



**Cadernos de Conhecimento
Básico Compartilhado**

Estratégias e Planos
Planejamento Estratégico
Administração Estratégica
e outras denominações

Volume I

Sumário

Capítulo I – Histórico	02
Capítulo II – Introdução	03
Capítulo III – 5W2H – O que fazer (What)	06
Capítulo IV – 5W2H – Como fazer (How)	07
Capítulo V – 5W2H – Onde fazer (Where)	09
Capítulo VI – 5W2H – Quem (Who)	09
Capítulo VII – 5W2H – Quando (When)	11
Capítulo VIII – 5W2H – Quanto (How Much)	11
Capítulo IX – 5W2H – Por que (Why)	12
Capítulo X – Ciclo PDCA – P (to Plan) – Planejar	13
Capítulo XI - Ciclo PDCA – D (to Do) – Fazer	13
Capítulo XII - Ciclo PDCA – C (to Check) – Checar	14
Capítulo XIII - Ciclo PDCA – P (to Plan) – Planejar	14
Capítulo XIV – Conclusão	14
Bibliografia	17

Capítulo I - Histórico

No início da década de 90, quando foi implantado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, os estados que já avançavam nesse caminho passaram a discutir as suas metodologias e os pontos em comum. A partir de maio de 1999 foi criado o Fórum, quando diversos representantes dos Programas Estaduais de Qualidade e Produtividade redigiram e assinaram uma Carta de Reconhecimento, criando assim o Fórum dos Programas Estaduais e Setoriais de Qualidade, Produtividade e Competitividade - FPESQPC que conta com a adesão de representantes dos seguintes estados: Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, Tocantins.

Um Programa Estadual de Qualidade, Produtividade e Competitividade é uma parceria entre os setores público, privado e o chamado terceiro setor, que visa à mobilização, capacitação e o reconhecimento das organizações de um determinado estado, de forma democrática, oportunizando a promoção e o aprimoramento dos produtos e serviços da economia regional, com isto melhorando a qualidade de vida da população.

Esta parceria se dá pelo compromisso de governo, empresários, trabalhadores e consumidores com as modernas técnicas e sistemas de gestão, para o aumento da competitividade e qualificação dos produtos e serviços disponibilizados à sociedade.

Os seguintes Programas Setoriais aderiram ao Fórum: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES, Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica - ABRADEE, Associação Nacional de Transportes Públicos - ANTP, Organização Nacional de Acreditação - ONA, Confederação Nacional do Trabalho - CNT.

Participam efetivamente do Fórum o Movimento Brasil Competitivo - MBC, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro - FIRJAN, entre outros.

O Fórum tem como principal objetivo integrar os Programas Estaduais e Setoriais, definindo ações comuns, disseminando os produtos e articulando nacionalmente o movimento da qualidade, produtividade e competitividade, sendo sua secretaria executiva instalada nas dependências do MBC, com total apoio do mesmo.

Sua visão de futuro é ser reconhecido como a maior rede de disseminação e mobilização para o uso de melhores práticas de gestão no Brasil.

E a missão do FPESQPC é estimular a criação, especificar, fortalecer e promover programas estaduais e setoriais voltados para disseminação de melhores práticas de gestão.

Participam do Fórum os Programas Estaduais e Setoriais, órgãos do Governo, empresários e entidades setoriais locais e regionais, além de gerentes e profissionais com responsabilidade executiva na gestão das organizações, consultores e auditores do mercado.

Para atender o processo de reconhecimento e de mobilização, os Programas estruturam processos de premiação para as organizações que se destacam na utilização dos conceitos da qualidade, produtividade e competitividade.

Um ponto a mencionar neste processo consiste na característica de participação das organizações. Os prêmios são genéricos, ou seja, participam todas as organizações interessadas, independente de tamanho, setor e qualquer outra característica. Isto se deve ao processo de avaliação, que não é concorrencial, e sim um processo de análise da maturidade e da consistência dos programas internos da

qualidade. Portanto, a organização é analisada frente a sua própria evolução de gestão, com base nos critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Os Programas são os agentes de integração das iniciativas setoriais. Com isso, busca-se fortalecer, como um todo, o movimento da qualidade, produtividade e competitividade em cada estado.

