

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 6_2º Sem 2011

Turmas: 3º A/B

1. ASSUNTOS

- Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico- Fase III, **Instrumentos prescritivos e quantitativos**

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

- 1) Formular Planos de ações
- 2) Formular indicadores

“A viagem de descoberta consiste não em achar novas paisagens, mas em ver com novos olhos.”
Marcel Proust

3. INTRODUÇÃO

Dando continuidade ao estudo das fases da metodologia de formulação e implementação do planejamento estratégico, ainda na 3ª fase, com os instrumentos prescritivos, abordaremos uma importante etapa que é a formulação dos planos de ações e projetos, capazes de garantir a execução e o acompanhamento das estratégias, na fase seguinte.

Depois de estabelecidos os objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas, o último passo do plano prescritivo da fase III do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

O projeto, segundo Oliveira (2006), liga o plano prescritivo com o plano quantitativo, na fase III, pois é por meio dos projetos que os recursos são alocados ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário, que é desenvolvido pelo plano quantitativo.

Esta nota de aula não irá tratar de projetos, o assunto será objeto de uma abordagem específica em outra nota. Será abordado apenas o plano de ação simples como forma de implementar as estratégias.

REVISANDO

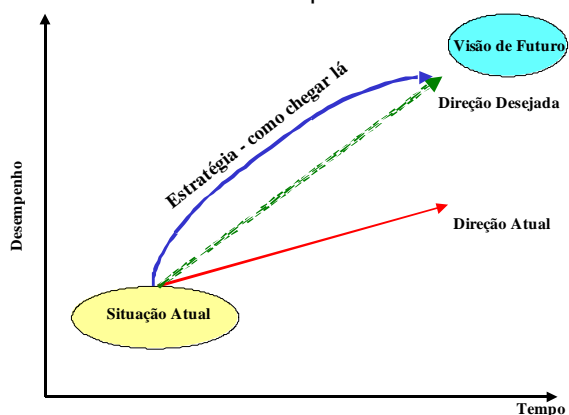
FCS, São os **aspectos chave nos quais as coisas tem que dar certo** para obtenção dos resultados esperados.

Caso não se consolidem, certamente dificultarão ou impossibilitarão a consecução dos objetivos.

Dentre os inúmeros fatores selecionados, devem ser identificados aqueles que realmente são críticos para a consecução dos objetivos estratégicos. Porém, não basta determinar os fatores críticos. É preciso levantar o que necessita ser feito para assegurá-los (Estratégias e Planos de Ação).

Definidos os objetivos organizacionais e **os fatores críticos de sucesso**, a etapa seguinte é a **formulação das estratégias**. Elas são definidas como alternativas, escolhas, decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações, cuja finalidade é garantir que a organização alcance seus objetivos.

Como as estratégias são muitas vezes abrangentes e estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, são desdobradas em **planos de ação** que objetivam construir resultados a serem alcançados sucessivamente no horizonte do plano.



REVISANDO

Metas são alvos a serem atingidos para que a organização melhore seu desempenho num determinado período de tempo e devem especificar os resultados a serem obtidos e em que quantidade. Portanto, uma meta deverá estar vinculada a um objetivo organizacional. Sua definição compreende o estabelecimento de um valor (resultado) e um prazo para sua realização. Esse valor geralmente é mensurado por meio de indicadores.

Meta é o detalhamento e a quantificação dos objetivos organizacionais estabelecidos. Requer a definição de prazos, recursos e os responsáveis pela sua consecução, devendo estar detalhada por meio de ações estratégicas. Ou seja, a meta é o quando e o quanto fazer.

4. PLANOS DE AÇÃO

As estratégias são os caminhos para se atingir os objetivos organizacionais e os Planos de Ação são trechos desses caminhos, que serão percorridos de acordo com a prioridade estabelecida pela organização. Os planos de ação poderão ser ações simples determinadas pelas chefias responsáveis, projetos e outros planos complementares das áreas funcionais (Marketing, Recursos Humanos, Finanças etc)

Elaborada as estratégias, definidas as metas e os indicadores de desempenho, o passo seguinte é desdobrá-las em ações (tarefas/atividades) que facilitem a conquista dos objetivos organizacionais. Normalmente realiza-se uma sessão de Brainstorming (técnica utilizada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível em determinado espaço de tempo) com as pessoas envolvidas no planejamento, identificando-se as principais ações a realizar.

Uma ferramenta muito utilizada nos programas de qualidade total ou de excelência gerencial para a execução de planos de ação é a “5W2H”, que significa: **o quê fazer (What), quem fará (Who), quando fará (When), onde será realizado (Where), por que fazer (Why), como será feito (How), quanto custará (How much)**. Para cada ação a realizar, a equipe de planejamento procurará responder aos demais campos da matriz da ferramenta 5W2H. Atenção especial deve ser dada ao prazo (When – **quando**) e aos custos (How much – **quanto**) relacionados àquela ação /atividade/ tarefa.

