr> <td>Pto. Forte 3</td> <td>Metodologia de benchmark</td> </tr> <tr> <td>Pto. Forte 4</td> <td>Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%; text-align: center;">Oportunidades</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Ameaças</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Barreiras a concorrentes novos</td> <td>Aumento das exigências regulamentares</td> </tr> <tr> <td>Opções de investimento em private equity</td> <td>Migração para outros planos</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 3</td> <td>Privatização da Patrocinadora</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 4</td> <td>Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 5</td> <td>kalskd asdk adk</td> </tr> </tbody> </table>	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Treinamento dos colaboradores	Qualificação da equipe	Método de orçamentação	Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Sistema de acompanhamento do mercado	Pto. Forte 3	Metodologia de benchmark	Pto. Forte 4	Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento	Oportunidades	Ameaças	Barreiras a concorrentes novos	Aumento das exigências regulamentares	Opções de investimento em private equity	Migração para outros planos	Oportunidade 3	Privatização da Patrocinadora	Oportunidade 4	Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade	Oportunidade 5	kalskd asdk adk	<div style="text-align: center;">1</div> <hr/> <div style="text-align: center;">2</div> <hr/> <div style="text-align: center;">3</div> <hr/> <div style="text-align: center;">4</div> <hr/> <div style="text-align: center;">5</div> <hr/> <div style="text-align: center;">6</div> <hr/> <div style="text-align: center;">7</div> <hr/> <div style="text-align: center;">8</div>
Pontos Fortes	Pontos Fracos																									
Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Treinamento dos colaboradores																									
Qualificação da equipe	Método de orçamentação																									
Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Sistema de acompanhamento do mercado																									
Pto. Forte 3	Metodologia de benchmark																									
Pto. Forte 4	Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento																									
Oportunidades	Ameaças																									
Barreiras a concorrentes novos	Aumento das exigências regulamentares																									
Opções de investimento em private equity	Migração para outros planos																									
Oportunidade 3	Privatização da Patrocinadora																									
Oportunidade 4	Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade																									
Oportunidade 5	kalskd asdk adk																									
<p>Visão: Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnnanan annnnnanana nananananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnnanan annnnnanana nananananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnnanan annnnnanana nananananan ana na na na a. Nanananana nannanananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnnanan annnnnanana nananananan ana na na na a.</p>	<p style="text-align: center;">POSTURA ESTRATÉGICA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Ambiente Externo com predominância de:</th> <th rowspan="2" style="width: 20%; text-align: center;">Estratégia Genérica:</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Ameaças</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Oportunidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Ambiente Interno com predominância de:</td> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Pontos Fortes</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Pontos Fracos</td> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Pontos Fortes</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Pontos Fracos</td> <td style="width: 5%; text-align: center; vertical-align: middle;">Pontos Fracos</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> </tbody> </table>	Ambiente Externo com predominância de:		Estratégia Genérica:	Ameaças	Oportunidades	Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes		Pontos Fracos	Pontos Fortes		Pontos Fracos	Pontos Fracos												
Ambiente Externo com predominância de:		Estratégia Genérica:																								
Ameaças	Oportunidades																									
Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes																									
Pontos Fracos	Pontos Fortes																									
Pontos Fracos	Pontos Fracos																									
<p>Valores: Valor nº 1 da entidade</p> <p>Valor nº 2 da entidade</p> <p>Valor nº 3 da entidade</p> <p>Valor nº 4 da entidade</p> <p>Valor nº 5 da entidade</p> <p>Valor nº 6 da entidade</p>																										
METAS DA ENTIDADE																										
Meta 1:	Meta 2:	Meta 3:																								
Meta 4:																										

Ilustração C-6: Preenchimento do Planejamento em 1 Página[®] após a conclusão da etapa.

D

Objetivos Estratégicos

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que vemos quando afastamos os olhos do alvo.”

Hannah More

Realizada a Análise Ambiental da entidade, a próxima etapa consiste em formular os Objetivos Estratégicos, que buscam responder à pergunta “Para onde queremos ir?” (Ilustração D-1). As conclusões desta etapa servirão de base para a formulação das Metas e Ações (etapa seguinte).

Nessa etapa, o desafio é, a partir do diagnóstico gerado pela Análise Ambiental, formular os Objetivos Estratégicos da entidade, verificando ao final a sua aderência ao Pensamento Estratégico e a sua eficácia em relação ao ambiente.

A ilustração D-2, apresenta as fases que compõem a formulação dos Objetivos Estratégicos.

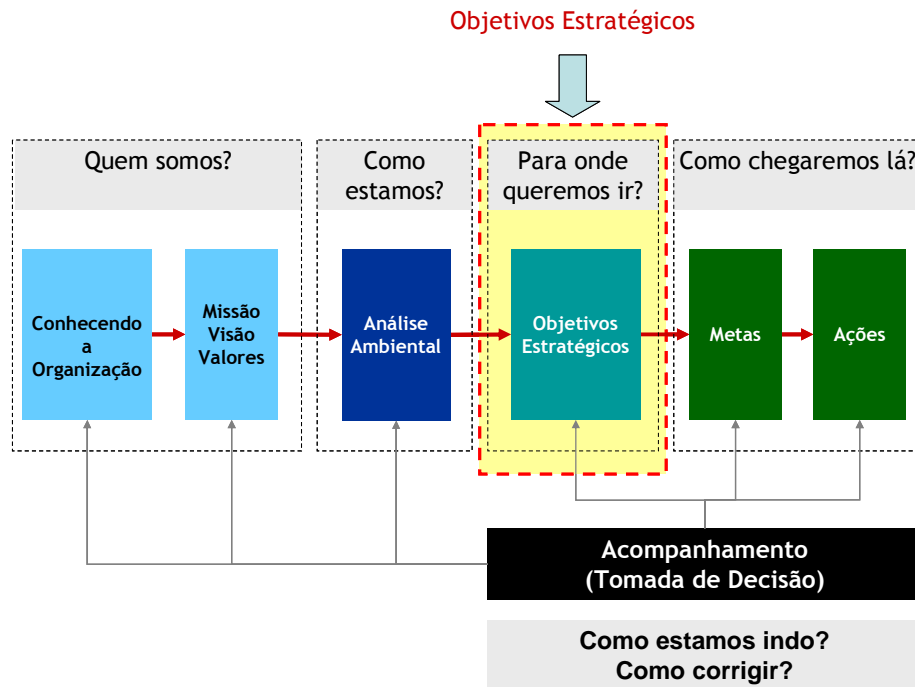


Ilustração D-1: Posição da etapa de formulação dos Objetivos Estratégicos no processo de construção do Planejamento Estratégico. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

A metodologia para estruturação da formulação dos Objetivos Estratégicos, que será apresentada adiante, consiste basicamente em correlacionar os Pontos Fortes e os Pontos Fracos da entidade com as Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo. Essa correlação servirá para determinar o **Posicionamento Estratégico** mais adequado, que servirá de orientação à formulação dos **Objetivos Estratégicos**.

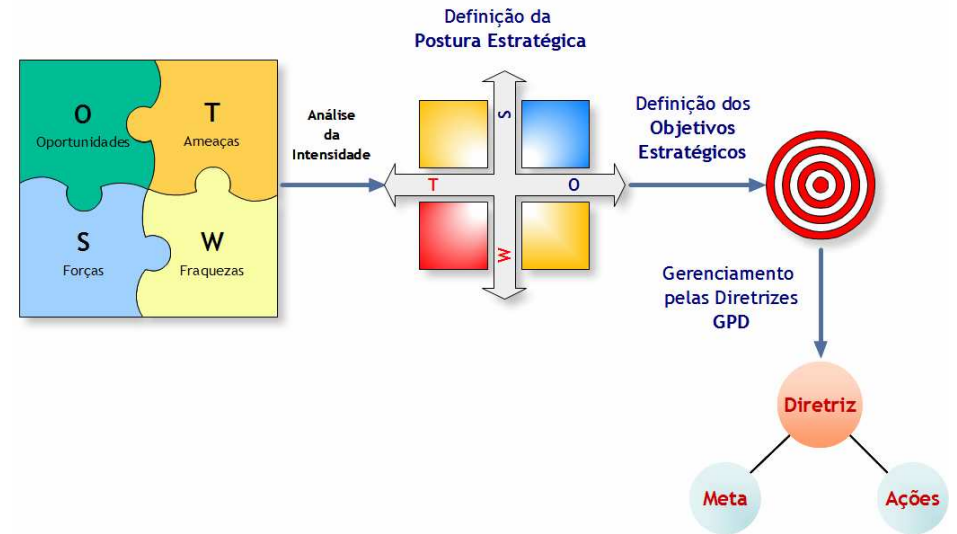


Ilustração D-2: Etapas do processo de formulação dos Objetivos Estratégicos. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

D.1. Postura Estratégica

O produto final da Análise Ambiental da entidade foi resumido na matriz SWOT, que sintetiza o diagnóstico dos fatores externos e internos que atuam com maior relevância sobre a entidade.

A análise desses fatores permitirá estabelecer qual a **Postura Estratégica** mais adequada diante das características do Ambiente Interno e Externo, dispostas na matriz SWOT. Esta Postura Estratégica ditará o rumo a ser seguido na formulação dos Objetivos Estratégicos.

A análise da intensidade dos fatores Externos (Oportunidades e Ameaças) e Internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos) levará ao posicionamento em um dos quadrantes indicados na ilustração D-4, constituindo-se na Postura Estratégica indicada para a entidade, frente às características do ambiente.

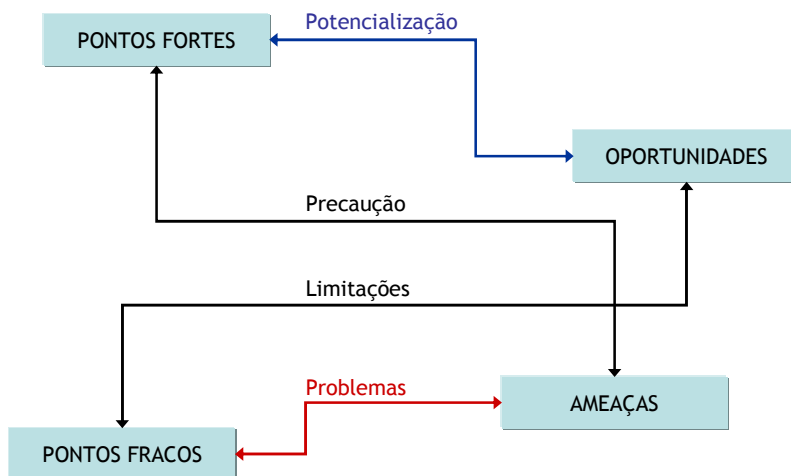


Ilustração D-3: Análise da inter-relação entre os fatores ambientais. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

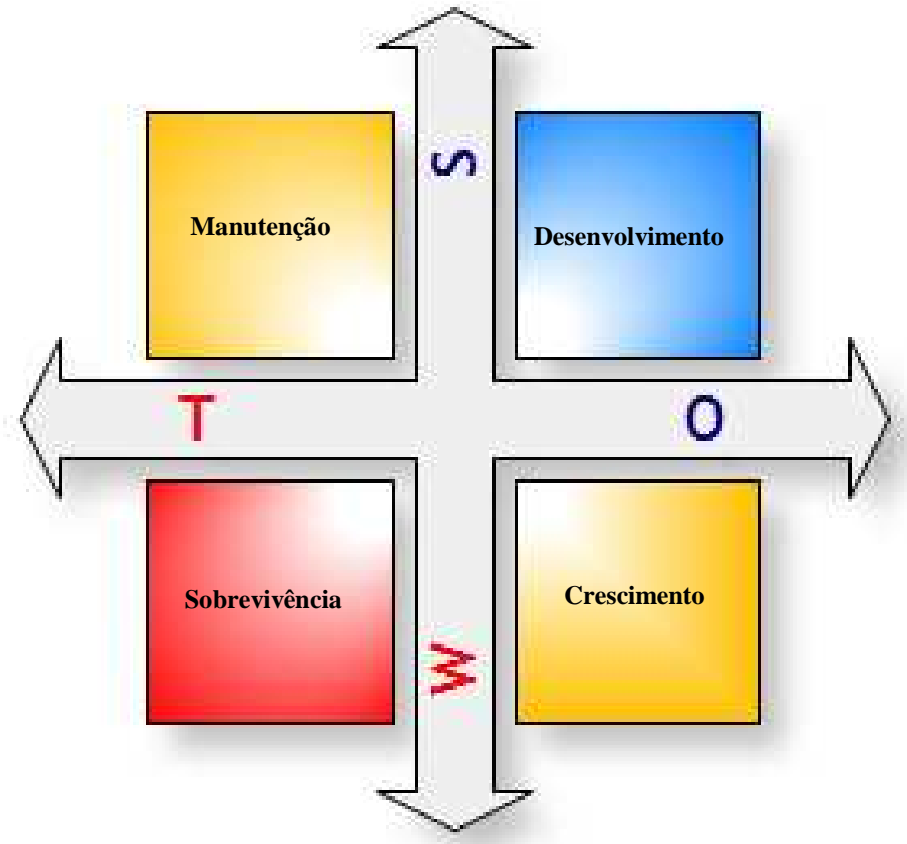
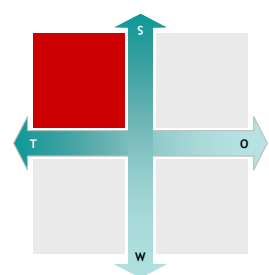


Ilustração D-4: Posturas estratégicas em função da intensidade dos fatores ambientais. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

As posturas estratégicas da matriz encontram-se detalhadas nos itens seguintes.

D.1.1. Manutenção



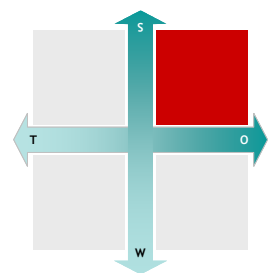
Ambiente Interno: predominam os pontos fortes.

Ambiente Externo: predominam as ameaças.

Análise Situacional: os fatores organizacionais são suficientemente fortes (ou maduros) para defender a organização das ameaças. O ambiente externo é desfavorável e impõe riscos importantes à organização.

Postura Estratégica: Os **Objetivos Estratégicos** devem estar voltados para a Manutenção. Esta situação é marcada pela precaução da organização frente ao ambiente externo onde predominam ameaças, sendo necessário canalizar as suas fortalezas para defender-se adequadamente.

D.1.2. Desenvolvimento



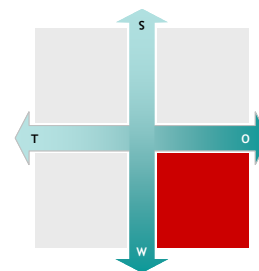
Ambiente Interno: predominam os pontos fortes.

Ambiente Externo: predominam as oportunidades.

Análise Situacional: O ambiente externo é favorável e os fatores organizacionais são suficientemente fortes (ou maduros) para aproveitar as oportunidades.

Postura Estratégica: Os **Objetivos Estratégicos** devem estar voltados para o Desenvolvimento. Esta situação é marcada pela potencialização da organização, que poderá aproveitar na plenitude a situação favorável do ambiente externo, em função das suas fortalezas.

D.1.3. Crescimento



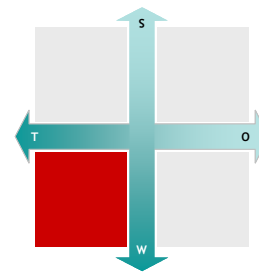
Ambiente Interno: predominam os pontos fracos.

Ambiente Externo: predominam as oportunidades.

Análise Situacional: os fatores organizacionais não são suficientemente fortes (ou maduros) para aproveitar as oportunidades, entretanto, o ambiente externo favorável, não impõe riscos importantes à organização.

Postura Estratégica: Os **Objetivos Estratégicos** devem estar voltados para o Crescimento. Esta situação é marcada pela limitação da organização em poder aproveitar na plenitude a situação favorável do ambiente externo, em função das suas fraquezas.

D.1.4. Sobrevivência





Ambiente Interno: predominam os pontos fracos.

Ambiente Externo: predominam as ameaças.

Análise Situacional: O ambiente externo é desfavorável e impõe riscos importantes à organização. Os fatores organizacionais não são suficientemente fortes (ou maduros) para proteger a organização das ameaças.

Postura Estratégica: Os **Objetivos Estratégicos** devem estar voltados para a Sobrevivência. Este tipo de estratégia deve ser adotado apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas.

Obviamente que existem várias outras situações que podem levar uma entidade a se enquadrar em um dos 4 quadrantes descritos, portanto os exemplos descrevem apenas algumas delas.

Síntese	Identificação da Postura Estratégica mais adequada em função da análise dos fatores Internos e Externos. Norteará a definição dos Objetivos Estratégicos.
Dicas 	Uma das grandes vantagens da utilização da matriz SWOT para a identificação da Postura Estratégica da entidade é a de utilizar critérios objetivos.
Atenção 	Para se estabelecer qual a Postura Estratégica mais adequada à entidade, será efetuada uma análise de correlação entre os fatores do Ambiente Externo e os do Ambiente Interno, procurando identificar o quadrante onde as correlações são mais intensas.

D.2. Objetivos Estratégicos.

Mesmo entre autores consagrados não há consenso quanto ao uso dos termos Objetivos, Metas e Ações. Cada um, a seu modo, defende definições distintas para esses termos.