Recentemente, nas reuniões de trabalho acontecidas em diversos estados da federação, um dos temas mais abordados e esclarecidos no ambiente do Fórum tem sido o processo de elaboração do seu planejamento e das suas estratégias, pois os conceitos que os envolvem variam de forma significativa, principalmente quando são incluídos macro setores da economia (governo, iniciativa privada e do terceiro setor).

Com base nessa constatação, o coordenador geral do Programa Qualidade Rio sugeriu a elaboração de um guia básico sobre planejamento estratégico, o qual acabou se transformando, quando da sua elaboração em uma série de publicações intitulada “Cadernos de Conhecimento Básico Compartilhado”, projeto este prontamente aprovado pelo Fórum.

A expectativa é que este seja o primeiro volume de uma longa série, e que outros temas tão importantes como “Planejamento Estratégico”, também possam ser aprofundados em benefício de todos os programas governamentais e setoriais voltados a produtividade, qualidade e competitividade existentes no país.

Capítulo II – Introdução

O ponto central, no aceite do desafio da elaboração de um caderno básico sobre “Planejamento Estratégico”, e/ou “Estratégias e Planos”, e/ou “Administração Estratégica”, e/ou tantos outros conceitos envolvidos sobre o tema, foi de integrarem-se algumas teorias e práticas de uma forma operacional, viabilizando aplicações por parte de todos os programas governamentais e/ou setoriais participantes do Fórum, que estejam iniciando e/ou consolidando suas atividades.

Preliminarmente para os autores do livro intitulado “A terminologia do Aprimoramento Organizacional” o termo Planejamento Estratégico possui o seguinte entendimento:

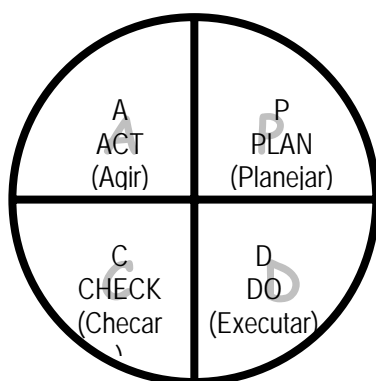
Definida as diretrizes estratégicas, o Planejamento Estratégico analisa a complexidade e as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, elege forças motrizes e impulsionadores chaves do negócio e passa para o planejamento em longo prazo. A associação dos nomes Planejamento e Estratégico faz com que haja confusão entre estratégia e planejamento. O planejamento vem após a estratégia.

Como consequência, cinco ferramentas importantes em uma gestão pela Qualidade serão usadas, praticadas no decorrer deste caderno, sendo a primeira o 5W2H, a segunda o ciclo PDCA, a terceira o 5S, a quarta o *Brainstorming* e o último *Benchmarking*, as quais podem ser assim conceituadas pela ordem:

- **5W2H** – Tipo de lista de verificação utilizada para conduzir determinada tarefa. Os cinco **W** correspondem as palavras inglesas **What** (o que), **Who** (quem), **Where** (onde), **Why** (por que) e **When** (quando); e os dois **H**, **How** (como) e **How Much** (quanto custa).

O Que (What)	Como (How)	Onde (Where)	Quem (Who)	Quando (When)	Quanto (How Much)	Por que (Why)

- **Ciclo PDCA** – Método gerencial composto por 4 fases



P – Plan

Planejamento das ações, metas, procedimentos, estabelecimentos de padrões, métodos que permitirão atingir as metas.

D – Do

Execução das ações, conforme planejamento e com aquisição de dados.

C – Check

Verificação dos dados coletados na execução, para ver se o realizado corresponde ao planejado

A – Act

Correção das causas fundamentais para evitar a repetição dos efeitos indesejáveis.

