

Critério Estratégias e Planos

Requisitos para a Excelência

1/3/2010

Nº 02/ 07

Este material foi produzido pela Assessoria de Gestão Institucional (AGIN) da SEFAZ utilizando como base o material da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ intitulado Cadernos de Excelência (intermediário e avançado), com o único propósito de facilitar, junto aos servidores fazendários, o correto entendimento e interpretação dos requisitos dos critérios de excelência utilizados no processo de auto-avaliação e melhoria da gestão.

Este material corresponde ao segundo fascículo de um total de sete, cada qual se referindo a um dos critérios de excelência (nesta ordem): Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos. De forma integrada e interdependente estes critérios compõem a base do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Para uma melhor compreensão do Modelo recomenda-se a leitura de todos os fascículos.

Orientações para o entendimento dos requisitos

Critério: Estratégias e Planos

Item: 2.1 – Formulação de Estratégias

O Critério Estratégias e Planos traduz, primordialmente, o fundamento da excelência Visão de Futuro, pois determina os elementos de análise do ambiente externo onde a organização efetuará as suas transações a partir da compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo. Esse delineamento das perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com comprometimento das pessoas.

Assim, a estratégia se torna o elemento chave para a criação de diferenciais competitivos que contribuem para a criação de valor para as partes interessadas. Estratégia é o caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

A formulação das estratégias é de extrema importância para o sucesso de uma organização, ela ocorre por meio de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de opções para escolhas vitais como a dos recursos a aplicar, das posições a ocupar e dos relacionamentos a manter.

Alínea A – Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente?

Destacar como a organização identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente.

Esta alínea pede que se relate sobre a formulação das políticas públicas.

Alínea B - Como é o processo de formulação das estratégias da organização?

Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo.

Formulação das estratégias – refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode ser desenvolvido utilizando tipos diferenciados de previsões, cenários ou outras metodologias para se criar uma diretriz para o futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão, a alocação de recursos e a definição de políticas.

A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macro ambiente, mercado e setor de atuação e de suas tendências.

O envolvimento das partes interessadas tem por objetivo assegurar que estratégias da organização atendam os interesses delas.

A formulação das estratégias aborda o processo de planejamento, que visa definir os caminhos que a organização deve trilhar para tornar real uma visão de futuro, a partir da identificação de forças restritivas e impulsoras, externas e internas, decorrentes de

uma análise ambiental. Esses caminhos são traduzidos em objetivos estratégicos a serem perseguidos e monitorados ao se tratar a correlação dessas forças, a fim de viabilizar produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizar os resultados para as partes interessadas.

O processo de formulação ocorre geralmente com base em uma seqüência controlada de eventos, que tem início com análises ambientais e termina com as estratégias definidas. Essas atividades são geralmente executadas pela liderança da organização e, dependendo do porte da mesma, envolvem outros níveis da estrutura. É comum, ainda, a organização municiar-se de informações e pareceres de consultorias e especialistas para proporcionar uma visão de fora da organização e facilitar o processo de definição dos rumos.



Figura 1: Três níveis de análise ambiental.
Fonte: FNQ, 2007.

Principais etapas:

- **Análise do ambiente**
 - Ambiente operacional (setor de atuação) – concorrente, mercado alvo, fornecedores e clientes
 - Análise macro ambiental - Fatores econômicos, Políticos/Legais, Tecnológico e Social
 - Ambiente interno: Análise de competência da organização e análise dos recursos (recursos financeiros, recursos organizacionais, recursos físicos)
- **Definição das Estratégias**
 - A partir das forças restritivas e impulsoras resultantes das análises ambientais e suas tendências, em geral, a visão de futuro da organização é revisada ou confirmada. Em seguida, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratar aquelas forças, considerando também os riscos de empreender um curso deliberado de projetos, programas e processos na organização.
 - O uso da matriz SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — serve como ferramenta para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW) e externas (OT), propiciando uma visão consolidada para a equipe encarregada do planejamento poder propor estratégias alternativas a

serem consideradas, a fim de selecionar e validar aquelas que serão imprescindíveis para tornar a visão de futuro da organização uma realidade no longo prazo, viabilizando produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizando os resultados para as partes interessadas.

