

# Modelo GPAI

Gestão do Planejamento, Administração e Indicadores

Enio Jorge Salu  
1ª Edição  
2015

---

ISBN

Prefixo Editorial: 917645

Número ISBN: 978-85-917645-3-2

Título: Modelo GPAI – Gestão do Planejamento, Administração e Indicadores

Salu, Enio Jorge – 2015 – Edição do Autor – São Paulo/SP

---

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-917645-3-2



## Índice

**Página Tópico**

5 **Apresentação**

8 **A Conceitos Básicos de Administração**

8 A.1 Escopo da Administração

9 A.1.1 Visão Geral

10 A.1.2 Planejar

11 A.1.3 Organizar

12 A.1.4 Controlar

13 A.1.5 Liderar

14 A.2 Rotina do Administrador

15 A.2.1 Conceito de Gestão: Atividade Multidisciplinar

16 A.2.2 Gestão de Contratos, Projetos e Processos

17 A.2.3 Gestão de Pessoas

23 A.2.4 Gestão Orçamentária

26 A.2.5 Gestão da Qualidade

27 A.2.6 'Outras Gestões'

29 A.2.7 Comunicação Institucional

32 A.2.8 Motivação

33 A.3 Auto Avaliação

**Página Tópico**

<b>36</b>	<b>P</b>	<b>Conceitos Básicos de Planejamento</b>
37	P.1	Fundamentos do Planejamento
37	P.1.1	Planejamento
38	P.1.2	Processo Decisório Estruturado
39	P.1.3	Organizações
44	P.1.4	Recursos Organizacionais
46	P.1.5	Cenário, Ambiente e Tendências
48	P.2	Ferramentas para Planejamento
48	P.2.1	Estrutura da Formulação do Planejamento
49	P.2.1.1	Planejamento Estratégico
50	P.2.1.2	Plano Tático
51	P.2.1.3	Plano Operacional
52	P.2.2	Gestão do Planejamento Estratégico
53	P.2.2.1	Missão, Visão e Valores
56	P.2.2.2	Análise da Situação
56	P.2.2.2.1	Análise SWOT
59	P.2.2.2.2	Matriz BCG
61	P.2.2.2.3	Cadeia de Valor
66	P.2.2.2.4	Pirâmide de Maslow
68	P.2.2.3	Objetivos
69	P.2.2.3.1	Brainstorming e Pesquisa de Mercado
72	P.2.2.3.2	SMART
73	P.2.2.3.3	BSC – Balanced Scorecard
75	P.2.2.4	Estratégias
76	P.2.2.4.1	Expandir
77	P.2.2.4.2	Integrar Verticalmente
78	P.2.2.4.3	Diversificar Lateralmente
79	P.2.2.4.4	Desenvolver (diversificar) Produto / Mercado
80	P.2.2.4.5	Globalizar
81	P.2.2.4.6	Desinvestir
82	P.2.2.4.7	Análise de Clientes e Segmentação de Produtos
85	P.2.2.4.8	Gestão de Competências
88	P.2.2.5	Implantação, Aferição e Controle
88	P.2.2.5.1	Ciclo PDCA
90	P.3	Avaliação do Planejamento Estratégico
91	P.3.1	Check-list de Conformidade do Planejamento Estratégico
93	P.3.2	Plano de Negócios

**Página Tópico**

<b>95</b>	<b>I</b>	<b>Gestão de Indicadores</b>
95	I.1	Conceitos
95	I.1.1	Definição
97	I.1.2	Estruturação
98	1.1.2.1	Fundamentação Básica
99	1.1.2.2	Características Implícitas
100	I.2	Regras Básicas de Construção
100	I.2.1	Objetividade
101	I.2.2	Atribuições
102	I.2.3	Referência e Contagem (ou Número Absoluto)
103	I.2.4	Coefficiente ou Taxa
104	I.2.5	Recomendações (boas práticas)
105	I.3	Classificação dos Indicadores
109	I.4	Análise Colaborativa dos Indicadores
<b>110</b>	<b>G</b>	<b>Planejamento e Administração no Brasil</b>
111	G.1	Consultorias
112	G.2	Administração Pública
113	G.3	Evolução da Administração e Planejamento nas Organizações Brasileiras
114	G.4	Política
115	G.5	Benchmark
116	G.6	Associações
<b>118</b>	<b>E</b>	<b>Epílogo</b>
118	E.1	Posicionamento do Administrador
120	E.2	Informações Complementares
120	E.2.1	Cursos de Capacitação no Modelo GPAI
120	E.2.2	Referências
121	E.2.3	Sobre o autor do Modelo
122	E.2.4	Registro do Modelo GPAI na Biblioteca Nacional

## Apresentação

### **Modelo GPAI**

O Modelo GPAI foi desenvolvido para apresentar fundamentos e práticas de mercado brasileiro no planejamento e administração das organizações aos gestores originalmente não formados em Administração de Empresas.

A disciplina administração é extensa e é notadamente complexo, para os gestores graduados em outras disciplinas, o desafio do estudo dos conceitos e ferramentas que necessita para a sua rotina através dos excelentes, mas volumosos, títulos que tratam do tema de forma aprofundada.

O objetivo do desenvolvimento do Modelo GPAI é apresentar de forma resumida os tópicos de maior relevância na aplicação prática da gestão empresarial no Brasil, servindo de orientação para o estudo mais aprofundado dos gestores que assim necessitarem.

Os fundamentos são organizados nos 3 blocos de disciplinas, ou áreas de conhecimento, que formam a base da gestão empresarial contemporânea: planejamento, administração e indicadores para gestão. Cada um dos blocos é organizado neste modelo em forma de capítulo do livro. A lógica de aplicação prática (planejar, administrar e gerir os indicadores) é invertida por motivos didáticos, apresentando inicialmente administração, uma vez que para melhor entendimento de alguns conceitos de planejamento o entendimento prévio do cenário da administração se faz necessário.

### **Brasil – o contra exemplo da excelência na gestão**

A principal motivação para o desenvolvimento deste modelo é justamente o fato de vivermos em um país que prima pelo ‘amadorismo’, ‘improvisado’, ‘excesso de burocracia’ e outras características sociais e culturais que não incentivam os gestores nas práticas que combinam eficiência, eficácia e efetividade.

As gerações de pessoas que atualmente ocupam os cargos de gestão, tanto na iniciativa privada quanto no setor público no Brasil, cresceram (e crescem) influenciadas por ‘inversões de valores de fato’ que prejudicam seu desempenho.

Planejamento não faz parte da cultura brasileira.

Economizar para poder gastar é algo raro: as pessoas gastam e se endividam – utilizam o crédito indiscriminadamente para obter bens de consumo e coisas supérfluas.

Essa cultura se reflete nas empresas brasileiras, permeando toda a gestão: são raros os casos de planejamento onde o gestor que economizou sua verba em um exercício vai contar com acréscimo no exercício seguinte, então a regra é gastar tudo que está no orçamento durante o exercício, mesmo que não seja necessário.

Uma das músicas brasileiras mais conhecidas (e lindas) tem como refrão 'deixa a vida me levar'. E outros refrãos são igualmente conhecidos como 'é devagar devagarinho', 'tô nem aí', 'não vou de adaptar'. O contexto das letras que serve para dar alento nos momentos difíceis infelizmente acaba se incorporando no modo de ser e agir das pessoas, como se deixar que as coisas aconteçam sem se prevenir é o modo correto de agir – como se a preocupação com o futuro fosse 'uma coisa ruim'.

Na área pública, especialmente nas últimas décadas, o governo é responsabilizado por tudo que a população não planeja. Uma família vai morar em uma área de risco, sabendo do risco que corre, e quando acontece a catástrofe o governo é culpado por não lhe fornecer moradia. Uma pessoa consome droga, sabendo o malefício ela causa, e quando perde o controle da sua vida o governo é culpado por não lhe recuperar para a sociedade. Esta inversão de valores acontece em todos os níveis governamentais (municipal, distrital/estadual e federal) e o governo se compromete a gastar com projetos sociais o dinheiro que não tem.

***Planejar, Administrar e Gerir é o que diferencia o desenvolvido do sub desenvolvido***

Basta analisar as listas de índice de qualidade de vida da população dos países para notar que existem dezenas de países extremamente menos competitivos que o Brasil em que a população tem qualidade de vida muito superior.

Países que ficam meses debaixo de neve, países que não tem extensão territorial propícia para a produção agrícola, países que não possuem recursos naturais ... o Brasil é um dos 3 ou 4 países mais viáveis do mundo, e a população vive muito mal.

Isso mostra que ser desenvolvido não depende só da riqueza, da tecnologia, da inteligência ou capacidade das pessoas – o desenvolvimento acontece com planejamento: o que se define como meta, como se organiza para atingir a meta, etc.

Exemplos de países como o do Japão que voltou a ser uma grande potência mundial nos anos 90, após ser arrasado na segunda guerra mundial (apenas 40 anos), ou o da Coreia do Norte, também arrasada nos anos 80, e hoje é um dos melhores países do mundo para se viver, não são exemplos aqui no Brasil.

‘O jeitinho brasileiro’ enriqueceu umas poucas pessoas nos últimos 80 anos em que se ouve falar que isso é o ponto forte do povo brasileiro. A falta de planejamento, metas e administração adequada das riquezas do país produziu milhões de miseráveis.

Nos últimos anos o Brasil perdeu, talvez, a maior oportunidade que a história poderia ter oferecido para que o país deixasse o status de país subdesenvolvido: as crises econômicas americana e europeia. Infelizmente não vivenciamos nenhum plano para aproveitar a oportunidade que o cenário propiciou ao Brasil – apenas ações de mitigação dos reflexos das crises na nossa economia interna.

#### ***Planejar, Administrar e Gerir é o que diferencia o gestor do chefe***

A dinâmica organizacional costumeiramente leva técnicos e especialistas de diversas disciplinas aos cargos de gestão das empresas. De fato não é necessário, e muito menos desejável ou obrigatório, que os gestores empresariais sejam administradores de empresa.

São diversas as situações e cenários em que a especialização em outra disciplina será um facilitador importante para a missão do gestor. A formação acadêmica original pode ser outra contanto que ele se especialize com os conceitos fundamentais de gestão.

O que vai definir se ele será um mero chefe, ou se será um gestor reconhecido pela sua competência em gerir os recursos que estão sob sua responsabilidade para apresentar o resultado que a organização dele espera, é a aplicação de conceitos, técnicas e práticas de planejamento, administração e gestão de indicadores.

Boa leitura !

## A Conceitos Básicos de Administração

Antes de explorar conceitos do planejamento e da gestão de indicadores é necessário equalizar o conhecimento de alguns conceitos básicos de administração que estão presentes no dia a dia dos gestores. Didaticamente vamos classificar em 2 grupos.

O escopo da administração, que delimita a abrangência do tema. Como administração pode ser aplicada em qualquer atividade, quando não se tem clara a sua abrangência a sua intersecção com as outras disciplinas pode confundir seu exato objeto. Quando esta confusão ocorre geralmente pode ser exigido do técnico algo que não lhe compete, ou do administrador algo que não faz parte da sua competência.

A rotina do administrador, que exemplifica algumas das subdisciplinas da administração ao nível fundamental de conhecimento necessário aos gestores.

### A.1 Escopo da Administração

A administração tem um escopo muitas vezes confundido pelas próprias pessoas que ocupam posições importantes nas organizações. As organizações são formadas por pessoas, que possuem competências diversas, iniciativas que dependem do cenário e/ou interesse destas pessoas, e mudam (evoluem) de forma contínua.

Organização é um 'organismo vivo' que tende a se adaptar ao cenário em que se insere, sujeito às pressões do mercado, da sociedade civil, da política, e da própria evolução das pessoas. Evoluir significa passar por uma série progressiva de transformações, e não 'melhorar' como o verbo pode ser também utilizado. Exemplo: 'fulano' foi acometido por pressão alta que evoluiu para um AVC.

Discutimos o escopo da administração ao nível necessário para administrar na direção (ou no rumo) que os interessados e envolvidos desejam. Como aquilo que os interessados e envolvidos desejam se reveste de preferências pessoais, o administrador se preocupa com o interesse da organização que administra, podendo coincidir com o interesse pessoal dos interessados e envolvidos .... ou não !

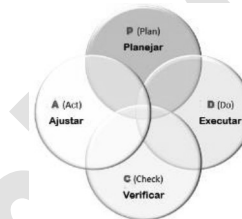
O sucesso do estudo do planejamento, administração e indicadores depende da capacidade de entender que o administrador tem como objetivo o bem da organização.



### A.1.1 Visão Geral



São diversas as formas de estudar administração. Uma das formas clássicas mais antigas é dividir por tipo de ação que o administrador pratica em sua rotina: planejar, organizar, liderar e controlar.



Como veremos, esta forma remete à similaridade com o Ciclo PDCA, a mais consagrada forma estruturada de administrar, ou gerir – inclusive nas subdisciplinas da administração: gestão de processos, gestão de projetos, gestão de contratos, etc.

A própria definição do significado da palavra é utilizada para nortear o estudo de cada um dos 4 grupos nesta compilação:

Administração é o termo que usamos para denominar o conjunto de práticas de gestão de uma empresa ou organização, com o objetivo de cumprir metas pré-estabelecidas. Esta gestão pode englobar a área pessoal, financeira ou empresarial.

### A.1.2 Planejar



Segundo os dicionários (ex.: Michaelis®):

Planejamento:

Ato ou efeito de planejar;  
Preparação do trabalho;  
Plano de Trabalho detalhado;

Planejar:

Fazer o plano de;  
Elaborar um roteiro ou plano;

Plano:

Programa;  
Projeto.

As definições nos remetem a refletir que planejar é fundamentalmente combinar o que vai ser feito, portanto deve haver uma meta (ou objetivo) a ser atingido para orientar o que é combinado e o que se deseja realizar.

De modo prático, uma vez estabelecido o que se deseja, planejar é imaginar o que pode acontecer no futuro a respeito, e combinar o que será feito pelos envolvidos (plano).

Uma característica interessante do planejamento é a combinação do incerto (o que poderá acontecer no futuro) com o certo (o que vamos fazer). Como prever o futuro com absoluta precisão é impossível, melhor será o planejamento se o próprio plano tiver elementos para atuar quando a realidade começar a se distanciar do que havia sido imaginado.

Quanto maior as variações forem imaginadas sobre o que pode acontecer no futuro, maior e mais complexo será o plano, descrevendo um maior volume de ações condicionais. Isso pode ser bom quando desejamos um plano para atingir o objetivo a qualquer custo, mas pode não ser bom quando 'o custo' do plano acaba sendo maior que o resultado a ser obtido.

### A.1.3 Organizar



Segundo os dicionários (ex.: Michaelis®):

- Criar, preparar e dispor convenientemente as partes de um organismo
- Dispor para funcionar, estabelecer com base
- Constituir-se, formar-se
- Arranjar, ordenar, preparar

Enquanto o planejar está relacionado à definição sobre 'o que' vai ser feito para atingir o objetivo, organizar se refere à definição sobre 'como' deve ser feito para que o objetivo seja atingido.

Fundamentalmente é dispor os recursos necessários para que o que deve ser feito possa ser feito, ou seja, estruturar pessoas, processos e recursos de modo que o que necessita ser feito possa ser feito.

Tanto na sociedade quanto nas empresas a tendência das pessoas é tentar fazer as coisas como acham melhor, ou da forma mais conveniente para o seu interesse. Organizar é definir como as coisas devem ser feitas utilizando critérios racionais:

- Com o menor esforço possível para atingir o objetivo, que geralmente significa empenhar menos recurso, ou gastar menos;
- Da forma mais conveniente para todos os envolvidos.

Quando nos referimos de forma genérica às empresas, às instituições governamentais, às sociedades públicas ou privadas, etc., chamamos de 'organização', ou seja uma entidade organizada para realizar determinada função social. A 'organização' pressupõe a existência do administrador, e da atividade de organizar.

#### A.1.4 Controlar



Segundo os dicionários (ex.: Michaelis®):

- Exercer o controle de, submeter a controle
- Manter-se sob controle

De nada adianta planejar e organizar se as coisas não ocorrerem da forma como se espera.

A rotina da administração necessita que metas sejam estabelecidas, e que as metas, ou sejam o próprio objetivo, ou sejam indicadores que demonstrem que os objetivos estão sendo realizados.

Quando utilizamos o termo 'indicadores', estamos nos referindo aos elementos objetivos que podem ser medidos, e se estiverem apresentando o resultado planejado indicam que o objetivo está sendo realizado, da forma como o plano foi feito, ou seja, da forma como se imaginou que as coisas aconteceriam.

Controlar se relaciona com 3 atividades interdependentes:

- Medir resultados;
- Analisar se objetivos estão sendo realizados;
- Avaliar necessidade e oportunidade de ajustes.

O controle é a forma como o administrador avalia se o plano tem consistência, se as metas são factíveis, se a estrutura está compatível com a necessidade e se algum ajuste é necessário: no plano e/ou na estrutura e/ou nas metas.

Controlamos porque temos certeza, desde o planejamento, que imaginar exatamente o que vai acontecer no futuro é impossível, então avaliamos o que realmente acontece 'quando o futuro chega' e ajustamos o que for necessário para não perder o rumo e a integração dos envolvidos.

### A.1.5 Liderar



Segundo os dicionários (ex.: Michaelis®):

Dirigir como líder  
Chefiar

No conceito da administração se relaciona com a execução do comando nas ações administrativas. As organizações funcionam baseadas no poder que os envolvidos têm sobre os recursos da sua estrutura, e este poder deve estar formalizado de alguma forma para que os envolvidos conheçam seu papel.



Neste contexto, o termo liderar na administração se refere a:

- Definir hierarquia – forma como se distribui o poder na organização;
- Definir responsabilidades – como se distribuem as responsabilidades na organização;
- Definir alçadas (autoridade, autorização para) – quem pode realizar, deliberar ou aprovar.

Liderar pressupõe avaliar e ajustar estrutura da organização:

- Reduzir o excesso de competência, ou seja, o tamanho da estrutura, quando necessário;
- Eliminar gaps de competências, ou seja, identificar que a estrutura é insuficiente para realizar determinada necessidade e ajustar;
- Motivar, ou seja, prover a estrutura de motivo para realizar o que se deseja que ela realize.

## **A.2 Rotina do Administrador**

Não é raro ouvir que a atividade do administrador é “de gabinete: ele conhece os números da empresa mas não sabe como as coisas acontecem na prática”.

Ou a afirmação é equivocada, ou no caso prático a pessoa referida não é administrador.

Os gestores – o administrador geral, ou os administradores dos diversos departamentos da organização – só desempenham adequadamente sua função de administrar quando utilizam as ferramentas de administração como apoio à sua missão efetiva de gerir os recursos que estão sob sua responsabilidade, e isso inclui conhecer as pessoas, os processos e os recursos sob sua alçada ao nível de detalhe e especialização necessária para aplicar as ferramentas de administração da forma mais adequada.

Seja o administrador de um laboratório, de uma linha de produção industrial, de um pronto socorro, de um conglomerado financeiro, ou qualquer outro tipo organização grande ou pequena, as ferramentas básicas da administração servem para lhe dar o suporte necessário para planejar, organizar, controlar e liderar da melhor forma possível.

O Modelo GPAI cita disciplinas e temas universais que podem ser aplicados em qualquer tipo de organização. A especialização e experiência do gestor nos negócios e modus operandi da organização sob sua alçada é que define o quanto cada ferramenta é útil para sua realidade, e o ponto de equilíbrio para discernir até que ponto cada ferramenta realmente ajuda, e o ponto em que passa a ser meramente burocrática e desnecessária.

Levando isso em consideração podemos afirmar que a rotina do administrador é similar em qualquer tipo de organização. Se concentra em viabilizar recursos para que a gestão possa ser feita, empenhando o mínimo de recurso para que seja obtido o máximo no resultado.

### A.2.1 Conceito de Gestão: Atividade Multidisciplinar



É importante a definição de que a Gestão Organizacional é uma atividade multidisciplinar, no sentido que envolve diversas disciplinas:

- É estruturada e dividida para simplificar as ações de administração;
- Exige que o administrador envolva e se envolva com especializações diferentes.

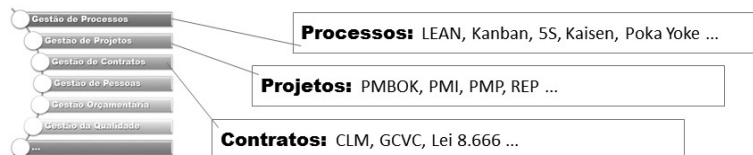
Esta definição remete à reflexão de que não é esperado que o administrador seja especializado em todas as disciplinas – algo impraticável em razão da amplitude do das áreas de conhecimento envolvidas.

Mas é esperado que o administrador tenha visão generalista e “saiba do que trata cada disciplina ao nível necessário para entender suas necessidades organizacionais”.

A gestão organizacional passa pela gestão de processos, gestão de projetos, gestão de contratos, gestão de pessoas, gestão orçamentária, gestão da qualidade e diversas outras em maior ou menor intensidade dependendo da organização.

Não se espera que o administrador seja “expert” em gestão de processos, mas que entenda gestão de processos ao nível de detalhe que lhe permita identificar se é necessário que a organização possua uma estrutura para lidar com este tema, o tamanho que esta estrutura deve ter para suportar a demanda interna, etc. O conhecimento absolutamente superficial do tema não lhe dará o suporte necessário.

### A.2.2 Gestão de Contratos, Projetos e Processos



Três tipos de gestão estão presentes na rotina de praticamente todos os administradores.

#### Gestão de Processos:

- Relacionada ao controle dos processos organizacionais e abrange ferramentas para formalização dos processos, como exemplo o fluxograma, o diagrama de causa e efeito e outros, e as ferramentas para melhoria dos processos, como o LEAN, Kanban, 5S, Kaisen, Poka Yoke e outras;
- Qualquer organização funciona às custas dos seus processos, e manter os processos sob controle é um dos principais elementos da atividade Controlar da administração;
- Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.

