

CONTRATO N° 21/2016

Curso: Implementação da Estratégia

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, agosto de 2017

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Curso: Implantação da Estratégia, presente na Etapa 04 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Este documento consolida os materiais utilizados para a Capacitação, os principais resultados gerados pelos participantes, bem como as principais informações sobre a realização da capacitação, que contou com a participação das lideranças e dos servidores do IFRO. Os resultados alcançados, apresentados nos documentos do projeto em sua abrangência e profundidade, são fruto do trabalho participativo, envolvendo definições, discussões e acordos entre as pessoas envolvidas.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Rondônia, trata da modernização da gestão do Instituto a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

Sumário

APRESENTAÇÃO	2
SUMÁRIO.....	3
1. BASE TEÓRICA	4
1.1 REALIZAR BALANÇO DAS INFORMAÇÕES	4
1.2 REALIZAR ANÁLISE DA ESTRATÉGIA.....	6
1.3 DEFINIR TEMAS PARA AVALIAÇÃO	7
1.4 REALIZAR AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	7
1.5 ELABORAR E ENVIAR ATA DE REUNIÃO ÀS PARTES INTERESSADAS E MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS DELIBERAÇÕES.....	8
2. CURSO: IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	8
3. MATERIAL UTILIZADO – CURSO: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	10
4. LISTAS DE PRESENÇA – CURSO: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	10
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	11

1. Base Teórica

A Reunião de Avaliação da Estratégia representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico através do BSC (“por a máquina para funcionar”);
- Introduzir a organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades;
- Consolidar o aprendizado estratégico.

O processo de Análise e Avaliação da Estratégia, que dá base à realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia, é apresentado de forma teórica na Figura 01 abaixo.

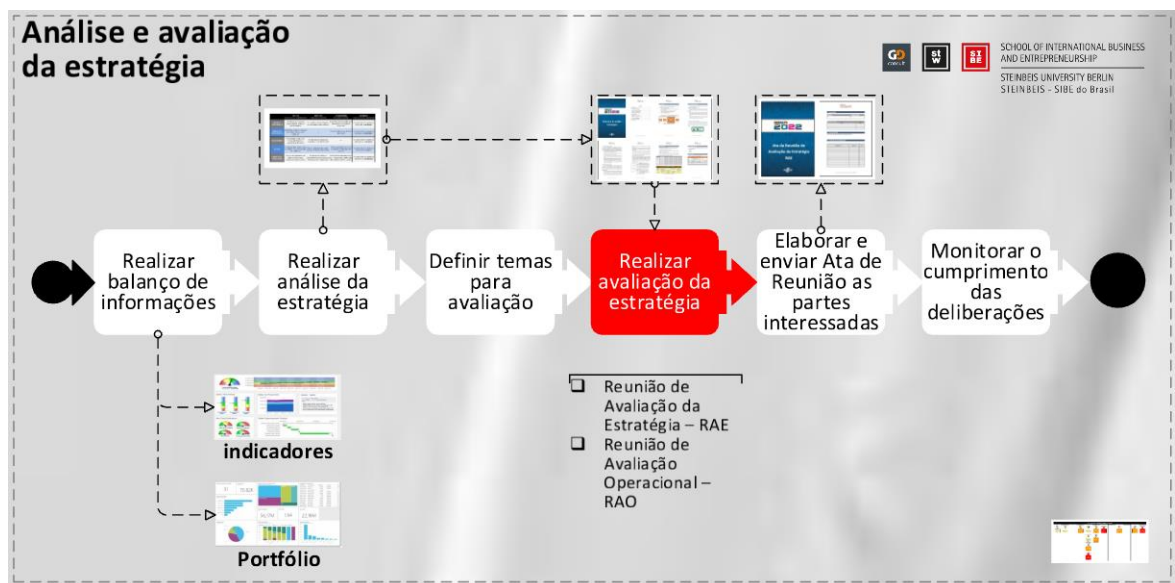


Figura 01 – Processo de Análise e Avaliação da Estratégia

1.1 Realizar balanço das informações

Na etapa “Realizar Balanço das Informações”, faz-se necessário:

- **Conhecer o ambiente externo:** consiste em entender a realidade da organização e avaliar o contexto onde a mesma está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:
 - REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS: consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
 - AVALIAR O CENÁRIO ATUAL: significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;
 - COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE: consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

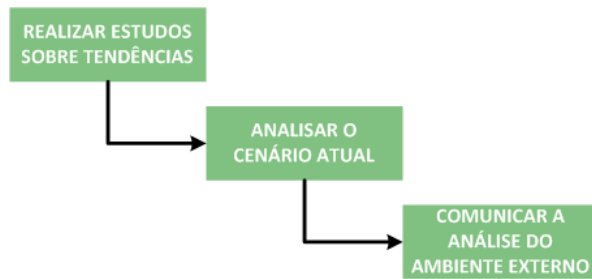


Figura 02 – Conhecer o Ambiente Externo – Atividades Associadas

- **Monitorar os indicadores e os projetos/programas estratégicos:** consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos/programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de gestão, que representa a “fotografia” da organização naquele momento;



Figura 03 – Monitorar os Indicadores Estratégicos – Atividades Associadas

- **Estabelecer as trilhas estratégicas:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:
 - **DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO:** consistem em definir que temática ou assunto deverá ser analisada, para melhor entendimento das lideranças;
 - **RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existente no mapa da organização;
 - **DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO):** consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;
 - **RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;
 - **LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.



Figura 04 – Estabelecer as Trilhas Estratégicas – Atividades Associadas

1.2 Realizar análise da estratégia

A análise da estratégia consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, de que forma a organização foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A análise da estratégia contempla as seguintes atividades:

- **ANÁLISE DO TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando, de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam estar afetando (positiva ou negativamente) ou tema estratégico selecionado.
- **ANÁLISE DO OBJETIVO:** significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos.
- **ANÁLISE DO INDICADOR E META:** significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos. Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem como está seu desempenho perante a meta estabelecida.
- **ANÁLISE DA INICIATIVA:** consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está se realizando a sua análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.



Figura 05 – Análise da Estratégia – Atividades Associadas

Recomenda-se a utilização da matriz a seguir, que possibilitará o levantamento de elementos para que seja feita a avaliação da estratégia.

	LÓGICA [ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO]	MÉTODO [FORMA DE APURAÇÃO]	INTERVENÇÃO [QUALIDADE DA AÇÃO]	AMBIENTE [FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS]
NEGÓCIO ESTRATÉGICO	As hipóteses (relação causa-efeito) estão se confirmando?	É a melhor forma de gerar os resultados que se quer?	Esse pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?	Existem fatores externos afetando o negócio ?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O objetivo reflete o foco da estratégia posta neste negócio?	–	Qual o impacto nos demais objetivos?	Existem fatores externos afetando o resultado ?
INDICADORES	O indicador traduz de forma adequada o resultado esperado?	O método de cálculo do indicador está adequado?	–	Existem fatores externos afetando o indicador ?
METAS	Os valores das metas estão alinhados às necessidades do negócio?	Qual a projeção das metas para os próximos períodos?	O que se pode fazer para alavancar a projeção das metas?	Existem fatores externos afetando as metas ?
PROJETOS E PROCESSOS	A iniciativa impacta nos objetivos previstos, conforme a expectativa?	A forma de analisar o desempenho do projeto ou processo está adequada?	Os produtos gerados pelas iniciativas estão adequados (qualidade, tempo, custo)?	Existem fatores externos afetando as iniciativas ?

Figura 06 – Matriz de Análise da Estratégia

1.3 Definir temas para avaliação

Neste momento, devem ser definidos os temas para a avaliação durante a RAE. Com base na análise da estratégia realizada, recomenda-se o seguinte roteiro para verificação das necessidades de realinhamento:

TEMA ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS; ▪ REALINHAMENTO DOS OBJETIVOS;
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOVOS OBJETIVOS; ▪ AJUSTES NOS OBJETIVOS;
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOVOS INDICADORES; ▪ CORREÇÕES NOS INDICADORES;
METAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOVAS METAS; ▪ AJUSTES DE METAS;
PROJETOS E ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NOVA CARTEIRA DE PROJETOS E ATIVIDADES; ▪ CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS; ▪ SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.