- **Definição de Modelo de Negócio**

A avaliação e a definição do modelo de negócio é geralmente realizada em relação às perspectivas do macro ambiente, da tecnologia e do mercado de atuação e visa analisar e otimizar a forma de atuação da organização no mercado para maximizar seus resultados e promover sua perpetuação.

O modelo de negócio é a concepção conseqüente das estratégias definidas para um período da vida da organização, que expressa uma forma de atuação. Compreende várias definições, como: produtos a serem fabricados, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

O modelo de negócio, em última instância, deve responder à pergunta: “Com qual configuração multiplicaremos os recursos que gerimos por meio de nossas estratégias?” A avaliação do modelo deve proporcionar insights para multiplicar ainda mais seus resultados.

Alínea C - Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias?

1. Destacar os aspectos considerados.

2. Destacar como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com vistas à melhor cumprir sua missão institucional.

A análise externa pode ser dividida em dois fatores:

- Ambiente operacional (setor de atuação e suas tendências) caracterizando o espaço onde opera a organização onde encontramos: concorrentes, fornecedores, clientes e mercado alvo.

Ex:

A Dana Albarus – Divisão Cardans (PNQ 2003), inclui na sua análise competitiva os seguintes fatores relativos ao setor de atuação: demanda de mercado atual e potencial; necessidades e expectativas do mercado; análise SWOT (“Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities”, “Threats” ou Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) da concorrência e entrantes; análise do produto da concorrência; novos requisitos dos clientes; novas tecnologias e novos produtos; e análise SWOT de fornecedores. Esses fatores são atualizados com periodicidade diversa, conforme o tipo de informação, por diferentes responsáveis da equipe encarregada do planejamento.

- Macroambiente e o mercado de atuação e suas tendências onde encontramos fatores como: social, econômico, político/legal e tecnológico.

Quadro 3: Fatores que compõem o macroambiente

FORÇAS MACROAMBIENTAIS	
Econômicas <ul style="list-style-type: none"> • Produto Interno Bruto • Taxas de juros • Taxas de inflação • Lucros do setor econômico • Renda pessoal disponível • Disponibilidade e custo de energia • Mercado de trabalho • Níveis de emprego • Taxa cambial • Produtividade setorial • Políticas de incentivo • Outros 	Tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> • Gastos em pesquisa e desenvolvimento do governo e do setor • Tecnologias que afetam os processos e produtos • Tecnologias de informação • Novos equipamentos e soluções • Outros
Social <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento demográfico • Distribuição etária • Mudanças no estilo de vida • Níveis educacionais • Costumes • Crenças • Expectativa de vida • Outros 	Político-Legais <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de governo • Progresso na aprovação de leis • Estrutura dos partidos políticos • Barreiras de importação • Leis tributárias • Leis de proteção ambiental • Leis trabalhistas • Leis do consumidor • Regulamentações compulsórias e voluntárias • Outros

Fonte: Adaptado de "Gestão estratégica - princípios e práticas", J. David Hunger e Thomas L. Wheelen, 2002.

As análises dos fatores ou variáveis relativas a esses ambientes podem ter também periodicidade e autoria diferentes, em função da dinâmica das variáveis envolvidas (concorrência, fornecimento, clientes, mercado-alvo, legislação, economia, infra-estrutura da sociedade, tecnologia, desempenho interno etc.).

Alínea D - Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?

Esta análise refere-se aos fatores internos da empresa, os recursos que aplica e os ativos intangíveis que considera, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos financeiros. Diferentemente dos componentes do macro ambiente e do ambiente operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os mais facilmente perceptíveis e controláveis, por se encontrarem dentro da organização. Neste momento, é feita uma análise das condições internas da organização para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos. Os pontos fortes da organização correspondem às forças impulsoras internas, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, as quais devem ser reforçadas, enquanto os pontos fracos se constituem das limitações e forças restritivas, que dificultam ou impedem o seu alcance, as quais devem ser superadas.