As definições utilizadas neste Manual baseiam-se na relação temporal entre os diversos componentes do Planejamento Estratégico (ilustração D-5):

- As declarações do Pensamento Estratégico são feitas para o longo prazo: os Valores de uma organização são perenes; sua Missão tende a ser válida durante, ao menos, uma geração de executivos.
- Os Objetivos Estratégicos são formulados para o médio prazo: servem de transição entre a síntese, materializada no Pensamento Estratégico e, a análise que caracteriza as Metas e as Ações.
- Metas e Ações são formuladas para o curto prazo: seu horizonte de vigência não passa de 1 ano.

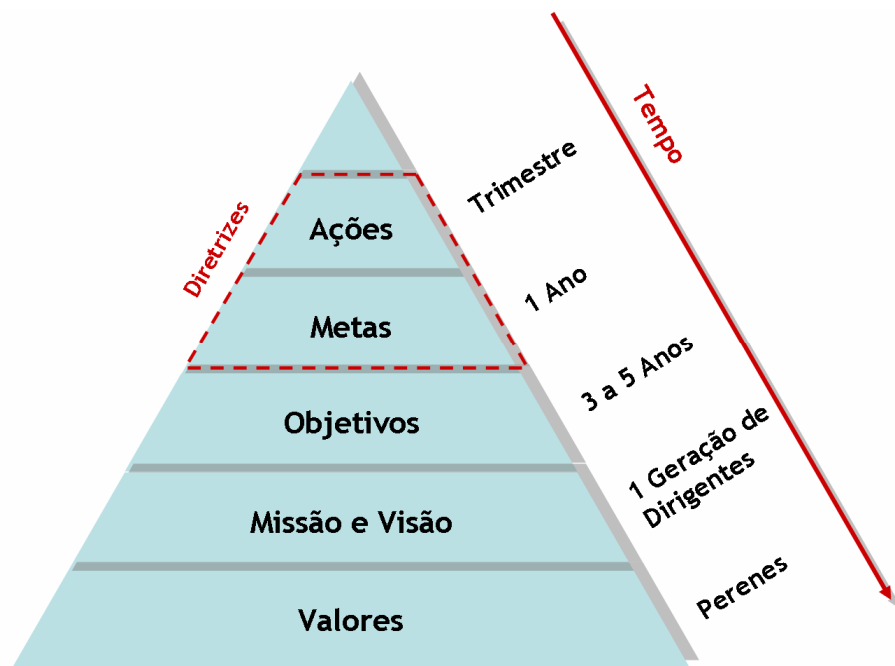







Ilustração D-5: Temporalidade dos diversos componentes do Planejamento Estratégico. Os prazos informados são indicativos da relação entre os diversos componentes, não se constituindo em regra. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Síntese	Objetivos Estratégicos são orientados pela postura estratégica e compreendem um horizonte normalmente superior a 1 ano (normalmente entre 3 e 5 anos).
Dicas 	Para a definição dos Objetivos Estratégicos, sugere-se que sejam adotados objetivos envolvendo, ao menos, os seguintes temas: <ul style="list-style-type: none"> - Processos - Financeiro - Pessoas - Participantes
Atenção 	Procure declarar objetivos que estejam de acordo com a Postura Estratégica.
Exemplos 	Supondo que o quadrante em que a entidade se situou correspondeu à Postura Estratégica de “Manutenção”, são exemplos de Objetivos Estratégicos: <p>Processos: Promover a melhoria contínua na gestão dos processos.</p> <p>Financeiro: Manter o equilíbrio econômico-financeiro dos planos de benefício.</p> <p>Pessoas: Manter a força de trabalho comprometida, satisfeita e capacitada.</p> <p>Clientes: Manter elevado grau de satisfação dos participantes com relação aos produtos e serviços oferecidos.</p>

D.2.1. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Time de Planejamento Estratégico
Reuniões:	Reunião [8].
Check list da preparação:	Formulário C-7. Formulário D-1. Formulário P1pg.
Atuação do Coordenador: 	Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário D-1 para definir a Postura Estratégica e o Formulário P1pg para declarar os Objetivos Estratégicos.
Ferramentas 	Formulário C-7. Formulário D-1. Formulário P1pg.

**Reunião [8]****Procedimento**

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (c) Exposição do conceito e da importância da formulação dos Objetivos Estratégicos.
- (d) Distribuir o Formulário C-7 (matriz SWOT) preenchido para todos.
- (e) Apresentar ao grupo o Formulário D-1 explicando como deve ser utilizado.
- (f) Atividade: Fase da correlação do impacto entre os fatores da análise ambiental (em grupo)
 - Distribuir o Formulário D-1 para cada grupo, que escolherá seu relator.
 - Solicitar que cada grupo desenvolva a análise do grau de impacto:
 - S x O/T: Entre um ponto forte e as oportunidades e ameaças, perguntando: *Qual o impacto do ponto forte para neutralizar/minimizar uma ameaça ou potencializar uma oportunidade?*
 - W x O/T: Entre um ponto fraco e as oportunidades e ameaças, perguntando: *Qual o impacto do ponto fraco para agravar/potencializar uma ameaça ou no aproveitamento de uma oportunidade?*
 - Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos aos itens listados no formulário, conforme quadro abaixo:

Pontuação	S x O/T e W x O/T
	Grau de Impacto
1	Não significativo
3	Pouco significativo
5	Significativo
7	Muito significativo
9	Extremamente significativo

(g) Atividade: Preparação (realizada pelo Coordenador durante intervalo da Reunião)

- Recolher os formulários das equipes.
- Lançar o somatório do grau de impacto de cada item no Formulário D-1 (planilha eletrônica).
- A planilha totalizará os resultados dos quadrantes automaticamente, em função dos dados lançados, indicando o quadrante e a Postura Estratégica.

(h) Apresentar o resultado ao grupo para validação. Promover eventuais alterações que o grupo julgar pertinentes.

(i) Atividade: Fase de Geração (em grupo)

- Distribuir o Formulário D-1 preenchido para cada grupo.
- Considerando o posicionamento estratégico no qual foi enquadrada a entidade e os fatores relevantes para a sua definição obtidos através da análise da Matriz SWOT, solicitar que cada grupo proponha os Objetivos Estratégicos - ao menos 1 para cada um dos temas: Processos, Financeiro, Pessoas e Participantes.
- Solicitar que cada grupo relacione em 1 folha *flip chart* os objetivos.
- Nessa fase tenha em mente que o número de objetivos não deve ser inferior a 4.


(j) Atividade: Fase de Compilação e Ajuste-Fino (conduzida pelo Coordenador)

- Expor as conclusões de cada grupo fixando as sugestões na parede (ou no *flip chart*).
- Verificar se todos concordam com a sugestão ou ela deve ser repensada (eliminada ou reescrita). É importante buscar o consenso. Reescrever a sugestão se necessário.
- Para os itens em que não houver consenso solicitar que os representantes dos grupos com escolhas semelhantes exponham suas considerações em defesa do seu ponto de vista buscando o consenso com aqueles que escolheram outros objetivos.
- Continuar com a discussão até que se defina por um máximo de 8 e um mínimo de 4 objetivos em consenso.
- Concluída a lista, validar com o grupo, promovendo alterações (se necessário).

(k) Após a definição da lista, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário P1pg com os Objetivos Estratégicos.

D.3. Consolidação dos Objetivos Estratégicos

Transcrever os Objetivos Estratégicos para o Formulário P1pg (Planejamento de uma Página).

Ferramentas	Formulário P1pg.
	

Planejamento em 1 Página[®]

PENSAMENTO ESTRATÉGICO		ANÁLISE AMBIENTAL		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															
<p>Missão: Nononononono non n n onon oo no non o no no n on ononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o nononononono non n n onon oo no non o no no n on ononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o. Nononononono non n n onon oo no non o no no n on ononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o. nononononono non n n onon oo no non o no no n on ononon onononononono nonon n on ono nonon on ononono non on o.</p>		<p>Matriz SWOT</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pontos Fortes</th> <th>Pontos Fracos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sistema de acompanhamento e controle orçamentário</td> <td>Treinamento dos colaboradores</td> </tr> <tr> <td>Qualificação da equipe</td> <td>Método de orçamentação</td> </tr> <tr> <td>Sistema de acompanhamento e controle orçamentário</td> <td>Sistema de acompanhamento do mercado</td> </tr> <tr> <td>Pto. Forte 3</td> <td>Metodologia de benchmark</td> </tr> <tr> <td>Pto. Forte 4</td> <td>Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento</td> </tr> </tbody> </table>		Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Treinamento dos colaboradores	Qualificação da equipe	Método de orçamentação	Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Sistema de acompanhamento do mercado	Pto. Forte 3	Metodologia de benchmark	Pto. Forte 4	Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento	<p>1</p> <hr/> <p>2</p> <hr/> <p>3</p> <hr/> <p>4</p> <hr/> <p>5</p> <hr/> <p>6</p> <hr/> <p>7</p> <hr/> <p>8</p> <hr/>			
Pontos Fortes	Pontos Fracos																		
Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Treinamento dos colaboradores																		
Qualificação da equipe	Método de orçamentação																		
Sistema de acompanhamento e controle orçamentário	Sistema de acompanhamento do mercado																		
Pto. Forte 3	Metodologia de benchmark																		
Pto. Forte 4	Treinamento dos gerentes para confecção do orçamento																		
<p>Visão: Nanananana nannananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnanann annnnanana nanananan ana na na a. Nanananana nannananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnanann annnnanana nanananan ana na na a. Nanananana nannananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnanann annnnanana nanananan ana na na a. Nanananana nannananan nan na na na n aaanananananna anananana na na na nnanann annnnanana nanananan ana na na a.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Oportunidades</th> <th colspan="2">Ameaças</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Barreiras a concorrentes novos</td> <td>Aumento das exigências regulamentares</td> </tr> <tr> <td>Opções de investimento em private equity</td> <td>Migração para outros planos</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 3</td> <td>Privatização da Patrocinadora</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 4</td> <td>Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade</td> </tr> <tr> <td>Oportunidade 5</td> <td>kalskd asdk adk</td> </tr> </tbody> </table>		Oportunidades		Ameaças		Barreiras a concorrentes novos	Aumento das exigências regulamentares	Opções de investimento em private equity	Migração para outros planos	Oportunidade 3	Privatização da Patrocinadora	Oportunidade 4	Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade	Oportunidade 5	kalskd asdk adk		
Oportunidades		Ameaças																	
Barreiras a concorrentes novos	Aumento das exigências regulamentares																		
Opções de investimento em private equity	Migração para outros planos																		
Oportunidade 3	Privatização da Patrocinadora																		
Oportunidade 4	Fundos de previdência abertos com performance muito acima da entidade																		
Oportunidade 5	kalskd asdk adk																		
<p>Valores: Valor nº 1 da entidade _____ Valor nº 2 da entidade _____ Valor nº 3 da entidade _____ Valor nº 4 da entidade _____ Valor nº 5 da entidade _____ Valor nº 6 da entidade _____</p>		<p>POSTURA ESTRATÉGICA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">Ambiente Externo com predominância de:</th> </tr> <tr> <th>Ameaças</th> <th>Oportunidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">Ambiente Interno com predominância de:</th> <th>Pontos Fortes</th> <td>71 Manutenção</td> <td>81 Desenvolvimento</td> </tr> <tr> <th>Pontos Fracos</th> <td>73 Sobrevivência</td> <td>65 Crescimento</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estratégia Genérica:</p> <p>Os objetivos estratégicos devem estar voltados para o desenvolvimento. Esta situação é marcada pela potencialização da organização, que poderá aproveitar na plenitude a situação favorável do ambiente externo, em função das suas fortalezas.</p>				Ambiente Externo com predominância de:		Ameaças	Oportunidades	Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes	71 Manutenção	81 Desenvolvimento	Pontos Fracos	73 Sobrevivência	65 Crescimento			
		Ambiente Externo com predominância de:																	
		Ameaças	Oportunidades																
Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes	71 Manutenção	81 Desenvolvimento																
	Pontos Fracos	73 Sobrevivência	65 Crescimento																
METAS DA ENTIDADE																			
Meta 1:		Meta 2:		Meta 3:															
Meta 4:																			

Ilustração D-6: Preenchimento do Planejamento em 1 Página[®] após a conclusão da etapa.

E

Metas e Ações

“Os problemas significativos com os quais nos deparamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando eles foram criados.”

Albert Einstein

Definidos os Objetivos Estratégicos da entidade, a próxima etapa consiste em formular as Metas, que buscam responder à pergunta “Como chegaremos lá?” (Ilustração E-1).

Nessa etapa, o desafio é, a partir dos Objetivos Estratégicos, formular as Metas da entidade, verificando ao final a sua aderência aos Objetivos Estratégicos.

A metodologia para estruturação da formulação das Metas e Ações, que será apresentada adiante, consiste basicamente em desdobrar as Diretrizes que serão previamente estabelecidas pela Presidência⁸ da entidade. Esse processo é analítico, pois “fatia” “grandes problemas” em “problemas menores” cuja solução é mais fácil de ser atingida. Quando as “fatias” estiverem resolvidas, o “grande problema” também estará.

⁸ Para efeito de padronização, adotamos no presente Manual o nível hierárquico de “Presidência” e consequentemente o cargo de “Presidente” para representar o mais alto nível hierárquico da entidade.

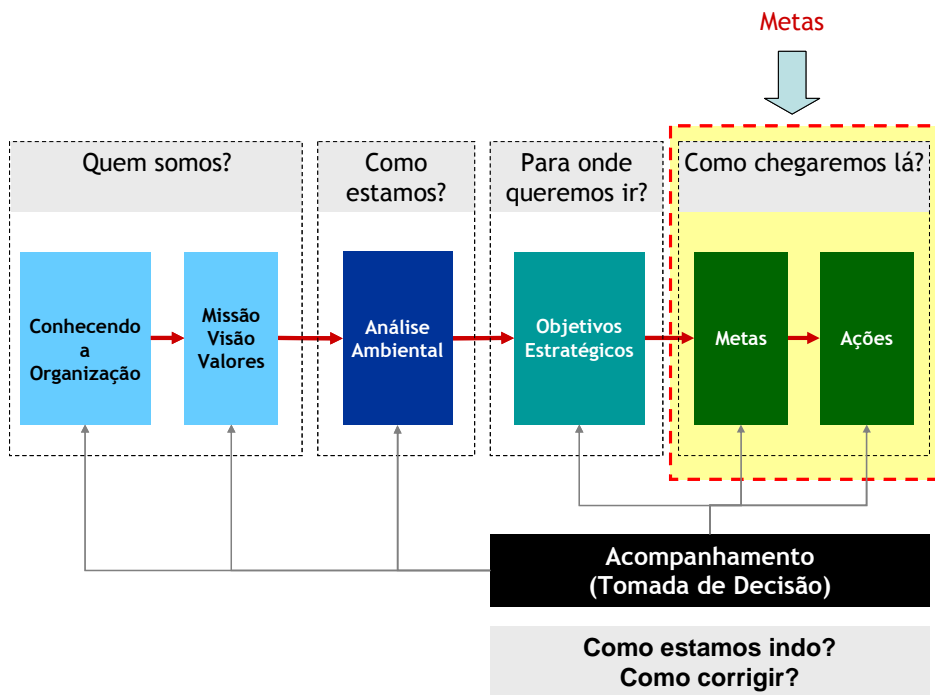


Ilustração E-1: Posição da etapa de formulação das Metas e Ações no processo de construção do Planejamento Estratégico. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

A grande contribuição das etapas anteriores do Planejamento Estratégico está na declaração dos propósitos e das intenções da entidade, bem como, da definição, de forma clara, do que se deseja como futuro para a entidade ou, em síntese, definindo seu **Direcionamento Estratégico**.

Para que este futuro se torne uma realidade, é necessário vencer etapas que devem ser definidas e geridas de modo sistemático e consistente com o Pensamento Estratégico. Essas etapas são materializadas na forma de **Metas** anuais (curto prazo) quantificáveis e das **Ações** (atividades) necessárias para atingir essas Metas.

Esse processo gera um conjunto de atividades de curto prazo alinhadas aos demais elementos estruturantes do Planejamento Estratégico, conforme mostra a Ilustração E-2, lembrando que o topo da pirâmide corresponde ao dia-a-dia.

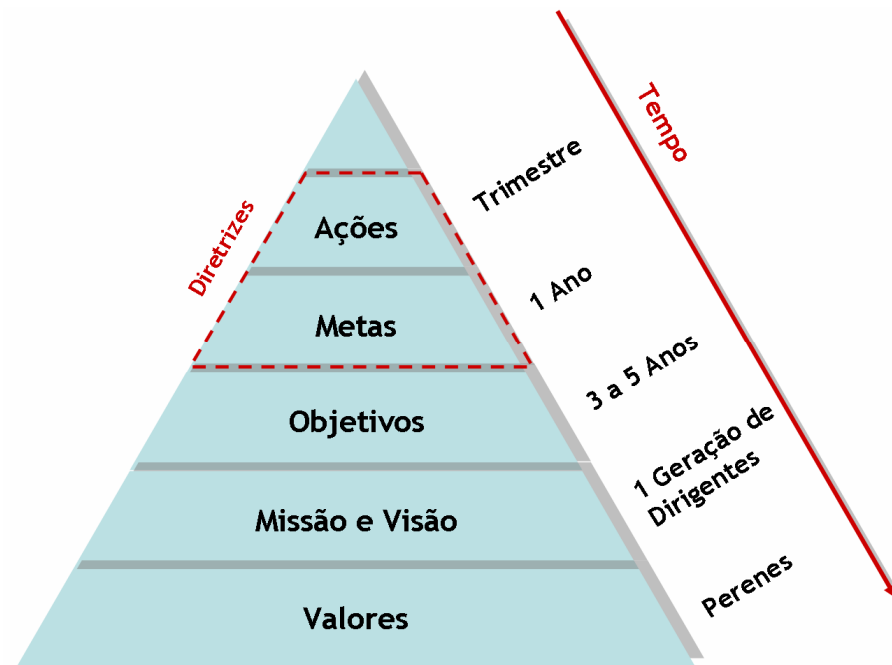


Ilustração E-2: Temporalidade dos diversos componentes do Planejamento Estratégico. Os prazos informados são indicativos da relação entre os diversos componentes, não se constituindo em regra. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

E.1. Meta

Meta é um resultado a ser atingido no futuro e deve ser sempre composta de três partes: Propósito, Valor e Prazo.