4.1 Indicadores

São instrumentos de mensuração que evidenciam o desempenho de uma variável ao longo do tempo.

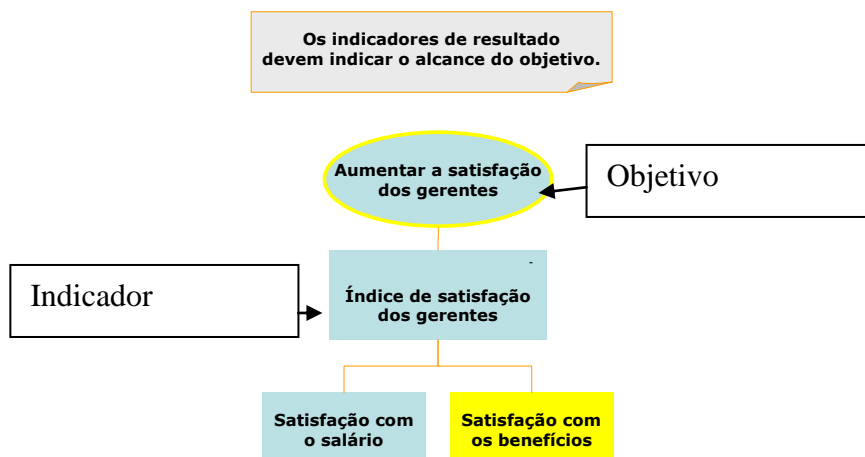
Os indicadores trazem dados ou informações numéricas que quantificam os resultados alcançados.

Os indicadores podem medir quantitativamente variáveis essencialmente qualitativas, através da criação de uma escala de valor.

Os indicadores recebem classificação conforme sua proposta de mensuração. Veremos nesta nota de aula apenas os Indicadores de resultado que refletem o alcance do objetivo.

Para que o desempenho da organização no alcance do objetivo possa ser evidenciado de forma instantânea, cada objetivo deve estar vinculado a apenas um indicador de resultado. Assim, o desempenho deste indicador será o desempenho do objetivo.

A seqüência abaixo representa uma metodologia desenvolvida pela empresa CONSIST (2007) para identificação de indicadores de resultados.



Aumentar a satisfação dos gerentes

Identificar e descrever o público-alvo

1ª etapa

Coloque-se na posição do público-alvo e pergunte:

	Como eu sou?	De que preciso?	O que me motiva?
Público-alvo	Características	Necessidades	Valores
Gerentes	Profissional graduado com idade média de 30 anos e desejo de realização e crescimento profissional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização e crescimento profissional ➤ Aprendizado ➤ Sustento da família 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carreira ➤ Estabilidade e segurança ➤ Recompensa financeira ➤ Benefícios ➤ Capacitação ➤ Reconhecimento

Aumentar a satisfação dos gerentes

Especificar os produtos

2ª etapa

Coloque-se na posição do público-alvo e pergunte:

O que o público-alvo deseja?

Público-alvo	Produtos
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salário ➤ Benefícios ➤ Aprendizado ➤ Reconhecimento

Aumentar a satisfação dos gerentes

Avaliar a relevância da mensuração da entrega dos produtos

3ª etapa

Coloque-se na posição do público-alvo e pergunte:

Qual é a relevância de se mensurar cada produto?

Público-alvo	Produtos	Relevância
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salário ➤ Benefícios ➤ Aprendizado ➤ Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta ➤ Alta ➤ Média ➤ Média

Aumentar a satisfação dos gerentes

Definir e qualificar os indicadores

4ª etapa

Coloque-se na posição do público-alvo e pergunte:

Quais indicadores irão mensurar a entrega dos produtos?

Produtos	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salário ➤ Benefícios ➤ Aprendizado ➤ Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nível de satisfação com os salários ➤ Nível de satisfação com os benefícios ➤ Nível de satisfação com as oportunidades de aprendizado ➤ Nível de satisfação com o reconhecimento

Aumentar a satisfação dos gerentes

Analisar a capacidade de resposta e o grau de viabilidade

5ª etapa

Indicador	Capacidade de resposta	Complexidade	Custo
➤ Nível de satisfação com os salários	➤ Alta	➤ Baixa	➤ Médio
➤ Nível de satisfação com os benefícios	➤ Alta	➤ Baixa	➤ Médio
➤ Nível de satisfação com as oportunidades de aprendizado	➤ Alta	➤ Baixa	➤ Médio
➤ Nível de satisfação com o reconhecimento	➤ Alta	➤ Baixa	➤ Médio

Aumentar a satisfação dos gerentes

Analisar a capacidade de resposta e o grau de viabilidade

6ª etapa

Coloque-se na posição do gestor:

Faça uma análise qualitativa e dê um parecer final sobre o indicador. Inclua informações sob o ponto de vista gerencial.