Em geral, envolve o estudo de pelo menos dois fatores:

- Análise das competências da organização - baseada nas informações provenientes da análise do desempenho (resultados versus metas versus informações comparativas e relatórios de avaliação).
Propicia a identificação de principais forças e fraquezas da organização a partir da determinação de suas competências essenciais em relação a de seus competidores.
As competências essenciais compreendem os recursos e as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação a seus concorrentes. Geram ativos intangíveis responsáveis pelos principais diferenciais em relação a eles e refletem a "personalidade" da empresa. Na condição de adotar

medidas de ação, as competências essenciais são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período de tempo.

- Análise dos recursos - propicia a identificação dos bens que podem ser vistos e quantificados para determinar pontos fortes e fracos. Eles variam conforme o perfil da organização, mas pode-se resumi-los em pelo menos três categorias de análise:
 - Recursos financeiros – caixa, créditos, orçamentos autorizados e outros realizáveis;
 - Recursos organizacionais – sistema de gestão, estrutura organizacional, humanos, sistemas de informação e comunicação etc.; e
 - Recursos físicos – infra-estrutura, capacidade produtiva, produtividade de equipamentos, meios de distribuição etc.

Ex:

Quadro 5: Elementos do ambiente interno Belgo Juiz de Fora

Elementos de Análise - Forças e Fraquezas
• Subsistema Humano/Social: Quadro de funcionários (comprometimento); perfil dos profissionais; remuneração e benefícios; plano de treinamento e desenvolvimento; plano de carreira (transferências e promoções); ambiente de trabalho (clima organizacional); jornada de trabalho; segurança, higiene e qualidade de vida no trabalho; relacionamento com os sindicatos e a comunidade.
• Subsistema Tecnológico/Produtivo: Pesquisa e desenvolvimento (tecnologia própria ou adquirida); produtos/serviços oferecidos; mercados/perfil dos clientes; canais de distribuição, venda e marketing; instalações industriais/escritórios; processos produtivos e operacionais; equipamentos/automação; suprimentos/fornecedores; layout industrial; programação e controle da produção/estoques; qualidade dos produtos/serviços/processos.
• Subsistema Informativo/Decisório: Informações estratégicas, gerenciais, administrativas e operacionais, financeiras, técnicas e de mercado; tecnologia da informação (equipamentos, sistemas, redes); comunicações internas e externas; processo decisório.
• Subsistema Administrativo/Estrutural: Estrutura organizacional e de cargos; normas e procedimentos; gestão estratégica, tática e operacional; métodos de planejamento, controle e aperfeiçoamento.
• Subsistema Econômico/Financeiro: Nível de receitas/faturamento; nível de despesas operacionais; lucratividade; fluxo de caixa; endividamento; liquidez; capital de giro; elaboração, monitoramento e análise do orçamento; relatórios e demonstrativos financeiros; contabilidade e custos.

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão Belgo Juiz de Fora, 2004.

Alínea E - Como são avaliadas e selecionadas as estratégias da organização?

- Destacar as principais estratégias selecionadas.
- Destacar o alinhamento das estratégias com o PPA, a LDO e a LOA, quando pertinente.

A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macro ambiente, mercado e setor de atuação e de suas tendências.

O envolvimento das partes interessadas tem por objetivo assegurar que estratégias da organização atendam os interesses delas.

A partir das forças restritivas e impulsoras resultantes das análises ambientais e suas tendências, em geral, a visão de futuro da organização é revisada ou confirmada. Em seguida, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratar aquelas forças, considerando também os riscos de empreender um curso deliberado de projetos, programas e processos na organização.

O uso da matriz SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — serve como ferramenta para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW) e externas (OT), propiciando uma visão consolidada para a equipe encarregada de o planejamento poder propor estratégias alternativas a serem consideradas, a fim de selecionar e validar aquelas que serão imprescindíveis para tornar a visão de futuro da organização uma realidade no longo prazo, viabilizando produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizando os resultados para as partes interessadas.