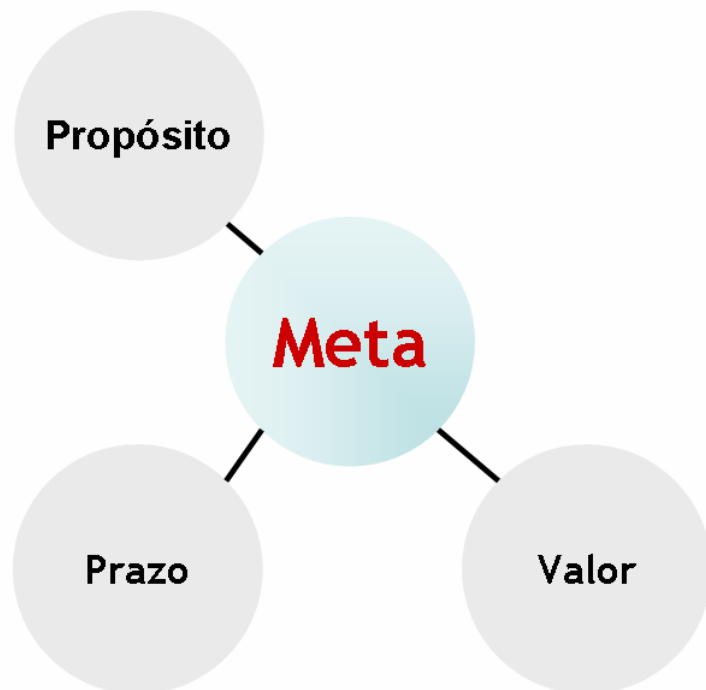


Ilustração E-3: Composição obrigatória de uma Meta: Propósito, Valor e Prazo. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Exemplo



Declaração de Meta (Ilustração E-4): Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 5% até o final do ano de 2007.

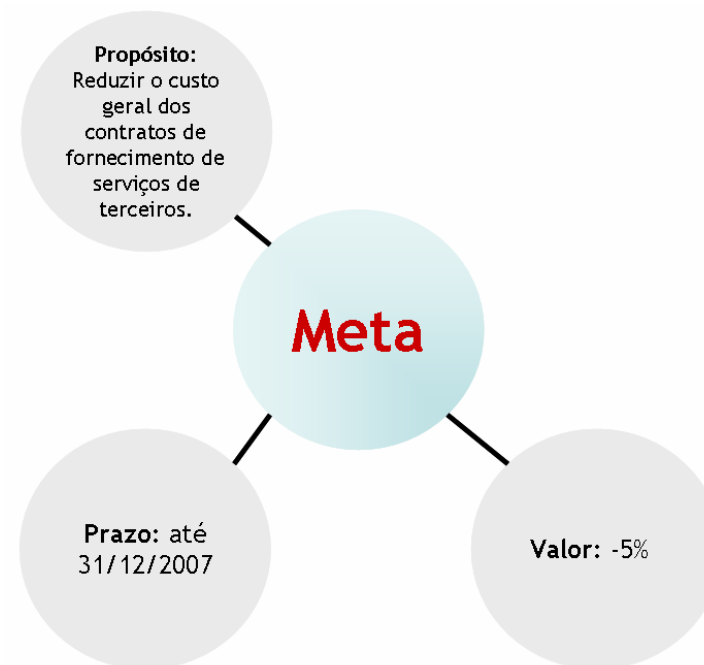


Ilustração E-4: Exemplo de declaração de uma Meta. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

O processo de estabelecimento de Metas para os diversos níveis da entidade deve seguir uma metodologia para evitar que as áreas estabeleçam Metas que não estejam ligadas com os objetivos que se deseja alcançar.

A metodologia proposta neste manual segue o método Hoshin Kanri⁹, que teve origem no Japão e é também conhecido como Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

E.2. Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD

O GPD promove o alinhamento dos esforços e a priorização da aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias da organização. Partindo das Metas e Diretrizes anuais da instituição e utilizando o processo de Desdobramento de Diretrizes (que será apresentado adiante), Metas e Planos de Execução são estabelecidos para todos os níveis hierárquicos¹⁰.

No GPD, uma **Diretriz** é composta de duas partes (ilustração E-5):

- (a) **Meta:** Propósito, Valor e Prazo correspondentes;
- (b) **Ações:** Meios ou Métodos específicos para se atingir a Meta.

Portanto, uma Diretriz sempre será estabelecida a partir de uma Meta e da reflexão de como esta Meta poderá ser atingida. Isto deve ser feito através de uma análise causa-efeito da Meta proposta.

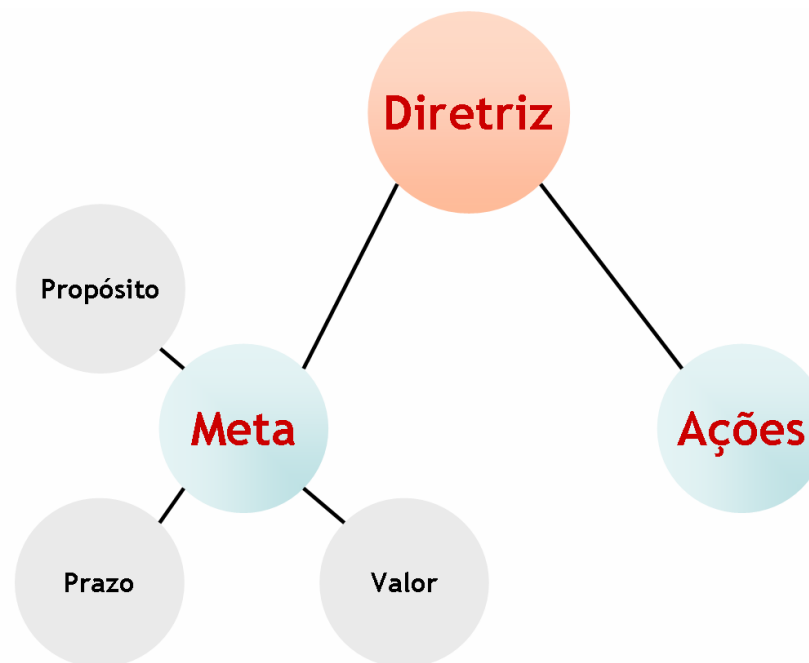


Ilustração E-5: Componentes das Metas (Propósito, Valor e Prazo) e das Diretrizes (Meta e ações). Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

O GPD é um grande esforço para solução de problemas e “problema”, neste caso, é a diferença entre a Meta e a situação atual. Assim, **Ações** são as atividades prioritárias e suficientes para resolver o problema (Ilustração E-6).

⁹ Em japonês significa “método para estabelecer a direção”.

¹⁰ O presente manual contempla o desdobramento até o nível gerencial, embora a metodologia apresentada permita chegar-se até níveis inferiores a este, dependendo da estrutura e do interesse da entidade em avançar para outros níveis.

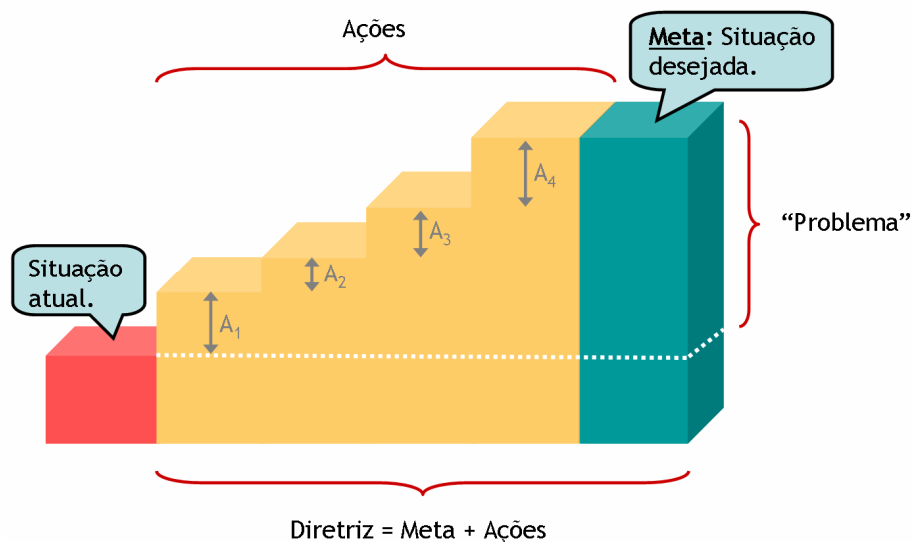



Ilustração E-6: “Problema” é o diferencial observado entre a situação atual de uma entidade e aquela que foi proposta na Meta. Para cumprir a Meta é interessante dividir esse grande “problema” em pequenas “fatias” chamadas Ações, menos complexas e com prazo de execução mais curto. Quando todas as Ações forem cumpridas (A₁, A₂, A₃ e A₄) a Meta restará cumprida também. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Como veremos no próximo item, é mais simples compor a solução de um problema (diferença entre a situação atual e a situação desejada) verificando inicialmente quais são as suas principais causas (ou “problemas menores”) e definindo quais são as Ações para eliminá-las ou minimizá-las.

Desta forma, agindo conforme as Ações planejadas, os “problemas menores” serão resolvidos e, conseqüentemente o problema maior, ou seja, a Meta será cumprida.

Síntese	Diretriz = Meta + Ações.
Dicas	As Diretrizes devem estar alinhadas com os Objetivos Estratégicos da Entidade.
Atenção 	<p>Valide a Diretriz, verificando se ela atende aos seguintes quesitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Meta foi declarada corretamente? Foram definidos com clareza: <ul style="list-style-type: none"> ▪ O que de deve ser alcançado; ▪ Qual o valor a ser atingido; e, ▪ Em que prazo deverá ser realizado. - Foram declaradas as Ações necessárias e suficientes para atingir a Meta? Reflita sobre a seguinte questão: <ul style="list-style-type: none"> ▪ As Ações propostas eliminam ou amenizam as causas do problema? ▪ Se todas as Ações forem cumpridas a Meta será cumprida? - Para cada uma das Ações verifique se a sua exclusão comprometeria o cumprimento da Diretriz? Se a resposta for: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim: a ação é prioritária. ▪ Não: a ação não é prioritária e deve ser excluída da declaração da Diretriz.

Exemplo	 <p><u>Diretriz 1</u></p> <p><u>Meta:</u> Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 5% até o final do ano de 2007.</p> <p><u>Ações:</u> 1. Desenvolver novos fornecedores; 2. Implantar o uso do pregão eletrônico; 3. Contratação de mão-de-obra com análise da planilha de formação do preço.</p>
---------	--

A negociação entre as áreas para a definição das Metas de cada nível é efetuada através do processo denominado *catch ball*¹¹, no qual além da negociação dos aspectos que envolvem as Metas em si, são também analisados os aspectos orçamentários.

Antes da aprovação do planejamento, o ideal é que todo o Desdobramento seja avaliado, criticado e ajustado (*catch ball*) pela Gerência, através de reuniões com as respectivas diretorias responsáveis, passando ainda, pela aprovação do Presidente.

E.3. Desdobramento das Diretrizes.

O processo de Desdobramento permite que as próprias Metas ou as Ações de um nível hierárquico sejam divididas com o nível hierárquico inferior criando-se assim novas Metas e Ações inter-relacionadas. Isto permitirá que os esforços de todos os níveis da organização estejam alinhados e conseqüentemente fará com que as Ações propostas por todos contribuam para o cumprimento das Metas organizacionais.

O Desdobramento das Diretrizes pode ser efetuado por dois métodos:

- **Desdobramento na Vertical:** Neste método as Ações estabelecidas para atingir uma Meta em determinado nível hierárquico, transformam-se em Metas do nível hierárquico seguinte (acrescentando valor e prazo), conforme mostra a Ilustração E-7.
- **Desdobramento na Horizontal:** Neste método as Metas e Ações são compartilhadas de forma idêntica sendo que cada nível define as Ações adicionais necessárias para atingir a Meta (Ilustração E-8).

¹¹ Negociações de ajuste, realizadas de forma vertical e horizontal, conduzidas de forma habilidosa para que as Metas e as Ações sejam viabilizadas.

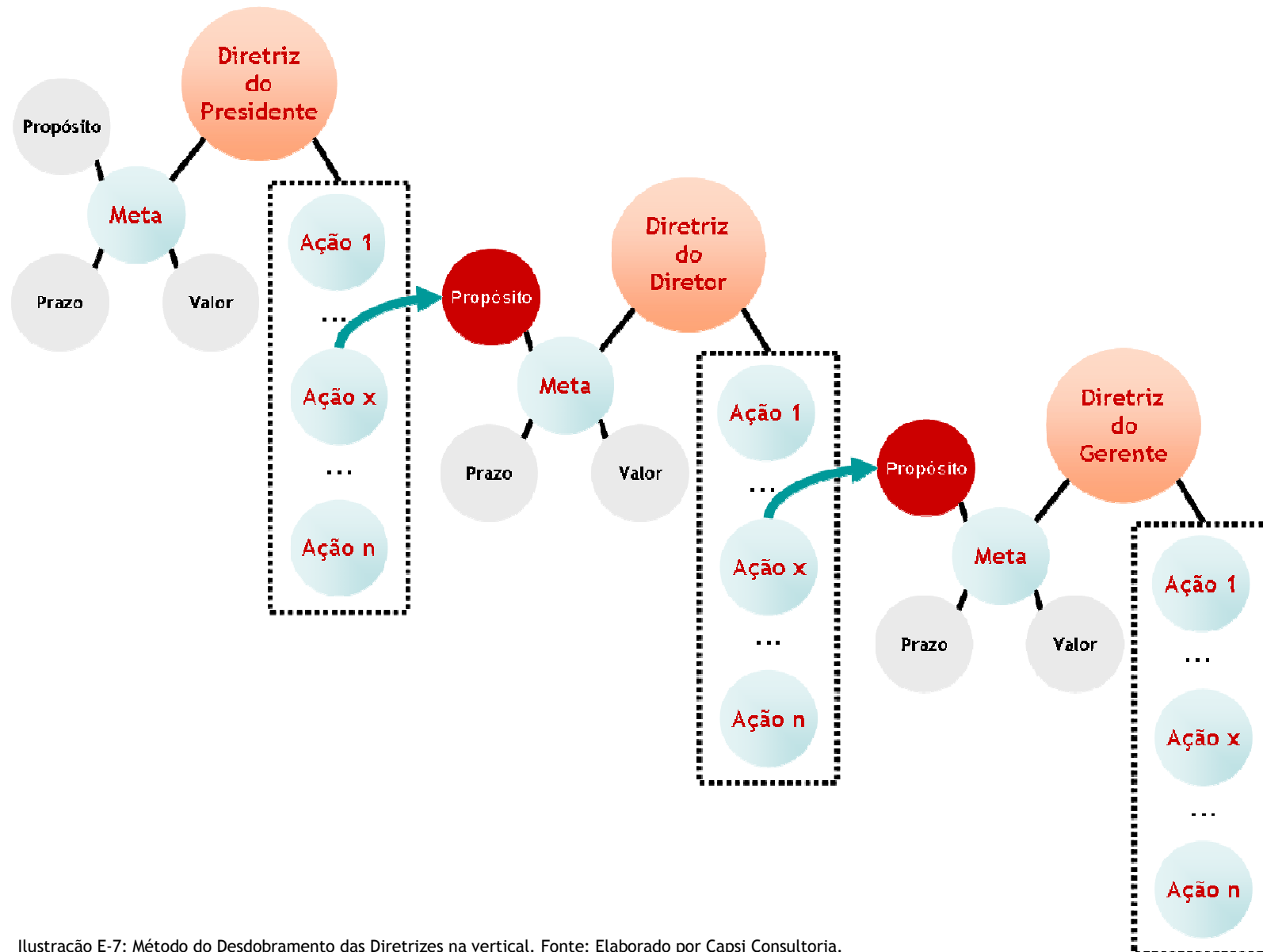


Ilustração E-7: Método do Desdobramento das Diretrizes na vertical. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