#### Gestão de Projetos:

- Relacionada a forma organizada de desenvolver e implantar os projetos, tem uma forma consagrada mundialmente de melhores práticas compilada no PMBOK® do PMI®;
- O administrador deve tratar qualquer alteração substancial da organização como sendo um projeto. Abordando desta forma minimiza os impactos negativos que qualquer ajuste organizacional pode ocasionar, e maximiza os resultados esperados com a mudança;
- Referências: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos, e PMBOK®.

#### Gestão de Contratos:

- Relacionada a forma como o administrador deve gerir os contratos;
- Contrato é uma ciência jurídica, uma vez que representa o relacionamento entre entidades jurídicas, mas a gestão do contrato é uma ciência administrativa – de nada adianta um contrato muito bem formalizado com o apoio do jurídico se não houver gestão sobre o resultado que ele deve realizar;
- Referência: Modelo GCVC – Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos.



### A.2.3 Gestão de Pessoas



É a gestão de maior grau de complexidade para qualquer administrador: pessoas são diferentes e mudam ao longo do tempo.

Para ser bem gerida, a gestão de pessoas consome a maior parte do tempo que o administrador dispõe e desafia constantemente o administrador a lidar ao mesmo tempo com aspectos objetivos e subjetivos.

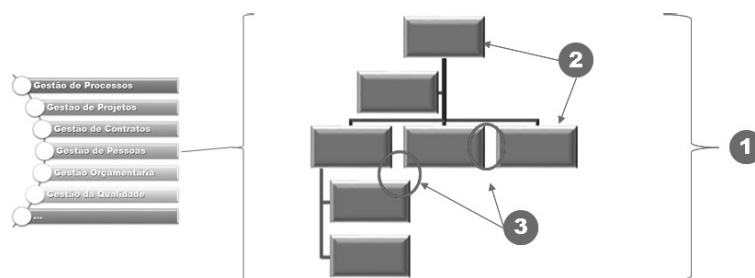
O lado ‘técnico-subjetivo’ da gestão de pessoas mescla aspectos da personalidade das pessoas com sua missão na organização. Particularmente 2 subsistemas são comuns na rotina do administrador:

#### A Gestão de Competências:

- Define o aspecto ‘técnico-subjetivo’ que é a necessidade de mesclar competências ao mesmo tempo da necessidade de definir e respeitar papéis;
- Competência tem 3 características distintas (conhecimento, habilidade e atitude) que não existem de forma equilibrada nas pessoas;
- A tarefa do administrador é tentar fazer com que nenhum dos 3 componentes esteja ausente nas estruturas, ou seja, identificar e agrupar pessoas nas estruturas de modo que uma venha a suprir a característica ausente da outra, e vice-versa;
- Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.

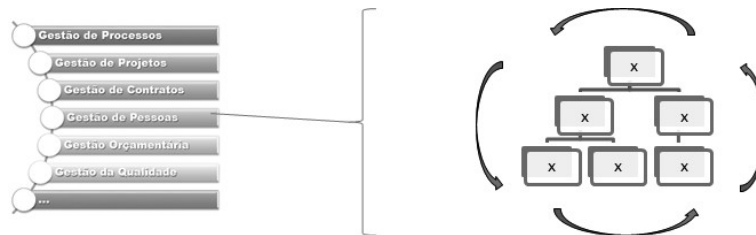
#### Gestão de Equipes:

- Clarificação das figuras do gestor, líder, comandante, etc., de modo a definir alçadas e responsabilidades condizentes com os níveis hierárquicos adequados;
- Fazendo analogia: classificar e identificar adequadamente os atores, para que os papéis possam ser representados de acordo com o que necessita a peça e o cenário;
- Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.



O lado 'técnico-objetivo' da gestão das pessoas é o resultado visível para todos do trabalho do administrador.

- 1 Definir a estrutura de acordo com a necessidade da empresa:
  - Geralmente formalizada através de um organograma, que define a segmentação da organização em partes e os assuntos que cada parte fundamentalmente trata.
- 2 Definir alçadas e responsabilidades para que as metas sejam cumpridas:
  - Além da hierarquia definida no próprio cronograma, geralmente uma política de alçadas explícita e detalha as autoridades de cada ator em relação aos assuntos;
  - A política geralmente define padrões e limites para aprovações e empenho de recursos.
- 3 Atuar de forma proativa nas crises e riscos das integrações organizacionais:
  - Os problemas da organização que se referem ao relacionamento entre autoridades e pessoas geralmente não ocorrem dentro dos segmentos da empresa;
  - O normal é que ocorram nas áreas de conflito, que no organograma são visualizadas como sendo os espaços em branco entre um segmento e outro, por isso chamados pelo americanos de 'white spaces';
  - O desafio do administrador é tratar estes conflitos, gerenciando os riscos e atuar na mitigação das crises.



O empenho de boa parte, senão da maior parte, do tempo do administrador na gestão de pessoas está relacionado a necessidade de manter a organização motivada, ou seja, de fazer com que as pessoas tenham motivo para atuar.

Uma das ferramentas indispensáveis é o feedback, que é manter a organização ciente do próprio resultado que gera, e isso inclui dar feedback para cada pessoa, individualmente – e isso consome muito tempo.

O feedback adequado exige o que se chama de Avaliação 360°:

- Avaliar e ser avaliado;
- Dar e receber feedback;
- Reduzir ao máximo da subjetividade da análise do relacionamento;
- Identificar gestores, gestores potenciais, líderes e vozes de comando na organização.

Uma ferramenta de avaliação é empregada e uma estrutura é designada para tabular e analisar as informações, e dar o retorno aos envolvidos de forma consistente.

Quando bem implantada a Avaliação 360° dota a organização da Motivação Coletiva que necessita. Mas é fato que implantar a ferramenta de forma adequada não é tarefa simples – a regra no Brasil, infelizmente, é a constatação de que a ferramenta existe apenas como instrumento burocrático para mascarar um sistema de remuneração ineficaz para a organização.

**Plano de Cargos e Salários – (4 elementos do PCS)**

1. Análise, Identificação e Descrição das Funções e Cargos
2. Pesquisa salarial:
  - Critérios
  - Análise
  - Tabulação
  - Adequação para Aplicabilidade
3. Estruturação dos Cargos e Elaboração da Política Salarial
4. Administração e Manutenção do PCS

Tempo

=

ANOS



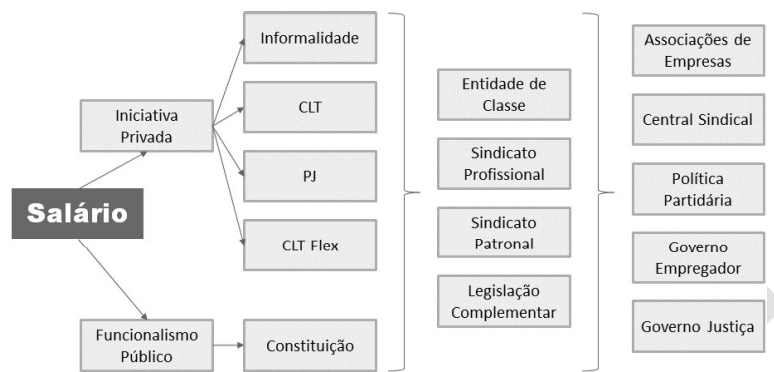
A ferramenta de gestão de pessoas mais comum nas organizações é o tradicional Plano de Cargos e Salários.

Nesta ferramenta os cargos são definidos sem levar em conta as pessoas que ocupam as vagas e uma pesquisa salarial é feita para identificar o valor que o mercado dá para cada um deles, ou seja, quanto o mercado paga de salário para os ocupantes daquele cargo.

A tabulação dos dados requer cuidados especiais para evitar, principalmente, que as descrições generalistas de cargos misturem funções diferentes a ponto de distorcer a análise.

Com base na tabulação de mercado se define o salário para cada cargo (vaga) e a evolução que a organização deverá seguir ao longo do tempo. Então analisa-se o salário do ocupante do cargo em relação ao salário da vaga (o justo segundo o mercado) e, se necessário são feitas intervenções para adequar o cenário da organização à realidade do mercado, e isso pode significar majoração de salário, remanejamento ou substituição de funcionários.

A organização pode demorar anos para que esta ferramenta fique realmente adequada, e é muito comum o administrador buscar apoio de empresas especializadas para desenvolver e manter, não só pelo aspecto do tempo, mas também pelo risco que esta gestão traz para o clima organizacional.



Não existe métrica mais verdadeira: “Onde existe dinheiro em abundância sempre existirão interessados em aproveitar oportunidades”.

Que bom seria para o administrador se o salário fosse do interesse apenas do trabalhador e da organização. A realidade brasileira demonstra que infelizmente os que menos dominam o tema são justamente o trabalhador e a organização:

- Temos uma separação inicial entre o funcionalismo público, totalmente regido e executado de acordo com a lei, e a iniciativa privada onde as estatísticas teimam em divulgar que a informalidade é a exceção, e ainda ignora o elevado contingente de pessoas físicas que só conseguem trabalhar em regime de pessoa jurídica ou no chamado regime CLT Flex;
- Uma camada próxima da relação empregador-emprego é formada por sindicatos que representam funcionários e empregadores, e milhares de entidades de classe, como os conselhos regionais, amparados por legislação complementar e específica;
- E uma camada distante da relação empregador-emprego aproveita a oportunidade econômica e política, como as centrais sindicais, associações de empresas, todo o aparato da polícia partidária e o governo desempenhando 2 papéis simultaneamente: o de empregador e o de instrumento regulatório.

A regra é o administrador ficar refém do tema, o que não elimina a necessidade de conhecer o cenário e os envolvidos, especialmente os gestores de pessoas especializadas e/ou de grande contingente de pessoal sob sua responsabilidade.

Contexto	
Funcionalismo Público	Iniciativa Privada
Constituição e Legislação Complementar	CLT, Contrato de Trabalho e Dissídio Coletivo
Só pode fazer o que a lei determina	Só não pode fazer o que a lei proíbe
Plano de Carreira Assegurado por Disposições Legais	Carreira Definida pelo Mercado
Mudança Impositiva de Função Obriga o Governo à capacitar	Empregador não se obriga à capacitar
Estabilidade no Emprego	Vínculo Precário de Emprego

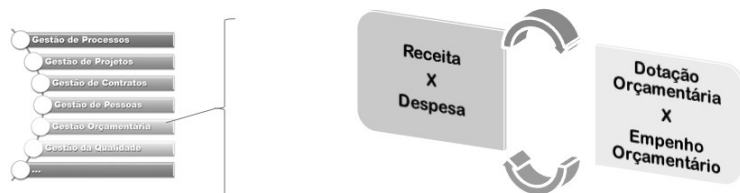
Uma atenção especial do administrador na gestão das pessoas se refere ao contexto em que se insere.

O vínculo empregador-empregado no funcionalismo público é totalmente diferente na iniciativa privada. Entre as diversas diferenças uma particularmente afeta a gestão e se refere ao fato de que o funcionário público só pode fazer o que a lei determina. Não existe definição discricionária, ou seja, se o funcionário público fizer algo que não esteja definido em lei pode ser responsabilizado e ter que responder em processo administrativo. Além de outras providencias para lidar com isso a administração deve estar preparada para lidar com alto grau de formalismo, algo absolutamente necessário para evidenciar a adequação da relação empregador-empregado nesta situação.

Estes dois mundos podem se encontrar em algumas organizações brasileiras:

- É comum organizações públicas estarem vinculadas a alguma fundação de apoio para agilizar seus processos, captar recursos complementares, etc.;
- Estas fundações não são empresas públicas e seus funcionários são regidos pela CLT;
- Neste cenário o funcionário público pode conviver lado a lado com funcionários da iniciativa privada aumentando o desafio do administrador na gestão adequada das pessoas.

#### A.2.4 Gestão Orçamentária



É desnecessário ressaltar o quão extenso e complexo é o estudo das disciplinas de gestão relacionadas às finanças, sendo a gestão orçamentária uma delas. A gestão do orçamento costuma ser o principal motivo pelo qual o administrador é lembrado, porque é a ferramenta que, por um lado auxilia o administrador na aplicação adequada dos recursos disponíveis, e por outro lado limita os anseios e desejos de fazer algo além do que poderia ser feito se houvessem mais recursos, ou se o plano tivesse sido definido de forma diferente.

##### Receitas e Despesas:

- A formação dos recursos (receitas) e o destino da sua aplicação na organização (despesas) não se realiza pela simples vontade do administrador ou do planejamento estratégico;
- Parte da origem e definição delas é definida e originada por condições do mercado e legislação, e parte delas é definida no planejamento estratégico da organização;
- Cabe ao planejamento financeiro e estratégico a definição de como a organização vai fazer uso da receita durante um determinado período.

##### Dotação Orçamentária x Empenho Orçamentário:

- Alinhado ao Planejamento Estratégico, uma vez definido o Plano Orçamentário, cabe ao administrador a gestão do orçamento;
- A gestão do orçamento se faz dotando (definindo) o que se espera de receita e empenhando (gastando) de acordo com a previsão do que se espera;
- O Plano Orçamentário, desta forma, instrui as definições e ações financeiras e de controladoria do administrador.

O controle da dotação e empenho orçamentário é fundamental para que a organização sobreviva – é o controle essencial de sustentabilidade de qualquer organização.

	Real					Previsto						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Receitas</b>												
Da Atividade Fim ou Operacional												
Vendas	8	9	7	8	5	10	10	20	20	20	20	20
Subvenções						5	5	5	5			
Royalties	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indiretas												
Rendimentos de Aplicações Financeiras	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
Aluguel de Ativos para Terceiros					2	2	2	2	2	2	2	
<b>Total de Receitas</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>21</b>
<b>Despesas</b>												
Fixas												
Mão de Obra	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Aluguel de Imóvel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Manutenção Predial e Tecnológica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Insumos da Atividade Administrativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Variáveis												
Repasses e Comissões	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
Utilidades	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Insumos da Atividade Fim	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4
Imobilizações												
Aquisição de Equipamentos	2	2	2			2	2	2	2		2	2
<b>Total de Despesas</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Resultado Operacional</b>												
No Mês	-4	-3	-5	-2	0	8	7	13	13	10	6	5
Acumulado	-4	-7	-12	-14	-14	-6	1	14	27	37	43	48
<b>Gestão do Negócio</b>												
Captação de Recursos												
Empréstimo / Aporte de Capital de Investidores	10	10	10	10								
Restituição de Recursos												
Pagamento de Empréstimo / Distribuição de Lucros					10	10	10	10	10	10	10	10
Saldo	10	10	10	10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
<b>Resultado Geral do Negócio</b>												
No Mês	6	3	-2	-4	-24	-16	-9	4	17	27	33	38
Acumulado	6	9	7	3	-21	-37	-46	-42	-25	2	35	73

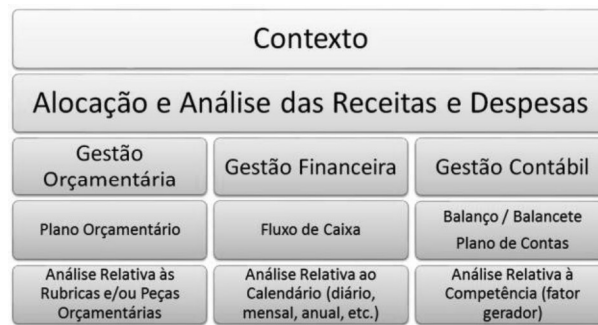
O controle orçamentário básico pode ser representado por uma planilha:

- As linhas representam a lista de receitas, a lista de despesas e o cálculo do resultado (resultado = receita – despesa). O conjunto é o plano de negócios e pode ser chamado de ‘peça orçamentária’, ‘plano de contas orçamentário’ ou outra forma dependendo de quem utiliza, e o cenário em que se insere;
- Nas colunas o período de referência – o passado é o real e o futuro é o previsto;
- Desta forma analisa-se tanto o resultado do que já ocorreu (passado ou realizado) quanto do que está para ocorrer (futuro ou previsto);
- Esta planilha é apenas uma ilustração do conceito – na prática utilizamos recursos para dar maior visibilidade, profundidade de análise e projeções de cenários.

O administrador (ou gestor orçamentário) e pode intervir de 2 formas básicas:

- Havendo indicação não significativa no que se espera, ajustar o plano;
- Havendo indícios de que é absolutamente inviável cumprir o plano e diferenças previstas de grande significância – propor o desenvolvimento de um novo plano.





É imprescindível conceituar a diferença que existe entre algumas disciplinas que tratam assuntos muito próximos, mas são completamente distintas:

- A Gestão Orçamentária trata do controle das receitas e despesas segundo o plano, e afeta a atividade de todos os gestores da organização, uma vez que geralmente cada um tem responsabilidade e alçada sobre uma parte do conjunto de recursos. As receitas e despesas são classificadas, e geralmente codificadas em rubricas, de modo a simplificar a análise e a tomada de decisão. Em geral se baseia na competência (quando está prevista para ocorrer) mas pode ser analisada sob o ponto de vista do resultado final;
- A Gestão Financeira trata da manipulação do recurso financeiro e geralmente afeta os profissionais da organização que tem alçada e competência para isso. O instrumento é o Fluxo de Caixa e a preocupação é controlar o saldo financeiro de modo a evitar perdas financeiras (juros, multas, etc.) e ganhos financeiros (aplicações, rendimentos, etc.). A análise é sempre baseada no calendário;
- A Gestão Contábil trata da escrituração fiscal e das análises da saúde financeira, lucros, prejuízos e resultado da organização. Basicamente através de um plano de contas e uma estrutura de centros de custo produz relatórios legais e relatórios demonstrativos com base no período de competência das receitas e despesas.

Pelo exposto é possível concluir que as disciplinas têm finalidades distintas:

- Uma organização pode ser saudável 'contabilmente', e estar em grande dificuldade de liquidez, apontada no fluxo de caixa;
- O plano orçamentário pode estar sendo fiel e adequadamente cumprido, mas a demonstração contábil pode apontar grande prejuízo.

### A.2.5 Gestão da Qualidade



A gestão da qualidade é especialmente importante para a administração:

- Nas grandes organizações onde a estrutura organizacional pulveriza as alçadas, responsabilidades e atividades dificultando a visibilidade dos gestores em relação ao todo, e até mesmo da dimensão do seu papel em relação à finalidade do objeto social da própria organização;
- Nas organizações que produzem em massa, ou onde o cliente permanentemente está dentro das suas instalações físicas.

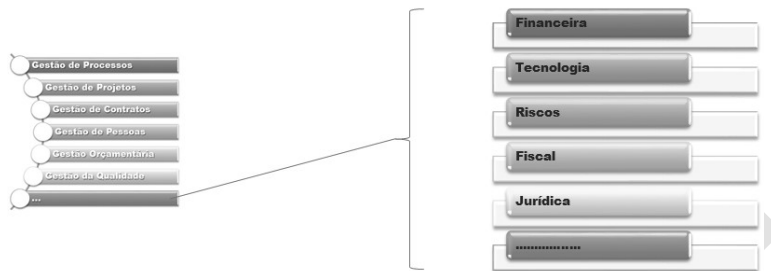
O conceito Qualidade tem 2 aspectos:

- Qualidade do Produto, ou o resultado para o cliente da organização. Aquilo que a organização entrega para seu cliente. Este aspecto, embora seja do interesse de todos na organização, costuma ser tratado especialmente pelas estruturas organizacionais que tratam do relacionamento comercial, como o Marketing, o Comercial etc., e nas organizações que lidam com hospitalidade pelas áreas de acolhimento e assistência;
- Qualidade do Processo, ou a forma como as coisas são feitas na organização. Aquilo que se refere aos padrões de execução das atividades, controle de defeitos, etc.;

Envolve entendimento, disseminação de conceitos:

- Qualidade;
- Garantia da Qualidade;
- Certificação da Qualidade (selo de qualidade);
- Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.

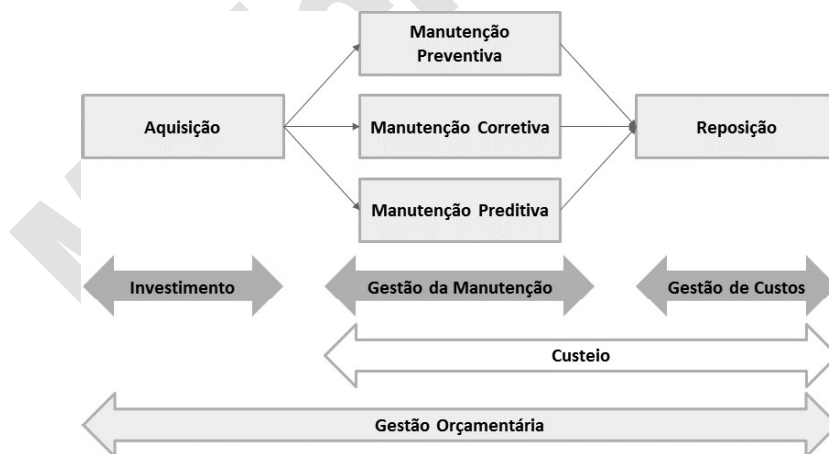
### A.2.6 'Outras Gestões'



Existem diversas outras gestões que exigem maior ou menor envolvimento do administrador dependendo:

- Do tipo de empresa (pública, privada, mista, fundacional ...);
- Do Segmento de Mercado / Ramo de Atividade (comércio, indústria, saúde ...);
- Da Composição Societária (S/A, Ltda., Benemerência, ME ...);
- Da Função Social ou Posicionamento/Interesse/Envolvimento Político.

O ponto importante a ressaltar é que estas disciplinas são interdependentes dentro da abrangência maior que é a Administração. Por exemplo:

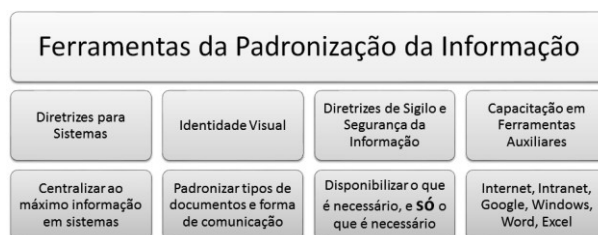


- Quando a organização decide investir em um bem, o estudo que compreende a viabilidade o resultado esperado, etc. está relacionado à gestão dos investimentos:
  - Avaliação do preço de aquisição do bem
  - O eventual custo de adequação da infraestrutura
  - O eventual custo de ajuste organizacional
  
- Ao operacionalizar o bem entra em cena a gestão de manutenção:
  - O aspecto técnico da manutenção:
    - Preventiva – cumprir a rotina necessária para não deixar o bem apresentar defeito;
    - Corretiva – consertar em caso de pane;
    - Preditiva – consertar quando o sistema envolvido notifica a iminência de ocorrência de avaria;
  - O aspecto financeiro da manutenção:
    - Custo da equipe de manutenção;
    - Custo das peças e insumos de manutenção;
  
- E como o bem tem vida útil, a gestão de custos serve para provisionar o montante financeiro necessário para repor (ou substituir) o bem obsoleto por outro.