A equipe de planejamento pode validar as estratégias a serem adotadas, levando-se em conta o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade de cada estratégia proposta.

1) Consistência – As estratégias não devem apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes. Devem ser consistentes entre si, com a visão de futuro e com os valores e princípios organizacionais.

2) Consonância – As estratégias devem representar resposta adaptativa ao ambiente externo e suas forças restritivas e impulsoras, e às mudanças críticas que ocorrem no mesmo. Inclui a coerência com as necessidades das partes interessadas, por exemplo, novos anseios de controladores e novas demandas da sociedade expressas em leis e regulamentos.

3) Vantagem – As estratégias devem propiciar a criação ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada. A área de atividade refere-se ao ramo de negócio que a organização escolhe para atuar. Espera-se que as estratégias desenvolvam alguma vantagem competitiva de mercado em relação aos competidores.

4) Viabilidade – As estratégias não devem sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insuperáveis. A definição do grau de viabilidade pode ser resultado de macro avaliações e exercícios de projeção financeira.

Para apoiar a definição de estratégias e a seleção daquelas a serem adotadas, muitas das vencedoras e finalistas do PNQ incluem em seus ciclos de planejamento fases de elaboração e exercícios de mapas estratégicos. Tais mapas consideram os objetivos estratégicos separados por perspectivas e interligados por setas que indicam relações de causa e efeito, segundo o modelo do Balanced Scorecard — BSC (Norton e Kaplan, 1997) — ou dele derivado. As derivações desse modelo, em geral, buscam introduzir perspectivas adicionais, além das propostas pelo modelo clássico — financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento — com o objetivo de aprofundar o mapeamento. Isso permite visualizar os objetivos estratégicos em relação a todas as partes interessadas, facilitando a seleção daqueles que melhor respondem às forças impulsoras ou restritivas. Exercícios de simulações e de projeções de resultados apóiam a validação dos objetivos estratégicos definidos.

Alínea F - Como as áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?

A participação sistemática das áreas internas no processo de formulação das estratégias visa aumentar a precisão das informações levantadas e tratadas, por meio da ampliação da equipe envolvida no planejamento. Tal equipe pode incluir lideranças e profissionais seniores de escalões inferiores, e promover a ampla participação das pessoas no estabelecimento dos rumos e objetivos comuns, engajando liderados e aumentando a eficácia do sistema de liderança.

Por outro lado, dependendo do porte da organização e do grau de interdependência, o envolvimento direto ou indireto de controladores, clientes, fornecedores, parceiros e determinadas instâncias da sociedade e da comunidade, de acordo com o fator ambiental analisado, proporciona maior consistência e alinhamento às necessidades atuais e emergentes dessas partes. Recomenda-se que os padrões de planejamento incluam os critérios de envolvimento de cada parte interessada.

O padrão de planejamento deve, portanto, estabelecer critérios de seleção de quais instâncias internas e externas participam do processo, em que momento são ouvidas no mapeamento das variáveis ambientais, quais as informações são buscadas e qual sua finalidade.

Alínea G - Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos?

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum.

A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou conseqüências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.

A comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação, é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, aumentando-se a eficácia da liderança. Com as instâncias controladoras, a comunicação desses temas serve à construção de compromissos mútuos. A comunicação para outras partes interessadas, na medida em que as estratégias as influenciem, é necessária para o alinhamento de interesses e prevenção de problemas de relacionamento comercial e institucional.

Ex:

A Direção executiva da Irmandade Santa Casa da Misericórdia de Porto Alegre (PNQ 2002) realiza reuniões com médicos, fornecedores e convênios, além de pesquisas com as partes interessadas, especialmente os clientes usuários, no âmbito do processo de formulação das estratégias. A Mesa Administrativa (instância controladora) é envolvida no processo de aprovação.