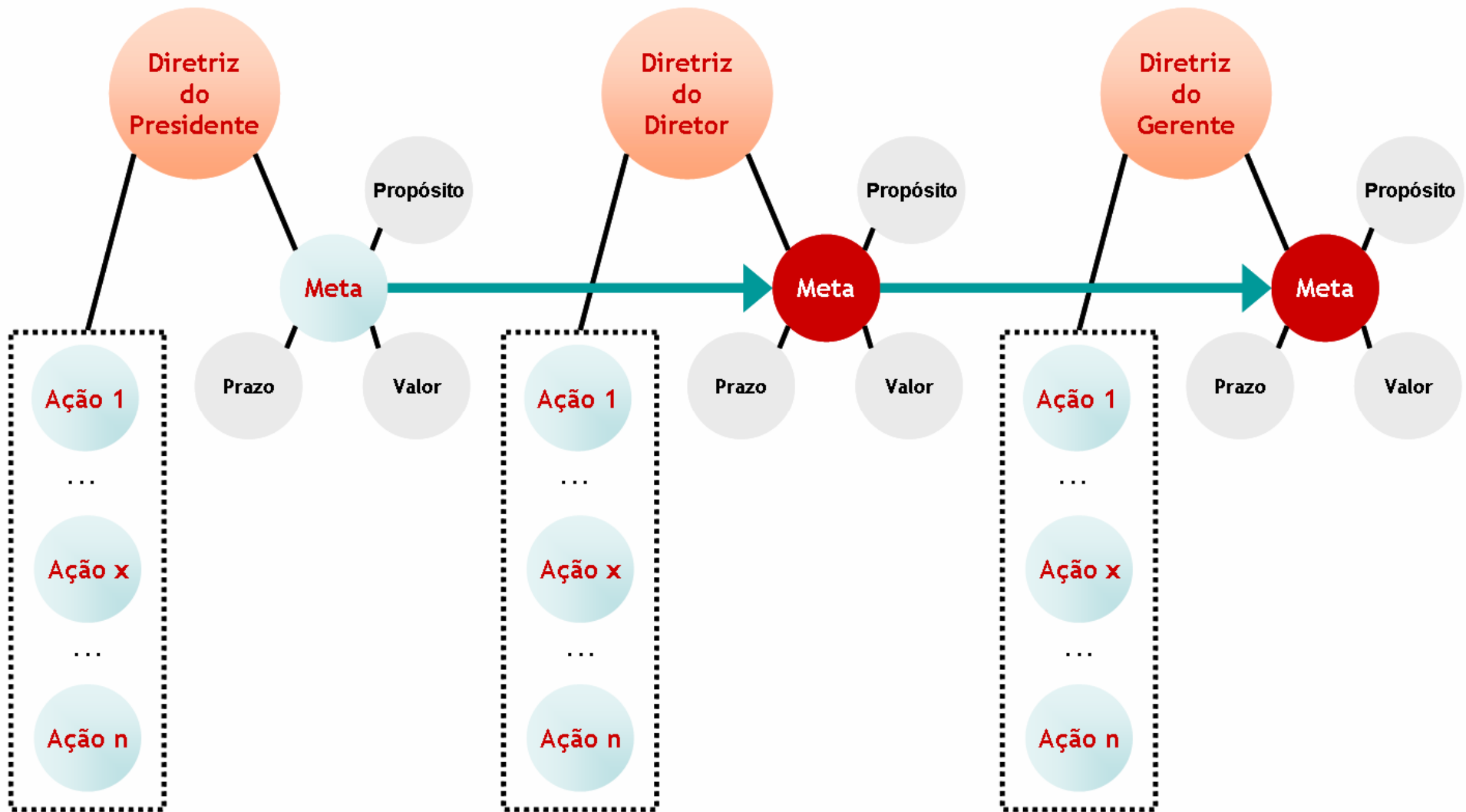





Ilustração E-8: Método do Desdobramento das Diretrizes na horizontal. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

<p>Dicas</p> 	<p>Os métodos de Desdobramento podem ser utilizados conjuntamente durante o Desdobramento das Diretrizes de uma entidade.</p> <p>Para isto basta verificar qual dos métodos é o mais adequado (ou possui mais afinidade) com as Metas propostas.</p> <p>Caso se deseje que uma Meta seja a mesma para todos os níveis (por exemplo: Redução de 5% das despesas administrativas) o Desdobramento ocorrerá na horizontal.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>O Desdobramento deve ser feito de modo a que tanto a diretoria quanto às gerências tenham no máximo 4 Metas cada uma.</p> <p>Estabelecer muitas Metas aumentará o grau de dificuldade para todo o processo gerencial.</p> <p>Esclareça aos gerentes que definir várias Metas não garante maior contribuição para cumprir a Diretriz da Diretoria.</p> <p>Procure <u>simplificar o processo</u> para reduzir barreiras, aumentando o foco em sua implementação e capacitar o time à nova metodologia → <u>aumentar a probabilidade de sucesso</u>.</p> <p>É importante certificar-se durante o processo de <i>catch ball</i> se os valores propostos para os níveis hierárquicos inferiores são suficientes para garantir o cumprimento da Meta do nível hierárquico imediatamente superior.</p>

<p>Exemplo [1]</p> 	<p style="text-align: center;"><u>Desdobramento na Vertical</u></p> <p><u>Diretrizes do Presidente</u></p> <p>Meta: Reduzir a taxa de Administração dos Planos em 20% no ano de 2007.</p> <p>Ações: 1. Reduzir as despesas administrativas. 2. Aumentar a base de arrecadação.</p> <p><u>Diretrizes do Diretor Administrativo e Financeiro</u></p> <p>Meta: Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.</p> <p>Ações: 1. Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros. 2. Reduzir as despesas com energia elétrica.</p> <p><u>Diretrizes do Gerente Administrativo e Financeiro</u></p> <p>Meta: Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 10% até o final do ano de 2007.</p> <p>Ações: 1. Desenvolver novos fornecedores.</p> <p>(Representação gráfica na Ilustração E-9).</p>
--	--

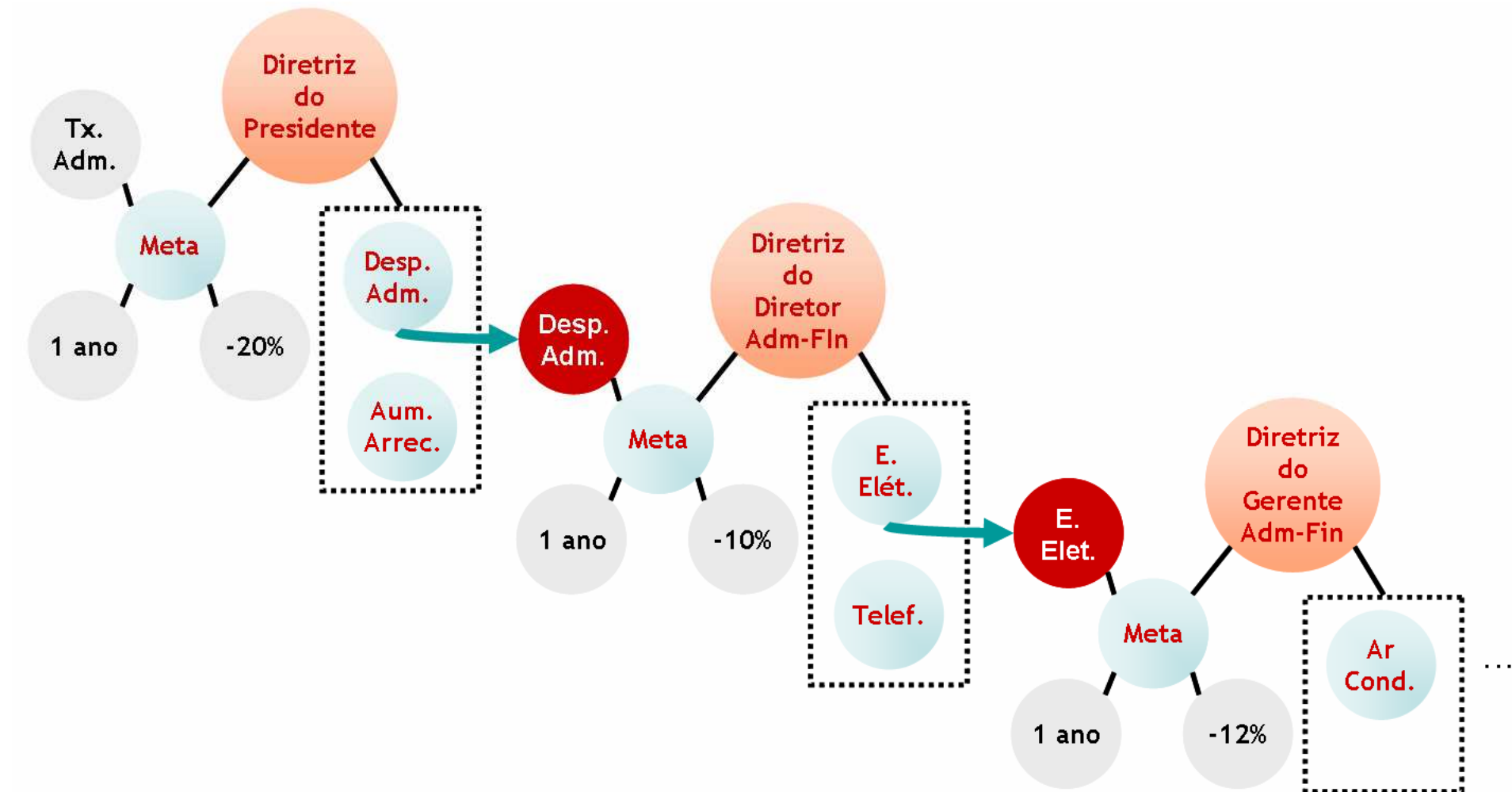



Ilustração E-9: Exemplo de aplicação do Método de Desdobramento das Diretrizes na vertical. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Exemplo [2]	<u>Desdobramento na Horizontal</u>
	<u>Diretrizes do Presidente</u> Meta: Obter Performance Financeira de Investimentos equivalente a 110% da taxa CDI no ano de 2007. Ações: 1. Diversificar Investimentos 2. Implementar Sistema de Análise de Risco.
	<u>Diretrizes do Diretor Administrativo e Financeiro</u> Meta: Obter Performance Financeira de Investimentos equivalente a 110% da taxa CDI no ano de 2007. Ações: 1. Diversificar Investimentos. 2. Implementar Sistema de Análise de Risco.
	<u>Diretrizes do Gerente Administrativo e Financeiro</u> Meta: Obter Performance Financeira de Investimentos equivalente a 110% da taxa CDI no ano de 2007. Ações: 1. Diversificar Investimentos. 2. Implementar Sistema de Análise de Risco. (Representação gráfica na Ilustração E-10).

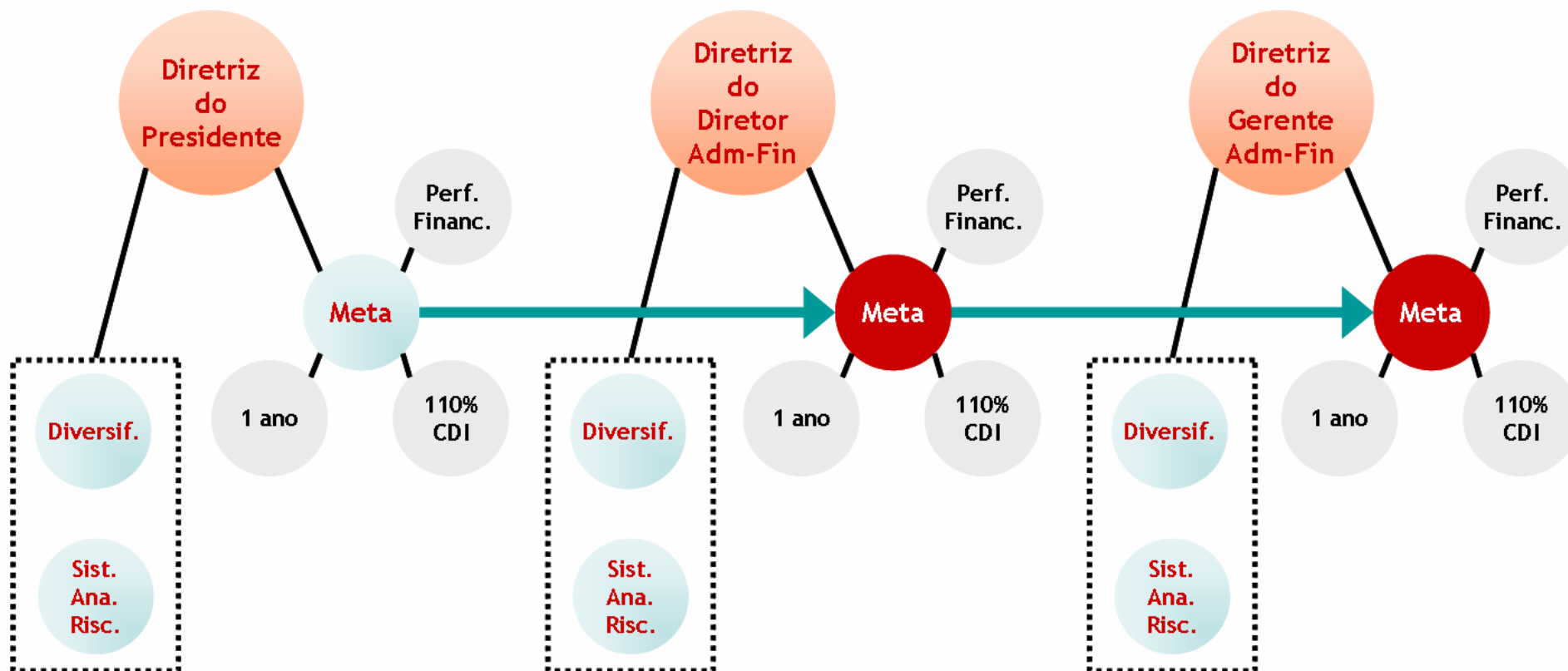


Ilustração E-10: Exemplo de aplicação do Método de Desdobramento das Diretrizes na horizontal. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

E.3.1. Indicadores.

“Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva.”

Kaoru Ishikawa

Indicadores são itens extremamente importantes do processo de GPD, pois será através deles que se poderá atribuir uma forma de representação quantificável das características de um processo ou de um produto.

Conforme definição da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade, indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma Meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização.

Trata-se de elementos fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisão e para o re-planejamento.

Definidos os indicadores, eles passarão a ser os itens de controle de cada área, facilitando a avaliação do desempenho.

Dicas





Quando de sua adoção ou criação, alguns critérios devem ser observados:

- Fazer sentido! Possibilitar uma decisão.
- Ser de fácil compreensão e interpretação.
- Ser representativo da situação.
- Permitir repetibilidade na medição: levantamento padronizado.
- Permitir comparação (referências do setor ou *benchmarks*).
- Ter baixo custo de obtenção.



Um indicador para que funcione como tal, deve possuir os seguintes componentes:

- Descrição.
- Fórmula.
- Unidade de medida.
- Frequência de acompanhamento.
- Critério de apuração (acumulado mensal, posição mensal, média móvel dos últimos “n” meses, anualizado, etc.).
- Fonte de dados (arquivo, tabela, formulário, etc.).

<p>Atenção</p> 	<p>A ABRAPP possui um sistema de indicadores para as entidades associadas - o IDG (Indicador de Desempenho de Gestão). Adotar esses indicadores, quando possível, facilitará o processo, além de permitir a comparação com o desempenho de outras entidades.</p>
<p>Exemplos</p> 	<p style="text-align: center;"><u>Indicador da Diretoria Administrativa</u></p> <p>Nome: Redução de Despesas Administrativas</p> <p>Descrição: Mede a redução das despesas administrativas ocorridas em 2007 em relação às despesas de 2006.</p> <p>Fórmula: $RDA = \left(1 - \frac{ADA17_{2007}}{ADA17_{2006}} \right) \times 100\%$</p> <p>Siglas:</p> <p>RDA = Redução de Despesas Administrativas.</p> <p>ADA17₂₀₀₇ = Total acumulado das despesas administrativas com pessoal e encargos, serviços de terceiros, gerais e depreciações/amortizações específicas do programa administrativo no ano de 2007.</p> <p>ADA17₂₀₀₆ = Total acumulado das despesas administrativas com pessoal e encargos, serviços de terceiros, gerais e depreciações/amortizações específicas do programa administrativo no ano de 2006.</p> <p>Unidade de medida: %</p> <p>Frequência de acompanhamento: Mensal</p>




E.3.1.1. Fórmulas para apuração dos indicadores.

A definição correta da fórmula matemática que servirá para apurar o valor do indicador de desempenho elimina dúvidas quanto ao seu cálculo.



<p>Dicas</p> 	<p>A fórmula deve sempre ser representada por uma equação matemática.</p> <p>Para evitar textos extensos, crie siglas e referencie o significado de cada sigla.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>É preferível, neste caso, pecar por excesso de informações do que por omissão, cuidando para definir a origem correta dos dados assim como a fórmula matemática que apresente o resultado que se deseja que o indicador represente.</p>

E.4. Estabelecimento das Diretrizes do Presidente.

O primeiro passo para o estabelecimento das Diretrizes da entidade é o estabelecimento das Diretrizes do Presidente, que nada mais é do que a definição das Metas que deverão estar diretamente ligadas aos Objetivos Estratégicos definidos e das Ações necessárias e suficientes para o seu cumprimento.