Figura 07 – Roteiro para verificação de necessidade de realinhamento – RAE

1.4 Realizar avaliação da estratégia

O passo seguinte realização da avaliação da estratégia. Para a mobilização para a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, são necessárias algumas considerações:

- Existência de treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas ‘culpados’;
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;

- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

A Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE (em alguns casos, são utilizadas as Reuniões de Avaliação Operacionais, para subsidiar de informações a RAE) envolve:

- A apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.) levantadas durante o processo de análise da estratégia, de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião;
- A avaliação da estratégia propriamente dita, com base nas informações obtidas de acordo com a Matriz de Análise da Estratégia apresentada na Figura 06 anteriormente;
- A discussão sobre as diretrizes de realinhamento, verificando se há necessidade de realinhar, definir ou apenas realizar correções e ajustes nos objetivos, indicadores, metas, projetos e atividades, de acordo com o apresentado no Roteiro de verificação de necessidades de realinhamento da Figura 07.

A Reunião de Avaliação da Estratégia deve ser realizada considerando, sempre a análise crítica de cada tema que foi priorizado na pauta; a identificação e discussão de pontos que não sejam de consenso; discussão e alinhamento de novas propostas e ações; e registro das decisões tomadas durante a reunião.

1.5 Elaborar e enviar Ata de Reunião às partes interessadas e Monitorar o cumprimento das deliberações

Consiste na documentação e no envio dos pontos discutidos durante a Reunião de Avaliação da Estratégia às partes interessadas. Tal documentação deve conter, além das informações gerais sobre a reunião (data e local da reunião, nome dos participantes e pauta definida), uma tabela simples que contenha a deliberação encaminhada, os responsáveis e o prazo para sua execução.

Após o envio, o cumprimento das deliberações deve ser acompanhado pela área gestora da estratégia, para que seja verificado como pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia seguinte.

2. Curso: Implantação da Estratégia

O Curso: Implantação da Estratégia foi conduzido pelo consultor Fabio Zimmermann, da STEINBEIS-SIBE do Brasil, no dia 28 de agosto de 2017. As atividades foram realizadas nas instalações do próprio Instituto Federal de Rondônia, no Campus Porto Velho Calama.

O Plano de Aula estabelecido para o curso encontra-se detalhado a seguir:

Conteúdo programático		
Competências	Conteúdo / atividade	Programação
Ajusta e corrige a estratégia	Abertura e apresentação	9h – 10h15
	Avaliar o desempenho da planejamento da estratégia	
	Intervalo	
	RAO e RAE	10h30 – 11h
	Maturidade de gestão da estratégia	11h – 12h
Almoço		
Aprende com os acertos e erros da execução	Exercício: Gestão da estratégia	14h – 15h45
	Intervalo	
	Exercício: Gestão da estratégia	16h – 17h30

3. Material Utilizado – Curso: Implementação da Estratégia

O conteúdo dos materiais utilizados para o curso (em formato PDF e executável) encontram-se nos Anexos II e III deste documento.

4. Listas de Presença – Curso: Implementação da Estratégia

A lista de presença do curso encontra-se no Anexo I deste documento.

5. Referências Bibliográficas e Bibliografia Complementar

ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO; GDconsult. Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico 2010-2015. Brasília, 2010.

DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.

HERRERO, Emílio. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, P. R. C. Projetos de ECMBPM – Os Segredos da Construção. 1. ed., São Paulo: Biblioteca24 Horas, 2010.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PERNAMBUCO. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO. Manual de gestão estratégica 2013 / 2016: Ministério Público do Estado de Pernambuco; GDconsult. – Recife: Procuradoria Geral de Justiça, 2014.

ROCHA, Joseilton Silveira da Rocha e ALBUQUERQUE, Kátia Silene Lopes de Souza. Artigo divulgado no ENEGEP, Universidade Federal da Bahia, 2008.