Tudo isso é muito importante:

- O que se chama de custeio (manutenção + provisionamento para reposição) sempre representa montante maior que o valor de aquisição do bem;
- Individualmente cada disciplina (investimento, manutenção e custos) não tem todos os elementos necessários para cumprir sua missão – depende das outras;
- A administração é o elo de ligação entre as diversas disciplinas !

### A.2.7 Comunicação Institucional



Sendo o elo de ligação entre todos os segmentos da organização, cabe à administração definir as ferramentas padronizadas de gestão da informação de modo a:

- Simplificar o entendimento;
- Certificar a fonte;
- Viabilizar o arquivo e recuperação eficiente;
- Viabilizar as políticas de segurança da informação.

Práticas:

- Diretrizes para Sistemas:
  - Quanto mais a informação necessária para a organização subsistir estiver nos sistemas centrais, maior será a chance de controle, e menor será o risco de perda do capital intelectual patrocinado pelas atividades da organização.
- Identidade Visual:
  - Se a forma de comunicação é padronizada, a produção e assimilação do conteúdo é simplificada, reduzindo o tempo de interpretação.
- Diretrizes de Sigilo e Segurança da Informação:
  - Informação é o bem de maior valor da organização – não existe exceção para esta definição;
  - A administração deve prover ferramentas que disponibilizem o que é necessário para a execução da sua atividade, e só o que é necessário.
- Capacitação em Ferramentas Auxiliares:
  - Contar com pessoas capacitadas nas ferramentas auxiliares é tão importante quando padronizar as ferramentas de comunicação;
  - A administração deve escolher pessoas capacitadas, ou capacitá-las de modo a obter o rendimento esperado.

Organização dos Documentos						
Política	Norma ou Esp. Técnica	POP – Proc. Op. Padrão	ROT – Rotina	Manual	Formulário	Regimento
Define Diretrizes	Define ou Estabelece Referência	Descreve atribuições, requisitos e forma	Descreve forma	Instruções para Ensino (capacitar)	Documento padrão de registro	Define Atribuição e Forma de Atuação
'O Conselho define auditoria do Balanço'	'ISO-XXX' ou 'Papel couchê 90'	'Liberação de Pagamento'	'Aferição de Nota Fiscal'	'Manual de Utilização do Sistema'	'Requisição de Material'	'Regimento da Comissão de Ética'

O principal fator que controle da comunicação institucional é a padronização dos tipos de documento. Caso não haja, cada um produz documentos e nominam de forma diferente, causando dificuldade de entendimento para o restante da organização.

O quadro exemplifica uma forma de padronização básica:

- Política:
  - Define diretrizes, sem se preocupar com os detalhes de atribuições e forma de execução;
  - Exemplo: O conselho define a auditoria do Balanço;
- Norma:
  - Define ou estabelece referências;
  - Quando a referência é externa, indica a norma (por exemplo: ISO-XXX), e quando a referência é interna, define a especificação (por exemplo: papel couchê 90');
- POP – Procedimento Operacional Padrão:
  - Descreve atribuições (responsabilidades) e os requisitos e a forma de executar algo;
  - Não tem como finalidade capacitar – serve para instruir o processo;
  - Por exemplo, o processo de liberação de pagamento de fornecedor, que geralmente envolve várias áreas e utiliza vários documentos;

- ROT – Rotina:
  - Descreve a forma de executar algo, sem se preocupar com quem faz;
  - Não tem como finalidade capacitar – serve para instruir a atividade;
  - Exemplo: Aferição de Nota Fiscal;
  
- Manual:
  - Conjunto detalhado de instruções para executar algo;
  - Tem como finalidade capacitar para a execução;
  - Exemplo: manual de utilização do módulo de controle de estoque do sistema;
  
- Formulário:
  - Documento (físico ou eletrônico) padronizado para registro de informações;
  - Não define o processo, mas a forma como as informações são registradas, e não tem como objetivo a capacitação – apenas obriga que as informações sejam captadas de forma definida;
  - Exemplo: Requisição de Material;
  
- Regimento:
  - Define atribuição e forma de atuação, eliminando dúvidas sobre competências;
  - Utilizada para formalizar comitês, comissões, grupos de trabalho, etc., definindo componentes, abrangência, agenda de reunião, produtos ...;
  - Por exemplo: Regimento da Comissão de Ética.

### A.2.8 Motivação

Motivação Funcional	Perfil de cargo e remuneração definido para que o trabalho seja feito conforme combinado
<b>Funcionários</b>	<b><u>Eficiência</u></b> : tarefas feitas conforme descrição – não se garante o cumprimento de metas
Motivação Colaborativa	Uma forma de premiação faz com que o funcionário se preocupe em produzir mais. Torna-se Colaborador, participando e opinando sobre como a empresa deve atuar para aumentar seu prêmio
<b>Colaboradores</b>	<b><u>Eficácia</u></b> – as metas são alcançadas – os processos e os próprios colaboradores evoluem naturalmente
Motivação de Parceria	Lucros e Prejuízos são divididos entre os Colaboradores, que se tornam Parceiros no resultado (lucro ou prejuízo)
<b>Parceiros</b>	<b><u>Efetividade</u></b> – o cliente tem satisfação plena – as metas são estabelecidas em conjunto entre a empresa e seus parceiros

Nada acontece se não houver motivo – Motivação significa ter motivo para fazer algo, ou para agir de determinada forma.

Nas organizações motivação é um conjunto de ações que motivam as pessoas a realizar suas atividades, cumprir suas metas, de modo que no todo a organização possa atingir seu objetivo social.

Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.



### **A.3 Auto Avaliação**

É comum ouvir críticas aos administradores que exageram alguma característica que ele não tem – geralmente elogiam um determinado conhecimento dele, e criticam a ausência de outro.

É fato que as pessoas geralmente não têm todo o conhecimento possível sobre tudo, afinal de contas somos todos humanos, e nosso conhecimento é fruto do que estudamos e vivenciamos ... e não podemos estudar tudo e vivenciar tudo.

Particularmente o gestor é cobrado mais que os outros, porque quando investido de uma responsabilidade e uma alçada de decisão, que é o que o caracteriza como gestor, geralmente chefia hierarquicamente outras, e existe na cultura brasileira o pensamento de que o 'chefe deve saber mais que o subordinado': evidentemente um erro crasso.

O gestor deve conhecer gestão, ou seja, as técnicas de administração, especialmente as que foram apresentadas aqui, e as boas práticas recomendam que esteja atento a dois tipos básicos de perguntas:

- Na sua atividade de gestão, será que está negligenciando algum fundamento, e desta forma prejudicando a organização e/ou as pessoas que estão sob seu comando ?
- Será que a sua linha de atuação está realmente condizente com o que considera importante priorizar de modo que sua gestão esteja adequada para a organização ?

Mesmo que sua organização disponha de um sistema de avaliação 360º é bem possível que este sistema não responda estas perguntas, ou não responda adequadamente estas perguntas.

Uma boa prática é a auto avaliação, ou seja, separar uma parcela do tempo para administrar sua própria gestão.

Auto avaliação é tarefa difícil porque fatores subjetivos para a organização, como eventos particulares que podem até ser objetivos e importantes para a pessoa, mas podem ser completamente subjetivos e irrelevantes para a organização, dificultam o foco.

E uma avaliação técnica e minuciosa da atividade de gestão seria revestida de altíssima complexidade e dispêndio de tempo.

Então ficou consagrada a técnica de avaliar, por estimativa, quanto tempo relativamente o gestor dispense nas principais disciplinas em que é requerido, avaliando se em alguma disciplina da administração ele está gastando menos ou mais tempo do que deveria, segundo alguns parâmetros práticos.

Como os parâmetros são práticos, evidentemente o nível de empenho ideal pode variar dependendo da posição hierárquica do gestor na organização, do tipo de recurso atribuído ao gestor para gestão, da própria atividade de organização, etc., e por esta razão é mais adequado avaliar se existe negligência ou excesso ao invés de medir o empenho de forma rigorosa. O empenho, em maior ou menor escala, geralmente sempre é necessário. Por exemplo:

- O gestor de uma linha de produção de baixo nível de automação, onde a aplicação de mão-de-obra é relevante, deve empenhar muito mais tempo na gestão de pessoas, do que o de uma linha de produção totalmente automatizada, mas em ambos os casos a gestão de pessoas não pode ser negligenciada;
- O gestor em uma empresa que tem muitos concorrentes e margem de lucro pequena deve ter muito mais atenção à gestão de custos do que o de uma empresa que atua sem concorrência no mercado, mas em ambos os casos a gestão de custos é absolutamente necessária.

Desta forma, a prática consagrada se resume em listar o que um gestor geralmente deve praticar e analisar friamente se está praticando da forma como a organização necessita.

A seguir uma sugestão de check-list para auto avaliação:

- Não deve ser usado como se fosse um 'joguinho' de marcação de pontos, para comparar se a pontuação de um é melhor do que a do outro, ou coisa do tipo;
- A prática recomenda que seja utilizado para se auto avaliar em relação ao momento e comparando momentos diferentes: após um ano por exemplo, pode-se avaliar a evolução em algumas disciplinas e o retrocesso em outras.

É importante sempre ter em mente que a organização vai se modificando, e pressionando o gestor a ir se modificando também, então se ele fazia algo antes e deixou de fazer, pode não ser por vontade própria, mas pela circunstância, e até mesmo neste caso a auto avaliação é útil.

Modelo GPAl				
Check-list de Auto Avaliação do Gestor				
Item de Auto Avaliação	Avaliar envolvimento adequado em:			
	Planejar	Organizar	Controlar	Liderar
<b>Nas atividades como integrante de grupos/equipes</b>				
Participação no plano de ações estratégicas da organização				
Participação nos projetos institucionais				
<b>Nas atividades como gestor</b>				
Gestão de Projetos				
Aplicação de técnicas e práticas consagradas				
Cumprimento das metas estabelecidas				
Gestão de Contratos				
Aplicação de modelo consagrado				
Cumprimento das metas estabelecidas				
Gestão de Processos				
Aplicação de técnicas e práticas consagradas				
Cumprimento das metas estabelecidas				
Gestão de Pessoas				
Relacionamento com superiores				
Relacionamento com pares				
Relacionamento com subordinados				
Manutenção e disseminação da motivação				
Aplicação de padrões de comunicação institucional				
Gestão Orçamentária				
Cumprimento das metas estabelecidas				
Aplicação de técnicas e práticas consagradas				
Gestão de Custos				
Cumprimento das metas estabelecidas				
Aplicação de técnicas e práticas consagradas				
Gestão da Qualidade				
Participação no programa de certificação				
Aplicação de técnicas e práticas consagradas				

A sugestão é ajustar as linhas com itens que considera relevante para a sua própria auto avaliação, grafando nas colunas a palavra 'sim' quando o requisito é considerado adequado, ou deixando a célula sem preenchimento caso contrário.

A simples frequência da palavra 'sim' na planilha já fornece uma visualização crítica de significativo valor prático para o gestor.

## P Conceitos Básicos de Planejamento

É fato que existem pessoas que possuem maior facilidade para imaginar o futuro, o que lhe permite aproveitar melhor as oportunidades que esta habilidade oferece.

A questão geralmente não é simplesmente imaginar o que pode acontecer, mas discernir se o que se imagina é factível em relação ao que a realidade permite.

A linha tênue que divide a imaginação fértil e a previsão factível do que pode acontecer no futuro é caracterizada por 2 motivos:

- A experiência que a pessoa tem com o passado e permite avaliar situações futuras em relação à vivência em eventos similares. O que ocorre no passado não garante que no futuro tudo sempre deva ocorrer da mesma forma, mas alguns elementos da vivência nos eventos passados pode evitar erros grosseiros, e dotar as decisões de riscos calculados;
- O conhecimento de ferramentas básicas que auxiliam na estruturação do planejamento do futuro. Ferramentas criadas no meio acadêmico e consagradas na prática apoiam o administrador na estruturação do pensamento e desta forma, orientam a imaginação do que pode acontecer e instruem a estruturação de ações estratégicas correlatas.

Existem centenas de conceitos e práticas relacionadas ao planejamento. Disposições fascinantes enunciadas por acadêmicos e pensadores de grande relevância mundial, e incontestáveis sob o ponto de vista lógico e prático.

O Modelo GPAI compila apenas algumas delas: as que pessoalmente tive contato prático em situações reais de aplicação e que em nenhum momento constatei indício de incompatibilidade com a realidade e cultura brasileira.

Talvez o leitor que já tenha estudado planejamento sinta a ausência de algumas. A este passo a mensagem: posso não conhecer a ferramenta, ou posso ter estudado a ferramenta mas considero não ser aplicável à realidade da gestão organizacional brasileira, ou posso ter constatado que a ferramenta realmente não é adequada à nossa cultura.

Didaticamente vamos orientar a discussão em 2 blocos: Fundamentos e Ferramentas.

## P.1 Fundamentos do Planejamento

Os fundamentos são alguns conceitos básicos que devem estar presentes subliminarmente no estudo das ferramentas e durante todo o processo de planejamento.

Algumas das ferramentas do planejamento podem ser aplicadas na Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Gestão de Contratos e diversas outras disciplinas, portanto é necessário manter o foco nos fundamentos do planejamento para melhor assimilação da importância de cada uma no contexto “Planejar”.

### P.1.1 Planejamento



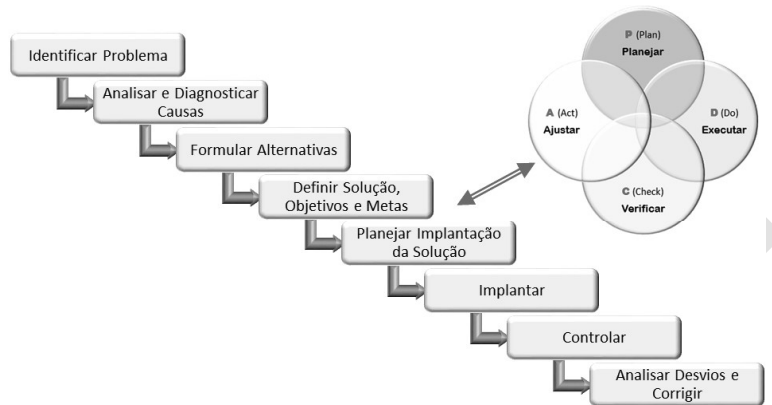
Como vimos, o planejamento é um dos 4 fundamentos da administração. O planejamento é o que dota o conjunto da administração de:

- Eficiência:
  - Fazer bem as tarefas, administrar os custos, reduzir as perdas e o desperdício;
  - Relacionada à otimização do modo de fazer;
- Eficácia:
  - Atingir o objetivo definido no plano;
  - Relacionada à exatidão do produto que foi planejado ser entregue ao cliente;
- Efetividade:
  - Atender a expectativa global;
  - Relacionada à satisfação do cliente em relação ao produto que recebeu.

Planejamos para fazer o mínimo necessário para produzir exatamente o que queremos e que o cliente espera.

O bom planejamento considera os 3 aspectos. Se considerar somente eficiência, pode representar algo burocrático para entregar alguma coisa perfeita que efetivamente não serve para quem necessita.

### P.1.2 Processo Decisório Estruturado



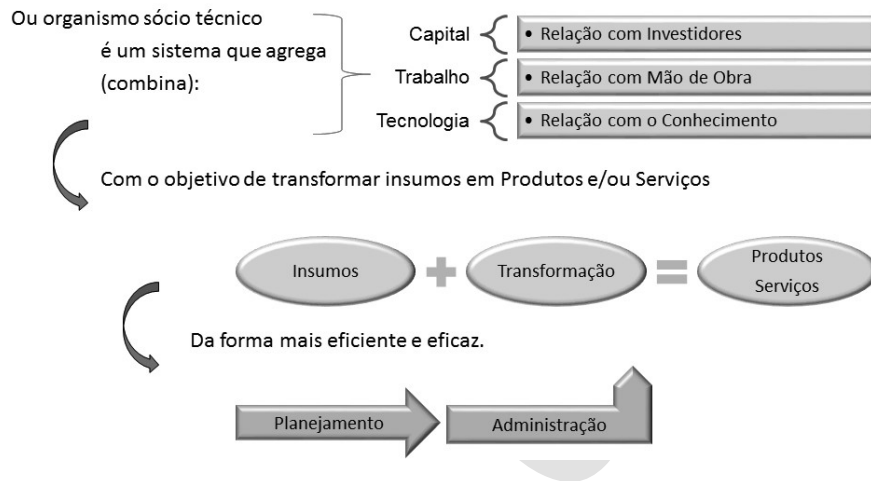
O resultado básico do planejamento é uma decisão: define como vamos fazer as coisas para atingir nosso objetivo.

O Planejamento Estratégico pode ter diversas formas, mas o resultado é sempre a consequência de um Processo Decisório:

- Existe uma forma estruturada consagrada para tomar decisão, ilustrada na figura. Esta forma estruturada, academicamente defendida, define uma sequência lógica que orienta a organização do pensamento – a isso chamamos Processo Decisório Estruturado;
- É interessante ressaltar que esta forma estruturada de pensar tem grande similaridade com os conceitos do Ciclo PDCA, especialmente em 2 aspectos:
  - Uma vez que foi empenhado tempo e recursos para estruturar uma decisão, esta deve ser seguida até que um processo de ajuste fundamental que deva ser modificada;
  - Não é porque as pessoas adequadas foram envolvidas e recursos foram gastos para tomar a decisão que ela não deve ser aferida integralmente e ajustada se necessário.

Na rotina do planejamento não é usual ver as etapas do processo decisório serem formalizadas em forma de check-list. Na verdade o gestor que tem familiaridade com o assunto aplica naturalmente a técnica obtendo os benefícios que ela oferece.

### P.1.3 Organizações



É oportuno conceituar a Organizações – ou Organismo Sócio Técnico – agrega:

- Capital, que define a relação da organização com os investidores;
- Trabalho, que define a relação da organização com a mão de obra;
- Tecnologia, que define a relação da organização com o conhecimento.

A organização existe para transformar insumos em produtos e/ou serviços que são entregues aos seus clientes:

- Insumos, produtos, serviços e cliente no sentido amplo – conceitos que podem ser aplicados a qualquer organização. Por exemplo: um hospital público transforma, através da mão de obra médica e assistencial, materiais e medicamentos (insumos) para curar (produto ou serviço) o paciente (cliente);
- Na sociedade, quando recebe um produto ou serviço, o cliente sempre faz uso de algum tipo de organização.

A organização sempre procura realizar sua missão social da forma mais eficiente e eficaz:

- Isso envolve significativamente as atividades de planejamento e administração;
- Nem sempre a organização busca efetividade, mas raramente não busca eficiência e eficácia.



A organização é um Organismo Vivo, em constante mutação e sua estrutura e funcionamento dependem fundamentalmente de 3 fatores que se inter-relacionam:

- Enquadramento;
- Objetivo Social;
- Ramo de Atividade.

Se juntarmos a estes o tamanho, momento histórico, cenário econômico, localização geográfica, e outros diversos fatores sociais, econômicos e políticos, chegaremos a conclusão de que é improvável a existência de 2 organizações iguais.

Os elementos de controle, as técnicas de planejamento e administração e os critérios de análise que veremos podem ser aplicados em qualquer delas, mas existem particularidades que as tornam únicas. O que fascina o estudo das organizações é justamente a certeza de que ao longo do tempo a organização vai se transformando e criando para si próprias oportunidades e dificuldades para sua subsistência.

É mais simples imaginar que o ramo de atividade em que a Organização se insere é mutante por pressão do mercado, mas o próprio objetivo social da organização pode sofrer mutação, e isso não é tão raro quanto possa parecer.



### P.1.3.1 Enquadramento

<b>Enquadramento</b>
<b>Origem do Recurso de Criação e Responsabilidade de Gestão. Principais:</b>
Pública – Administração Direta (ex: Instituto Butantan)
Pública – Administração Indireta (ex: HU São Paulo)
Pública – Autarquia (ex: HC São Paulo)
Privada (ex: Hospital Albert Einstein)
Fundação (ex: Fundação Zerbini)
Economia Mista (ex: Banco do Brasil)
Organização Social (Ou PPP – Parceria Público/Privado)
Organização não Governamental (ONG)

O enquadramento está relacionado ao vínculo da organização com o tipo de entidade mantenedora. O exemplo ilustra tipos de mantenedora na área da saúde.

Mantenedora é a entidade que originalmente definiu a existência da organização, ou a sua sucessora, e detém, em última instância, o controle sobre ela:

- Nas empresas privadas mais comuns, os acionistas;
- Nas empresas públicas, o governo;
- Nas empresas em geral, a entidade que dita o rumo da organização e cobra dela o resultado esperado.

O tipo de mantenedora influencia totalmente a forma de atuação da organização no mercado, sua organização e processos internos e a distribuição do poder e alçadas de decisão.

Em uma empresa pública, por exemplo, os processos são revestidos de extrema formalidade, porque a lei exige que a mantenedora assim mantenha o controle sobre a organização. Já em uma empresa privada, por exemplo, o caráter discricionário da decisão é muito presente em todas as instâncias da gestão. Somente estes exemplos já justificam a existência de uma estrutura organizacional muito mais robusta nas empresas públicas, e muito mais enxuta nas empresas privadas.