<p>Dicas</p> 	<p>Estabelecer as Diretrizes para a Presidência baseando-se nos Objetivos Estratégicos.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>Estabelecer um mínimo de 1 e um máximo de 4 Metas para o Presidente.</p> <p>O valor da Meta deve ser desafiador, não devendo ser fácil de ser atingido, porém deverá ser atingível.</p> <p>No primeiro ano de implantação do GPD, independente da quantidade de Objetivos Estratégicos, pode ser interessante adotar apenas uma Meta para o Presidente desde que ela possua uma abrangência geral permitindo o seu Desdobramento para todas as diretorias e gerências.</p> <p>Tenha em mente que no primeiro ano, o mais importante é difundir a metodologia permitindo o seu entendimento e a adoção de uma nova postura organizacional voltada para o resultado. Em função disto é muito comum que uma das metas do Presidente seja a de implantação do Planejamento Estratégico e do Sistema de Gerenciamento, a qual deverá ser desdobrada para todos os níveis hierárquicos.</p>
<p>Exemplos</p> 	<p><u>Meta do Presidente:</u> Reduzir a taxa de Administração dos Planos em 20% no ano de 2007.</p>

E.4.1. Como fazer

<p>Responsável:</p>	<p>Coordenador do Time de Planejamento Estratégico</p>
<p>Participantes:</p>	<p>Presidente Diretores</p>
<p>Reuniões:</p>	<p>Reunião [9].</p>
<p><i>Check list</i> da preparação:</p>	<p>Planejamento em 1 Página[®]. <i>Data show.</i> <i>Flip chart.</i> Blocos de <i>Post-it</i>.</p>
<p>Atuação do Coordenador:</p> 	<p>Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário E-1 para escrever as Metas e as Ações do Presidente.</p>
<p>Ferramentas</p> 	<p>Formulário E-1. Formulário E-2.</p>



Reunião [9]

Procedimento




- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (c) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
- (d) Apresentar o Planejamento em 1 Página[®] esclarecendo a todos os Objetivos Estratégicos definidos.
- (e) Atividade: Elaboração das Metas do Presidente
 - Esclarecer a todos que as Metas do Presidente serão também as Metas da entidade e a base para o desenvolvimento das Metas da diretoria e das gerências.
 - Solicitar ao Presidente e diretores que com base nos Objetivos Estratégicos definam no máximo 4 Metas (Propósito + Valor + Prazo) para a entidade.
- (f) Atividade: Após a definição das Metas, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas do Presidente.
- (g) **Definidas as Metas do Presidente pode-se aproveitar a mesma reunião para se definir as Ações necessárias e suficientes para atingir as Metas propostas, aproveitando a presença de todos os diretores.**
- (h) Atividade: Elaboração das Ações do Presidente.
 - Utilizar uma folha de *flip chart* para escrever a primeira Meta do Presidente. Na mesma folha, traduza a Meta em um problema, ou seja, se a Meta é reduzir a taxa de administração, o problema pode ser colocado como “Elevada taxa de administração”. Abaixo da descrição do problema, escreva a pergunta que deixe claro a todos que neste momento se está buscando identificar as causas para a solução do problema. Ex.: Por que nossa taxa de administração é elevada?
 - Seguindo o exemplo acima, não de espaço para colocações de que a taxa de administração não é elevada. A partir do momento em que sua redução foi definida como Meta, todos devem ter em mente que se a situação atual é superior à desejada então ela é elevada.
 - Cuidado para evitar que sejam expostas as soluções para o problema, nesta primeira análise deseja-se saber quais as causas para o problema apontado.
 - Solicite ao Presidente e diretores que escrevam nos *post-its* as causas para o problema em referência. Provavelmente cada diretor identificará várias causas, devendo cada uma ser anotada em um *post-it*. O prazo para esta tarefa deve ser em torno de 15 a 30 minutos.
 - Após este prazo, recolha todos os papéis e comece a ler uma a uma as causas apontadas, analisando com o grupo. Caso o grupo não entenda a causa lida, o autor deverá esclarecê-la. As causas que se referirem a itens similares deverão ser dispostas em grupos que poderão ser denominados (Ex.: Pessoal, Sistemas, Equipamentos, Métodos de Trabalho, etc.).
 - Após esta fase será necessário analisar as sugestões de causa sob o aspecto de coerência, ou seja, analisar se a causa apontada realmente tem influência sobre o problema. Aquelas que o grupo julgar de baixo impacto para com a Meta devem ser eliminadas.
 - Concluída esta análise, passa-se então para uma fase de priorização das causas apontadas, ou seja, o grupo deverá discutir e atribuir um grau de correlação para cada causa (pontuar: 5-alto, 3-médio, 1-baixo).
 - I. Caso o grupo tenha dificuldade para definir a correlação, pode ser interessante efetuar uma votação, na qual cada diretor e o Presidente atribuem um grau de correlação e ao final são somadas as notas dadas para cada causa.
 - Terminada a análise de correlação, as causas mais votadas (máximo de 5) deverão ser submetidas ao grupo para que o mesmo estabeleça as Ações prioritárias para a eliminação das causas principais.

- As Ações prioritárias (máximo de 5) deverão ser consideradas suficientes para a definição das Diretrizes do Presidente.
- (i) Atividade: Após a definição das Ações, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas e Ações do Presidente e, portanto, as Diretrizes.
- Terminada esta reunião, o Coordenador deverá identificar dentre as Ações do Presidente, aquelas que são desdobráveis, ou seja, que poderão tornar-se Metas dos diretores e aquelas que não são. As Ações não desdobráveis irão se transformar no Plano de Execução do Presidente como será visto no item E.8.
- Após a definição das Metas do Presidente, procure definir todos os indicadores e suas componentes para o acompanhamento das Metas. Lembre-se que se os dados necessários para a apuração do indicador ainda não existirem, deverão ser criados para permitir o acompanhamento do desempenho da Meta.
- (j) Atividade: Após a definição dos indicadores, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-2 com todos os componentes dos indicadores.

E.5. Estabelecimento das Diretrizes dos Diretores.

Depois de estabelecidas as Diretrizes do Presidente, segue-se para o estabelecimento das Diretrizes dos diretores utilizando-se dos métodos de Desdobramento anteriormente apresentados.

Sugere-se que, com base na identificação das Metas do Presidente e de suas Ações desdobráveis, que já sejam propostas Metas aos diretores, o que poderá facilitar o processo de definição de suas Diretrizes.

<p>Dicas</p> 	<p>Estabelecer as Metas para os Diretores baseando-se nas Metas ou Ações do Presidente através do processo de Desdobramento das Diretrizes.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>Estabelecer um máximo de 4 Metas para cada diretor.</p> <p>Como já se tem o primeiro Desdobramento aqui já se inicia o processo de <i>catch ball</i>, ou seja, o estabelecimento das Metas dos diretores deverá ser negociado com o Presidente, lembrando-se que o cumprimento das Metas de todos os diretores deve levar, por consequência, ao cumprimento das Metas do Presidente.</p>
<p>Exemplos</p> 	<p style="text-align: center;"><u>Desdobramento na Vertical</u></p> <p><u>Diretrizes do Presidente</u></p> <p>Meta: Reduzir a taxa de Administração dos Planos em 20% no ano de 2007.</p> <p>Ações: 1. Reduzir as despesas administrativas. 2. Aumentar a base de arrecadação.</p> <p><u>Diretrizes do Diretor Administrativo e Financeiro</u></p> <p>Meta: Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.</p> <p>Ações: 1. Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros. 2. Reduzir as despesas com telefonia.</p>

E.5.1. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Reunião [10]: Diretores Reunião [11]: Diretor e gerentes da diretoria
Reuniões:	Reunião [10]. Reunião [11] para cada diretoria.
Check list da preparação:	Planejamento em 1 Página [®] . Formulário E-1 com as Metas do Presidente. 1 folha de flip chart por diretoria ou gerência. Blocos de <i>Post-it</i> .
Atuação do Coordenador:	Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário E-1 para escrever as Metas e as Ações dos Diretores.
Ferramentas	Formulário E-1. Formulário E-2.



Reunião [10]

Procedimento

- (a) Antes da reunião o Coordenador deverá deixar preenchido o formulário E-1 de cada diretor já com as Metas e Diretrizes do Presidente assim como com a proposta de Metas em função da análise das Metas e Ações desdobráveis do Presidente.
- (b) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (c) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (d) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
- (e) Entregar o Planejamento em 1 Página[®], e o formulário E-1 previamente e parcialmente preenchido conforme item (a), explicando como será utilizado.
- (f) Atividade: Elaboração das Diretrizes dos Diretores
 - Apresentar aos diretores a primeira Diretriz do Presidente.
 - Solicitar aos diretores para que analisem as Metas e Ações do Presidente e identifiquem em cada diretoria as Ações do Presidente que a diretoria deve contribuir para atingir os resultados.
 - Caso determinada diretoria já possua Meta proposta conforme item (a), solicitar a sua validação.
 - Definido o Desdobramento da primeira Diretriz do Presidente passe-se para a segunda, procedendo-se da mesma forma até que todas as Diretrizes tenham sido analisadas.
 - Pode ser que uma Ação do Presidente só se enquadre em uma diretoria, não sendo isto um problema.
 - Como as Diretrizes do Presidente podem estar direcionadas para determinadas áreas onde se concentram as maiores necessidades iniciais dos Objetivos Estratégicos, pode ser que algumas diretorias acabem ficando com menos do que 4 Metas. Aproveite para definir com o diretor outras Metas ligadas aos Objetivos Estratégicos que porventura não tenham sido foco das Metas anuais do Presidente,

mas que têm forte correlação com a sua diretoria. Lembre-se de manter um número máximo de 4 Metas por diretoria.

- (g) Atividade: Após a definição das Metas dos diretores, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas de cada diretor.
- Após a definição das Metas dos diretores, procure definir com cada diretor todos os indicadores e suas componentes para o acompanhamento das Metas. Lembre-se que se os dados necessários para a apuração do indicador ainda não existirem, deverão ser criados para permitir o acompanhamento do desempenho da Meta.
- (h) Atividade: Após a definição dos indicadores, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-2 com todas as componentes dos indicadores.



Reunião [11]

Procedimento

O conteúdo desta reunião deverá ser repetido em separado para cada diretoria.

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
 - (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
 - (c) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
 - (d) Entregar o Planejamento em 1 Página[®], e o formulário E-1 previamente e parcialmente preenchido conforme item (a), explicando como será utilizado.
- (e) Atividade: Elaboração das Ações do diretor.
- Utilizar uma folha de *flip chart* para escrever a primeira Meta do diretor. Na mesma folha, traduza a Meta em um problema, ou seja, se a Meta é reduzir a taxa de administração, o problema pode ser colocado como “Elevada taxa de administração”, por exemplo.

Abaixo da descrição do problema, escreva a pergunta que deixe claro a todos que neste momento se está buscando identificar as causas para a solução do problema. Ex.: Por que nossa taxa de administração é elevada?

- Seguindo o exemplo acima, não de espaço para colocações de que a taxa de administração não é elevada. A partir do momento em que sua redução foi definida como Meta, todos devem ter em mente que se a situação atual é superior à desejada então ela é elevada.
- Cuidado para evitar que sejam expostas as soluções para o problema, nesta primeira análise deseja-se saber quais as causas para o problema apontado.
- Solicite ao diretor e gerentes que escrevam nos *post-its* as causas para o problema em referência. Provavelmente cada gerente identificará várias causas, devendo cada uma ser anotada em um *post-it*. O prazo para esta tarefa deve ser em torno de 15 a 30 minutos.
- Após este prazo, recolha todos os papéis e comece a ler uma a uma as causas apontadas, analisando com o grupo. Caso o grupo não entenda a causa lida, o autor deverá esclarecê-la. As causas que se refiram a itens similares deverão ser dispostas em grupos que poderão ser denominados (Ex.: Pessoal, Sistemas, Equipamentos, Métodos de Trabalho, etc.).
- Após esta fase será necessário analisar as sugestões de causa sob o aspecto de coerência, ou seja, analisar se a causa apontada realmente tem influência sobre o problema. Aquelas que o grupo julgar de baixo impacto para com a Meta devem ser eliminadas.
- Concluída esta análise, passa-se então para uma fase de priorização das causas apontadas, ou seja, o grupo deverá discutir e atribuir um grau de correlação para cada causa (pontuar: 5-alto, 3-médio, 1-baixo).
 - I. Caso o grupo tenha dificuldade para definir a correlação, pode ser interessante efetuar uma votação, na qual cada gerente e o diretor atribuem um grau de correlação e ao final são somadas as notas dadas para cada causa.

- Terminada a análise de correlação, as causas mais votadas (máximo de 5) deverão ser submetidas ao grupo para que o mesmo estabeleça as Ações prioritárias para a eliminação das causas principais.
 - As Ações prioritárias (máximo de 5) deverão ser consideradas suficientes para a definição das Diretrizes do diretor.
- (f) Atividade: Após a definição das Ações, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas e Ações do diretor e, portanto, as Diretrizes (observar ilustrações E-11 e E-12 nas páginas seguintes).
- Terminada esta reunião, o Coordenador deverá identificar dentre as Ações do diretor, aquelas que são desdobráveis, ou seja, que poderão tornar-se Metas dos gerentes e aquelas que não são. As Ações não desdobráveis irão se transformar no Plano de Execução do diretor como será visto no tópico E.8.

Depois de concluir a Reunião [11] com cada diretoria, todas as Diretrizes dos diretores estarão concluídas. O passo seguinte é a definição das Diretrizes dos gerentes.

LOGO DA ENTIDADE	NOME DA ENTIDADE		
	DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES - 2007		
NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR: Presidência	METAS:	1. Reduzir a taxa de Administração dos Planos em 20% no ano de 2007 2. 3. 4.	Revisão: 1.1
	NÍVEL HIERÁRQUICO: Diretoria Administrativa e Financeira		Data da Revisão: 09/12/06
AÇÕES	METAS	AÇÕES	
1.1 Reduzir as despesas administrativas	1. Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.	1.1. Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros. 1.2. Reduzir as despesas com Telefonia. 1.3. 1.4. 1.5. 1.6	
_____ Presidente		_____ Diretor Administrativo-Financeiro	



Ilustração E-11: Exemplo de preenchimento do formulário E-1, para uma Meta. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

LOGO DA ENTIDADE	NOME DA ENTIDADE				
	Desdobramento das Diretrizes - 2007				
DAF	NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR:	Presidência		Revisão: 1.1	
	NÍVEL HIERÁRQUICO:	Diretoria Administrativo-Financeira		Data da Revisão: 09/12/06	
INDICADORES					
Meta	Indicador	Descrição	Fórmula de Cálculo	Unidade	Frequência de Acompanhamento
1. Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.	Redução das Despesas Administrativas	Mede a redução das despesas administrativas ocorridas em 2007 em relação às despesas de 2006.	$RDA = \left(1 - \frac{ADA_{17}_{2007}}{ADA_{17}_{2006}} \right) \times 100\%$ <p>RDA = Redução de Despesas Administrativas.</p> <p>ADA₁₇₂₀₀₇ = Total acumulado das despesas administrativas com pessoal e encargos, serviços de terceiros, gerais e depreciações/amortizações específicas do programa administrativo no ano de 2007.</p> <p>ADA₁₇₂₀₀₆ = Total acumulado das despesas administrativas com pessoal e encargos, serviços de terceiros, gerais e depreciações/amortizações específicas do programa administrativo no ano de 2006.</p>	%	Mensal
_____ Presidente			_____ Diretor Administrativo-Financeiro		

Ilustração E-12: Exemplo de preenchimento do formulário E-2, para uma Meta. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

E.6. Estabelecimento das Diretrizes dos Gerentes.

Definidas as Diretrizes dos diretores, segue-se com a definição das Diretrizes dos gerentes. O processo é semelhante ao anteriormente definido para os diretores, mas será aqui repetido, com as alterações pertinentes para que didaticamente o manual contemple também o nível gerencial.

<p>Dicas</p> 	<p>Estabelecer as Metas para os gerentes baseando-se nas Metas ou Ações dos diretores através do processo de Desdobramento das Diretrizes.</p>
<p>Atenção</p> 	<p>Estabelecer um máximo de 4 Metas para cada gerente.</p> <p>Como já se tem o segundo nível de Desdobramento o processo de <i>catch ball</i>, deve ser realizado devendo as Metas dos gerentes serem negociadas com os diretores, lembrando-se que o atingimento das Metas por todos os gerentes deve levar, por consequência, ao cumprimento das Metas dos diretores.</p>

Exemplos



Desdobramento na Vertical

Diretrizes do Diretor Administrativo e Financeiro

Meta: Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.

Ações: 1. Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros.
2. Reduzir os custos com Telefonia.

Diretrizes do Gerente Administrativo e Financeiro

Meta: Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 10% até o final do ano de 2007.

Ações: 1. Desenvolver novos fornecedores.

E.6.1. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico.
Participantes:	Reunião [12]: Gerentes. Reunião [13]: Gerentes e subordinados.
Reuniões:	Reunião [12] para cada diretoria. Reunião [13] para cada gerência.
Check list da preparação:	Planejamento em 1 Página [®] . Formulário E-1 com as Metas do diretor. 1 folha de flip chart por diretoria ou gerência. Blocos de <i>Post-it</i> .
Atuação do Coordenador:	Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário E-1 para escrever as Metas e as Ações dos Gerentes.
Ferramentas	Formulário E-1. Formulário E-2.

**Reunião [12]****Procedimento**

O conteúdo desta reunião deverá ser repetido em separado para cada diretoria.

- (a) Antes da reunião o Coordenador deverá deixar preenchido o formulário E-1 de cada gerente já com as Metas e Diretrizes do diretor assim como com a proposta de Metas em função da análise das Metas e Ações desdobráveis do diretor.
- (b) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (c) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (d) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
- (e) Entregar o Planejamento em 1 Página[®], e o formulário E-1 previamente e parcialmente preenchido conforme item (a), explicando como será utilizado.
- (f) Atividade: Elaboração das Diretrizes dos Gerentes
 - Apresentar aos gerentes a primeira Diretriz do Diretor.
 - Solicitar aos gerentes para que analisem as Metas e Ações do diretor e identifiquem em cada diretoria as Ações do diretor com as quais a gerência deve contribuir para o cumprimento dos resultados.
 - Caso determinada gerência já possua Meta proposta conforme item (a), solicitar a sua validação.
 - Definido o Desdobramento da primeira Diretriz do diretor passa-se para a segunda, procedendo-se da mesma forma até que todas as Diretrizes tenham sido analisadas.
 - Pode ser que uma Ação do diretor só se enquadre em uma gerência, não sendo isto um problema.
 - Como as Diretrizes do diretor podem estar direcionadas para determinadas áreas onde se concentram as maiores necessidades iniciais dos Objetivos Estratégicos, pode ser que algumas gerências

acabem ficando com menos do que 4 Metas. Aproveite para definir com o gerente outras Metas ligadas aos Objetivos Estratégicos que porventura não tenham sido foco das Metas anuais do diretor, mas que têm forte correlação com a sua gerência. Lembre-se de manter um número máximo de 4 Metas por gerência.