Uma boa estratégia de comunicação não deve ser apenas vertical, mas também horizontal, assim como deve considerar os canais formais - quadros de avisos, artigos

na imprensa interna, boletins informativos, memorandos executivos, apresentações da Direção e outros - e os canais informais, que são construídos com as pessoas ou grupos respeitados por funcionários nos quais eles confiam. A comunicação à força de trabalho e a determinados públicos externos, em geral, exige uma tradução para uma linguagem mais simplificada, de fácil compreensão, a fim de assegurar maior compreensão pelos diversos níveis da organização.

ITEM 2.2 – Implementação das Estratégias

Alínea A - Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação?

- 1. Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.**
- 2. Destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação.**

A definição de indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, o estabelecimento de metas de curto e longo prazo a elas vinculadas, bem como a montagem dos planos de ação para sustentar o alcance das metas são realizados, em geral, de forma simultânea e interdependente durante o ciclo de planejamento.

Uma pesquisa realizada em 2004 pela Fundação Instituto de Administração (FIA), com 274 executivos das principais empresas brasileiras apontou que 82,3% dos entrevistados consideravam que seu maior desafio era alinhar as pessoas, seu desempenho e suas competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais. Fica evidente a importância do estabelecimento de um sistema que possibilite:

- traduzir a estratégia por meio de indicadores, metas e planos de ação, facilitando-se a implementação dos objetivos estratégicos e a medição do seu sucesso;
- integrar a estratégia ao dia-a-dia das pessoas; e
- assegurar a compreensão e o alinhamento de todos com a estratégia.

Uma análise mais aprofundada das diversas organizações ganhadoras do PNQ e das metodologias por elas adotadas demonstra que uma das abordagens mais utilizadas para a implementação deste sistema é realizada por meio de um contínuo processo de desdobramento de indicadores, metas e planos de ação. Além disso, este processo tende a ser bastante participativo, por meio do envolvimento de grande número de pessoas em todos os níveis da organização, em uma série de eventos sincronizados em cada um dos níveis organizacionais.

Nessas organizações, o núcleo central da equipe que elabora o planejamento é composto pelos principais dirigentes, outros executivos ou assessores seniores e, muitas vezes, representantes de instâncias controladoras, como é o caso de empresas com conselhos de governança, subsidiárias de corporações e unidades autônomas (divisões, departamentos, etc.).

Essa equipe de planejamento, no entanto, compõe o núcleo de uma rede que se amplia no momento em que as estratégias formuladas precisam ser desdobradas em indicadores, metas e planos de ação viáveis envolvendo mais pessoas no processo.

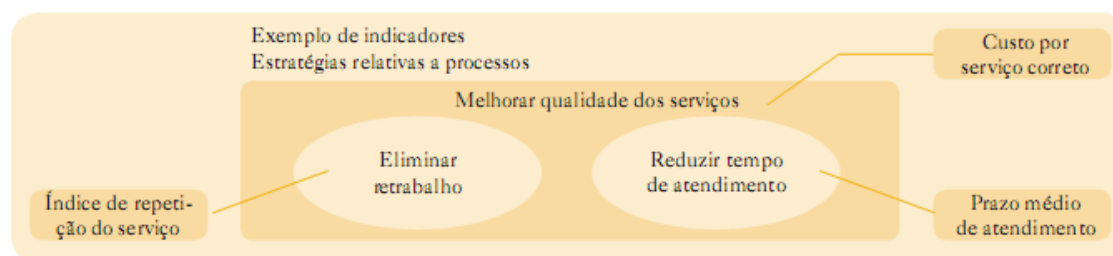


Figura 2 – Exemplo de indicadores de estratégias específicas e integrados.
Fonte: FNQ, 2007.

Alínea B - Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?

O desdobramento de metas ocorre, geralmente, simultaneamente ao processo de definição dos planos de ação, por meio da determinação dos benefícios esperados para melhoria do desempenho dos processos. Para as metas financeiras – por exemplo, as ligadas a receitas e custos – a definição de metas setoriais pode ser facilmente determinada em cálculos tangíveis. Para as metas não financeiras, as estimativas se tornam mais complexas, pois exigem estudos dos impactos financeiros positivos nos resultados dos processos de acordo com o nível de resultado não financeiro a ser alcançado com os investimentos previstos nos planos. É o caso do estabelecimento de nova meta de satisfação de clientes com o serviço de atendimento telefônico, com base nos investimentos previstos no projeto de modernização de uma central de atendimento. Ou ainda, a nova meta de reclamações por unidade comercializada após a realização de investimentos para modificação nos projetos de produtos.