### P.1.3.2 Objetivo Social

<b>Objetivo Social</b>
<b>Motivação da Criação. Principais:</b>
Benemerência – Utilidade Pública
Exploração Comercial: Lucro
Obrigação Definida em Lei
Cooperativas
Associações e Entidades de Classe

É a própria razão de existência da organização, por exemplo:

- Exploração Comercial:
  - O tipo mais comum de organização;
  - Criada para retornar lucro a entidade mantenedora que investiu recursos para a sua criação e espera retorno financeiro;
- Benemerência:
  - Geralmente criada por uma mantenedora que não espera retorno financeiro;
  - Geralmente presta algum serviço de utilidade pública;
- Obrigação Definida em Lei:
  - Não necessariamente empresa pública, mas que existe porque alguma lei define sua existência;
  - Exemplo na área pública: banco central, hospital público, etc.
  - Exemplo na área privada: serviço social da indústria.
- Cooperativas
  - Associação de pessoas físicas ou jurídicas criadas para defender os interesses comerciais dos cooperados;
  - Geralmente existem para diminuir a dependência dos cooperados de outros tipos de organizações que exploram sua área de atuação
- Associações e Entidades de Classe:
  - Organização que existe para representar um grupo de organizações ou pessoas físicas junto ao governo e/ou no mercado;
  - Por exemplo: sindicatos, conselhos, etc.

A razão da existência da organização é um dos pilares do desenvolvimento do planejamento. Como veremos, é fundamental para enunciar a missão, visão e valores, que norteiam o desenvolvimento e manutenção do Planejamento Estratégico.

### P.1.3.3 Ramo de Atividade

---

<b>Ramo de Atividade</b>
<b>Tipo de Operação de Negócio em que se enquadra. Alguns deles:</b>
Indústria: produção de algo concreto
Comércio: compra e venda de produtos e serviços
Serviços: objeto não concreto
Agronegócios: agricultura, pecuária, etc....
Saúde: hospitalar, operação de planos, etc..

---

É a forma como a organização escolheu explorar a sociedade para garantir sua subsistência, ou sobrevivência.

O fato de enquadrar o seu ramo de atividade define uma série de obrigações implícitas e explícitas:

- A autorização do governo para que ela possa atuar no mercado;
- Que organismo e de que forma suas atividades serão auditadas;
- Quais suas obrigações fiscais e tributárias.

Dependendo do ramo de atividade a legislação define inclusive alguns elementos obrigatórios de sua organização interna:

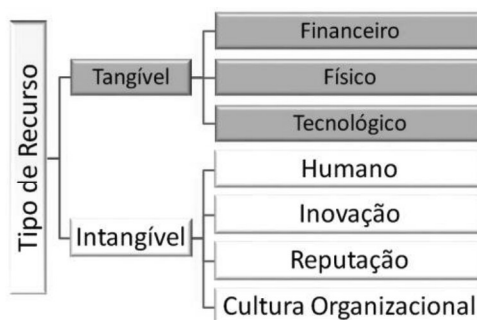
- Para atuar em determinados ramos a organização deve ser uma sociedade anônima, e possuir um conselho de administração;
- Um hospital, por exemplo, deve obrigatoriamente ter um diretor clínico referendado pelo conselho de medicina.

A dinâmica do ramo de atividade define também a forma como a organização vai lidar com seus processos:

- Uma indústria de cosméticos, alimentícia ou fabricante de medicamentos, por exemplo, terá seus processos auditados segundo normas específicas pelo órgão regulador correspondente;
- O balanço e demonstrações contábeis de uma instituição financeira possui elementos definidos em lei diferentes do que é exigido para um comércio varejista.

#### P.1.4 Recursos Organizacionais

Uma organização é criada a partir de recursos, e pode ir acumulando recursos adicionais ao longo de sua existência.



Classificamos os recursos em 2 grandes grupos (ou tipos):

- Tangíveis:
  - Podem ser quantificáveis de forma objetiva:
    - Reserva ou recursos financeiros;
    - Área física;
    - Parque tecnológico;
- Intangíveis:
  - Não podem ser quantificados de forma objetiva, ou são imensuráveis:
    - Capital Humano;
    - Capacidade de Inovação;
    - Reputação no Mercado;
    - Cultura Organizacional.

Alguns recursos são avaliados combinando os dois aspectos – a estes chamamos Capacidade Organizacional:

- São recursos que podem ser analisados de forma objetiva, mas trazem consigo elementos subjetivos adicionais relevantes;
- Para classificar desta forma é necessário que os aspectos objetivos e subjetivos sejam individualmente significativos.

<b>Recursos Tangíveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Repasse do Governo</li><li>• Capacidade de Geração de Caixa através da atividade comercial</li></ul>
<b>Recursos Intangíveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marca: Hospital Albert Einstein, Coca Cola, Nestlé</li><li>• Confiança da População: Toyota, Kellog's</li></ul>
<b>Capacidades Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rede de Lojas das Casas Bahia</li><li>• Web Site da Americanas.com</li></ul>

A figura ilustra alguns exemplos desta classificação.

Notar que nos exemplos de Capacidades Organizacionais:

- Um exemplo infere que o valor de uma rede de lojas é muito maior do que a soma dos valores tangíveis de cada uma das lojas. Existe um valor imensurável associado à capacidade de ofertar os produtos através de uma rede;
- O outro exemplo infere na mesma linha de raciocínio. O investimento necessário para construir uma loja virtual é muito menor do que o valor de um web site de comercio eletrônico estabelecido e confiável.

As organizações nascem impulsionadas por recursos tangíveis ou intangíveis e superam a expectativa de sucesso quando consolidam capacidades organizacionais que as diferencia no mercado.

**P.1.5 Cenário, Ambiente e Tendências**



O planejamento sempre considera o meio ambiente em que a organização está inserida.

Isoladamente a organização não tem valor, não tem orientação adequada e tende a perecer ao longo do tempo. Para simplificar o posicionamento da organização no mercado o planejamento deve analisar como a organização está inserida nos 3 chamados 'meio ambientes' que influenciam, ou podem trazer influencias:

- Global;
- Do País;
- Do Setor (ou Ramo de Atividade).

Fatores Relevantes dos Cenários		
Global	País	Setor
Internet	Organização Político-Sindical-Partidária	Concorrência
Flutuação da Moeda	Estado da Arte da Tecnologia	Especialização dos Parceiros
Interesses Sociais	Obrigações Legais	
Aspectos Culturais		
Aspecto Alfandegário		

Com esta visão os fatores mais relevantes a serem analisados são:

- Meio Ambiente Global:
  - Internet;
  - Flutuação da Moeda do País em relação à cotação das demais;
  - Interesses Sociais defendidos por organizações mundiais;
  - Aspectos Culturais no relacionamento com outros povos;
  - Aspectos alfandegários quando a organização atua no comércio internacional;
- Do País
  - Interesse político partidário nas atividades da organização;
  - Estado da arte da tecnologia disponível para atuação da organização no mercado;
  - Obrigações legais, especialmente as tributárias;
- Do Setor:
  - A capacidade, abrangência e competência da concorrência;
  - A especialização dos parceiros comerciais.

Identificar as tendências globais, no país e no setor é o que define o posicionamento da organização no mercado e vai influenciar fundamentalmente o Planejamento Estratégico em relação ao que se pode imaginar de mudança deste posicionamento – se existem condições favoráveis que viabilizam a proposta de mudança, se existem barreiras ambientais que impedem determinadas iniciativas e qual o movimento da concorrência, ou seja, quais as tendências de mercado são mais marcantes e devem ser seguidas ou combatidas.

## P.2 Ferramentas para Planejamento

As ferramentas para planejamento em geral são de fácil assimilação e, como são aplicáveis na maioria absoluta dos cenários, também é muito simples aplicá-las em situações reais, simulando cenários de planejamento.

Praticamente todos os gestores que conheço que se dedicaram ao estudo das ferramentas praticaram sua utilização no seu próprio contexto profissional: sua empresa, a escola onde se especializa, nas empresas clientes e fornecedoras que tem contato mais estreito, e assim por diante.

### P.2.1 Estrutura da Formulação do Planejamento



Vamos iniciar com a pirâmide que Philip Kotler utilizou para definir como se deve estruturar o planejamento nas organizações. Ela tem 3 níveis:

- Estratégico
  - Relacionado às diretrizes e objetivos fundamentais que são definidas no nível corporativo da organização;
- Tático:
  - Relacionado aos macro processos e metas que orientam as ações no nível gerencial, ou de gestão;
- Operacional
  - Relacionado à rotinas e indicadores utilizados para medir o resultado das atividades executadas no nível operacional.



### P.2.1.1 Planejamento Estratégico

É o plano generalista da organização em relação ao mercado (mundo externo). Na agenda ativa do 'Board' (Corpo Diretor da Organização) define ações relacionadas ao crescimento e sobrevivência da organização. Define objetivos, metas e ações estratégicas e direcionam todas as demais ações da empresa.

O que é:

- Processo Gerencial;
- Formulação de objetivos e Seleção de programas de ação.

Para que serve:

- Prever o futuro da empresa em relação ao longo prazo;
- Considerar condições internas e externas à empresa;
- Posicionar a empresa em relação aos seus objetivos fundamentais.

Quem faz:

- Envolve todos os níveis da organização;
- Mas a responsabilidade é dos gestores do topo da pirâmide organizacional.



Elementos:

- Missão;
- Análise da Situação;
- Definição dos Objetivos;
- Formulação de Estratégias;
- Implantação, Aferição e Controle do Plano.

### **P.2.1.2 Plano Tático**

Define o modo como a organização concorre com o mercado. Na agenda ativa da Gerência (gestores) das unidades estratégicas do negócio, define o modus operandi da organização (mundo interno) ao nível dos macroprocessos e das metas que refletem resultados para o negócio.

Tem como elementos básicos a estruturação das diversas disciplinas de gestão.

O que é:

- Processo Gerencial;
- Organização da Estrutura Organizacional e Técnica.

Para que serve:

- Definir metas e alçadas distribuídas e compartilhadas;
- Estabelecer meios de comunicação interna e externa.

Quem faz:

- Envolve todos os níveis da organização quando se relaciona com definição;
- Mas é detalhado e gerido no âmbito dos gestores 'departamentais' ou das 'unidades de negócios'.

Elementos:

- Gestão de Projetos;
- Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos;
- Gestão Orçamentária;
- Gestão da Qualidade;
- Etc.

### **P.2.1.3 Plano Operacional**

É a definição e execução dos procedimentos operacionais padronizados e rotinas em geral no nível de detalhe mais próximo da forma como as atividades são executadas. Define controles adequados para apropriar as receitas e despesas nos centros produtivos e centros de custos, permitindo a extrapolação das análises dos resultados nos níveis de maior abrangência. Na agenda dos supervisores, encarregados e chefias diretas nas camadas mais baixas da estrutura organizacional, refere-se fundamentalmente à execução propriamente dita das atividades realizadas na organização.

O que é:

- Processo Gerencial;
- Organização dos Processos.

Para que serve:

- Definir o Modo de Operação - 'Modi Operandi' (conjunto dos 'Modus Operandi');
- Estabelecer a maneira de agir, operar, executar ...

Quem faz:

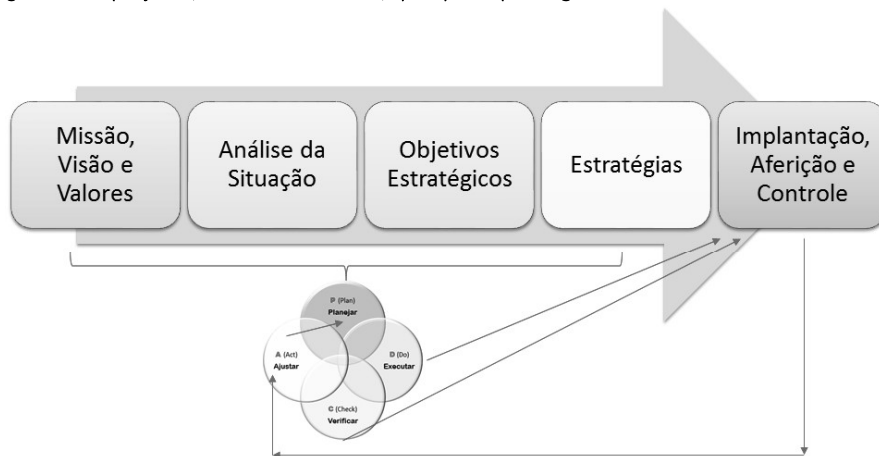
- Board ou Diretoria define os macroprocessos de atenção estratégica;
- Nível gerencial define os processos propriamente ditos;
- Nível de supervisão, chefia, etc. define o detalhamento dos processos.

Elementos:

- Gestão de Processos;
- LEAN;
- Kaizen;
- Kanban;
- Etc.

## P.2.2 Gestão do Planejamento Estratégico

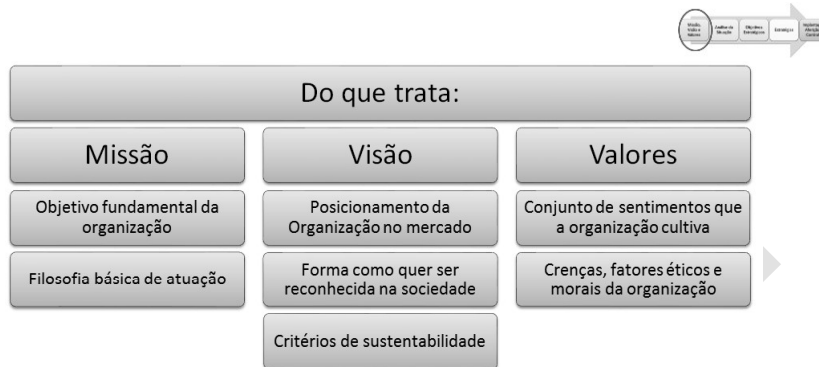
O Planejamento Estratégico é um plano que deve ser gerido da mesma forma como são geridos os projetos, contratos ... enfim, qualquer tipo de gestão.



Vamos discutir cada um dos 5 elementos básicos do Planejamento Estratégico, mas é importante não perder a noção do todo, que tem similaridade com a estrutura do Ciclo PDCA:

- É necessário estruturar o plano para que possa ser gerido;
- Uma vez que envolve o empenho de recursos para ser produzido, não deve ser negligenciado, ou seja, não se deve deixar de seguir o que nele foi definido antes que ocorra um processo de ajuste que envolva as competências e alçadas adequadas para isso;
- Mas como se trata fundamentalmente de previsão do futuro, é fundamental que seja aferido continuamente e se a realidade demonstrar que alguma premissa não se concretizou, deve ser ajustado.

P.2.2.1 Missão, Visão e Valores



A Missão formaliza o objetivo fundamental da organização:

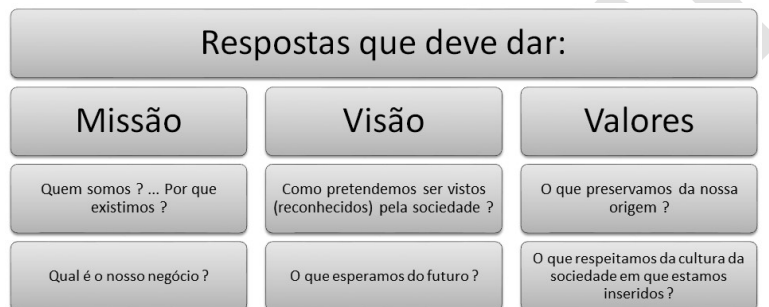
- Não se trata de descrever o produto da organização, mas a razão pela qual ela produz. Por exemplo: a missão da Coca-Cola<sup>®</sup> não é produzir refrigerantes. Alguma razão existiu e existe para que ela produza refrigerantes;
- A missão define a filosofia básica de atuação da organização na sociedade.

A Visão formaliza o posicionamento da organização no mercado:

- O posicionamento pode se referir somente a situação atual, ou ao desejo da organização em relação ao futuro;
- Em geral descreve a forma como a organização quer ser reconhecida pela sociedade. Por exemplo: a visão da Coca-Cola<sup>®</sup> provavelmente não é ser reconhecida como uma empresa que vende produtos que fazem mal à saúde das pessoas, segundo a opinião dos nutricionistas;
- O 'pano de fundo' da visão fundamenta como a organização se sustenta no mercado, e geralmente evidencia os seus recursos intangíveis, ou capacidades operacionais.

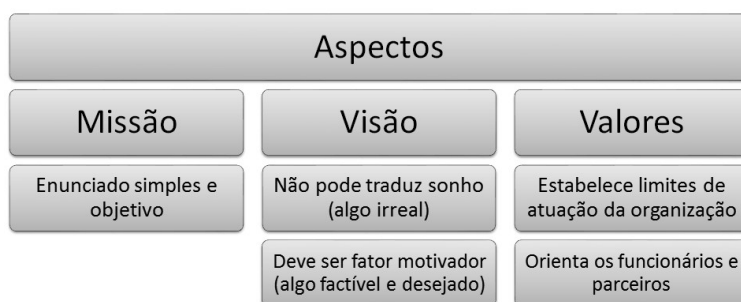
Os Valores formalizam aquilo que a organização ‘não abre mão’ para cumprir sua missão de acordo com a sua visão:

- É o conjunto de sentimentos que a organização cultiva – as crenças, fatores éticos e morais da organização;
- Por exemplo: existem valores que fazem com que a Coca-Cola® produza refrigerantes, mesmo que haja restrição dos profissionais da medicina em relação à saúde dos consumidores.



Quando adequadamente formuladas, a missão, visão e valores respondem às perguntas fundamentais para que se possa planejar os rumos que a organização deve tomar:

- Missão:
  - Quem somos ?
  - Por que existimos ?
  - Qual é o nosso negócio ?
- Visão:
  - Como pretendemos ser reconhecidos pela sociedade ?
  - O que esperamos do futuro ?
- Valores:
  - O que preservamos da nossa origem ?
  - O que respeitamos da cultura da sociedade em que estamos inseridos ?



Enunciar missão, visão e valores é tão mais simples quanto mais a organização conhece a si própria. Não é raro encontrar organizações que não conseguem formular adequadamente, ou porque mudaram substancialmente sua estrutura mantenedora, posicionamento e atuação no mercado, ou porque cresceu desordenadamente expandindo verticalmente ou horizontalmente, ou por outras circunstâncias específicas.

A formulação clássica obedece algumas premissas consagradas:

- Missão:
  - Deve ter enunciado simples e objetivo, de modo que a leitura não dê margem às interpretações dúbias, imprecisas ou irreais;
- Visão:
  - Traz elementos de previsão do futuro mas não pode ser um sonho que não possa ser realizado – deve representar algo factível;
  - Deve ser algo motivador, no sentido que a organização realmente se identifique com ela e sua busca esteja na agenda dos envolvidos;
- Valores:
  - O que for enunciado deve representar limites reais para a organização. Se enunciada determinada crença a organização não pode praticar institucionalmente algo inverso;
  - Deve ser algo que realmente oriente os funcionários e parceiros nas suas atitudes em relação à organização.

### P.2.2.2 Análise da Situação



Após a formulação da missão, visão e valores deve-se fazer uma boa análise da situação por diversas razões, entre elas:

- É necessário conhecer adequadamente o cenário atual antes de propor alguma mudança, uma vez que o processo de mudança ocorrerá no cenário atual;
- Não se deve propor mudança, se esta mudança já foi proposta mas não ocorreu por alguma razão;
- Não são raros os casos em que a estratégia não é a mudança, mas a manutenção do cenário atual que é o mais favorável possível.

Diversas ferramentas consagradas auxiliam na análise da situação, e vamos citar as mais eficazes e adaptáveis ao mercado brasileiro, e em qualquer tipo de organização.

#### P.2.2.2.1 Análise SWOT



Origem: Stanford Research Institute (década 1960) – hoje chamado SRI International®.

### Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno	<b>S</b>	<b>W</b>
	Strengths	Weaknesses
	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	<b>O</b>	<b>T</b>
	Opportunities	Threats
	Oportunidades	Ameaças

É uma matriz utilizada para evidenciar o que de mais significativo marca a organização em relação à concorrência e ao mercado.



O nome SWOT vem da sigla das palavras Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças na língua inglesa (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), e a matriz é preenchida com a análise feita a respeito da organização nos seguintes tópicos:

- Ambiente Interno:
  - Análise da estrutura organizacional, pessoas, recursos, processos e cultura interna da organização, ressaltando:
    - Strengths (Forças):
      - Vantagens da empresa em relação aos concorrentes;
      - O que nós temos ou fazemos melhor que os concorrentes;
    - Weaknesses (Fraquezas):
      - Desvantagens da empresa em relação aos concorrentes;
      - O que nos falta, ou fazemos pior que os concorrentes;
  - Análise da organização em relação ao meio externo, ou seja, o mercado a concorrência, os meios ambientes do setor, do país e global, ressaltando:
    - Opportunities (Oportunidades):
      - Aspectos positivos – Potencial para crescer a vantagem competitiva;
      - O que o mercado necessita ou quer, e é bom para o nosso negócio;
    - Threats (Ameaças):
      - Aspectos negativos – Potencial de comprometer o resultado;
      - O que o mercado exige e não é bom para o nosso negócio.

Esta análise permite que o direcionamento do Planejamento Estratégico seja mais seguro, por exemplo:

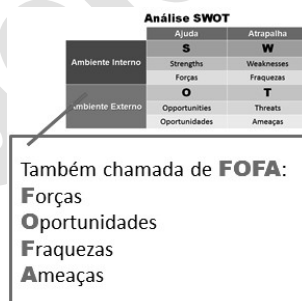
- Definir uma ação relacionada à uma fraqueza da organização para aproveitar uma oportunidade é um risco – seria oportuno definir uma ação para mitigar a fraqueza;
- O planejamento para o futuro não deve deixar de considerar ameaças reais para a organização;
- As oportunidades que só dependem de ações relacionadas às forças da organização devem ser priorizadas, no sentido de aproveitar as condições favoráveis para não perder a oportunidade;
- Uma proposta de ação que não se classifique como força ou fraqueza, nem esteja relacionada a uma oportunidade ou ameaça não pode ser considerada estratégica.

Algumas métricas são imprescindíveis para que a ferramenta seja utilizada adequadamente:

- Utilizar adequadamente os conceitos, por exemplo: evitando confundir fraqueza, que se refere a uma característica do ambiente interno, com ameaça, que se refere ao ambiente externo. O enquadramento inadequado pode disparar ações estratégicas equivocadas – a fraqueza tem pouca ou nenhuma dependência de fator externo para ser mitigada, já a ameaça depende de fatores externos ao controle exclusivo da organização;
- Uma fraqueza só é fraqueza quando se diferencia do que está se comparando. Se todas as referências de comparação têm a mesma fraqueza, então não é uma fraqueza. Por exemplo: o alto valor dos encargos trabalhistas, se incide sobre todas as organizações que estão sendo comparadas não é uma fraqueza da organização;
- O aspecto positivo do concorrente não é uma fraqueza do ambiente interno, é uma ameaça do ambiente externo.