- **5S** – Método de gestão participativa que objetiva criar as melhores condições de trabalhar para todas as pessoas e níveis hierárquicas de uma organização, cada “S” corresponde as seguintes palavras japonesas:

SEIRI – Senso de Seleção

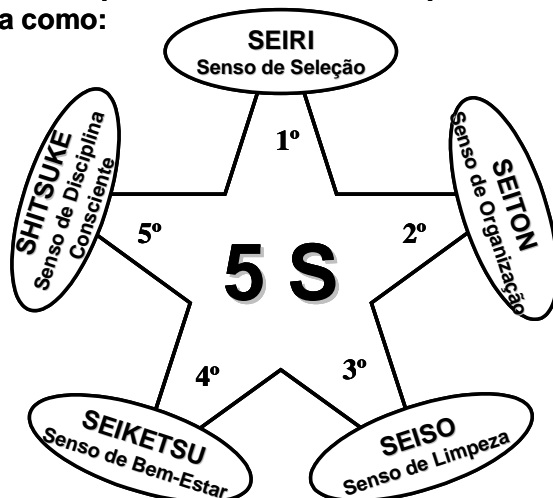
SEITON – Senso de Organização

SEISO – Senso de Limpeza

SEIKETSU – Senso de Bem-Estar

SHITSUKE – Senso de Disciplina Consciente

O nome **5S** vem de cinco palavras japonesas, que foram traduzidas para o nosso idioma como:



- **Brainstorming** - Todas as técnicas gráficas são auxiliares do raciocínio. Elas focalizam a atenção do usuário no aspecto mais importante do problema em estudo. Entretanto, é igualmente importante exercitar o raciocínio para englobar *todos* os aspectos do problema ou da solução deste. O "*brainstorming*" é utilizado para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível no menor espaço de tempo possível. O "*brainstorming*" pode ser usado de duas formas:
Estruturado — Todas as pessoas do grupo devem dar uma idéia a cada rodada. Isto geralmente obriga todos até mesmo os tímidos a participarem, mas pode também criar certa pressão sobre as pessoas.
Não-estruturado — Os membros do grupo dão as idéias conforme elas surgem em suas mentes. Isto tende a criar uma atmosfera mais relaxada, mas há o risco de dominação do grupo pelos

participantes mais extrovertidos. Em ambos os métodos são aceitas as seguintes regras gerais:

- . Nunca criticar idéias;
- . Escrever num *flip-chart* ou quadro-negro *todas* as idéias. A exposição das idéias a todos, ao mesmo tempo, evita mal-entendidos e serve de estímulo para novas idéias;
- . Todos devem concordar com a questão ou então esta deve ser repensada. Reescrever o novo texto;
- . Escrever as palavras do participante. Não interpretar;
- . Fazer um *brainstorming* rápido; 5 a 15 minutos são suficientes.

Também conhecido como "Tempestade Cerebral" – Técnica de solução de problemas utilizada para estimular a criatividade de uma equipe e ou grupos, para gerar e esclarecer uma série de idéias, problemas ou questões potenciais para melhoria da qualidade.

Pode ser sintetizado nas seguintes ações:

- ⇒ Identificar claramente o problema
- ⇒ Expor uma idéia de cada vez, de cada membro do grupo, para a solução
- ⇒ Incentivar a participação de todos e registrar as idéias livremente e exatamente como relatadas. Todas as idéias são aceitáveis
- ⇒ Não interromper, criticar, discutir, ou propor modificações nas idéias, enquanto estiverem sendo expressas; Perguntas são válidas apenas para esclarecimentos

- ⇒ Permitir que os integrantes do grupo passem a vez mas contribuam com outras idéias nas rodadas seguintes
- ⇒ Encerrar a sessão, quando todos passam a vez, listar todas as idéias apresentadas e submetê-las a uma análise mais aprofundada e especializada

- **Benchmarking** - Comparar com melhores práticas.

A definição formal de *Benchmarking* é de um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas, em relação aos mais fortes concorrentes, ou as empresas reconhecidas como líderes em

suas indústrias. (David T. Kearns – Executive chef da Xerox Corporation).

Uma definição operacional de *Benchmarking* é a busca de melhores práticas da indústria e/ou serviços que conduzam ao desempenho superior.

Também é importante destacar que a palavra *benchmark* é considerada referencial de excelência expresso sob a forma de um indicador, de um líder reconhecido utilizado para comparação.

Serão discriminados alguns conceitos e métodos sobre Planejamento Estratégico de diversos autores, pois quase envolvem os três seguimentos da economia sem entrar no mérito da eficácia de cada um deles.

A idéia é que com uma noção básica sobre Planejamento Estratégico e com apoio de cinco ferramentas fundamentais da qualidade e da Metodologia de Análise e Melhoria de Processo – MAMP, o Programa Estadual e Setorial de Qualidade, Produtividade e Competitividade que esteja iniciando ou se consolidando, realize suas atividades de uma forma consistente e segura e com práticas de gestão contemporâneas.