Apesar de trabalhosa, a pesquisa possui baixa complexidade. Com perguntas diretas, respondidas através de escalas, é possível saber o grau de satisfação dos gerentes com a entrega de cada um dos produtos.

Concluimos que o indicador é viável e apresenta alta capacidade de resposta.

A aplicação da metodologia acima permite identificar indicadores que de fato mensurem os esforços para alcançar os resultados. Como exemplo, freqüentemente a área de manutenção de ar condicionado é medida pelo tempo que gasta consertando ar condicionado quando deveria ser medida pelo tempo que não gasta consertando, ou seja, pelo tempo de funcionamento do equipamento. Esta é a medida da sua eficácia.

Percebam então o enorme dano que esta situação causa nos resultado individuais e globais das organizações.

Ao se privilegiar as medidas que acompanham o esforço da realização se perde a relação com o resultado desse esforço. Em nome disso muitas realizações dentro das organizações são o que costumamos chamar de olhar o próprio umbigo, perdendo-se a avaliação do nível de agregação de valor aos objetivos da organização. E o que conta, cada vez mais, é exatamente o nível de agregação de valor de cada profissional, de cada departamento, de cada organização. Para isso é fundamental que se trabalhe com indicadores!

Importante lembrar: novos conceitos são importantes para a modernização e desenvolvimento dos negócios, mas de nada adianta se não praticamos (ou entendermos) sequer os antigos. Vejamos na matriz "5W2H", na página seguinte, um exemplo de plano de ação preenchido com os conceitos já aprendidos sobre objetivos, FCS, estratégias, metas e indicadores.

4.2 Preenchimento do formulário para o Plano de ação

Objetivo Organizacional: "Aumentar a satisfação dos gerentes"						
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso: 1) Política de desenvolvimento de pessoal 2) Apoio da alta direção						
Estratégia: - aumento salarial. - realocação de receitas. - capacitação de gerentes.						
Meta: - 80% dos gerentes satisfeitos até dezembro de 2010.						
Indicador de Desempenho: - Índice de satisfação dos gerentes						
Ações a realizar	Responsável	Como?	Onde?	Porquê?	Custos	Prazos
Desenvolver política de desenvolvimento de pessoal	Vice-presidente e Gerente de RH	Reuniões e diárias de <i>Braisntorning</i> com todos os gerentes	Sala da vice-chefia	Aumentar a produtividade do pessoal	R\$ 1000,00 (custo homem/hora)	Até Março de 2010 (1 mês de Atividade)
Sensibilizar a alta direção	Vice-presidente e Gerente RH	Palestras de sensibilização	Sala da Presidência	Aumentar a produtividade do pessoal	R\$ 500,00 (custo homem/hora)	Até Março de 2010 (2 semanas de atividade)
Aumentar os salários dos gerentes	Gerente de RH	aumentos progressivos de 10% ao mês	Gerência funcionais (RH, Marketing, Finanças)	Atender a estratégia de satisfação dos gerentes	R\$ 10.000,00 por mês	Até novembro de 2010
Realocar aplicação de receitas	Gerente de Finanças	realocando receitas de investimentos para pagamento de pessoal	Finanças	Readequar o orçamento para atender à estratégia de satisfação dos gerentes	Redução de R\$ 10.000,00 por mês com investimentos	Até novembro de 2008
Capacitar os gerentes	Gerente de RH	Matriculando os gerentes em cursos de MBA específicos de suas áreas	Especializações nas pós-graduações do Grupo FORTIUM	Promover o aprendizado em áreas funcionais para melhorar resultados e atender à estratégia de satisfação	R\$ 8.000,00 por mês	Até dezembro de 2010

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CONSIST. Apostila do Curso de Gestão Estratégica e Balanced Scorecard. Belo Horizonte: CONSIST, 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A.B. de Holanda. Minidicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

Exercício - Plano de Ação

Com base em sua organização/ empresa levante 1 objetivo organizacional, 2 FCS, 3 estratégias, 1 meta, 1 indicador de desempenho e as ações necessárias ao alcance dos resultados (objetivos). Preencher o formulário abaixo e fazer a apresentação para a turma

Objetivo Organizacional:

Fator(es) Crítico(s) de Sucesso:

Estratégias:

Meta:

Indicador de Desempenho:

Ações a realizar	Responsável	Como?	Onde?	Porquê?	Custos	Prazos