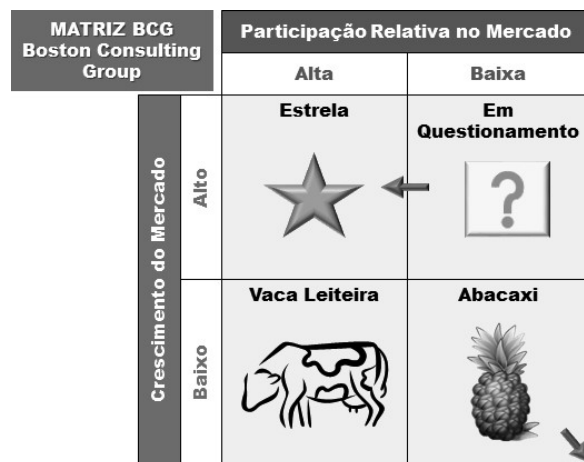
O conceito 'brainstorming' (\*1) é extremamente útil na construção da matriz SWOT. Quanto maior a amplitude e diversidade de pessoas ouvidas, maior a chance de reduzir elementos ocultos e necessários para a análise.

(\*1) Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos



No Brasil algumas instituições, especialmente órgãos públicos, evitam utilizar termos em outros idiomas. Nestes a matriz SOWT é conhecida pela utilização da sigla na própria língua portuguesa: FOFA.

P.2.2.2.2 Matriz BCG



Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um conceito desenvolvido por Bruce Henderson para enquadrar a organização em 1 entre 4 tipos possíveis.

A base da representação gráfica é um eixo cartesiano:

- O eixo Y representa o crescimento da organização no mercado:
  - O ponto 0 do eixo representa o nível mais baixo de crescimento;
  - O crescimento é absoluto, ou seja, da organização em relação ao mercado;
- O eixo X representa a participação da organização no mercado:
  - O ponto 0 do eixo representa o nível mais alto de participação;
  - A participação é relativa, ou seja, da organização em relação aos concorrentes da organização.

A organização é enquadrada em um quadrante que tem um apelido – cada quadrante tem características comuns que orientam o desenvolvimento do planejamento estratégico, cujos tópicos principais, de forma bem superficial, são citados a seguir.

Em Questionamento:

- (ou 'ponto de interrogação', ou 'criança-problemática', ou 'Dilema');
- Está crescendo na participação do mercado mas a participação no mercado é baixa;
- Remete a preocupação com fluxo de caixa (alto investimento e baixo retorno);
- Se nada for feito para transformar em 'Estrela', pode se tornar 'Abacaxi'.

Estrela:

- Está crescendo na participação do mercado e a participação no mercado é alta;
- Geralmente necessita de grande investimento, mas sendo referência no mercado gera alto retorno;
- Exige esforço para manter participação de mercado, ao contrário da 'Vaca Leiteira'.

Vaca Leiteira:

- Elevada participação no mercado e baixo crescimento;
- Geralmente se traduz em lucro alto sem necessitar de grandes investimentos;
- Representa as organizações de reconhecida reputação no mercado, com recursos intangíveis ou capacidade organizacional de destaque.

Abacaxi:

- (ou 'cão', ou 'vira-lata', ou 'animal de estimação')
- A baixa participação de mercado gera pouco lucro, associado a baixo investimento devido ao baixo crescimento do mercado;
- Se o investimento necessário para aumentar a participação no mercado não compensar o resultado, define a saída da empresa do mercado.

É fácil concluir que a Matriz BCG é um excelente instrumento para orientar o Planejamento Estratégico, especialmente no que está relacionado aos investimentos e sustentabilidade, o que a consagrou particularmente junto aos representantes das mantenedoras das organizações, e junto aos especialistas em finanças.

**P.2.2.2.3 Cadeia de Valor**

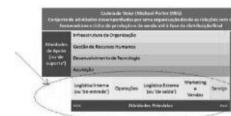


Desenvolvida por Michael Porter em 1985 provavelmente é a ferramenta mais utilizada no mundo no desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Entre outros benefícios, sua utilização permite uma análise estratégica consistente do modus operandi da organização, fundamental para o desenvolvimento do planejamento tático e operacional.

É utilizada para analisar de forma adequada as atividades (processos) da organização de forma estruturada, e o resultado que elas realizam:

- Atividades Primárias – as que estão diretamente relacionadas com a atividade fim da organização (o 'core business');
- Atividades Secundárias (ou de suporte) – as que existem para que as atividades primárias possam ser realizadas;
- Margem – a análise objetiva do resultado, ou do produto, da organização.

**P.2.2.2.3.1 Atividades Primárias**



Atividades que se referem à criação ou transformação dos produtos e serviços. O enquadramento de uma atividade como sendo primária orienta o desenho dos processos correspondentes com a visão de que deve haver redundância e/ou contingenciamento, porque geralmente um evento adverso que bloqueia este tipo de atividade tem reflexo imediato em toda a cadeia produtiva da organização.

Logística Interna (ou 'de entrada'):

- Atividades relacionadas com recepção, armazenamento e distribuição da entrada de materiais e serviços;
- Refere-se à logística – não inclui, por exemplo, compras, uma vez que comprar é uma atividade de apoio;
- Por exemplo:
  - Nas organizações que entregam produtos aos seus clientes, pode se referir às atividades de recebimento e distribuição interna da matéria-prima;
  - Nas organizações que entregam serviços aos seus clientes, pode se referir às atividades de recebimento e distribuição dos insumos necessários ao desenvolvimento do serviço.

Operações:

- Atividades relacionadas com a transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais;
- Refere-se à atividade fim propriamente dita da organização – o que se chama de essência do 'core business';
- Por exemplo:
  - Em uma indústria, a linha de produção;
  - Em uma empresa de auditoria, o processo de desenvolvimento da auditoria propriamente dito.

Logística Externa (ou 'de saída'):

- Atividades relacionadas à entrega do produto da organização ao seu cliente;
- Refere-se à logística de entrega do produto acabado ao cliente, seja ele um 'produto físico', ou uma prestação de serviço.

Marketing e Vendas:

- Atividades relacionadas com a comercialização e a promoção do produto no mercado;
- Refere-se basicamente às atividades de publicidade, atendimento comercial, fechamento de contratos, e outras atividades de relacionamento com o cliente da organização.

Serviço:

- Atividades relacionadas com o serviço pós-venda que acrescentam valor ao produto;
- Refere-se às atividades de garantia e assistência técnica, manutenção programada e outras atividades que agregam valor ao produto entregue ao cliente.

#### P.2.2.2.3.2 Atividades de Apoio



Atividades que viabilizam a execução das Atividades Primárias. Não estão diretamente relacionadas a produção e entrega do produto ao cliente, e por esta razão não se revestem do apelo de redundância e/ou contingência das atividades primárias, mas são igualmente importantes em relação ao resultado final gerado por elas.

##### Infraestrutura da empresa:

- Atividades relacionadas com a gestão global e da rede de relacionamentos da organização (planejamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças);
- Refere-se a essência da administração da organização.

##### Gestão de Recursos Humanos:

- Atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos (contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal);
- Também refere-se à essência da administração, mas especificamente no que se refere ao relacionamento com os funcionários, colaboradores e parceiros.

##### Desenvolvimento Tecnológico:

- Investimento aplicado em tecnologia que contribui para a melhoria dos produtos ou processos;
- Refere-se às atividades que constroem capital intelectual da organização, desenvolvimento de sistemas, tecnologias, etc.

##### Aquisição:

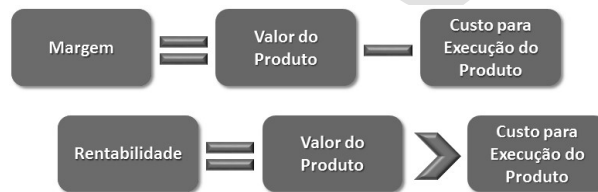
- Atividades relacionadas com a compra de matérias-primas e outros bens, materiais, produtos e serviços;
- Como vimos, não se refere à logística de recebimento da matéria-prima, insumos, etc. – refere-se ao planejamento de materiais, ao desenvolvimento das parcerias com fornecedores e demais atividades que viabilizam a atividade primária correspondente (a logística interna).

### P.2.2.2.3.3 Margem e Rentabilidade



Na análise clássica, chamamos de margem a diferença entre o valor do produto no mercado e o custo de execução do produto:

- O custo de execução deve considerar tudo que está envolvido nas atividades primárias e de apoio da organização;
- O valor do produto deve considerar o preço final que o cliente paga pelo produto. Os encargos comerciais, ou devem estar refletidos no custo de execução, portanto na conta do custo das atividades primárias, ou deve ser abatido do valor do produto para efeito de análise.



A organização é rentável quando o valor do produto é maior que o custo de execução do produto:

- Diferente da contabilidade de custos que, por exemplo, apura o lucro na venda de um produto, esta análise se refere à organização como um todo, ou seja, valor do produto é a receita e custo para execução do produto, o custo geral da organização;
- Esta análise estratégica é realizada tomando-se como base um período significativo, que represente um ciclo que contemple as variações sazonais que podem prejudicar uma análise momentânea.



#### P.2.2.2.3.4 Valor

O conceito de Valor não se confunde com o de Margem ou Rentabilidade.

Valor = Montante que o Cliente está disposto a pagar pelo Produto

Margem e Rentabilidade são análises objetivas, baseadas no fluxo financeiro da organização no relacionamento com o mercado:

- Se utilizarmos margem e rentabilidade para definir o preço do produto, por exemplo, este será calculado através de um % acima do custo;
- Este cálculo não considera a oportunidade de ganhar mais se o mercado é favorável a um preço maior, nem a dificuldade de vender algo que o mercado não vai comprar.

Já o Valor considera aspectos relacionados aos bens intangíveis e a capacidade operacional da empresa, que como vimos se relaciona com alguns aspectos subjetivos. Por exemplo:

- A empresa Nike<sup>®</sup> provavelmente não define o preço dos seus produtos com base no custo de produção. O custo é importante para não vender com prejuízo, mas o preço está relacionado ao valor que o perfil de clientes da Nike<sup>®</sup> está disposto a pagar pelo produto que tem esta marca;
- Uma empresa que vende commodities, como minério de ferro, petróleo, etc., utiliza margem e rentabilidade para análise do limite de preço mínimo, para não ter prejuízo, mas o preço provavelmente está associado à sua capacidade produtiva e não à marca;
- Os produtos inovadores da Apple<sup>®</sup> tem Valor maior do que os produtos cuja tecnologia e design já estão banalizados pelas empresas do segmento. A inovação tem um aspecto intangível que permite aumentar o preço em função do desejo do cliente de pagar mais pela novidade.

O conceito de Valor consolida toda a análise da Cadeia de Valor – os aspectos técnico-funcionais são fundamentais para a análise da margem e rentabilidade, mas o Valor é fundamental para a definição do preço para o cliente final.

A oportunidade e o mercado definem o preço – o estudo das atividades primárias e de apoio definem o custo, e apuram a margem e a rentabilidade.

**P.2.2.2.4 Pirâmide de Maslow**



Desenvolvida por Abraham Maslow, propõe a divisão hierárquica das necessidades organizacionais, e a priorização das ações estratégicas segundo esta hierarquia.

A hierarquia proposta define 5 níveis, representados graficamente em forma de pirâmide:

- As necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas (resolvidas) antes das necessidades de nível mais alto. Deve-se ‘escalar’ na hierarquia de necessidades para atingir a auto realização;
- Este conceito orienta as ações que serão definidas pela organização no seu Planejamento Estratégico – o fracasso das ações que se relacionam com os níveis mais elevados da pirâmide é muito provável, se existem necessidades que o Planejamento não contempla e se referem aos níveis mais baixos.

Escola	Aplicado às Pessoas	Aplicado ao Planejamento
<b>Aspectos Fisiológicos</b>	Fome, sede, sono, sexo, excreção, abrigo ...	Infraestrutura: espaço físico, água, energia, telefonia, mobiliário...
<b>Segurança</b>	Contra a criminalidade, emprego estável, saúde estável ...	Segurança patrimonial, segurança da informação ...
<b>Relacionamento</b>	Amor, afeto, sentimentos, ser aceito em grupos ...	Comunicação interna, comunicação externa, identidade visual ...
<b>Estima</b>	Reconhecimento das capacidades pessoais, e da facilidade de adaptação	Reconhecimento da marca, confiabilidade no mercado, reconhecimento da técnica
<b>Realização</b>	Estar satisfeito consigo mesmo, com o que é ou com o que representa	Referência no mercado, auto sustentável, de clima organizacional adequado

Propomos o estudo das escalas fazendo analogia das necessidades da organização em relação às necessidades das pessoas:

- Aspectos Fisiológicos:
  - Aplicado às pessoas se refere a fome, sede, etc.;
  - Aplicado nas organizações se refere à infraestrutura: espaço físico, água, energia, etc.
- Segurança:
  - Aplicado às pessoas as questões de criminalidade, emprego estável, etc.
  - Aplicado nas organizações se refere à segurança patrimonial, segurança da informação, etc.
- Relacionamento:
  - Aplicado às pessoas se refere ao amor, afeto, sentimentos, etc.
  - Aplicado nas organizações se refere à comunicação interna, comunicação externa, identidade visual, etc.
- Estima:
  - Aplicado às pessoas se refere ao reconhecimento das capacidades individuais, da adaptação ao ambiente social, etc.
  - Aplicado nas organizações se refere ao reconhecimento da marca, confiabilidade do mercado, etc.
- Realização:
  - Aplicado às pessoas se refere ao estado de espírito: estar contente consigo mesmo, etc.
  - Aplicado nas organizações se refere a auto sustentabilidade, ser referência no mercado, etc.

Pelo exposto é fácil concluir a lógica de Maslow com exemplos:

- É pouco provável ter sucesso em ações para melhorar a comunicação interna, se os colaboradores não têm infraestrutura de comunicação na organização;
- É pouco provável ter sucesso em ações para fortalecer a confiabilidade da organização em relação ao mercado se não existe segurança na informação.

A pirâmide de Maslow é particularmente útil quanto mais estruturado for o Planejamento Estratégico em ações de curto, médio e longo prazos.

### P.2.2.3 Objetivos



Após a definição da missão, visão e valores, e da análise adequada do que é a organização e como ela se posiciona no mercado, o Planeamento Estratégico se concentra na definição dos objetivos.

Quando não está em pauta a estruturação de um planeamento a palavra objetivo é revestida de aspectos nem sempre 'objetivos'. As pessoas tendem a confundir o real significado de objetivo de forma metafórica com sonho, inserindo uma boa dose de subjetividade.

Quando estamos tratando de planeamento é diferente: Objetivo se refere aos aspectos realmente objetivos do que desejamos no contexto da análise da situação que fizemos, ou seja, um objetivo estratégico é pautado pela lógica, análise e testes, e jamais é pautado por anseios sem fundamentação de viabilidade.

O sucesso do objetivo estratégico está relacionado à justificativa que o elege como necessário para realizar um determinado resultado, e pode ser atingido. O objetivo que não tem justificativa prévia que o viabilize é um mero sonho que pode ou não acontecer dependendo das condições ambientais.

Para perseguir um sonho não é necessário investir recursos para definir um Planeamento.

Para atingir um objetivo é necessário estruturar um plano.

Com esta visão o Planeamento Estratégico deve definir e formalizar objetivos necessários e factíveis de modo que, se atingirmos os objetivos estaremos realizando o que a organização deseja.

E existem algumas ferramentas que auxiliam a definição dos objetivos que vale a pena discutir.

### P.2.2.3.1 Brainstorming e Pesquisa de Mercado



Como as pessoas são diferentes, quando um grupo é reunido para opinar sobre um assunto o normal é que cada um interprete de forma diferente um mesmo cenário apresentado para todos.

Como os interesses e necessidades individuais dos envolvidos sobre determinado assunto também são diferentes, na formulação dos objetivos por parte de um grupo o comum é que haja uma razoável gama de indicações diferentes.

Como cada pessoa tem maior ou menor facilidade para se expressar, se expor e se auto avaliar em relação aos seus conceitos, credos e conhecimentos, é comum que alguns componentes do grupo não sintam clima favorável para expor suas ideias, e outros monopolizem o cenário de discussão.

Para aproveitar o que este cenário tem de bom, e mitigar o que tem de ruim, é utilizada a combinação de duas técnicas que formam uma poderosa ferramenta do Planeamento Estratégico: o Brainstorming e a Pesquisa de Mercado.

O pano de fundo desta ferramenta é possibilitar que o máximo de ideias seja exposta pelo grupo, mas que a seleção daquelas que interessam para a formulação dos objetivos da organização seja feita pelas pessoas mais adequadas, retirando aspectos meramente subjetivos ou particularmente tendenciosos – a única seleção que o próprio grupo pode, e deve realizar, é excluir ideias absolutamente inviáveis ou sem qualquer tipo de sustentação objetiva.

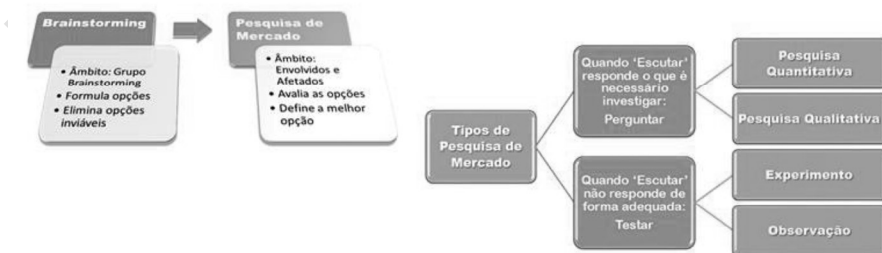


Método:

- Coletar o máximo possível de ideias, sem preconceito ou prejulgamento (Brainstorming):
  - Quanto maior for o grupo, e quanto maior for a diversidade de características das pessoas do grupo, maior a chance de serem formuladas ideias diferentes sobre o assunto;
  - Esta parte da técnica serve para mitigar o risco das boas ideias não serem apresentadas para análise;
- Desprezar ideias que comprovadamente não podem ser aplicadas:
  - Se existe uma justificativa que evidencia para o grupo que a ideia é absolutamente inviável, pode ser descartada;
  - Por exemplo: se um dos valores da organização é seguir a lei e uma ideia se refere à sonegação de tributo, a ideia é descartada;
- Endereçar para análise dos envolvidos/interessados (Pesquisa de Mercado):
  - As ideias não descartadas devem ser testadas e aprovadas pelos envolvidos que tenham conhecimento técnico, experiência ou vivência no assunto;
  - Nem sempre – na prática, nunca – o grupo responsável pelo desenvolvimento do Planejamento Estratégico tem competência para julgar sem o envolvimento de outro público mais adequado.

Pesquisa de Mercado é um termo amplo:

- Pode se referir à uma pesquisa no mercado externo, por exemplo quando o assunto tem abrangência relacionada à opinião pública, ou a uma grande massa de clientes da organização;
- Pode se referir a uma pesquisa interna, por exemplo quando o assunto se refere aos processos internos da organização, ou sobre a distribuição de alçadas de decisão.



A Pesquisa de Mercado é classificada em 2 tipos básicos, cada um subdividido em outros 2:

- Baseada no questionamento, ou seja, quando escutar a opinião dos envolvidos é suficiente para embasar a análise. Pode ser feita:
  - De forma QUANTITATIVA, que significa escutar todos os envolvidos;
  - De forma QUALITATIVA, que significa escutar uma parcela dos envolvidos que representa o total;
- Baseada no teste, ou seja, escutar os envolvidos não fornece aspectos objetivos para análise, então é necessário testar a proposição. Pode ser feita:
  - Através da OBSERVAÇÃO, que significa testar a proposição no próprio ambiente real onde o que se deseja testar ocorrerá de fato;
  - Através do EXPERIMENTO, quando não se pode testar a proposição no ambiente real, sendo necessário criar um ambiente fictício que representa ao máximo as condições do ambiente real (um laboratório).

Estas técnicas (Brainstorming e Pesquisa de Mercado) são mais utilizadas nas organizações em outras disciplinas do conhecimento do que no Planejamento Estratégico. Por exemplo: são muito mais utilizadas na gestão de processos, algo mais comum, recorrente e que envolve um volume muito maior de pessoas na organização do que o Planejamento Estratégico que é desenvolvido por um grupo menor, e com maior característica de sazonalidade.

Referência sobre Brainstorming e Pesquisa de Mercado: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.

P.2.2.3.2 SMART



<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S</b>pecific (Específico)</li> <li>• Específico, claro, conciso e fácil de entender (não generalista)</li> <li>• Algo que possa ser claramente entendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>M</b>easurable (Mensurável)</li> <li>• Passível de ser avaliado por parâmetro (para aferir se foi ou não atingido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A</b>ttainable ou <b>A</b>chievable (Alcançável)</li> <li>• Congruente com o momento e os recursos</li> <li>• Deve existir a possibilidade de poder vir a ser alcançado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>R</b>ealistics and <b>R</b>elevant (Realista e Relevante)</li> <li>• Deve ser relevante para o resultado que se espera</li> <li>• Deve haver motivo que o justifique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>T</b>ime Bound (Tempo)</li> <li>• Deve ser estabelecido com limite temporal bem definido</li> <li>• Deve haver prazo para atingir o objetivo</li> </ul>

A sigla SMART representa a abreviação do nome grafado na língua inglesa dos elementos que devem ser considerados ao formular um objetivo. É uma ferramenta importantíssima para orientar o Planejamento Estratégico no sentido de formular objetivos de forma adequada, sem negligenciar aspectos da maior importância – um objetivo deve ser:

- Específico, claro, conciso e fácil de ser entendido. Seu enunciado não deve dar margem à interpretação dúbia – ninguém vai dar foco em fazer algo que não entende;
- Mensurável, ou seja, deve haver um parâmetro que permita que possa ser medido. Se não puder ser mensurável de forma objetiva não poderá ser medido de forma objetiva, perdendo sua utilidade;
- Alcançável, ou factível. O que geralmente diferencia um sonho de um objetivo é que o objetivo é algo que justificadamente pode ser alcançado;
- Relevante. As pessoas que não consideram importante que o objetivo seja realizado não perdem tempo com ele;
- Temporal, ou seja, deve haver um tempo estabelecido para que o objetivo seja alcançado. Ninguém vai colocar na agenda de atividades algo que não tem prazo – priorizamos o que tem prazo, deixando o resto indefinidamente em espera.