Capítulo III – 5W2H

O que fazer (What)

O que deve ser feito, quais são os objetivos de melhoria a serem atingidos?

O que deve ser feito é um processo de planejamento e definição das estratégias que subsidiem a implementação, criação e/ou consolidação de um Programa Estadual e/ou Setorial voltado a disseminação da qualidade, produtividade e competitividade junto as organizações sediadas em um estado específico.

O objetivo principal a ser atingido, é que todos os Estados e os principais setores da economia brasileira possuam programas voltados a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade, bem com participem ativamente do FPESQPC.

Portanto, o desafio é viabilizar e consolidar os Programas Estaduais e Setoriais envolvendo gradativamente todas as organizações representativas da sociedade neste projeto.

A ferramenta da qualidade intitulada 5S é de fácil entendimento e bastante prática, e a sua implantação em uma organização tem o objetivo de criar um novo ambiente de trabalho mais limpo, mais agradável, reduzindo desperdício sem exigir investimentos significativos.

Portanto, além da ferramenta 5W2H que já está sendo praticada neste capítulo, sugere-se também o uso do 5S a partir deste momento.

Capítulo IV – 5W2H

Como fazer (How)

Como será feita? Quais serão as etapas?

Sete linhas básicas de ação voltadas a definição de estratégias e planos em uma organização, são discriminadas abaixo.

1ª) As etapas de um processo de planejamento estratégico, segundo Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira:

- ⇒ Inicia-se com a definição da visão de futuro
- ⇒ Avaliação criteriosa das oportunidades e ameaças (ambiente externo à organização)
- ⇒ Pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno à organização)
- ⇒ Definição de macro estratégias e macro políticas

- ⇒ Definição dos objetivos gerais e funcionais
- ⇒ Definição das metas
- ⇒ Detalhamento de projeto e planos de ação
- ⇒ Operacionalização do plano estratégico através do orçamento econômico financeiro

2ª) As etapas de um processo de administração estratégica, segundo Samuel C. e J. Paul Peter:

- ⇒ Análise dos ambientes internos e externos
- ⇒ Definição da missão e dos objetivos
- ⇒ Formulação das estratégias
- ⇒ Implementação das estratégias
- ⇒ Controle da estratégias

3ª) As etapas de um processo de planejamento estratégico, segundo Maurício Castelo Branco Valadares:

- ⇒ Definição da missão e de princípios
- ⇒ Diagnósticos dos ambientes internos e externos
- ⇒ Definição dos objetivos
- ⇒ Definição das estratégias
- ⇒ Elaboração dos planos de ação
- ⇒ Acompanhamento de todo o processo

4ª) As etapas de um planejamento estratégico "Vivo", segundo Leo G. Almeida:

- ⇒ Definição da visão
- ⇒ Definição dos objetivos estratégicos
- ⇒ Definição dos projetos, planos de ação ou processos internos
- ⇒ Definição dos indicadores de desempenho com metas

5ª) Etapas de planejamento estratégico, segundo o Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República:

- ⇒ Análise da conjuntura atual
- ⇒ Análise retrospectiva
- ⇒ Análise prospectiva
- ⇒ Solução estratégica ou melhor linha de ação

6ª) Etapas de planejamento estratégico, segundo o SEBRAE:

- ⇒ Definição de visão
- ⇒ Definição de produtos e serviços
- ⇒ Definição da missão
- ⇒ Definição dos princípios e valores
- ⇒ Análise ambiental (oportunidades, ameaças, forças impulsoras e restritivas)
- ⇒ Ações estratégicas
- ⇒ Priorização e planejamento
- ⇒ Definição de indicadores do desempenho – ID's

7ª) Etapas de definição de estratégias e planos, segundo Marcos de Abreu Basto Lima:

- ⇒ Avaliação das Forças Impulsoras (ambientes externos à organização).
- ⇒ Avaliação das Forças Restritivas (ambientes externos à organização).
- ⇒ Definição dos Valores e Crenças da Organização (normas e ou princípios de padrões sociais aceitos/ incorporados a organização).
- ⇒ Definição da Visão (onde se quer se chegar com prazo).
- ⇒ Definição da Missão (razão de ser).
- ⇒ Definição das Diretrizes Estratégicas (conjunto de indicações para se tratar e levar a termo um plano, uma ação, um negócio).
- ⇒ Definição dos Objetivos (operacionalização da missão).
- ⇒ Aprovação das Metas (quantificação dos objetivos).
- ⇒ Aprovação dos Planos de Ação (desdobramento das metas).
- ⇒ Definição dos Pontos Fortes (ambientes internos à organização).