- (g) Atividade: Após a definição das Metas dos gerentes, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas de cada gerente.
- Após a definição das Metas dos gerentes, procure definir com cada gerente todos os indicadores e suas componentes para o acompanhamento das Metas. Lembre-se que se os dados necessários para a apuração do indicador ainda não existirem, deverão ser criados para permitir o acompanhamento do desempenho da Meta.
- (h) Atividade: Após a definição dos indicadores, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-2 com todas as componentes dos indicadores.



Reunião [13]

Procedimento

O conteúdo desta reunião deverá ser repetido em separado para cada gerência.

- (a) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
 - (b) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
 - (c) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
 - (d) Entregar o Planejamento em 1 Página[®], e o formulário E-1 previamente e parcialmente preenchido conforme item (a), explicando como será utilizado.
- (e) Atividade: Elaboração das Ações do gerente.
- Utilizar uma folha de *flip chart* para escrever a primeira Meta do gerente. Na mesma folha, traduza a Meta em um problema, ou seja,

se a Meta é reduzir a taxa de administração, o problema pode ser colocado como “Elevada taxa de administração”, por exemplo. Abaixo da descrição do problema, escreva a pergunta que deixe claro a todos que neste momento se está buscando identificar as causas para a solução do problema. Ex.: Por que nossa taxa de administração é elevada?

- Seguindo o exemplo acima, não dê espaço para colocações de que a taxa de administração não é elevada. A partir do momento em que sua redução foi definida como Meta, todos devem ter em mente que se a situação atual é superior à desejada então ela é elevada.
- Cuidado para evitar que sejam expostas as soluções para o problema, nesta primeira análise deseja-se saber quais as causas para o problema apontado.
- Solicite ao gerente e seus subordinados que escrevam nos *Post-its* as causas para o problema em referência. Provavelmente cada colaborador identificará várias causas, devendo cada uma ser anotada em um *Post-it*. O prazo para esta tarefa deve ser em torno de 15 a 30 minutos.
- Após este prazo, recolha todos os papéis e comece a ler uma a uma as causas apontadas, analisando com o grupo. Caso o grupo não entenda a causa lida, o autor deverá esclarecê-la. As causas que se refiram a itens similares deverão ser dispostas em grupos que poderão ser denominados (Ex.: Pessoal, Sistemas, Equipamentos, Métodos de Trabalho, etc.).
- Após esta fase será necessário analisar as sugestões de causa sob o aspecto de coerência, ou seja, analisar se a causa apontada realmente tem influência sobre o problema. Aquelas que o grupo julgar de baixo impacto para com a Meta devem ser eliminadas.
- Concluída esta análise, passa-se então para uma fase de priorização das causas apontadas, ou seja, o grupo deverá discutir e atribuir um grau de correlação para cada causa (pontuar: 5-alto, 3-médio, 1-baixo).
 - I. Caso o grupo tenha dificuldade para definir a correlação, pode ser interessante efetuar uma votação, na qual cada colaborador

e o próprio gerente atribuem um grau de correlação e ao final são somadas as notas dadas para cada causa.

- Terminada a análise de correlação, as causas mais votadas (máximo de 5) deverão ser submetidas ao grupo para que o mesmo estabeleça as Ações prioritárias para a eliminação das causas principais.
 - As Ações prioritárias (máximo de 5) deverão ser suficientes para a definição das Diretrizes do gerente.
- (f) Atividade: Após a definição das Ações, o Coordenador deverá concluir o preenchimento do Formulário E-1 com as Metas e Ações do gerente e, portanto, as Diretrizes.
- Terminada esta reunião, o Coordenador deverá identificar dentre as Ações do gerente, aquelas que são desdobráveis, ou seja, que poderão tornar-se Metas dos níveis hierárquicos inferiores. As Ações não desdobráveis irão se transformar no Plano de Execução do gerente como será visto no tópico E.8.
 - Não havendo Desdobramento para níveis hierárquicos inferiores ao gerente ele deverá ser considerado o executor de todas as Ações estabelecidas em seu Desdobramento.

E.7. Estabelecimento das Diretrizes de níveis hierárquicos inferiores a Gerentes.

Dependendo do porte da entidade, pode ser interessante que o Desdobramento se dê também para níveis inferiores ao gerencial, o que poderá ser efetuado bastando seguir a metodologia aqui apresentada de Desdobramento. Entretanto, dentro da proposta estabelecida por este manual, este Desdobramento não será aqui abordado.

No caso do interesse da entidade em estabelecer Programa de Acordo de Resultados é fundamental que o Desdobramento vá além do nível gerencial. No caso do interesse da entidade em estabelecer Programa de Acordo de Resultados é fundamental que o Desdobramento vá além do nível gerencial.

E.8. Formular Planos de Execução.

*"A vida não consiste em ter boas cartas na mão e sim em jogar bem as que se têm."
Josh Billings*

Estabelecidas as Ações e verificando-se que as mesmas não são desdobráveis, ou seja, que já estão no nível de execução, o próximo passo será o do estabelecimento do Plano de Execução para o cumprimento da Ação e, conseqüentemente, da Meta (Ilustração E-14).

O Plano de Execução força o executor a refletir sobre as Atividades necessárias, bem como descrevê-las de uma forma racional que permita o acompanhamento do andamento destas Ações. É fundamental que o executor tenha em mente que as Atividades estabelecidas devem levar ao cumprimento da Ação correspondente.

A definição do Plano de Execução inicia o ciclo conhecido como PDCA (P-Plan, D-Do, C-Check, A-Action) que visa o aprimoramento contínuo e permanente nas organizações (Ilustração E-13).

Um fator muito importante no estabelecimento dos Planos de Execução é que se trata de outra oportunidade de decompor o "problema" (neste caso Ação) em partes menores (Atividades).

Lembre-se que as Atividades que compõem o Plano de Execução não devem possuir características de "agenda".

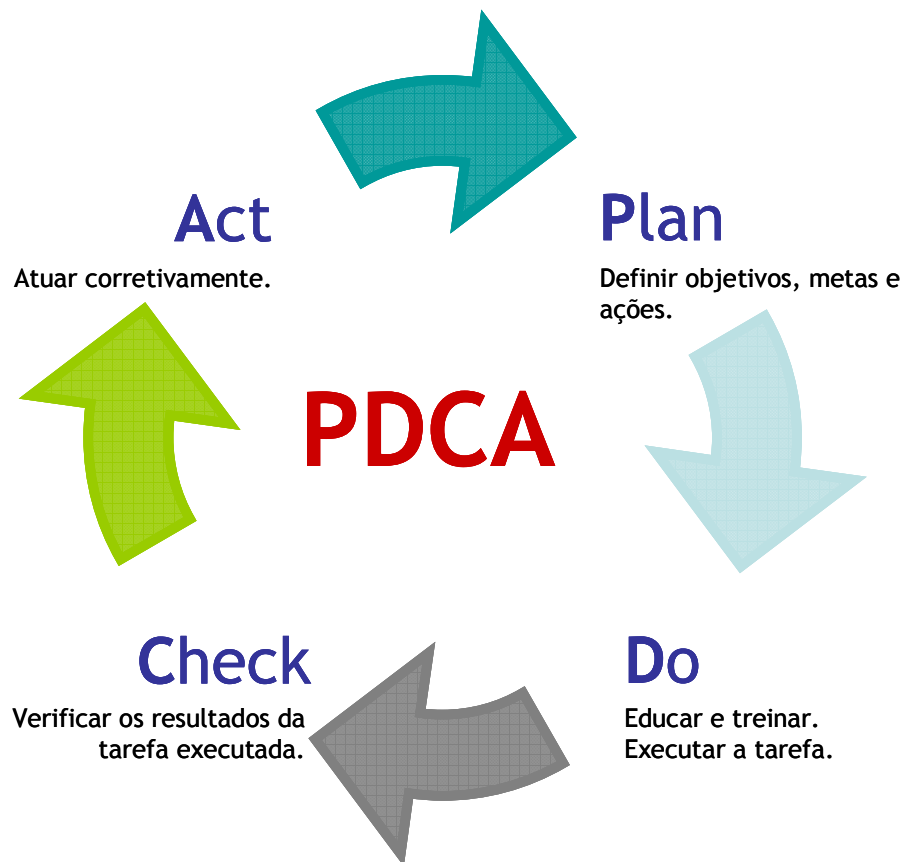


Ilustração E-13: Ciclo do PDCA.

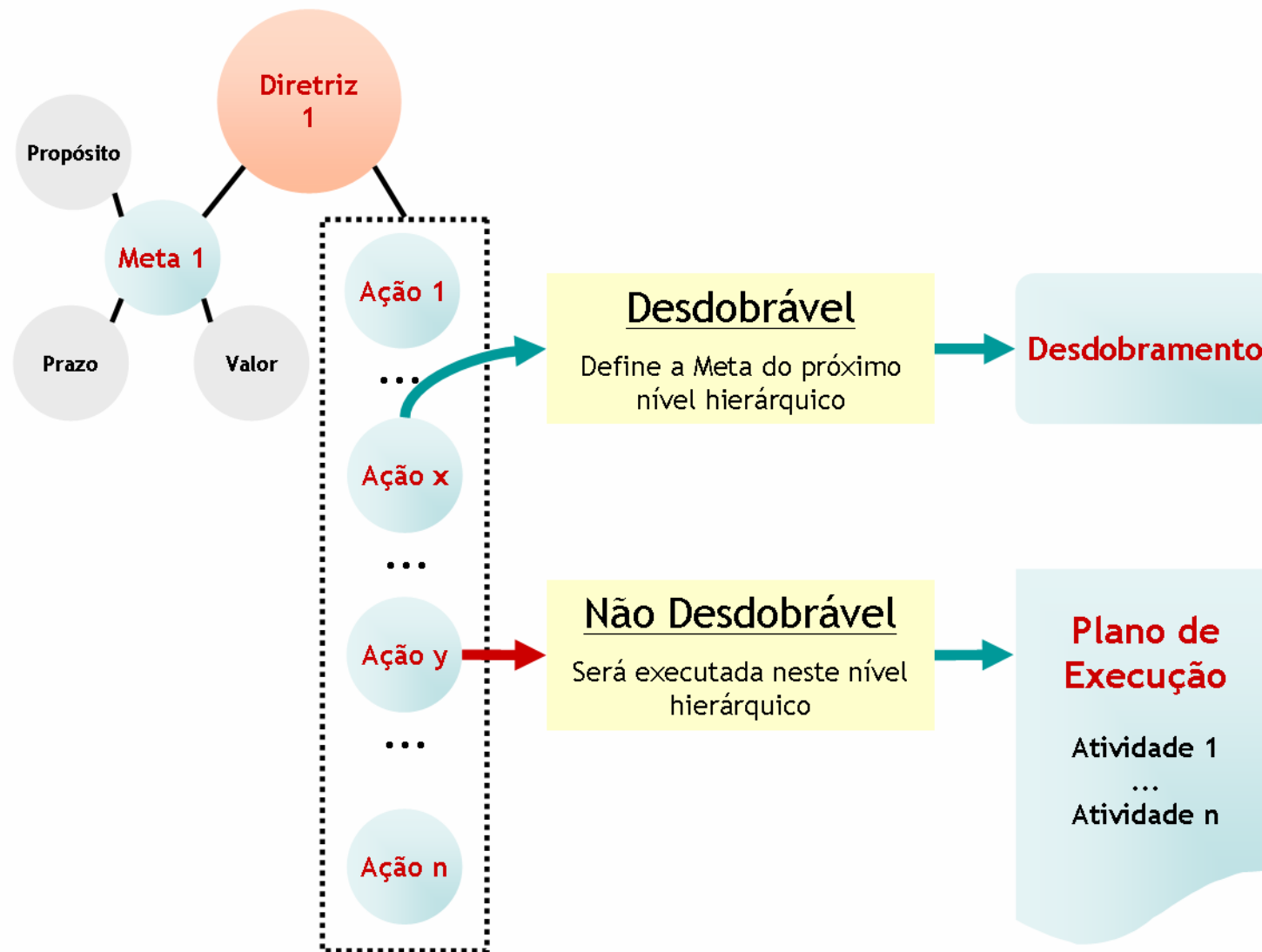




Ilustração E-14: Aplicação do Plano de Execução na decomposição do “problema”. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Síntese	Plano de Execução
<p>Dicas</p> 	<p>O Plano de Execução deverá ser elaborado com base em um modelo denominado 5W1H.</p> <p>5W</p> <ul style="list-style-type: none"> WHAT - O Que fazer. WHO - Quem o fará. WHEN - Quando ou até quando deverá ser feito. WHERE - Onde será feito. WHY - Por que deve ser feito. <p>1H → HOW - Como será feito.</p> <p>É comum encontrar referências sobre a utilização de outro “H” na elaboração do Plano de Execução (5W2H) para definir o valor que será gasto para executar a Ação (HOW MUCH).</p>
<p>Atenção</p> 	<p>É possível que algumas das Ações sejam suficientemente claras para orientar o que deve ser executado. Quando isso ocorrer, a definição do que fazer (WHAT) estará pronta e possuirá 1 única Atividade (a própria Ação), bastando definir os demais itens.</p> <p>Ao estabelecer as Ações a sua seqüência de numeração pode não corresponder à seqüência de execução, entretanto, quando da definição do Plano de Execução é o momento de refletir sobre a ordem de execução das Atividades.</p> <p>É comum na elaboração de Planos de Execução que os 2W, referentes a WHERE e WHY não façam sentido, entretanto recomenda-se que no primeiro ano mantenha-se todos os 5W, mesmo que o seu preenchimento seja idêntico para as várias das Atividades estabelecidas.</p>

Exemplo	<p><u>Diretriz 1</u></p> <p><u>Meta:</u> Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 5% até o final do ano de 2007.</p> <p><u>Ações:</u> 1. Desenvolver novos fornecedores; 2. Implantar o uso do pregão eletrônico; 3. Contratação de mão-de-obra com análise da planilha de formação do preço.</p> <p><u>Plano de Execução:</u> A Ilustração E-15 mostra um exemplo de Plano de Execução da Ação “1. Desenvolver novos fornecedores.”</p>
---------	---

LOGO DA ENTIDADE		NOME DA ENTIDADE					
		Nível Hierárquico Superior:	Diretoria Administrativa e Financeira				
		Nível Hierárquico:	Gerência Administrativa e Financeira				
PLANO DE EXECUÇÃO (5W 1H) - Ano							
Meta:	1. Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 5% até o final do ano de 2007.						
Ação	1.1 Desenvolver novos fornecedores						
Nº	O quê fazer (WHAT)	Quem (WHO)	Quando (WHEN)		Onde (WHERE)	Por Quê (WHY)	Como (HOW)
			Início	Fim			
1	Contactar os compradores de serviços de empresas conhecidas.	Sr. José (Comprador)	01/01/07	28/02/07	Curitiba-PR	Obter indicação de fornecedores que já prestam os mesmos serviços para outras empresas.	Através de contato pessoal, telefônico e e-mail.
2	Incentivar fornecedores pequenos com bons preços a ampliar sua atuação.	Sr. Manoel (Ger. de Compras)	01/01/07	28/02/07	Curitiba-PR	Permitir que possam assumir serviços maiores favorecendo-se dos preços baixos.	Reunião com fornecedores selecionados que atualmente já prestam serviços.
3	Apresentação Institucional para fornecedores de outros ramos de atividade e de outras praças.	Sr. Manoel (Ger. de Compras)	01/01/07	28/02/07	Curitiba-PR	Despertar o interesse para a prestação de serviços.	Reunião com fornecedores selecionados através de consulta telefônica, apresentando as perspectivas de nova oportunidade de trabalho .

Ilustração E-15: Exemplo de Plano de Execução.

E.8.1. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Gerentes e subordinados.
Reuniões:	Reunião [14] para cada gerência.
Check list da preparação:	Planejamento em 1 Página [®] . Formulário E-1 com as Diretrizes do gerente. 1 folha de flip chart por gerência. Blocos de <i>Post-it</i> .
Atuação do Coordenador:	Nesta etapa o Coordenador utilizará o Formulário E-3 para escrever as Ações do gerente.
Ferramentas	Formulário E-1 do executor. Formulário E-3 (Plano de Execução).

**Reunião [14]****Procedimento**

O conteúdo desta reunião deverá ser repetido em separado para cada gerência.

- (a) Antes da reunião o Coordenador deverá deixar preenchido o formulário E-3 para cada Meta do gerente com o campo WHAT preenchido com as Ações já definidas.
- (b) Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
- (c) Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
- (d) Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes.
- (e) Entregar o Planejamento em 1 Página[®], e o formulário E-3 já parcialmente preenchido, conforme item (a), explicando como será utilizado.
- (f) Atividade: Orientação aos gerentes para elaboração dos Planos de Execução
 - Para cada Ação o gerente deverá reunir-se com sua equipe e definir as Ações necessárias e suficientes para a realização da Ação.
 - Para cada ação definida os demais itens do formulário (Quem, Quando, Onde e Motivo) assim como a forma (HOW) como a ação será realizada deverão ser preenchidos.
 - O gerente deverá analisar o Plano de Execução e verificar se a sua seqüência permite realizar a Ação e se a ordem cronológica das Ações está correta.
 - Os gerentes deverão ser advertidos de que as Atividades que compõem o Plano de Execução não devem possuir características de “agenda”. Para aquelas Ações cuja declaração é clara o suficiente para orientar o que deve ser executado, o campo WHAT do Formulário já estará definido com 1 única Atividade (a própria

Ação), bastando preencher os demais itens inclusive, um breve esclarecimento de como será executada (HOW).