Esta técnica é utilizada na construção de objetivos, metas, indicadores de gestão e qualquer forma de formalização estruturada de compromisso.

Referência sobre Brainstorming e Pesquisa de Mercado: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.



P.2.2.3.3 BSC – Balanced Scorecard



Formulado pelos professores Robert Kaplan e David Norton – Harvard Business School – 1992.

Baseado em indicadores obtidos com o uso da TI (tecnologia da informação) em sistemas corporativos tipo ERP (Enterprise Resource Planning) relacionados a Definição da Estratégia Empresarial, Gerência do Negócio, Gerência de Serviços e Gestão da Qualidade

Ferramenta utilizada para dotar o Planejamento Estratégico de objetivos que satisfaçam todo o cenário em que a organização se insere, sem privilegiar exclusivamente algum ator:

- Se uma organização, por exemplo, só define objetivos econômicos (lucro, prejuízo, faturamento, despesa ...) provavelmente não se sustentará através do reconhecimento dos seus clientes – se eles identificarem uma organização mais comprometida com a sua satisfação, vai procurar se relacionar com a outra;
- Se uma organização, por exemplo, só define indicadores de satisfação do cliente provavelmente perderá investidores.

O BSC supõe a definição de “Indicadores Balanceados”, que se referem aos ativos tangíveis e intangíveis, e às capacidades organizacionais da organização, nos aspectos:

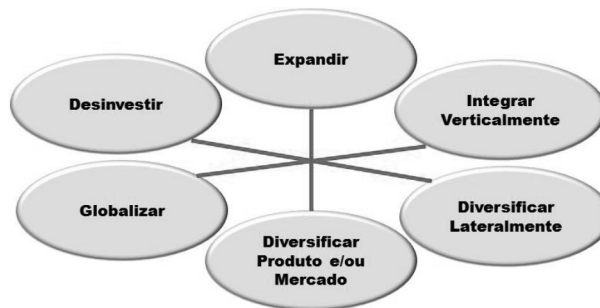
- Financeiro:
  - Indicadores que demonstram como a organização é prioritariamente avaliada pelos investidores;
  - Dá subsídios para que os investidores se sintam motivados para continuar investindo na organização;
- Cliente:
  - Indicadores que demonstram como a organização é avaliada pelos seus clientes;
  - Permitem avaliar se os clientes têm intenção de continuar consumindo o produto da organização;
- Processos Internos do Negócio:
  - Indicadores para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade dos processos internos da organização;
  - Permitem comparar a estrutura e processos da organização com outras organizações similares e/ou concorrentes;
- Aprendizado e Crescimento:
  - Indicadores que demonstram a capacidade da organização para progredir, mudar, se adaptar às mudanças de cenários;
  - Permite a análise da sustentabilidade da organização, ou seja, seu grau de independência para se sustentar no mercado – para subsistir.



O BSC é estruturado em alguns componentes:

- Mapa estratégico - descreve a estratégia através de objetivos distribuídos nas quatro perspectivas
- Objetivo estratégico – define o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização
- Indicador – define como será medido e acompanhado o sucesso do objetivo
- Meta – estabelece o nível de desempenho ou a taxa de melhoria desejado
- Plano de ação – descreve o conjunto de ações necessárias para se alcançar os objetivos

**P.2.2.4 Estratégias**



Após a formulação dos objetivos, o Planejamento Estratégico deve definir o Plano de Ação, ou seja, as ações estratégicas necessárias para que os objetivos sejam cumpridos.

Este tema é particularmente amplo, com grandes variações de visões, e remete à pesquisa extensa sobre todo o conteúdo disponível nas disciplinas de administração e marketing aos interessados em sua especialização.

O Modelo GPAI aborda 6 tipos de estratégias muito comuns na agenda das organizações, abordando cada um nos âmbitos interno e externo das organizações.

#### P.2.2.4.1 Expandir



Como o próprio significado da palavra define, é a estratégia de crescer, por exemplo para aproveitar oportunidades de mercado identificadas na construção da Matriz SWOT da organização. Mas existem outras indicações para crescimento, por exemplo, uma situação em que o aumento na escala da capacidade produtiva é exigido para baratear custos.

É a estratégia geralmente melhor suportada pelos aspectos meramente objetivos:

- Aplicado ao Mercado significa basicamente para a organização abrir novas unidades (filiais);
- Aplicado ao Ambiente Interno da organização geralmente significa aumentar a capacidade de produção;
- A análise do retorno do investimento é feita com base em dados conhecidos e previsões conservadoras e/ou no contato com informações privilegiadas que permitem à organização se antecipar:
  - Ao movimento da concorrência;
  - À mudança de cenário decorrente de disposições legais;
  - Ou a alguma mudança relativamente certa no cenário que favorece ao investimento na expansão.

**P.2.2.4.2 Integrar Verticalmente**



O termo vertical se refere a manter no mesmo perfil ('core business') no segmento de mercado (ramo de atividade):

- Aplicado ao Mercado significa explorar atividades correlatas dentro do próprio segmento de mercado que a organização atua. Por exemplo: uma montadora de veículos aproveitar a ociosidade da sua linha de produção para produzir algo para outras indústrias
- Aplicado ao Ambiente Interno significa investir para produzir produto para consumo próprio ao invés de adquirir (interiorizar).

A integração vertical geralmente está associada à oportunidade da organização aproveitar recursos tangíveis ociosos, ou a força da sua marca (recurso intangível), ou uma capacidade organizacional diferenciada para gerar receita adicional à sua vocação original no segmento de mercado que atua, e esta iniciativa geralmente envolve baixo investimento.

**P.2.2.4.3 Diversificar Lateralmente**



Ou “Expandir Horizontalmente”.

O termo lateralmente se refere às atividades que não se relacionam com o segmento de mercado em que a organização originalmente se insere:

- Aplicado ao Mercado significa explorar atividades correlatas mas não do mesmo segmento de mercado. Por exemplo: uma montadora de veículos aproveitar sua especialização para atuar em cursos de capacitação em engenharia de veículos;
- Aplicado ao Ambiente Interno, por exemplo, estabelecer parceria com empresas de outros segmentos de mercado nos seus processos internos de produção.

**P.2.2.4.4 Desenvolver (diversificar) Produto / Mercado**



Se relaciona ao desenvolvimento de novos produtos, ou passar a ofertar aos clientes um produto que não oferecia antes:

- Aplicado ao Mercado significa expandir a linha de produtos/serviços. Por exemplo: uma montadora de automóveis passar a produzir tratores;
- Aplicado ao Ambiente Interno significa passar a fazer o que não fazia antes, podendo se referir à uma atividade primária ou de apoio.

Duas características são marcantes para diferenciar “Expandir” de “Diversificar”:

- A análise do retorno do investimento na expansão geralmente é mais precisa;
- O investimento em um novo produto pode ser insignificante ou exageradamente elevado dependendo da motivação de definição em investir na diversificação. Geralmente quando a motivação da diversificação está relacionada à inovação o investimento é maior, e quando a motivação está relacionada a utilização da própria capacidade operacional existente na organização o investimento é menor.

**P.2.2.4.5 Globalizar**



Se relaciona à oportunidade de expandir as fronteiras de atuação da organização:

- Aplicado ao Mercado, por exemplo:
  - Oferecer produtos via Internet;
  - Aparelhar-se para receber/vender aos estrangeiros;
- Aplicado ao Ambiente Interno, dar foco na universalidade da comunicação seguindo padrões globais.



**P.2.2.4.6 Desinvestir**



É a estratégia relacionada à diminuição da organização e/ou concentração (foco) na missão, visão, valores e objetivos estratégicos definidos.

Sem planejamento adequado, ou em decorrência de condições de mercado favoráveis, mas sazonais, a organização pode estar com tamanho inadequado e sem foco sendo necessário desinvestir. Uma situação que pode indicar esta linha de ação é a classificação da organização como “Abacaxi” na Matriz BCG.

Ao contrário do que possa parecer, desinvestir não necessariamente significa diminuir a receita, a rentabilidade ou significativamente o tamanho. Mas desinvestir sempre significa alinhar o foco organizacional ao seu objeto social e sustentabilidade:

- Aplicado ao Mercado:
  - Dar foco no que dá lucro;
  - Abandonar produtos deficitários e investir nos que resultam em maior margem;
  - Abandonar apoio à atividade social de retorno ineficaz;
- Aplicado ao Ambiente Interno:
  - Dar foco no que dá resultado operacional;
  - Terceirizar buscando eficiência e redução de custo;
  - Utilizar voluntariado como força de trabalho.

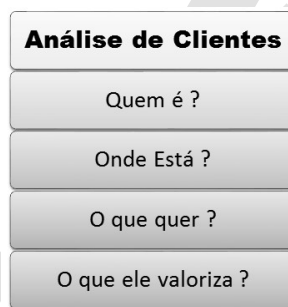
**P.2.2.4.7 Análise de Clientes e Segmentação de Produtos**



Seja qual for o Plano de Ação, o Planejamento Estratégico sempre passa em maior ou menor escala pelo posicionamento adequado da organização em relação aos seus clientes e aos produtos que a eles oferece.

A estratégia básica adequada de qualquer organização é sempre manter o foco ao máximo possível na relação com os clientes de interesse, e isso significa ser a organização que entrega o produto que satisfaz o cliente e assim garantir sua subsistência.

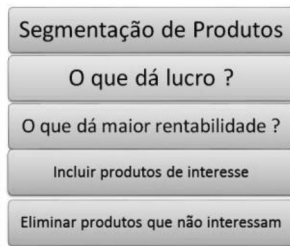
**P.2.2.4.7.1 Análise de Clientes**



A análise da situação deve ter respondido às perguntas básicas sobre quem é o cliente, onde ele está, o que ele quer, o que ele valoriza, etc.

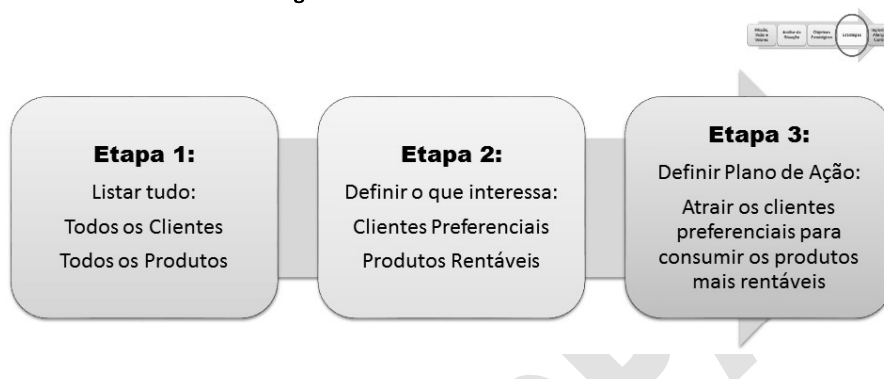
Nesta etapa de formulação de estratégias o Planejamento não pode deixar de considerar estes aspectos na definição do Plano de Ação, aferindo se as ações estão adequadamente alinhadas.

**P.2.2.4.7.2 Segmentação de Produtos**



Da mesma forma a análise da situação deve ter respondido às perguntas sobre o que dá lucro, onde está a maior rentabilidade, etc. Então esta etapa de formulação de estratégias é o momento de utilizar a segmentação de produtos para aferir se o Planejamento Estratégico está alinhado aos objetivos.

P.2.2.4.7.3 Metodologia



A metodologia é bem simples – através da lista segmentada de clientes e produtos, aferir se cada ação estratégica está alinhada aos objetivos:

- Qualquer ação que privilegia o relacionamento com um tipo de cliente que não é de interesse deve ser preferencialmente descartada;
- Qualquer ação que privilegia investimento na entrega de produtos não rentáveis deve ser preferencialmente descartada;
- Se os clientes de maior interesse da organização não estão evidenciados como prioridade nas ações, o Plano deve ser readequado;
- Se os produtos de maior rentabilidade e/ou de maior valor não estão evidenciados como prioridade nas ações, o Plano deve ser readequado.

Esta aferição de consistência é o momento de maior importância no Planejamento Estratégico:

Se existe consenso na métrica de que a organização existe em função de oferecer o produto que o seu cliente preferencial necessita,

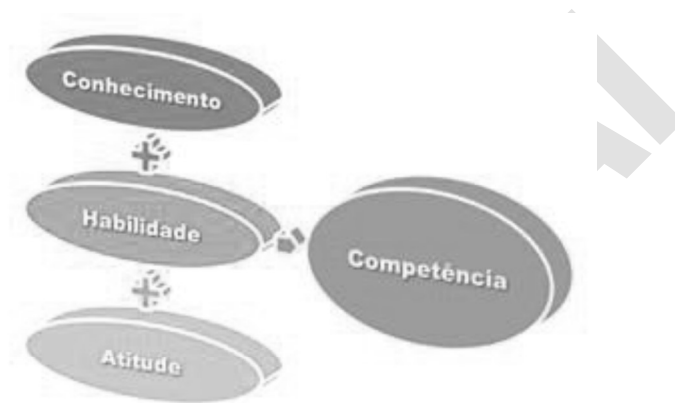
O Planejamento Estratégico deve prioritariamente dar foco nas ações que viabilizem esta métrica,

Tudo que não estiver relacionado a isso é supérfluo, ou em consequência de uma obrigação não definida pela própria organização.

#### P.2.2.4.8 Gestão de Competências



Uma das estratégias mais comuns do Plano de Ações é a Gestão das Competências.



O conceito de Competência é detalhadamente discutido nos títulos relacionados à gestão de pessoas e de equipes (Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos), e se refere aos 3 fundamentos essenciais:

- Conhecimento – aquilo que as pessoas aprendem, ou seja, o conhecimento teórico absorvido em cursos, na leitura, etc.;
- Habilidade – aquilo que as pessoas aprendem com a experiência (ou prática), ou seja, aquilo que a prática ensina;
- Atitude – o que se relaciona com a característica pessoal, como iniciativa, prontidão, facilidade de comunicação e relacionamento.

Da mesma forma que é fato que cada ser humano não possui estes 3 fundamentos de forma equilibrada, as organizações também não possuem, e o Planejamento Estratégico deve definir ações para equilibrar a estrutura.

**P.2.2.4.8.1 Metodologia**



Definição 'CHA'	Necessidade	Realidade	GAP (diferença)	Ação de Adequação
Conhecimentos				
Habilidades				
Atitudes				

Consiste numa matriz elencando nas linhas os conhecimentos, habilidades e atitudes foco da análise, geralmente estratificando por áreas (ou departamentos) e nas colunas:

- Uma representa a necessidade;
- Outra a realidade, ou seja, o que existe;
- Outra o GAP, ou diferença entre a necessidade e a realidade;
- E outra definindo as ações de adequação para eliminar o GAP.

**P.2.2.4.8.2 Alguns 'subsistemas' da Gestão por Competências**



Alguns subsistemas da gestão por competências são de interesse na etapa de definição de ações estratégicas:

- Mapeamento e descrição de competências, que é a definição da competência necessária do CARGO OU FUNÇÃO;
- Mensuração de Competências, que é o mapeamento da competência do OCUPANTE do cargo ou função;
- Remuneração por competências, que é a adequação do quadro de pessoal modo que quanto mais a competência é importante para alcançar os objetivos estratégicos, maior é a remuneração do CARGO OU FUNÇÃO.

Porém a ação de maior interesse do Planejamento Estratégico se refere à Eliminação de Gaps e pode resultar em:

- Desenvolvimento de competências;
- Programa de capacitação dos ocupantes dos cargos ou funções;
- Ajuste na estrutura, criando ou eliminando cargos, funções ou postos de trabalho;
- Avaliação de Desempenho por Competências;
- Turn Over – ação drástica de substituir o ocupante do cargo por outro;
- Job Rotation – aproveitar o colaborador em outra posição em que sua competência é mais adequada.

As ações estratégicas relacionadas à gestão de competências são as que mais influem na estabilidade do clima organizacional:

- Podem resultar em um clima extremamente favorável, se transformando em aspecto motivador e impulsionando positivamente a organização;
- Podem resultar em uma verdadeira catástrofe, gerando um clima de conflito entre a organização e seus funcionários, colaboradores e parceiros, inclusive com consequências negativas para a imagem da empresa em relação à sociedade, mobilizando ações de entidades de classe, especialmente sindicatos.

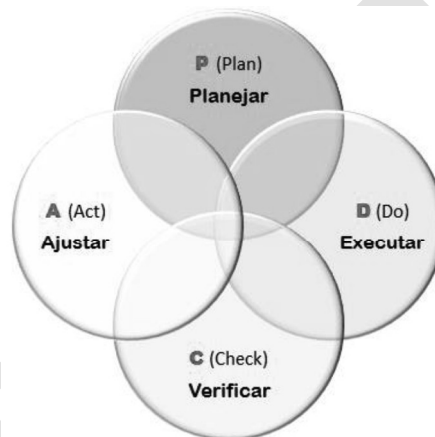
### P.2.2.5 Implantação, Aferição e Controle



O Planejamento Estratégico deve ser implantado da mesma forma que é executado um projeto, gerido um contrato ou um processo: de forma estruturada e monitorada.

De nada vale para a organização um plano perfeito, se a implementação não for adequada.

#### P.2.2.5.1 Ciclo PDCA



É então oportuno reforçar os conceitos do Ciclo PDCA, desenvolvido por William Edwards Deming, considerado como ‘o pai’ do controle de qualidade moderno. Refere-se ao PDCA como “ciclo de Shewhart” – Walter Andrew Shewhart, considerado como ‘o pai’ do controle estatístico de qualidade.

#### P – Planejar (Plan):

- Estabelecer os objetivos e processos necessários, com foco em alcançar o resultado esperado (a meta ou metas);
- Nas organizações os objetivos e processos se materializam com ou sem planejamento – a diferença é que quando planejado os envolvidos ‘se obrigam’ a materializar da forma como foi combinado e isso viabiliza a medição e o controle adequados.



D – Executar (Do):

- Implementar o plano, executar o processo e entregar o produto ao cliente;
- A diferença entre executar e executar conforme planejado significa obter o resultado esperado e não ficar refém do que o processo produz.

C – Verificar (Check):

- Coletar dados para análise e comparar o resultado que está sendo obtido em relação ao resultado esperado;
- Se refere a aferir a qualidade com que o produto é produzido, e qualidade do resultado sob o ponto de vista do cliente.

A – Ajustar (Act)

- É o que transforma o que seria um processo linear de implantação do Planejamento Estratégico em um Ciclo, porque define a necessidade de ajustar continuamente o plano. O plano não pode ser algo estático e deve ser ajustado conforme o meio ambiente interno e externo exigirem:
  - Se os resultados foram abaixo do planejado:
    - Identificar as variáveis que impediram o planejamento adequado;
    - Redefinir as metas ajustando o plano à realidade;
    - Redefinir as estratégias para alcançar as metas estabelecidas;
  - Se os resultados foram acima do planejado:
    - Identificar se foram subestimadas as forças ou as oportunidades;
    - Identificar se foram superestimadas as fraquezas ou as ameaças;
    - Redefinir as metas para aproveitar as oportunidades.

Uma definição importante a ser reforçada é que uma vez identificada a necessidade de ajuste, não se introduz a modificação antes de ajustar o plano – o eventual ajuste no processo deve ser reflexo do ajuste no plano, e o ajuste no plano deve seguir os mesmos critérios de aprovação do desenvolvimento do plano original.

E relação ao aspecto de que o Plano deve ser gerido como um projeto, um contrato ou a implantação de um novo processo, existe a referência do Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos.

### **P.3 Avaliação do Planejamento Estratégico**

Pelo exposto é esperado que as pessoas que nunca tenham participado do desenvolvimento de um Plano possam concluir que é difícil avaliar o que se espera do resultado da atividade de desenvolvimento, dada a amplitude do que trata e dada a ampla gama de ferramentas disponíveis.

Os planos são mais ou menos sofisticados dependendo do porte e complexidade da própria organização, e da estrutura destacada para sua confecção, mas considerando que ele existe para instruir a organização à trilhar um caminho para atingir determinados objetivos, dois produtos são consagrados como sendo imprescindíveis nos Planos de qualquer organização:

- O check-list de construção, que permite avaliar se os conceitos, técnicas e práticas de mercado foram considerados no seu desenvolvimento;
- O Plano de Negócios, que é a parte do plano que define os parâmetros fundamentais para análise do resultado que se deseja obter.

São diversos os produtos que compõem a formalização do Planejamento Estratégico, variando sua importância dependendo do cenário, mas estes 2 produtos do plano sempre são importantes ... em qualquer situação.

O Modelo GPAI define aqui duas ferramentas exclusivamente com foco metodológico. O formato do plano e a forma como ele é desenvolvido evidentemente pode ser diferente. É oportuno ressaltar que:

- A forma metodológica como o Planejamento é desenvolvido define o nível de eficiência, eficácia e efetividade da equipe responsável durante a sua elaboração;
- A análise do plano para a organização se resume na eficiência, eficácia e efetividade que o Planejamento Estratégico proporciona para a organização.

**P.3.1 Check-list de Conformidade do Planejamento Estratégico**

Modelo GPAI		
Check-list de Conformidade do Planejamento Estratégico		
Item para Avaliação	Avaliação	
	Aplicado	Justificativa da não aplicação
<b>Definições Fundamentais</b>		
Definição da Missão		
Definição da Visão		
Definição dos Valores		
<b>Análise da Situação Atual</b>		
Construção da Matriz SWOT		
Construção da Matriz BCG		
Construção da Cadeia de Valores		
Construção da Pirâmide de Maslow		
<b>Definição dos Objetivos Estratégicos</b>		
Brainstorming		
Pesquisa de Mercado		
Formalização dos Objetivos		
Aplicação do SMART		
Aplicação do BSC		
<b>Formulação das Estratégias</b>		
Avaliação em relação à:		
Expandir		
Integrar Verticalmente		
Diversificar Lateralmente		
Diversificar Produto/Mercado		
Globalização		
Desinvestimento		
Aplicadas as técnicas:		
Análise de Clientes		
Segmentação de Produtos		
Gestão de Competências		
<b>Definição da Implantação do Plano</b>		
Revisão segundo Ciclo PDCA		

Nota introdutória: este check-list considera como base o Modelo GPAI, mas pode ser construído seguindo outros modelos – o importante é que tenha uma referência básica de desenvolvimento.