- ⇒ Definição das Oportunidades de Melhoria (ambiente internos à organização).
- ⇒ Discriminar os Fatores Críticos de Sucesso (objetivos/meta/ações os quais, à luz das avaliações, são fundamentais para buscar-se a realização da missão).
- ⇒ Elaboração dos Indicadores do Desempenho e da Qualidade (relação produção x insumos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados).
- ⇒ Avaliação dos Resultados (comparação com as previsões e ação em função das variáveis técnicas, políticas, econômicas, sociais e culturais de todas as partes interessadas).

Com base nesses conceitos, gerados por diferentes profissionais, e voltados para um planejamento estratégico eficaz, eficiente e efetivo, alguns pontos ou etapas podem ser considerados básicos para o sucesso do mesmo:

- ⇒ Estudos dos cenários externos e internos
- ⇒ Definição clara da missão, dos valores e de uma visão de futuro
- ⇒ Definição de diretrizes, objetivos, metas e planos de ação
- ⇒ Sistemas de acompanhamento e controle com base em indicadores de desempenho dos processos finalísticos e de apoio
- ⇒ Discriminação dos fatores críticos de sucesso
- ⇒ A obtenção de uma visão sistêmica

Como macro etapas para o desenvolvimento de todo o processo, são sugeridas:

- I. Estruturação de um núcleo de trabalho fixo para o Programa com infra-estrutura administrativa mínima de apoio
- II. Realização de reuniões preliminares do responsável/coordenador do núcleo com potenciais partes interessadas
- III. Definição de uma rede mínima das partes interessadas comprometidas
- IV. Lançamento oficial do Programa Estadual e/ou Setorial, com os principais parceiros definidos
- V. Realização do processo e do planejamento estratégico

Neste capítulo é estimulado o uso da ferramenta intitulada "*Benchmarking*", pois melhores práticas sempre existirão em qualquer atividade e muito provavelmente o seu uso intensivo encurtará muitos caminhos em busca de um Planejamento Estratégico com alto desempenho nas suas ações.

Capítulo V – 5W2H

Onde fazer (Where)

Como definir um local mais adequado?

Útil especialmente quando existirem ações fora da organização.

Se possível, o processo de construção de um planejamento estratégico deve ser feito em um local fora do ambiente rotineiro de trabalho de todos os envolvidos, com a maior participação possível de representantes das partes interessadas, e restringindo o acesso as pessoas que estarão contribuindo na sua elaboração.

O tempo é escasso e a oportunidade é única de reunir ilustres profissionais em prol de um projeto de significativa importância para um setor e ou um estado como todo.

O local escolhido para o evento não deve ser longe dos locais de trabalho dos voluntários envolvidos, evitando assim possíveis perdas de horas em deslocamentos e otimizando o tempo disponível para a construção do programa.

Capítulo VI – 5W2H

Quem (Who)

Que pessoas devem ser envolvidas nesse processo?

Lideranças representativas da sociedade organizada local, tais como membros pertencentes ao:

- ⇒ Governo Federal
- ⇒ Governo Estadual
- ⇒ Poder Legislativo
- ⇒ Poder Judiciário
- ⇒ SEBRAE

- ⇒ Associações Comerciais
- ⇒ Federação das Indústrias
- ⇒ Universidades
- ⇒ Representantes dos Trabalhadores (CUT e/ou CGT, outras)
- ⇒ Consultores
- ⇒ Organizações Não Governamentais - ONG's
- ⇒ Empresas
- ⇒ Institutos e Fundações

Em termo de competências e habilidades requeridas para perfis desejados de liderança, a Organização das Nações Unidas – ONU recentemente assim definiu, para formação de seus líderes:

Como valores essenciais

- Integridade
- Profissionalismo
- Respeito
- Adversidade

Como competências essenciais

- Comunicação
- Trabalho em equipe
- Planejamento e organização
- *Accountability*
- Criatividade
- Foco no cliente
- Compromisso com o aprendizado contínuo
- Atualização tecnológica

Como competências gerenciais (gestão)

- Liderança
- Visão estratégica (sistêmica)
- Compartilhamento do poder
- Construção de confiança
- Gestão por desempenho
- Tomar decisões (foco nos resultados)

Conclui a ONU que uma das principais dificuldades para implementação das metas de desenvolvimento da chamada “Declaração do Milênio”, é que os líderes atuais, não dispõem de ferramentas e competências, sendo portanto necessário prepará-los.

Não menos significativos e fundamentais são o comprometimento e o “espírito voluntário” que deve nortear todas as contribuições das pessoas envolvidas, para a implementação e operacionalização de um Programa Estadual e/ou Setorial voltados a qualidade, produtividade e competitividade.

Neste capítulo, deve ser intensamente praticada a ferramenta da qualidade intitulada “*Brainstorming*” pois a sua aplicação viabiliza reuniões mais produtivas e com intensa participação e contribuição de todos os envolvidos.

Capítulo VII – 5W2H

Quando (When)

É importante situar no tempo?

Cronograma de ações

O processo de um planejamento estratégico, desde o seu marco zero, até o produto final consolidado e aprovado, pode levar em média 90 dias, pois há a necessidade de um primeiro grande encontro de sensibilização para a criação e/ou consolidação do Programa Estadual e/ou Setorial. Um segundo momento de intensa participação de todas as partes interessadas na construção e elaboração do planejamento estratégico propriamente dito, e um terceiro evento para ajustes e aprovação final do citado planejamento (período sugerido de pelo menos três anos).

Com objetivo de aplicação os conceitos embutidos na ferramenta Ciclo PDCA, faz-se necessário reavaliações estratégicas anuais - RAVE (preferentemente no primeiro bimestre de cada ano) e acompanhamento trimestral dos projetos e atividades desenvolvidos.

Capítulo VIII – 5W2H

Quanto (How Much)

Quanto vai custar?

Os possíveis custos envolvidos vão depender muito do grau de comprometimento e voluntariado das partes interessadas.

É possível que existam profissionais especializados na área (disponibilidade concreta de tempo) e não seja necessário a contratação de consultoria técnica para a condução de todo o processo. Sem considerar que, pela grandeza do projeto e o espírito voluntário que deve permear todos os envolvidos, as parcerias deverão refletir esses valores.

Os investimentos referentes a custos com hotel, *coffee-break*, material de expediente, pastas, elaboração de *folder* institucional, e outros inerentes as atividades profissionais que serão desenvolvidas têm grandes possibilidades de serem captadas através de patrocinadores.

Os custos fixos iniciais devem ser os possíveis e não os ideais, pois a tendência é de apoios e patrocínios de forma crescente e gradativa.

A elaboração de orçamentos claros desde o início do processo é um item importante para melhor entendimento e gerenciamento de todo o projeto, bem como para sensibilização de possíveis apoiadores.

Capítulo IX – 5W2H

Por que (Why)

Qual a razão para todo esse esforço?

Em uma grande síntese, é possível definir-se quatro grandes planos envolvendo e discriminando organizações inseridas nos macros processos voltados a qualidade, produtividade e competitividade atualmente no país, tendo como referencia a divisão clássica em três níveis do planejamento:

1º) Plano Estratégico

- Movimento Brasil Competitivo – MBC
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ
- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO
- Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI
- Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP

2º) Plano Tático

- Fórum dos Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade, Produtividade e Competitividade – FPESQPC

3º) Plano Operacional

- Programas Estaduais e/ou Setoriais da Qualidade, Produtividade e Competitividade, incluídos os respectivos prêmios de reconhecimento pela sociedade dos esforços na melhoria de gestão realizados pelas organizações quer sejam públicas, privadas ou do chamado terceiro setor
- Núcleos do Programa de Qualidade do Serviço Público Federal
- Organizações Não Governamentais envolvidas diretamente com os acima citados através de acordos e/ou convênios de cooperação técnica
- Outras organizações não governamentais

4º) Plano Local

- Clientes e mercados, incluindo setor governamentais nos seus três níveis: federal, estadual e municipal
- Outras organizações do chamado terceiro setor

O papel do FPESQPC, portanto, é de agregar valor na intermediação entre grandes atores deste complexo sistema e as organizações responsáveis pela sua operacionalização, as quais irão impactar os clientes locais (organizações públicas, privadas e do chamado terceiro setor – Plano Local).