- Estabelecer o prazo de 1 semana para o preenchimento dos Planos de Execução.

(g) Atividade: Decorrido o prazo, o Coordenador deverá efetuar visitas a cada gerência analisando os Planos de Execução para verificar o entendimento pelas áreas e o correto preenchimento.

Lembre-se de alertar aos gerentes que o Plano de Execução servirá para o acompanhamento das Ações de sua área na busca do cumprimento das Metas estabelecidas, devendo ser encarado como uma ferramenta de auxílio para o acompanhamento das atividades da área.

Não foi proposta uma reunião com diretores e Presidente para a definição dos respectivos Planos de Execução, pois nesses níveis hierárquicos o desdobramento das Ações costuma ser completo.

Caso restem Ações, tanto do Presidente quanto dos diretores, que não sejam desdobráveis, é interessante elaborar o Plano de Execução, nos padrões estabelecidos neste capítulo.

F

Acompanhamento periódico

“Ocupamo-nos de tal modo em fazer as coisas urgentes que sequer temos tempo de nos perguntar se o que estamos fazendo realmente precisa ser feito”.

Stephen Covey

F.1. Definir ferramentas e formas de acompanhamento periódico.

Definidos os Planos de Execução (lembre-se que os Planos de Execução são fruto de todo o Planejamento demonstrados nos capítulos anteriores), a entidade seguirá para o próximo passo do ciclo PDCA, que nada mais é do que a realização das Ações planejadas, ou seja, D-Do (fazer).

O próximo passo do ciclo PDCA, C-Check, visa acompanhar o que está sendo feito. Este acompanhamento permitirá verificar se as Ações planejadas e executadas estão surtindo os efeitos necessários e conseqüentemente direcionando os resultados para o alcance das Metas estabelecidas.

É mais um momento de reflexão, pois se as Metas estão sendo atingidas, deve-se pensar se ao prosseguir com as Ações planejadas as Metas

continuarão sendo cumpridas. Por outro lado, caso as Metas não estejam sendo atingidas, há um forte indicativo de que as causas apontadas para os “problemas” podem não ter a influência imaginada ou ainda, as Ações para atacar as causas, não estão surtindo os efeitos necessários, sendo imperativa a revisão do processo.

Este processo de revisão (C-Check) é um momento importante de aprendizagem da organização, visto que é nesse momento onde seus gestores verificam se os planos estabelecidos estão realizando os efeitos esperados. Após esta revisão a organização, com as lições aprendidas, deve propor contramedidas aos desvios encontrados ou, se for o caso, Ações visando padronizar os resultados positivos, tratando-se da última¹² fase do ciclo PDCA, A-Action.

F.1.1. Acompanhamento Periódico para cumprimento das Metas Anuais.

O acompanhamento das Metas deve ser feito mensalmente através da verificação dos itens de controle de cada gerência (deve-se contemplar todos os níveis hierárquicos que possuam Metas estabelecidas).

Tal acompanhamento visa manter em foco a análise do indicador por todos os envolvidos, criando a cultura de acompanhamento de Metas.

Normalmente, a obtenção dos dados necessários para aferição do resultado das Metas depende do fechamento contábil do período analisado, quando estarão disponíveis os números oficiais.

É importante que o fechamento dos resultados siga o caminho inverso ao do desdobramento, iniciando pelos níveis hierárquicos inferiores em direção aos superiores (Ilustração F-1).

¹² É importante esclarecer que o ciclo PDCA é um processo que busca a melhoria contínua, ou seja, assim que a entidade concluir um ciclo completo inicia-se outro.

Este processo garante que os diretores já terão os resultados do andamento dos Planos de Execução de seus respectivos gerentes, quando for realizada a reunião dos diretores com o Presidente.

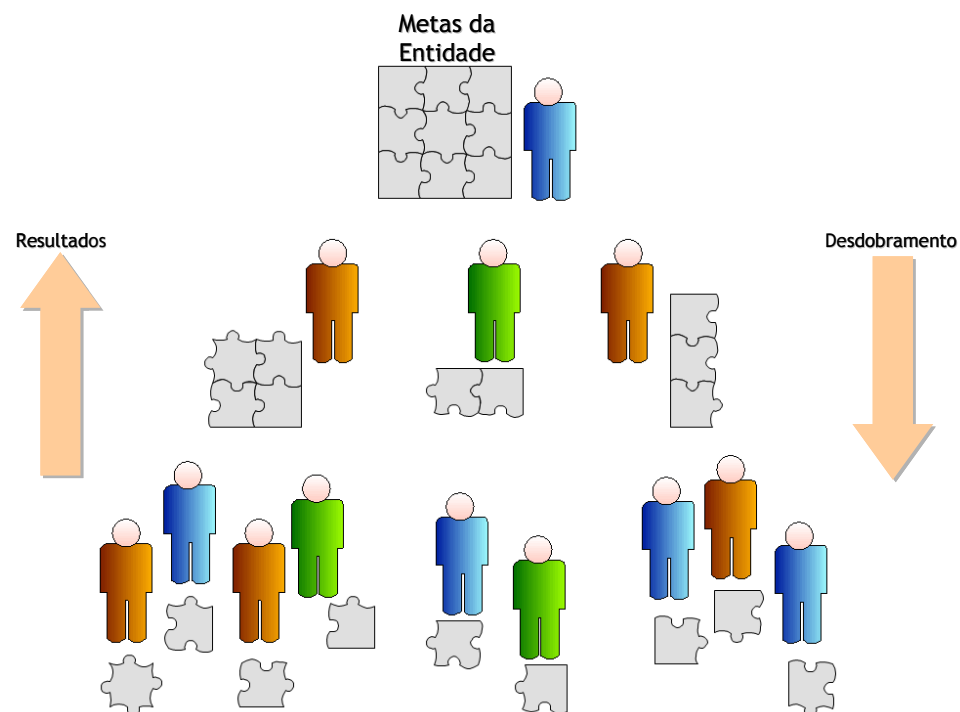






Ilustração F-1: A Abordagem para o desdobramento das Diretrizes é realizada no sentido do maior nível hierárquico para o menor, enquanto, a avaliação de resultados ocorre no sentido inverso. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Como orientação para o processo de acompanhamento de Metas, sugerimos a utilização do formulário F-1, que deverá ser preenchido mensalmente por todos os níveis hierárquicos que possuam Metas.

É muito importante utilizar uma referência visual para indicar o andamento da Meta, ou seja, se ela está ou não sendo atingida. Para esta referência visual, que deverá ser utilizada no preenchimento do campo “Status” do formulário F-1, sugere-se a seguinte nomenclatura:

Cores	Significado
	Valor igual ou melhor que a Meta.
	Valor inferior em até 10% ao previsto na Meta.
	Valor inferior a 10% do previsto na Meta.
	Meta ainda não passível de avaliação.

Salienta-se que este acompanhamento deve ser mensal, ou seja, todos aqueles que têm Meta devem acompanhar mensalmente (no máximo) o comportamento de seus indicadores, permitindo reavaliar as Ações que vem sendo tomadas.

Todo processo de acompanhamento necessita de um momento de interação entre os níveis hierárquicos de forma que se possa fazer uma avaliação conjunta do processo e do desempenho dos colaboradores na execução das Ações estabelecidas e dos resultados alcançados. Portanto, as avaliações formais de resultados devem ser periódicas.

Recomenda-se que a periodicidade destas avaliações seja trimestral, ocasião em que serão dados os “*feedbacks*” pelos superiores hierárquicos aos seus respectivos subordinados e revistos e atualizados os Planos de Execução.


Estas avaliações devem estar focadas em dois pontos fundamentais, a causa dos desvios e a solução dos problemas apontados. Isto é fundamental para não transformar a reunião em um “muro de lamentações” e de “caça às bruxas”. Lembre-se: o foco é encontrar a solução e não os “culpados”.

O processo de avaliação deverá seguir o previsto no formulário F-1 e permitirá ao nível hierárquico avaliador, identificar em quais áreas (ou células para níveis menores) estão surgindo os problemas que impedem o cumprimento das metas. Este processo permite a primeira etapa de estratificação do problema (lembra-se do “fatiar o problema”) permitindo então focar a atuação sobre esta área e dependendo do nível de desdobramento até mesmo sobre pessoas.

A Ilustração F-2 apresenta um exemplo de preenchimento do formulário F-1 para uma Meta.

Logo da Entidade		Nome da Entidade					
Acompanhamento da Evolução das Metas Anuais							
Nível Hierárquico: Diretoria Administrativa e Financeira				Responsável: Nome do Diretor (Ex.: José Luiz da Silva)			Período de Análise: 1º Trimestre / 2007
Metas Planejadas - Ano	Planejado		Realizado		Status	Análise do Período	Ações de Manutenção ou Melhorias
	Período	Ac. Ano	Período	Ac. Ano	<input type="radio"/>		
1. Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.	-10,00%	-10,00%	-10,00%	-10,00%	<input checked="" type="radio"/>	1. As ações para redução das despesas administrativas tem se mostrado eficientes, principalmente na conta mais significativa que é a de Custos de Serviços de Terceiros. As ações previstas pela Gerência de Suprimentos tem trazido bons resultados, principalmente através do desenvolvimento de novos fornecedores com custo de serviços mais baixos. 2. Os custos com energia elétrica e telefonia têm sido o maior problema deste trimestre visto os resultados não terem atingido o planejado, entretanto os ganhos com contratos de terceiros superou as expectativas mantendo a meta dentro do planejado.	1. Continuar com as ações estabelecidas mantendo o foco no desenvolvimento de novos fornecedores. 2. As negociações dos grandes contratos terão início no próximo semestre e o foco é a negociação através de planilha aberta de custos, sendo necessário que os compradores sejam treinados dentro do cronograma estabelecido antes do início das negociações. 3. Identificar as áreas que mais estouraram os orçamentos em energia elétrica e telefonia entendendo o que aconteceu e preparar ações de recuperação.
_____ Presidente				_____ Diretor Administrativo-Financeiro			

Ilustração F-2: Exemplo do Formulário F-1 (Acompanhamento de Metas) para uma Meta. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

Síntese	Acompanhamento periódico da situação das Metas Anuais.
Dicas 	<p>As áreas devem acompanhar mensalmente os seus itens de controle.</p> <p>Podem-se utilizar quadros fixados nas respectivas áreas para apresentação e acompanhamento das Metas de cada área, tanto os quadros como os formulários a serem nele fixados devem ser padronizados. Este tipo de acompanhamento é conhecido por Gestão à Vista.</p> <p>Sugere-se como modelo o formulário F-2 (ver exemplo de preenchimento na Ilustração F-3).</p> <p>Esse formulário deverá possuir as informações necessárias para atender, no mínimo, às seguintes necessidades do processo de avaliação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entender a Meta estabelecida. 2. Conhecer o resultado numérico do indicador no período bem como, o resultado acumulado. 3. Verificar a indicação de cor do resultado. 4. Análise sucinta do período, apontando fatores determinantes para o desempenho apresentado. Lembre-se: entender o que está acontecendo é o primeiro passo para se poder planejar alguma ação. 5. Proposta sucinta das ações para manutenção ou melhoria dos resultados.

Atenção



Durante a avaliação, o avaliador deverá aproveitar para questionar ou mesmo verificar mais a fundo algumas das metas de seu avaliado.

Lembre-se que o Formulário F-1 é apenas um resumo da situação. Caso o avaliado demonstre não entender os motivos do resultado de sua meta, não deixe de investigar o tema com maior profundidade.



O processo de gestão só funcionará se a alta administração estiver comprometida. Na fase de acompanhamento é de fundamental importância que os níveis hierárquicos superiores avaliem o comportamento de seus subordinados, habituando-se a questioná-los de acordo com a metodologia apresentada, independente dos resultados serem positivos ou não.

Agindo assim, a metodologia tem mais chances de ser incorporada ao dia-a-dia da entidade.

Logo da Entidade	Nome da Entidade																	
<p>META</p> <p>Reduzir o custo geral dos contratos de fornecimento de serviços de terceiros em 5% até o final do ano de 2007.</p>	<p>UNIDADE</p> <p>Gerência de Suprimentos</p>	<p>RESPONSÁVEL</p> <p>José Maria</p>	<p>FÓRMULA DE CÁLCULO IC</p> <p>$RCST = (CST2007 / CST2006) - 1) \times 100\%$</p>															
<p>Apresentação sintética dos indicadores.</p> <p>Redução das despesas com contratação de terceiros 3/45</p> <p>Previsto x Realizado (mensal)</p> <table border="1" data-bbox="705 1053 1153 1212"> <thead> <tr> <th></th> <th>No mês [ABRIL]</th> <th>No ano [2007]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Previsto</td> <td>-5,00%</td> <td>-5,00%</td> </tr> <tr> <td>Realizado</td> <td>-8,00%</td> <td>-6,25%</td> </tr> <tr> <td>Var nom.</td> <td>3,00%</td> <td>5,00%</td> </tr> <tr> <td>Var %</td> <td>+60,00%</td> <td>+25,00%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Realizado ■ Realizado Acumulado ■ Meta</p>					No mês [ABRIL]	No ano [2007]	Previsto	-5,00%	-5,00%	Realizado	-8,00%	-6,25%	Var nom.	3,00%	5,00%	Var %	+60,00%	+25,00%
	No mês [ABRIL]	No ano [2007]																
Previsto	-5,00%	-5,00%																
Realizado	-8,00%	-6,25%																
Var nom.	3,00%	5,00%																
Var %	+60,00%	+25,00%																
<p>FONTES DE DADOS: SAP</p>	<p>IMPRESSO EM: 13/2/2007 12:00 AM</p>																	

Ilustração F-3: Exemplo do Formulário F-2 (Gestão à Vista) para uma Meta. Fonte: Elaborado por Capsi Consultoria.

F.1.2. Como fazer

Responsável:	Coordenador do Time de Planejamento Estratégico
Participantes:	Reunião [15] - Presidente, Diretores e Gerentes. Reunião [16] - Presidente, Diretores, Gerentes e colaboradores convidados.
Reuniões:	Reunião [15] Reunião [16]
Check list da preparação:	<i>Data show.</i>
Atuação do Coordenador:	Nesta etapa o Coordenador orientará o Presidente, diretores e gerentes sobre os procedimentos para a avaliação (C-Check). 
Ferramentas	Formulário F-1 (Acompanhamento da Evolução de Metas Anuais).  Modelo de Apresentação F-2.



Reunião [15]

Procedimento

Esta reunião deverá ocorrer ao final do primeiro mês após a implantação do GPD e tem a finalidade de esclarecer como os avaliadores e avaliados deverão proceder quando das reuniões formais de avaliação. Não se trata, portanto, das reuniões de avaliação propriamente ditas as quais serão conduzidas sempre pelo avaliador, tanto as formais (no mínimo trimestral) quanto as informais (no mínimo mensal).

(a) Atividade: Esclarecimento sobre reuniões de avaliação e o preenchimento do Formulário F-1.

- Informar sobre a necessidade das reuniões de avaliação de Metas sendo que para a reunião do nível hierárquico superior, o nível hierárquico a ser avaliado deverá ter preenchido o formulário F-1 com a sua avaliação.
- Esclarecer que a reunião de avaliação é a ocasião para rever as Ações planejadas, sendo importantíssima para o processo, pois será avaliada a assertividade das Ações tomadas até o momento, sua manutenção ou a proposição de novas Ações. É o momento para a orientação e para feedback tanto do superior para com o subordinado assim como do subordinado para com o superior.
- Procure orientar a todos que este é um grande momento de amadurecimento de todo o processo e deve ser aproveitado.
- Ressaltar que é com base na avaliação de resultados de seus subordinados, que deve ser feita individualmente, que o nível hierárquico avaliador subsidiará o preenchimento de seu formulário preparando-se para a reunião com o nível hierárquico superior.
- Lembrar que todos os formulários devem ser assinados pelo avaliador e pelo avaliado e uma cópia deve ser entregue ao Coordenador, para fins de registro.

Concluídas as reuniões de avaliação e, conseqüentemente, o preenchimento de todos os formulários de avaliação, a entidade estará pronta para a reunião geral de avaliação - a Reunião [16].

Antes da realização da Reunião [16] deverá ser divulgada uma apresentação padrão que será utilizada por todos (Modelo de Apresentação F-3).

**Reunião [16]****Procedimento**

Esta reunião deverá ocorrer trimestralmente, entretanto, no início do processo e principalmente para entidades com até 30 funcionários, sugere-se que seja mensal no decorrer do 1º trimestre, para verificar a aceitação e facilitar o entendimento da metodologia, passando a ser trimestral caso se verifique que a metodologia já foi assimilada.