É uma ferramenta simples de aferição do desenvolvimento do Planejamento Estratégico:

- Se o plano vai definir, entre outras coisas, que a organização trabalhe de forma planejada, o próprio desenvolvimento do plano deve seguir a mesma diretriz, ou seja, a partir do plano de desenvolvimento o produto final (o Planejamento Estratégico) será formalizado;
- O check-list lista nas linhas os conceitos e práticas em ordem cronológica de aplicação;
- As colunas servem para aferir se o conceito/prática foi aplicado, e no caso de não aplicação, a justificativa correspondente.

Este check-list é aplicado não só como instrumento de aferição – é comum sua utilização como instrumento de divulgação do progresso do desenvolvimento do plano nas reuniões de acompanhamento. Neste caso costuma-se dotá-lo de característica de cronograma, inserindo colunas de referência de tempo: pelo menos a data prevista para conclusão e a data real de conclusão de cada etapa.

É importante ressaltar que o tempo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico varia muito de organização para organização. Deve ser considerada a disponibilidade dos representantes das mantenedoras, a disponibilidade da própria estrutura da organização para atividades, e a pressão que a organização sofre do mercado para se reposicionar. Também é fundamental a abrangência das atividades da consultoria externa no desenvolvimento do plano – algumas organizações utilizam consultorias com abrangência essencialmente metodológicas, outras utilizam consultorias para fazer benchmark, aconselhamento, estudos de viabilidade, etc.

### **P.3.2 Plano de Negócios**

Como vimos não se desenvolve um Planejamento Estratégico sem objetivo definido e, pelo menos em relação aos mantenedores (investidores) o resultado financeiro é soberano em relação a qualquer outro tipo de resultado. Não se trata somente de obter lucro, e sempre se trata da sustentabilidade da organização, ou seja, nenhum mantenedor se sujeita a deixar uma organização existir se não tiver expectativa de que ela é viável – se mantém ao longo do tempo. Mesmo que a organização sobreviva de doações, o mantenedor não vai abrir mão da visão de que as doações, mesmo que certas, sejam suficientes para mantê-la.

A visão financeira estratégica, chamada de Plano de Negócios, é algo que qualquer Planejamento Estratégico deve formalizar, e define (ou altera) substancialmente o controle orçamentário.

Geralmente o Plano de Negócios contém as mesmas ‘macro rubricas’ do próprio Plano Orçamentário, mas como se trata de uma visão do futuro, não com o mesmo nível de detalhe. As ‘macro rubricas’ são justamente a base do detalhamento do plano orçamentário que será definido ou ajustado após a aprovação do plano.

O Plano de Negócios é discutido com maior profundidade quando envolve a criação de uma nova organização, nas fusões e aquisições. Na ‘verticalização’, ‘desenvolvimento de novos produtos’, ‘horizontalização’, desinvestimento, ou qualquer outra ação estratégica evidentemente também é discutida, mas nos casos e que o plano prevê investimentos de maior vulto, acaba se tornando o ator principal da análise do planejamento.

Normalmente o Plano de Negócios é revestido de sigilo, mas em algumas situações este sigilo ocorre em níveis muito acima do normal: especialmente quando a organização é uma sociedade anônima e as informações do plano podem ser consideradas privilegiadas nas operações em bolsa de valores, e nos casos de inovação onde a divulgação do plano pode incentivar novos concorrentes.

Na prática, como o plano orçamentário utilizado pelas empresas do mesmo segmento de mercado na maioria dos casos é similar, o formato do Plano de Negócios também acaba sendo muito similar dentro de cada segmento de mercado. Embora muito diferentes em segmentos de mercado diversos os elementos fundamentais têm grande similaridade. O modelo apresentado quando citada a Gestão Orçamentaria aqui no Modelo GPAI pode servir como exemplo fundamental dos elementos principais do Plano de Negócios:

Modelo GPAI Plano de Negócios												
Rubrica	Período de Análise											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Receitas</b>												
Da Atividade Fim ou Operacional												
Vendas	8	9	7	8	5	10	10	20	20	20	20	20
Subvenções						5	5	5	5			
Royalties	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Indiretas												
Rendimentos de Aplicações Financeiras	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
Aluguel de Ativos para Terceiros					2	2	2	2	2	2		
<b>Total de Receitas</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>21</b>
<b>Despesas</b>												
Fixas												
Mão de Obra	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Aluguel de Imóvel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Manutenção Predial e Tecnológica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Insumos da Atividade Administrativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Variáveis												
Repasses e Comissões	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
Utilidades	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Insumos da Atividade Fim	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4
Imobilizações												
Aquisição de Equipamentos	2	2	2			2	2	2	2		2	2
<b>Total de Despesas</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Resultado Operacional</b>												
No Mês	-4	-3	-5	-2	0	8	7	13	13	10	6	5
Acumulado	-4	-7	-12	-14	-14	-6	1	14	27	37	43	48
<b>Gestão do Negócio</b>												
Captação de Recursos												
Empréstimo / Aporte de Capital de Investidores	10	10	10	10								
Restituição de Recursos												
Pagamento de Empréstimo / Distribuição de Lucros					10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Saldo</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>-10</b>
<b>Resultado Geral do Negócio</b>												
No Mês	6	3	-2	-4	-24	-16	-9	4	17	27	33	38
Acumulado	6	9	7	3	-21	-37	-46	-42	-25	2	35	73

## I Gestão de Indicadores

Como vimos o Planejamento Estratégico é a formalização do Plano de Ação para que a organização possa atingir seus objetivos de acordo com a sua missão, visão e valores.

Como plano, é uma carta de intenções em relação ao que se prevê do futuro, e por esta razão vai exigir que seja aferido se o que foi imaginado do futuro se materializou.

Para aferir de forma objetiva é necessário definir parâmetros que permitam medir o resultado – estes parâmetros são denominados genericamente de Indicadores, e a gestão da organização só pode ser efetiva quando realizada através da gestão dos indicadores.

### I.1.1 Definição

Indicador-chave de desempenho

(Key Performance Indicator – KPI ou Key Success Indicator – KSI)

Ferramenta aplicada na gestão para medir o nível de desempenho e sucesso:

- De uma organização, quando aplicados ao Planejamento Estratégico;
- De um processo ou grupo de processos, quando aplicado à Gestão de Processos;
- De um projeto ou de parte de um projeto, quando aplicado à Gestão de Projetos;
- De um contrato ou objeto contratual, quando aplicado à Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos;
- ... ou de qualquer outro tipo de 'gestão'.

“O que não é medido não pode ser gerenciado”

Peter Drucker ('pai da administração moderna')

Nas atividades mais simples às mais complexas e nas menores organizações que existem até as organizações de grande porte, gerir é fundamentalmente aferir se o resultado planejado está se concretizando. Se não existe um parâmetro de medição as coisas vão acontecendo, podendo trazer resultados bons ou ruins, mas sem possibilidade de gestão. A partir do momento em que se estabelece uma forma de medição, a figura do gestor se materializa: aquele que tem como obrigação zelar pelo resultado esperado conforme definido e/ou planejado.

A figura de uma pessoa que dá ordens e cobra resultados sem que o que se espera que aconteça esteja predefinido não se associa a de um gestor.

A figura de uma pessoa que quando percebe que alguém na sua estrutura não realiza determinada tarefa assume a posição e faz o que aquela pessoa deveria ter feito, não se associa a de um gestor.

O gestor é aquele que:

- Estabelece e/ou dissemina o que deve ser feito;
- Estabelece e/ou dissemina a responsabilidade de quem deve fazer;
- Estabelece e/ou dissemina a forma como deve ser feito;
- Afere (mede e compara o previsto e o real) como está sendo feito e o resultado obtido;
- Realiza ações de ajuste para adequações, se necessário.

Pelo exposto concluímos que a missão do gestor só é viável com a existência dos indicadores necessários e adequados.

Alguns exemplos de indicadores consagrados em qualquer situação de gestão:

- Time to Market:
  - Tempo de desenvolvimento do produto;
  - Inicia com a concepção do conceito do produto e termina quando está disponível para comercialização;
- Lead Time:
  - Tempo de duração de um dado processo;
  - Do início da primeira atividade do processo até a última atividade de 'entrega do produto do processo' ao 'cliente do processo'.



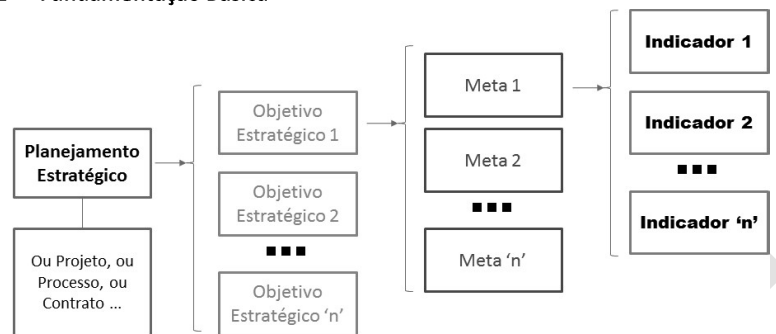
### **I.1.2 Estruturação**

Os indicadores sempre fazem são desenvolvidos a partir de um contexto – uma necessidade define a existência do indicador. Mas nas organizações isso não significa que o indicador será útil apenas no contexto em que ele foi criado. A regra é que na maioria dos casos a existência do indicador acaba influenciando análises e processos diversos.

Portanto é necessário entender a estrutura que definiu o indicador, mas jamais esquecendo que ele pode estar sendo utilizado para dar suporte em outros contextos na organização.

Nas atividades mais simples às mais complexas e nas menores organizações que existem até as organizações de grande porte, gerir é fundamentalmente aferir se o resultado planejado está se concretizando

### I.1.2.1 Fundamentação Básica



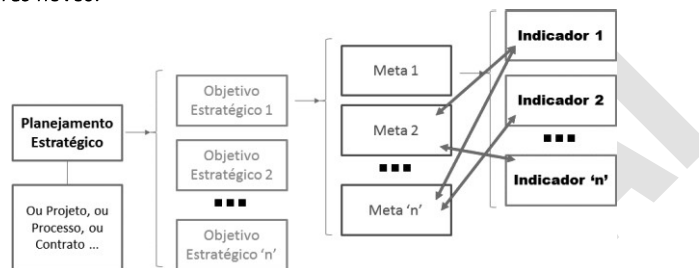
Em geral os indicadores surgem da de uma necessidade hierarquizada:

- O Planejamento Estratégico define objetivos, estratégicos;
- Para aferir se os objetivos estão sendo cumpridos, como geralmente os objetivos no nível estratégico são muito amplos (abrangentes), são definidas algumas metas que viabilizam a análise;
- As metas, geralmente, referenciam uma regra de negócio, ou seja, um resultado. Como para obter o resultado algo deve ser feito, é mais viável medir se ‘algo’ está ocorrendo como deveria, ou seja em um nível ainda menor de análise – os indicadores propriamente ditos.

De forma genérica, objetivos estratégicos e metas são indicadores, porque permitem medir e aferir se o que foi planejado está sendo cumprido nos níveis Estratégico e Tático da organização. Mas o que mais comumente está associado ao termo ‘Indicador’ são os que permitem aferir com precisão o que ocorre no nível Operacional da organização. Esta associação do indicador neste nível é mais conhecida porque evidentemente qualquer organização costuma definir um volume muito maior de indicadores para medição no nível operacional do que nos níveis superiores da estrutura organizacional.

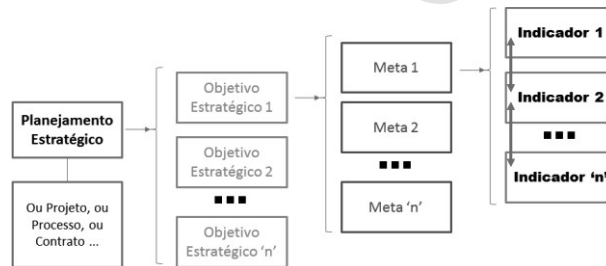
### 1.1.2.2 Características Implícitas

Duas características definem a cautela que se deve ter quando se tem a intenção de ajustar a definição de um indicador, alterar a periodicidade de apuração do indicador, eliminar ou criar indicadores novos.



a) Multifuncionalidade:

- Um indicador pode servir para apoiar a medição em diversas metas.



b) Interdependência:

- Um indicador pode ser composto (ou derivado) de outros indicadores.

## I.2 Regras Básicas de Construção

Da mesma forma como discutido em relação à definição de Objetivos Estratégicos, a definição (ou construção) dos indicadores devem seguir alguns critérios que podem significar a sua real viabilidade de utilização. Algumas práticas e conceitos são universais e se aplicam na construção de qualquer indicador.

### I.2.1 Objetividade

Deve ser definido, apurado e analisado em relação ao objetivo (finalidade) que originou sua criação (concepção).

Parece óbvio mas nem sempre nos deparamos com medições efetivas do que se deseja medir nas organizações:

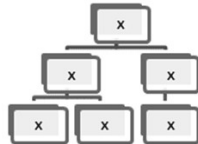
- As vezes insuficiente para o que realmente se deseja medir;
- As vezes extrapolando a necessidade;
- É importante sempre ter em mente que definir, apurar e avaliar indicadores envolve custo, e como qualquer custo organizacional, deve ser gasto estritamente naquilo que resulta em benefício: nem mais, nem menos.

S	M	A	R	T
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Specific (Específico)</b></li><li>• Específico, claro, conciso e fácil de entender (não generalista)</li><li>• Algo que possa ser claramente entendido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Measurable (Mensurável)</b></li><li>• Passível de ser avaliado por parâmetro (para aferir se foi ou não atingido)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Achievable ou Atainável (Alcançável)</b></li><li>• Congruente com o momento e os recursos</li><li>• Deve existir a possibilidade de poder vê-lo ser alcançado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Realistic and Relevant (Realista e Relevante)</b></li><li>• Deve ser relevante para o resultado que se espera</li><li>• Deve haver motivo que o justifique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Time Bound (Tempo)</b></li><li>• Deve ser estabelecido com limite temporal bem definido</li><li>• Deve haver prazo para atingir o objetivo</li></ul>

Melhores práticas:

- Aplicar o mesmo conceito da definição dos objetivos (técnica SMART);
- Só deve ser apurado quando efetivamente haverá uso do que o indicador apontar:
  - É mais adequado apurar poucos indicadores úteis do que muitos indicadores que não são utilizados na prática;
  - Não importa se existem indicadores parecidos: se a finalidade é diferente e exige indicadores parecidos, todos devem existir.

### 1.2.2 Atribuições



Indicadores adequados têm definição institucional:

- Responsável pela definição;
- Responsável pela apuração;
- Responsável pela análise;
- Responsável pelo encaminhamento das ações definidas no resultado da análise.

Melhores Práticas:

- Análise Colaborativa de Indicadores:
  - Mecânica de discussão do indicador com os envolvidos;
  - Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos;
- Repositório Unificado:
  - Ferramenta para divulgar os indicadores;
  - Padrão de divulgação que permita aos interlocutores entender adequadamente quais os critérios de definição, apuração, periodicidade, análise, etc.

“Nas organizações as pessoas passam, e os indicadores ficam”.

Indicadores devem ser entendidos pelos gestores como parte do capital intelectual da empresa, que eventualmente aponta falhas, mas não são definidos para tal. As eventuais falhas sinalizadas pelos indicadores hoje dependem da ação do gestor para não existir amanhã.

Utilizados com ferramenta de orientação, instrução e análise crítica são os melhores aliados do gestor. Utilizados como ferramenta política, ou construídos efetivamente para isso, se transformam no maior motivo de desmotivação e origem de crises que danificam o clima organizacional.

### I.2.3 Referência e Contagem (ou Número Absoluto)



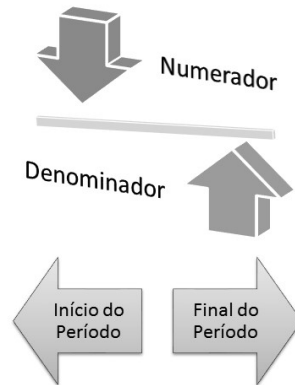
Qualquer indicador tem 2 componentes básicos:

- Referência:
  - Que é a base da análise, e representa a 'amostra' que se deseja analisar;
  - É o que referencia e orienta a análise;
  - Quando se deseja medir algo, sempre se deseja medir para comparar com algo.  
Por exemplo:
    - Do total de peças produzidas pode ser desejado (ou necessário) medir as peças defeituosas – então o total de peças produzidas é a referência;
- Contagem:
  - Ou Número Absoluto;
  - É o que interessa para a análise:
    - Pode ser o próprio objetivo do indicador:
      - Ex: contagem do estoque no inventário;
    - Ou a base para a construção de um indicador:
      - Ex: número de peças defeituosas;
    - Se comparada isoladamente (só a contagem) em momentos diferentes faz o papel de referência e contagem simultaneamente.

Associando o indicador à teoria dos conjuntos, a contagem é um pedaço da referência.

Esta definição leva a reflexão de que o indicador pode mudar completamente, ou não ter o significado adequado, se a definição da referência e da contagem não for precisa !

#### 1.2.4 Coeficiente (ou Taxa)



Coeficiente (ou taxa) é um quociente:

- Numerador é a Contagem;
- Denominador é a Referência.

Isoladamente a contagem e a referência geralmente não são suficientes para análises, mas quando aplicado o quociente, o resultado é o que chamamos de coeficiente (ou taxa) que geralmente viabiliza a análise que necessitamos:

- Da contagem em relação à referência:
  - Ex: nº de peças defeituosas da amostra;
- Da evolução da análise:
  - Ex: variação do nº de peças defeituosas no período de 1 ano.

### 1.2.5 Recomendações (boas práticas)

Quantitativo	Temporal
%	Por Segundo
Por MIL	Por Minuto
Por 100.000	Por Hora
Por MILHÃO	Por Dia

Caso seja um coeficiente cuja referência seja quantidade:

- Sempre que possível utilizar (%): denominador = 100;
- Caso contrário utilizar múltiplos de 100: mil, 10.000, milhão;

Caso seja um coeficiente cuja referência seja tempo:

- Utilizar denominadores segundo, minuto, hora, dia, mês, ano
- Evitar semana, quinzena, bimestre, trimestre, etc.

Caso o coeficiente seja apresentado em forma fracionária:

- Adequar denominador de modo que o numerador seja entre 1 e 100
- Ex.: ao invés de 500 por 100.000 → 5 por mil;

Caso o coeficiente seja apresentado em forma numérica:

- Adequar para que seja significativa até a 2ª casa decimal;
- Ex.: em um indicador percentual que varia entre 2,4398% e 98,86573%, a 1ª casa decimal geralmente é insignificante para a análise

Nos casos em que o indicador é clássico, ou tradicional, e é largamente utilizado no mercado, a recomendação é utilizar exatamente como o mercado utiliza – isso beneficia as comparações dos resultados dos indicadores apurados na organização, com os apurados nas demais organizações do mercado (o que chamamos de Benchmark).



### I.3 Classificação dos Indicadores

#### I.3.1 Visão Geral



As organizações geralmente produzem uma série de indicadores de acordo com a necessidade das diversas áreas, pessoas e visões que a segmenta.

Como vimos, os objetivos estratégicos podem se referenciar aos aspectos externos e internos da organização (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e estes objetivos definem a necessidade de estabelecer metas, e indicadores que permitam aferir se as metas estão sendo cumpridas, se são viáveis, ou se ações complementares devem ser definidas, eventualmente até ajustando o próprio planejamento estratégico.

Esta gama de indicadores é classificada em grupos que permitem avaliar o impacto da sua apuração na organização, e até fora dela. Os 3 grandes grupos são:

- Gestão do Relacionamento Externo;
- Gestão do Relacionamento Interno;
- Gestão Organizacional.

### I.3.1.1 Gestão do Relacionamento Externo



São os indicadores que dizem respeito ao relacionamento da organização com o meio externo (ambiente global, ambiente do país e ambiente do segmento de mercado).

Neste cenário dividem-se em 2 subgrupos:

- Posicionamento em Relação ao Papel Social da Organização;
  - São os relacionados ao produto que a organização entrega à sociedade, geralmente expressos por volume e outras grandezas não financeiras;
  - Exemplos:
    - Nº de veículos fabricados por uma montadora em relação ao total do mercado na mesma categoria
    - Nº de internações do hospital em relação:
      - Ao sistema de saúde
      - Aos hospitais da mesma especialidade
- Posicionamento em Relação ao Mercado de Negócios;
  - São os relacionados aos aspectos financeiros da organização em relação à sociedade, especialmente no seu segmento de mercado.
  - Exemplos:
    - Faturamento da organização em relação ao total do segmento de mercado
    - Rentabilidade da organização em relação à média de mercado

Neste grupo geralmente existem indicadores clássicos que a organização utiliza para realizar seu benchmark, e orienta o próprio planeamento estratégico.

### I.3.1.2 Gestão do Relacionamento Interno



São os que se referem ao relacionamento com o cliente da organização, divididos em 2 subgrupos:

- Entrega do Produto ao Cliente;
  - Os indicadores que medem a efetiva serventia da organização em relação ao cliente – aquilo que o cliente recebe em relação ao que paga, de forma objetiva;
  - Exemplos:
    - Tempo médio entre o pedido na loja virtual e a entrega;
    - Coeficiente de reclamação;
    - Tempo médio de internação do paciente hospitalar;
- Relacionamento com os Clientes;
  - Os indicadores que nem sempre medem aspectos objetivos do relacionamento com o cliente, mas embora a eventual subjetividade, são de especial importância porque permitem avaliar se os clientes vão permanecer se relacionando com a organização;
  - Exemplos
    - Índice de satisfação;
    - Taxa de reclamação do Call Center.