A organização de Classe Mundial estimula esse exercício perante os responsáveis pelos processos para incentivar a decisão baseada em fatos. Em razão da complexidade, muitas vezes, o mecanismo de negociação, discussão e obtenção de consenso entre as lideranças é utilizado para se chegar a compromissos com metas.

A análise de correlação entre indicadores de processos com indicadores de estratégia proporciona um mecanismo para avaliar a coerência e o alinhamento do sistema de medição das estratégias com o dos processos. Os mecanismos frequentemente encontrados nas organizações Classe Mundiais envolvem a avaliação da correlação entre esses indicadores, buscando as relações de causa nos processos e efeitos nas estratégias. Nos casos em que as correlações não se evidenciam ou são fracas o sistema de medição do processo é revisto, a fim de encontrar indicadores mais apropriados para refletir a estratégia no processo. Os mecanismos mais populares são as matrizes de indicadores de estratégias versus indicadores de processos, com a análise da força de correlação — forte ou fraca — na intersecção e as análises de espinha-de-peixe partindo de cada indicador de estratégia e identificando causas em cada processo.

Alínea C - Como os diferentes recursos financeiros e não-financeiros são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

Um dos aspectos-chave para o sucesso de qualquer estratégia é a adequada definição e disponibilização dos recursos para a implementação dos planos de ação compostos pelos projetos que as sustentam.

Estudos demonstram que 60% das empresas não vinculam seus orçamentos à estratégia organizacional. Desta forma, não é de se estranhar que tantos planos estratégicos sofram com a falta de recursos para sua implementação. Para evitar isso, as organizações de Classe Mundial alinham seu processo de planejamento orçamentário ao processo de planejamento estratégico a fim de assegurar que as necessidades financeiras e os retornos previstos nos projetos que compõem seus planos de ação sejam tratados e priorizados. Sem a boa integração dessas práticas, as estratégias formuladas e os planos definidos não passam de uma carta de intenções.

As estimativas, discussões e negociações sobre os recursos (financeiros, humanos e materiais) necessários à execução dos projetos para implementar as ações estabelecidas durante todas as etapas de desdobramento das metas e ações, nos diversos níveis organizacionais, bem como os retornos esperados, são traduzidos em investimentos e retornos financeiros. Depois, são incluídos nas projeções consolidadas de resultados financeiros dos exercícios futuros — plano orçamentário, plano operacional, plano de negócio, demonstrativo de resultados, orçamento e outras denominações — das frações de exercício — mês, trimestre ou semestre —, conciliando suas necessidades estratégicas com a gestão do fluxo de caixa organizacional.

A alocação de recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação tem a finalidade de quantificar e reservar os recursos para consecução dos planos de ação, em tempo de planejamento, para garantir que os investimentos necessários estejam refletidos na projeção de resultados e que os planos sejam implementados no tempo certo.

Alínea D - Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?

A comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação, é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, aumentando-se a eficácia da liderança. Com as instâncias controladoras, a comunicação desses temas serve à construção de compromissos mútuos. A comunicação para outras partes interessadas, na medida em que as estratégias as influenciem, é necessária para o alinhamento de interesses e prevenção de problemas de relacionamento comercial e institucional.

Uma boa estratégia de comunicação não deve ser apenas vertical, mas também horizontal, assim como deve considerar os canais formais — quadros de avisos, artigos na imprensa interna, boletins informativos, memorandos executivos, apresentações da Direção e outros — e os canais informais, que são construídos com as pessoas ou grupos respeitados por funcionários nos quais eles confiam. A comunicação à força de trabalho e a determinados

públicos externos, em geral, exige uma tradução para uma linguagem mais simplificada, de fácil compreensão, a fim de assegurar maior compreensão pelos diversos níveis da organização. O quadro 10 exemplifica isso.