- (a) Atividade: Para a primeira reunião, o Coordenador deverá realizar uma apresentação antes de todos contendo no mínimo o seguinte:
- Apresentar a Ilustração A-1, indicando a etapa do processo de Planejamento Estratégico que está sendo desenvolvida.
 - Apresentar o Pensamento Estratégico: declarações de Missão, Visão e Valores.
 - Exposição do conceito e da importância da formulação das Diretrizes e do acompanhamento periódico.
- (b) Atividade: Apresentações
- Apresentação do Presidente:
 - I. Apresentação de cada Meta com os Pontos Positivos e Pontos Negativos do período (de acordo com a periodicidade da reunião - mensal ou trimestral).
 - Apresentação dos Diretores:
 - I. Cada diretor deverá realizar uma apresentação em separado (Observar exemplo de apresentação na ilustração F-4 e F-5).
 - II. Apresentação de cada Meta com os Pontos Positivos e Pontos Negativos do período (de acordo com a periodicidade da reunião - mensal ou trimestral).
 - Apresentação dos Gerentes:

- I. Cada gerente deverá realizar uma apresentação em separado. Caso existam muitos gerentes (mais do que 4), sortear 4 gerentes na hora para a apresentação.
 - II. As apresentações de todos os gerentes já deverão ter sido enviadas ao Coordenador.
 - III. Apresentação de cada Meta com os Pontos Positivos e Pontos Negativos do período (de acordo com a periodicidade da reunião - mensal ou trimestral).
- Apresentação dos demais colaboradores:
- I. Caso existam níveis hierárquicos inferiores a gerente que também tenham Metas estabelecidas, deverão estar incluídos no sorteio anterior. Sugere-se que além do Presidente e diretores sejam realizadas mais 4 apresentações entre gerentes e colaboradores.

F.1.3. Acompanhamento Periódico para Revisão do Planejamento Anual da Entidade.

Recomenda-se que ao final de cada ano a entidade efetue uma reunião com a finalidade de apresentação dos resultados da alta administração (Presidência e Diretoria), abordando os acertos e erros que permitiram ou dificultaram o cumprimento das Metas.

Este é um momento de reflexão para melhorar o processo de planejamento e desenvolver o plano para o próximo ano, dando continuidade ao ciclo do PDCA.




1ª META: 			
Reduzir as despesas administrativas em 10% no ano de 2007.			
	Previsto	Realizado	Status
Resultado no Período:	10%	10%	
Resultado Acumulado:	10%	10%	

Ilustração F-4: Exemplo de Apresentação para reunião trimestral: Slide 1 (análise de uma Meta).


1ª META: 	
Análise do Período	
<ul style="list-style-type: none"> • As ações para redução dos custos com serviços de terceiros surtiram efeito tendo proporcionado os resultados esperados. • Os gastos com energia elétrica e telefonia foram os maiores problemas do trimestre, não tendo sido alcançado o resultado desejado, entretanto mesmo assim a meta geral foi atingida face ao bom desempenho da redução de custos com serviços de terceiros. 	
Ações de Manutenção ou Melhorias	
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar com as ações estabelecidas para o desenvolvimento de novos fornecedores. • Treinar os compradores de serviços para as negociações em análise de planilha aberta para a negociação dos grandes contratos do próximo semestre. • Estabelecer foco e acompanhamento sobre as áreas de TI e RH que foram as áreas com maior "estouro" nas contas de energia elétrica e telefonia entendendo o que aconteceu e preparar ações de recuperação. 	

Ilustração F-5: Exemplo de Apresentação para reunião trimestral: Slide 2 (análise de uma Meta).

Conceitos, Abreviaturas e Terminologias

Quando utilizados neste documento, os termos e as expressões abaixo relacionadas terão os seguintes significados (aplicáveis tanto às formas no singular como no plural), exceto se houver ressalvas expressas:

Análise SWOT: Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a *SWOT Analysis* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Por meio desta metodologia poderá fazer-se o levantamento das forças e fraquezas da empresa; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

Benchmark: Termo que indica “o(s) melhor(es) resultado(s)” dentre as organizações concorrentes, em determinados itens de controle. Observa-se atualmente a tendência de se ir além da análise dos concorrentes e procurar apresentar um desempenho ainda melhor como referencial.

Benchmarking: Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado. O objetivo do *benchmarking* é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor. Tipos de *benchmarking*: Interno, quando se compara atividades semelhantes dentro da mesma organização; Competitivo, quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes; Funcional, quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes.

Ciclo PDCA: O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc.).

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

- *Plan* (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o cumprimento dos resultados.
- *Do* (execução): realizar, executar as atividades.
- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- *Act* (agir): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos Planos de Execução, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

DRAA: Demonstrativo dos Resultados da Avaliação Atuarial.

EFPC: Entidade Fechada de Previdência Complementar.

Fatores Críticos de Sucesso: São fatores que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação do Planejamento Estratégico e melhoria dos processos da organização.

FCS: (ver) Fatores Críticos de Sucesso.

FNQ: Fundação Nacional de Qualidade.

Patrocinadora: Empresa que institui o plano de benefícios para seus empregados, ou adere a plano em andamento, e que suportará a totalidade ou parte do respectivo custeio.

PNQ: Prêmio Nacional da Qualidade.

Processo: No latim *procedere* é verbo que indica a ação de avançar, ir para frente (*pro+cedere*). É o conjunto seqüencial e peculiar de ações que objetivam atingir uma meta. É usado para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

Em gerência de operações, processo é a seqüência de passos, tarefas e atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Exemplos de processos incluem a formação, preparação, tratamento ou melhora de materiais em suas características físicas ou químicas, resultando na sua transformação.

Em administração de empresas, processo é o conjunto de atividades realizadas na geração de resultados para o cliente, desde o início do pedido até a entrega do produto. De acordo com outro conceito mais moderno, que é transdisciplinar, processo é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessária para adicionar valores para o ser humano.

Apêndice A - Formulários

Pensamento Estratégico

Missão:	
Visão:	
Valores:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Formulário B-1.

Análise do Ambiente Externo

FATOR 01	Explicação	Classificação	
Novos Entrantes		Oportunidade	Ameaça
FATOR 02	Explicação	Classificação	
Governo		Oportunidade	Ameaça
FATOR 03	Explicação	Classificação	
Clientes		Oportunidade	Ameaça

Formulário C-1.

Análise do Ambiente Externo

FATOR 04	Explicação	Classificação	
Fornecedores		Oportunidade	Ameaça
FATOR 05	Explicação	Classificação	
Substitutos		Oportunidade	Ameaça
FATOR 06	Explicação	Classificação	
Patrocinadora		Oportunidade	Ameaça

Formulário C-1 (continuação).

Análise do Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	Explicação	Ganho					Probabilidade				
		1	3	5	7	9	1	3	5	7	9

Formulário C-2.

Análise do Ambiente Externo

AMEAÇAS	Explicação	Perda					Probabilidade				
		1	3	5	7	9	1	3	5	7	9

Formulário C-2 (continuação).

Análise do Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	Explicação	Soma

Formulário C-3.

Análise do Ambiente Externo

AMEAÇAS	Explicação	Soma

Análise do Ambiente Interno

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 1	Explicação	Classificação	
Performance financeira		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 2	Explicação	Classificação	
Execução Orçamentária		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 3	Explicação	Classificação	
FCS 3		Ponto Forte	Ponto Fraco

Análise do Ambiente Interno

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 4	Explicação	Classificação	
FCS 4		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 5	Explicação	Classificação	
FCS 5		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 6	Explicação	Classificação	
FCS 6		Ponto Forte	Ponto Fraco

Análise do Ambiente Interno

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 7	Explicação	Classificação	
FCS 7		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 8	Explicação	Classificação	
FCS 8		Ponto Forte	Ponto Fraco
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO 9	Explicação	Classificação	
FCS 9		Ponto Forte	Ponto Fraco

Análise do Ambiente Interno

PONTOS FORTES	Explicação	Importância				
		1	3	5	7	9

Formulário C-5.

Análise do Ambiente Interno

PONTOS FRACOS	Explicação	Urgência					Viabilidade					Importância				
		1	3	5	7	9	1	3	5	7	9	1	3	5	7	9

Formulário C-5 (continuação).

Análise do Ambiente Interno

PONTOS FORTES	Explicação	Soma

Formulário C-6.

Análise do Ambiente Interno

PONTOS FRACOS	Explicação	Soma

Formulário C-6 (continuação).

Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Ameaças

Formulário C-7.

Posicionamento Estratégico

		Pontos Fortes						Pontos Fracos							
Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes	Ambiente Externo com predominância de:													
	Pontos Fracos	Ameaças	Oportunidades												
Oportunidades		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		0						0							
		0						0							
		0						0							
		0						0							
		0						0							
		0						0							
Ameaças		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		0						0							
		0						0							
		0						0							
		0						0							
		0						0							

Formulário D-1.

Planejamento em 1 Página®

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	ANÁLISE AMBIENTAL		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															
<u>Missão:</u>	Matriz SWOT		1															
	<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>	2															
			3															
			4															
			5															
<u>Visão:</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>	6															
			7															
			8															
<u>Valores:</u>	POSTURA ESTRATÉGICA																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">Ambiente Externo com predominância de:</th> <th rowspan="2"><u>Estratégia Genérica:</u></th> </tr> <tr> <th>Ameaças</th> <th>Oportunidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">Ambiente Interno com predominância de:</th> <th>Pontos Fortes</th> <td>71 Manutenção</td> <td>81 Desenvolvimento</td> <td rowspan="2">FALSO</td> </tr> <tr> <th>Pontos Fracos</th> <td>73 Sobrevivência</td> <td>65 Crescimento</td> </tr> </tbody> </table>				Ambiente Externo com predominância de:		<u>Estratégia Genérica:</u>	Ameaças	Oportunidades	Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes	71 Manutenção	81 Desenvolvimento	FALSO	Pontos Fracos	73 Sobrevivência	65 Crescimento	
		Ambiente Externo com predominância de:			<u>Estratégia Genérica:</u>													
		Ameaças	Oportunidades															
Ambiente Interno com predominância de:	Pontos Fortes	71 Manutenção	81 Desenvolvimento	FALSO														
	Pontos Fracos	73 Sobrevivência	65 Crescimento															
	METAS DA ENTIDADE																	
<u>Meta 1:</u>	<u>Meta 2:</u>	<u>Meta 3:</u>	<u>Meta 4:</u>															

Diretrizes

LOGO DA ENTIDADE	NOME DA ENTIDADE	
	DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES - ANO	
NÍVEL HIERARQUICO SUPERIOR:	METAS: 1. 2. 3. 4.	Revisão:
	NÍVEL HIERÁRQUICO:	Data da Revisão:
AÇÕES	METAS	AÇÕES
	1.	1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5. 1.6.
	2.	2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6.
	3.	3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5. 3.6.
	4.	4.1. 4.2. 4.3. 4.4. 4.5. 4.6.
_____		_____
Nível Hierárquico Superior		Nível Hierárquico

Formulário E-1.

Indicadores

LOGO DA ENTIDADE	NOME DA ENTIDADE				
	Desdobramento das Diretrizes - Indicadores - Ano				
SIGLA DA DIRETORIA	NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR:				Revisão:
	NÍVEL HIERÁRQUICO:				Data da Revisão:
INDICADORES					
META	INDICADOR	DESCRIÇÃO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE	FREQUÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO
----- Nível Hierárquico Superior			----- Nível Hierárquico		

Formulário E-2.

Plano de Execução

LOGO DA ENTIDADE	NOME DA ENTIDADE						
	Nível Hierárquico Superior:						
	Nível Hierárquico:						
PLANO DE EXECUÇÃO (5W 1H) - Ano							
Meta:							
Ação:							
N°	O quê fazer (WHAT)	Quem (WHO)	Quando (WHEN)		Onde (WHERE)	Por Quê (WHY)	Como (HOW)
			Início	Fim			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Formulário E-3.

Acompanhamento de Metas

LOGO DA ENTIDADE		NOME DA ENTIDADE					
Acompanhamento da Evolução das Metas Anuais - Ano							
Nível Hierárquico:				Responsável:			Período de Análise:
Metas Planejadas - Ano	Planejado		Realizado		Status	Análise do Período	Ações de Manutenção ou Melhorias
	Período	Ac. Ano	Período	Ac. Ano			
					<input type="radio"/>		
					<input type="radio"/>		
					<input type="radio"/>		
					<input type="radio"/>		
_____				_____			
Nível Hierárquico Superior				Nível Hierárquico			

Formulário F-1.

Gestão à Vista

LOGO DA ENTIDADE	NOME DO INDICADOR										
<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="244 373 535 400">META</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="244 400 535 448"></td></tr></tbody></table>	META		<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="607 373 846 400">UNIDADE</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="607 400 846 448"></td></tr></tbody></table>	UNIDADE		<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="918 373 1158 400">RESPONSÁVEL</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="918 400 1158 448"></td></tr></tbody></table>	RESPONSÁVEL		<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="1229 373 1574 400">FÓRMULA DE CÁLCULO IC</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="1229 400 1574 448"></td></tr></tbody></table>	FÓRMULA DE CÁLCULO IC	
META											
UNIDADE											
RESPONSÁVEL											
FÓRMULA DE CÁLCULO IC											
<p>ESPAÇO DESTINADO AO(S) GRÁFICO(S) COM A DEMONSTRAÇÃO DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DO INDICADOR DESDE O INÍCIO DO ANO DE ANÁLISE ATÉ O ÚLTIMO FECHAMENTO.</p>											
<table border="1"><tr><td data-bbox="244 1241 766 1283">FONTE DE DADOS:</td></tr></table>	FONTE DE DADOS:	<table border="1"><tr><td data-bbox="1070 1241 1288 1283">IMPRESSO EM:</td><td data-bbox="1288 1241 1444 1283">13/2/2007</td><td data-bbox="1444 1241 1574 1283">12:00 AM</td></tr></table>			IMPRESSO EM:	13/2/2007	12:00 AM				
FONTE DE DADOS:											
IMPRESSO EM:	13/2/2007	12:00 AM									

Formulário F-2.

Apêndice B - Quadro de Referência das Reuniões

Reunião	Capítulo	Tema	Participantes	Check list da preparação	Ferramentas
Reunião [1]	B. Pensamento Estratégico	Missão	Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Dicionário pode ser útil.	-
Reunião [2]		Visão	Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Dicionário pode ser útil.	-
Reunião [3]		Valores	Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Dicionário pode ser útil.	-
Reunião [4]	C. Análise Ambiental	Ambiente Externo	Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Formulários C-1 e C-2. Preparar os materiais de referência.	Formulário C-1. Formulário C-2.
Reunião [5]			Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Formulário C-3. Computador para preenchimento do formulário C-3. Preparar os materiais de referência.	Formulário C-3.
Reunião [6]		Ambiente Interno	Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Formulário C-4. Computador para preenchimento do formulário C-4. Preparar os materiais de referência.	Formulário C-4.
Reunião [7]			Time de Planejamento Estratégico	Folhas de flip chart e canetas. Formulários C-5 e C-6. Computador para preenchimento dos formulários C-5 e C-6. Preparar os materiais de referência.	Formulário C-5. Formulário C-6.
Reunião [8]	D. Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Time de Planejamento Estratégico	Formulário C-7. Formulário D-1. Formulário P 1pg.	Formulário C-7. Formulário D-1. Formulário D-2.

Reunião	Capítulo	Tema	Participantes	Check list da preparação	Ferramentas
Reunião [9]	E. Metas e Ações	Diretrizes do Presidente	Presidente e Diretores	Planejamento em 1 Página®. Data show. Flip chart. Blocos de Post-it.	Formulário E-1. Formulário E-2.
Reunião [10]		Diretrizes dos Diretores	Diretores	Planejamento em 1 Página®. Formulário E-1 com as Metas do Presidente. 1 folha de flip chart por diretoria. Blocos de Post-it.	Formulário E-1. Formulário E-2.
Reunião [11]			Diretor e gerentes da diretoria	Planejamento em 1 Página®. Formulário E-1 com as Metas do Diretor. 1 Folha de flip chart por gerência. Blocos de Post-it.	Formulário E-1. Formulário E-2.
Reunião [12]		Diretrizes dos Gerentes	Gerentes	Planejamento em 1 Página®. Formulário E-1 com as Metas do diretor. 1 folha de flip chart por diretoria ou gerência. Blocos de Post-it.	Formulário E-1. Formulário E-2.
Reunião [13]			Gerentes e subordinados	Planejamento em 1 Página®. Formulário E-1 com as Metas do gerente. 1 folha de flip chart por diretoria ou gerência. Blocos de Post-it.	Formulário E-1. Formulário E-2.
Reunião [14]			Plano de Execução	Gerentes	Planejamento em 1 Página®. Formulário E-1 com as diretrizes do gerente. 1 folha de flip chart por área. Blocos de Post-it.
Reunião [15]	F. Acompanhamento Periódico		Presidente, Diretores e Gerentes.	Data show.	Formulário F-1.
Reunião [16]			Presidente, Diretores, Gerentes e colaboradores convidados	Data show.	Formulário F-1.

As Reuniões [11] e [12] serão repetidas para cada diretoria.

As Reuniões [13] e [14] serão repetidas para cada gerência da entidade.

A Reunião [16] é um modelo de reunião para acompanhamento periódico das Metas e Ações.

Anexo A - Critérios de Excelência

“Os Critérios de Excelência da FNQ - Fundação Nacional de Qualidade constituem um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho.”

FNQ - Fundação Nacional de Qualidade

Os oito Critérios de Excelência publicados e divulgados pela FNQ - Fundação Nacional de Qualidade e válidos para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) edição 2007 referem-se a:

1- Liderança

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

2 - Estratégias e Planos

Este critério examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

3 - Clientes

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.

4 - Sociedade

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável - por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade - e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

5 - Informações e Conhecimento

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis.

6 - Pessoas

Este Critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

7 - Processos

Este critério examina como a organização gerencia os seus os processos; identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

8 - Resultados

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

A publicação completa denominada “Critérios de Excelência 2007” encontra-se disponível para *download* no site da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br).