Estes indicadores geralmente são os mais importantes na análise da sustentabilidade da organização.

### I.3.1.3 Gestão Organizacional



São os mais diretamente relacionados à eficiência da organização, medindo fundamentalmente seus processos internos de forma objetiva, divididos em 2 subgrupos:

- **Produtividade:**
  - Os que medem a produção, os erros, e as atividades de forma geral;
  - Exemplos:
    - Nº de produtos produzidos por dia;
    - Coeficiente de produtos defeituosos por milhão;
    - Nº médio de cirurgias por dia em um hospital.
- **Finanças:**
  - Os indicadores que se relacionam fundamentalmente com faturamento, custos e rentabilidade (indicadores expressos em moeda, ou coeficientes que mesclam finanças e volumes);
  - Exemplos:
    - Valor médio de perda de matéria-prima na produção por mês;
    - Custo da produção por dia;
    - Faturamento de exames por paciente-dia hospitalar.

São os indicadores que estão na rotina de análise dos gestores que permeiam a organização como um todo.

#### I.4 Análise Colaborativa dos Indicadores



A gestão dos indicadores deve ser feita com o mesmo conceito do Ciclo PDCA: definir, apurar, aferir, publicar/divulgar, analisar de forma colaborativa e ajustar, se necessário.

Especificamente a Análise Colaborativa é a etapa em que todos os envolvidos e interessados no indicador devem ser chamados a analisar seu resultado, justificar o eventual resultado indesejado, propor ajustes, etc.

Um indicador sem análise colaborativa é apenas um número produzido, sem a utilidade para a qual foi definido, e não justifica sua existência.

Um indicador que não é analisado por todos os envolvidos e interessados não cumpre sua função na organização, e geralmente representa custo de produção desnecessário.

Referência: Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos

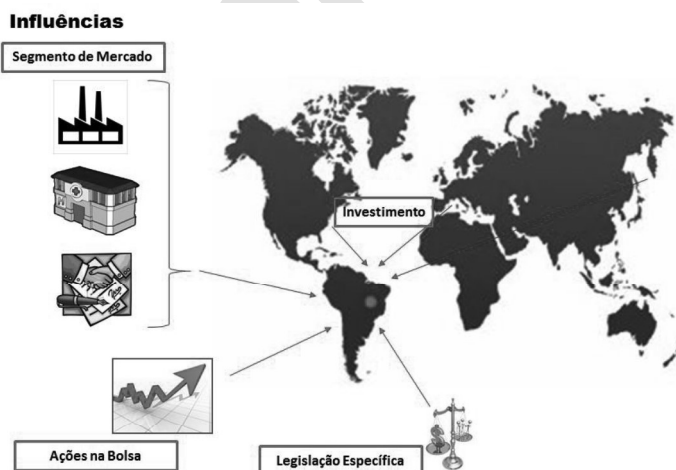
## G Planejamento e Administração no Brasil

O nível de maturidade do planejamento e administração no Brasil é reflexo do que é o país, com enormes variações entre as organizações, dependendo de vários fatores, apesar de administração ser uma disciplina consolidada academicamente, e apesar de possuímos algumas das escolas de administração de maior reputação no mundo.

Quando discutimos práticas do mercado nacional devemos levar em conta desde o rigor com que se quer tratar o assunto em determinada organização, até o viés da administração pública, do capital estrangeiro presente de forma muito forte em determinados segmentos de mercado e, talvez principalmente, da localização geográfica da organização: o Brasil é um país continente e determinadas regiões estão muito distantes de recursos humanos e tecnologias em relação às grandes metrópoles.

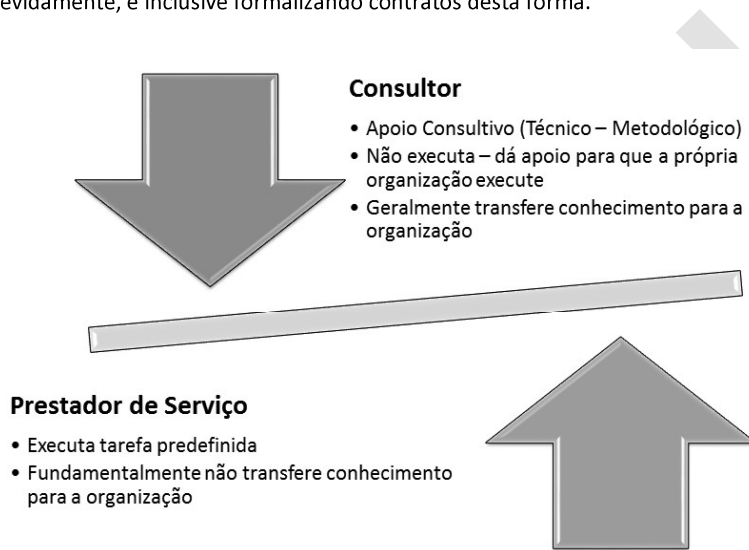
Vale a pena citar algumas práticas comuns, casos reais e cenários que servem, pelo menos, para orientar os interessados nas análises, como referência principalmente para evitar julgamentos a partir de preconceitos (\*) injustificados.

(\*) a palavra preconceito é empregada aqui na sua essência (pré + conceito), ou seja, no sentido de analisar com conceito predefinido sem avaliar variações reais, e não no sentido pejorativo ou depreciativo da análise.



### G.1 Consultorias

Alguns segmentos de mercado são conhecidos por fazer bom uso das consultorias, mas a maioria infelizmente até confunde a atividade de consultoria com o de terceirização de atividades internas, chamando uma empresa prestadora de serviço de consultoria indevidamente, e inclusive formalizando contratos desta forma.



Especialmente nos grandes centros que dispõem de universidades tradicionais, é grande a oferta de boas consultorias especializadas em administração e planejamento no Brasil, inclusive em segmentos de mercado menos conhecidos, como exemplo tecnologia aeronáutica, ou nos segmentos mais restritos aos profissionais do próprio segmento, como o hospitalar.

Apesar do tema terceirização estar polemizado no âmbito político-sindical, no Brasil a oferta de empresas prestadoras de serviços é gigantesca nos grandes centros e presente, ainda que em menor escala, nas localidades mais distantes dos grandes centros onde existe, atividades econômicas – pode-se dizer que terceirização já faz parte da cultura brasileira há alguns anos.

## G.2 Administração Pública



No capítulo que discute o funcionalismo público e a iniciativa privada foi dada a ênfase da diferença de vínculo de um trabalhador de uma empresa pública em relação ao de uma empresa privada.

A administração pública, como um todo, também é muito diferente da aplicada em uma empresa privada, não em relação aos conceitos e práticas específicas, mas em relação ao cumprimento da lei que só permite que o administrador faça o que está na lei, ao contrário da iniciativa privada em que o administrador pode fazer tudo que a lei não proíbe. Esta diferença, aparentemente sutil, exige do administrador público atenção especial à formalidade dos seus atos, que naturalmente demanda mais tempo do que a execução de atos informais. Isso também ocorre nas Fundações, especialmente às vinculadas diretamente à empresa pública: apesar da não obrigatoriedade em seguir literalmente às leis que se aplicam às empresas públicas, seus regimentos, regulamentos e normas são análogos às leis, o que as fazem funcionar de forma muito semelhante.

Já as sociedades de economia mista geralmente são regidas da mesma forma que as empresas privadas, porém como o governo geralmente é o sócio majoritário, mantém influência direta na diretoria, e conseqüentemente no planejamento estratégico até o limite que os demais acionistas conseguem suportar.



### G.3 Evolução da Administração e Planejamento nas Organizações Brasileiras



A evolução da profissionalização da administração e planejamento no Brasil é notória – são poucos os países do hemisfério sul que se equiparam em qualidade com a gestão organizacional praticada no Brasil.

O tamanho do Estado Brasileiro influencia decisivamente o desenvolvimento da administração de modo geral, de modo que dos 8 eventos considerados mais influenciadores da gestão no Brasil dos últimos 50 anos, 5 são leis que regem a administração pública.

Apesar das grandes dificuldades para equalizar a gestão em um país de dimensões continentais, as empresas que aqui atuam e têm ações nas bolsas de valores internacionais não possuem restrições impeditivas de conformidade às normas aplicadas mundialmente.

#### G.4 Política



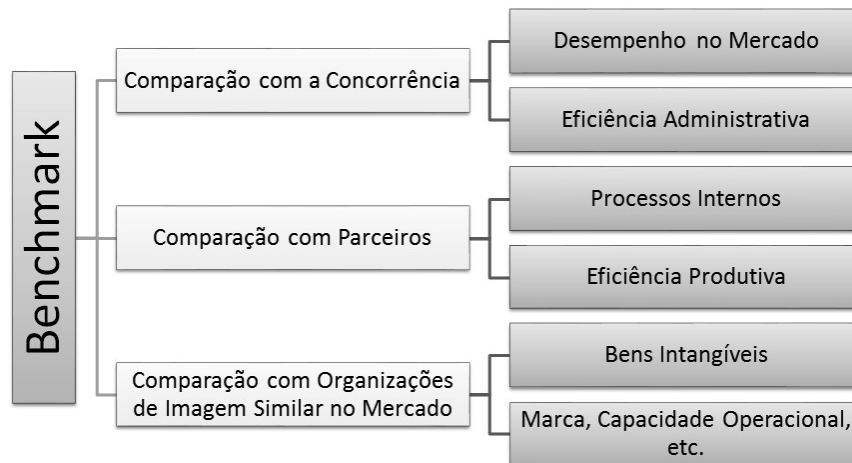
No mundo contemporâneo a Política é associada aos interesses pessoais dos políticos e grupos que os apoiam de forma pejorativa.

Política é justamente a ferramenta social de defesa de interesses de grupos e classes sociais, não havendo nada que desabone esta atividade da maior importância para a humanidade.

Em qualquer ambiente, em maior ou menor abrangência, com maior ou menor representatividade, qualquer gestor está 'fazendo política'. Ao ouvir um gestor afirmar que é justo, é técnico e não gosta de política, estamos nos deparando com alguém que não tem a exata dimensão do seu papel de gestor, ou alguém que não tem característica para ser gestor:

- A Administração necessita da Política como ferramenta básica de relacionamento, especialmente a Administração Pública;
- A Política só pode ser feita através da prática administrativa – o bom administrador pode não ser bom político, mas o bom político necessariamente deve ser um bom administrador.

## G.5 Benchmark



É a prática rotineira de olhar para o mercado e escutar a sua voz. A gestão que apenas se auto avalia, e que julga ter o melhor processo produtivo, o melhor produto, o melhor resultado pela intuição, ou pelo resultado de pesquisas repetitivas, pode até ter sucesso no curto e médio prazo, mas a probabilidade de estar designada ao fracasso no longo prazo geralmente é alta.

É necessário que existe na agenda da organização o benchmark, que consiste na comparação sistemática:

- Em relação à concorrência, para aferir se as organizações de mesmo foco estão mais ou menos evoluídas tecnologicamente, obtendo melhores resultados, etc.;
- Em relação aos Parceiros, para aferir se é possível adotar processos internos que dão melhores resultados. Como é improvável obter esta informação dos concorrentes, os parceiros se tornam a opção mais viável;
- Em relação às organizações que tem representatividade similar no mercado, para aferir se existe forma mais adequada de se trabalhar a imagem, a marca, ou outras capacidades operacionais que diferenciam a organização em relação às demais.

## G.6 Associações



As Associações são na essência entidades que praticam a Política através do Benchmark:

- O aspecto Político está relacionado ao fato de que uma associação sempre representa algum grupo (ou segmento) da sociedade para defender seus interesses:
  - As relações sociais, e as leis, vão mudando de acordo com a demanda de grupos da sociedade, e se a organização não estiver no contexto de um grupo para defende-la poderá ser prejudicada pelo interesse das outras;
  - A própria organização necessita mudar uma relação social e atuando isoladamente a chance de sucesso é muito menor do que se estiver atuando em grupo;
- O aspecto do Benchmark se materializa pela troca de informações que os membros das organizações da associação se obrigam a discutir para poder demandar ações de ajustes nas leis e outros instrumentos regulatórios das relações sociais.

A participação da organização em uma associação pode ser obrigatória, definida em lei, ou voluntária – quando não existe uma associação legal que represente adequadamente um grupo e as próprias organizações formam entidades com a finalidade de atender esta necessidade.



São inúmeros tipos de associações que acabam se integrando de uma forma ou de outra, inclusive umas demandando ações contrapostas em relação a outras. Por exemplo:

- Os Sindicatos Patronais existem justamente para impedir que os Sindicatos dos Trabalhadores atuem sem contrapontos, privilegiando as relações sociais apenas para os trabalhadores.

Os próprios sindicatos se inserem em uma estrutura complexa que representa diversas instâncias de poder, muitas vezes com interesses políticos não exatamente alinhados:

- A estrutura sindical é hierarquizada, mas a estrutura é política, dando alternativa aos sindicatos de trocarem a relação com as instâncias superiores quando o alinhamento deixa de ser interessante para o grupo que representa;
- Por exemplo: o menor nível de representação da estrutura sindical dos trabalhadores é o próprio sindicato – os níveis maiores são centrais de sindicatos de trabalhadores.

Deixando o aspecto legal da participação em segundo plano, o administrador se obriga a participar efetivamente de algumas associações e de estar atento às atividades das outras de modo a aproveitar as oportunidades que o movimento das associações propicia, e evitar danos à organização quando da omissão ou ações das associações que não são demandadas pelos interesses dos grupos em que a organização se insere.

## E Epílogo

### E.1 Posicionamento do Administrador

Além de apresentar ferramentas fundamentais para o gestor, o Modelo GPAI foi desenvolvido para defender a tese de que não se deve confundir o administrador com o chefe, embora na maioria das situações os dois papéis são desempenhados pelo mesmo indivíduo.

Quando apresentado o check-list de auto avaliação, por exemplo, foi proposta a análise do administrador em relação às disciplinas que deve conhecer para a sua prática de gestão – como se estivesse se perguntando: como minha gestão será lembrada no futuro ?, ou como as pessoas me classificam como administrador ?

Embora as perguntas tenham cunho de avaliação pessoal, o pano de fundo sempre está relacionado ao resultado que o administrador confere à organização, e não à sua pessoa.

O sucesso pessoal do administrador está relacionado ao resultado que ele proporciona à organização que serve – quando o sucesso é pautado no resultado que as ações lhe trazem como pessoa, certamente o que está sendo avaliado é a habilidade política do gestor, e não sua competência administrativa.

Colocando desta forma os menos avisados podem concluir de forma equivocada que o bom administrador nunca terá destaque se só pensar no retorno para a organização, e não der foco ao seu destaque pessoal. O equívoco deste pensamento ocorre porque estas pessoas certamente não tiveram contato direto com os administradores mais considerados pelo mercado, que trabalharam as organizações de modo que fossem reconhecidas como instituições de referência, e a consequência foi a sua projeção pessoal – seu reconhecimento como administrador de destaque.

São tão evidentes os casos de administradores que se tornaram pessoas de destaque no Brasil a partir do resultado que proporcionaram às suas organizações e não pelo seu esforço em se projetar pessoalmente, que podemos citar casos sem mencionar o nome da organização e do administrador, e o leitor vai afirmar com certeza de quem se trata:

- O administrador de um conglomerado que opera, entre outras, a atividade de produção de alumínio, e nas horas vagas administrou um dos maiores complexos hospitalares da Cidade de São Paulo;
- Um piloto de aeronaves, que através de uma visão inovadora, criou uma grande empresa aérea brasileira;
- Um engenheiro, que também se utilizou de uma visão inovadora, e impulsionou a criação de uma fabricante de aeronaves brasileira reconhecida em todo o mundo.

São vários os exemplos deste tipo em que a projeção do administrador surgiu após o árduo trabalho de planejamento, organização, controle e liderança nas organizações a que eles serviram – transformaram a organização, e como consequência obtiveram o merecido reconhecimento. É oportuno citar que talvez eles não tivessem tido contato com as ferramentas de administração e planejamento discutidas no Modelo GPAI e isso nos leva a 2 reflexões:

- Não conhecer ferramentas consagradas e estruturadas não significa que o gestor seja um administrador ruim – algumas pessoas têm administração como característica nata, e é possível identificar ao primeiro contato com elas;
- Como a maioria das pessoas não tem administração no DNA, para gerir é fundamental que conheça as ferramentas básicas, para orientar seu desempenho.

Vivemos, talvez, o pior momento da história da administração pública no Brasil, onde políticos de destaque ocupam cargos de gestão na administração pública trazendo enorme prejuízo para a sociedade. Esta realidade é incontestável – são pessoas:

Que não conhecem ferramentas de planejamento e administração gerindo recursos de milhões, bilhões de reais;

Formadas na iniciativa privada assumindo cargos públicos de comissão ou eletivos, sem preparo em administração pública, funcionalismo e movimentos e organismos sociais.

Não se espera que o gestor seja especialista em cada uma das disciplinas da administração – o administrador deve obrigatoriamente conhecer do que se trata cada uma delas (pelo menos conhecimento generalista) e integrar os recursos humanos de maior especialização de forma adequada para obter o resultado que a organização definir no seu planejamento.

## **E.2 Informações Complementares**

### **E.2.1 Cursos de Capacitação no Modelo GPAI**

O Modelo GPAI está registrado na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, e seu conteúdo resumido está disponível para consulta livre e gratuita no web site [www.gpai.net.br](http://www.gpai.net.br).

O autor ministra cursos pela sua empresa de consultoria e treinamento (Escepti) em turmas abertas, geralmente semestralmente na Cidade de São Paulo, e em turmas fechadas para empresas, nos chamados cursos 'in company', em qualquer cidade brasileira e também certifica interessados através do Programa de Capacitação à Distância no Modelo GPAI.

Também ministra a disciplina em cursos de especialização, pós graduação e MBAs em diversas e renomadas instituições de ensino.

No próprio site [www.gpai.net.br](http://www.gpai.net.br) consta a lista de boa parte dos milhares de profissionais e acadêmicos certificados pelo autor no Modelo GPAI.

### **E.2.2 Referências**

O conteúdo deste livro é uma compilação de técnicas e práticas que o autor assimilou na sua experiência prática profissional, na maioria absoluta assimilada através do apoio de manuais de treinamentos em empresas e cursos de especialização. Nesta visão generalista como são abordados os assuntos, a bibliografia recomendada é o vasto conteúdo obtido nas pesquisas via Internet.

Algumas ferramentas utilizadas na Administração e Planejamento também são utilizadas na Gestão de Contratos, Gestão de Projetos e Gestão de Processos, e uma discussão mais detalhada e aprofundada está disponível no Livro Modelo GCPP – Gestão de Controle de Projetos e Processos – disponível no web site [www.gcpp.net.br](http://www.gcpp.net.br), e no Livro Modelo GCVC – Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos – disponível no web site [www.contratos.net.br](http://www.contratos.net.br).

Em relação à administração pública é particularmente interessante a consulta à Constituição Federal do Brasil e na citação de algumas ferramentas (por exemplo: Cadeia de Valor, Pirâmide de Maslow, etc.) a referência aos autores é feita na própria citação, sendo recomendada a pesquisa a respeito da extensa lista dos títulos disponíveis.



### E.2.3 Sobre o autor do Modelo

Perfil do autor Enio Jorge Salu, brasileiro, natural da Cidade de São Paulo – SP:

- Formação acadêmica:
  - Graduado em Tecnologia pela UNESP – Universidade do Estado de São Paulo;
  - Pós Graduado em Administração pela USP – Universidade de São Paulo;
  - Especializações pela FGV – Fundação Getúlio Vargas.
- Histórico profissional:
  - Sócio Diretor da empresa Escepti;
  - Diretor da Furukawa Industrial, Hospital Sírio Libanês e Fundação Zerbini – InCor;
  - Líder de projetos na Austin Engenharia, Grupo O Estado de São Paulo e NTI.
- Histórico Acadêmico:
  - Docente pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), CEEN-PUC/GO (Pontifícia Universidade Católica), FIA (Fundação Instituto de Administração FEA/USP), FUNDACE (Fundação para o Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia FEA/USP), entre outras;
  - Coordenador de Curso de MBA da Fundação Unimed;
  - Autor do Livro Administração Hospitalar no Brasil, Editora Manole, 2012;
  - Autor do Livro Modelo GCVC – Gestão do Ciclo de Vida dos Contratos;
  - Autor do Livro Modelo GCPP – Gestão e Controle de Projetos e Processos;
  - Membro do Comitê Científico do CATI-FGV/SP.
- Outras Atividades:
  - Membro efetivo da FBAH (Federação Brasileira de Administradores Hospitalares);
  - Associado da NCMA (National Contract Management Association);
  - Diretor no Conselho de Administração da ASSESPRO-SP.
- Especializações Complementares:
  - Administração de Unidades Comerciais – SubwayCo – Miami;
  - Análise de Problemas e Tomada de Decisão – Kepner Treggoe;
  - Inúmeros cursos relacionados à Tecnologia da Informação, especialmente Análise Estruturada de Sistemas, Modelagem de Dados, Linguagens de Programação, Sistemas Gerenciadores de Bancos de Dados e Infraestrutura.

**E.2.4 Registro do Modelo GPAI na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro**



MINISTÉRIO DA CULTURA  
Fundação BIBLIOTECA NACIONAL  
Escritório de Direitos Autorais

**Certidão de Registro ou Averbação**

Nº Registro: 680.642 Livro: 1.313 Folha: 43

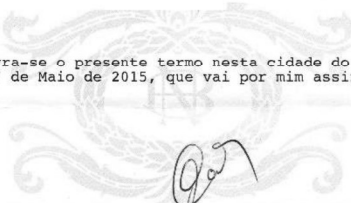
**MODELO GPAI-GESTÃO DO PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E (...)**  
Técnico

Protocolo do Requerimento: 2015RJ\_9082.  
78 página(s)  
Obra não publicada.

**Dados do Requerente**

ENIO JORGE SALU (Autor(a))

Para constar lavra-se o presente termo nesta cidade do Rio de Janeiro,  
em 27 de Maio de 2015, que vai por mim assinado.



O referido é verdade e dou fé.  
Gustavo H. S. Caruso  
Chefe de Serviço  
Mat. SIAPE: 224719