Quadro 10: Exemplo de Canais de Comunicação

Mecanismos	Funcionamento
Divulgação interna do Mapa Estratégico	O Mapa Estratégico talvez seja um dos instrumentos mais eficazes de alinhamento da estratégia ao cotidiano das pessoas. Em geral, as empresas disponibilizam estes mapas, às vezes simplificados, em quadros de gestão à vista ou em <i>folders</i> explicativos disponibilizados para toda a sua força de trabalho.
Processo de Desdobramento dos Planos de Ação e Metas	O próprio processo de desdobramento das estratégias descritas anteriormente promove a discussão e a participação das pessoas em todos os níveis da organização na definição das ações que levarão ao sucesso das estratégias, contribuindo desta forma para o seu entendimento.
Plano de Comunicação	Muitas organizações elaboram Planos de Comunicação que compreendem a utilização de mecanismos diversos, tais como: <i>folders</i> , intranet, materiais de apresentação e eventos de conscientização.
Eventos do Sistema de Liderança	Nos eventos do sistema de liderança (item 1.1) os membros da Direção apresentam e reforçam para toda a organização os aspectos mais significativos das estratégias adotadas, possibilitando a demonstração do seu compromisso com o sucesso das mesmas.
Sistemas de Gerenciamento e Comunicação de Informações	A utilização de sistemas de gerenciamento de informações possibilita que a organização possa gerenciar e comunicar as informações relativas ao Planejamento Estratégico (ex.: Painel de Bordo, Planos de Ação, etc.). Atualmente existem diversos sistemas de <i>Business Intelligence</i> (BI) ou, mesmo, sistemas customizados que possibilitam que todos acompanhem os resultados da implementação das ações e dos indicadores estratégicos.

Fonte: FNQ: Relatório da Gestão Politeno, 2002.

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum.

A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou conseqüências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.

Alínea E - Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

O acompanhamento do status dos projetos que compõem os planos de ação necessários à implementação das estratégias, por representarem muitas iniciativas simultâneas e encadeadas, em diversos níveis, demanda métodos estruturados. Em razão da grande quantidade de pessoas e informações envolvidas nos projetos, na grande maioria das organizações vencedoras do PNQ, são configurados sistemas de informação para apoiar esse monitoramento, tanto pelos responsáveis pelos projetos como pelas lideranças.

Nessas organizações, as informações relativas ao andamento dos projetos estratégicos são tratadas no âmbito do sistema de reuniões da Direção, com periodicidade mensal ou inferior, com o objetivo de se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os projetos.

Ex:

Na Belgo Juiz de Fora (PNQ 2004), “O responsável pelo projeto estratégico inclui os planos de ação [do projeto] (atividades, responsáveis e prazos para início e fim) no Sistema de Informações Estratégicas. Mensalmente é feita a avaliação do andamento de cada projeto nas reuniões setoriais, que ocorrem antes da reunião do Comitê da Gestão. Nas reuniões mensais desse comitê, os projetos estratégicos são apresentados assim como as análises necessárias sobre sua implementação. O controle do acompanhamento é feito por meio de “faróis”: azul — concluído, verde — em andamento e vermelho — em atraso.”

Fonte: Cadernos Excelência2008_02_Estratégias-4

A monitoração da implementação dos planos de ação é necessária para avaliar as estratégias e possibilitar a tomada de ações corretivas em tempo hábil.

Glossário:

Políticas públicas - ou Políticas sociais é um conceito de Política e da Administração que designa certo tipo de orientação para a tomada de decisões em assuntos públicos, políticos ou coletivos. Embora, políticas públicas seja um conceito oriundo dessas duas áreas, vem sendo utilizado nas mais variadas áreas. Isso porque ele permite estudar o espaço social antes da implementação. Para tanto, torna-se necessário a montagem de equipe transdisciplinar, pois um projeto de política pública, necessariamente deve permitir a transversalidade, além de estabelecer um diálogo consencioso entre as partes. (Ferreira 2008).