Esta visão sistêmica das principais organizações envolvidas diretamente nas questões da qualidade, da produtividade e da competitividade no país, pode levar a uma estratégia comum por parte das organizações apoiadoras e ou patrocinadoras.

Como exemplo, se uma organização define patrocinar ações voltadas à qualidade, produtividade e competitividade, o programa estadual e ou setorial demandado apresentaria às lideranças da mesma a visão integrada dos quatro planos colocados anteriormente.

Seria sugerido então que a locação de recursos nesta área poderia considerar uma distribuição proporcional dos investimentos previstos junto àquelas organizações citadas.

Considerando o complexo jogo de interesses que envolve governos em todos os níveis e mercados em toda a sua amplitude, é fundamental que o chamado terceiro setor seja fortalecido para fins de operacionalizar as ações do programa estadual e ou setorial voltadas à disseminação dos conceitos e reconhecimento de esforços na melhoria da gestão das organizações.

Capítulo X – Ciclo PDCA

P (to Plan) – Planejar

A partir deste capítulo, a idéia é associar o chamado ciclo de melhoria e de aprendizado “PDCA” com o Método de Análise e Melhoria de Processo “MAMP” desenvolvido e aplicado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear – IBQN desde a década de 80. O objetivo é demonstrar que o próprio processo do “planejamento” deve ser planejado, executado, avaliado e gerar suas ações de correção e melhoria.

Nesta ferramenta e considerando a metodologia do MAMP, o planejamento de um processo finalístico e ou de apoio possui pelo menos quatro fases:

- ⇒ Definir metas
- ⇒ Definir métodos
- ⇒ Normalizar
- ⇒ Consolidar o planejamento da implantação

Portanto, cada processo trabalhado, sendo processo aqui definido como um conjunto de atividades destinadas a produzir produtos ou serviços desejados pelos clientes, de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, possui entradas através de fornecedores, processamento através dos executores e saída através dos clientes e ou usuários.

Capítulo XI – Ciclo PDCA

D (to Do) Fazer

Também com base no MAMP, a fase de realização possui pelo menos 4 fases a serem perseguidas:

- ⇒ Disseminar informações
- ⇒ Educar e treinar
- ⇒ Fazer ou executar
- ⇒ Medir

Destaca-se a importância da comunicação, da capacitação das pessoas e da medição dos processos por meio de indicadores do desempenho com apoio de padrões de excelência reconhecidos para melhor operacionalização dos seus projetos e atividades.

Capítulo XII – Ciclo PDCA

C (to Check) - Checar

Mantendo a linha do MAMP, a análise deve considerar os seguintes pontos:

- ⇒ Comparar com o planejado
- ⇒ Identificar problemas
- ⇒ Priorizar problemas
- ⇒ Identificar causas
- ⇒ Priorizar causas

Neste estágio a definição e aplicação dos indicadores de desempenho ID's, bem como de padrões de referenciais para estes ID's é condição *sine-qua-non* para a identificação e causas dos problemas.

Capítulo XIII – Ciclo PDCA

A (to Act) - Agir

A geração de ações de melhoria, em função dos resultados acontecidos e análises realizadas, possui quatro fases distintas, segundo o MAMP, a saber:

- ⇒ Identificar soluções
- ⇒ Priorizar soluções
- ⇒ Desenvolver soluções
- ⇒ Identificar problemas potenciais

Em resumo, ao girar o chamado Ciclo PDCA pode-se obter melhorias significativas nos processos existentes e, esta ferramenta é muito útil tanto em ambiente macro e ou micro de uma organização.

Capítulo XIV – Conclusão

Primeiramente não se imagina uma instituição ou empresa sem planejamento, captação, organização e orçamento.

Por outro lado, a necessidade de definição de métodos e modelos relacionados ao planejamento e estratégias em uma organização, também é considerado fundamental para que a mesma inicie suas operações.

Sem o apoio de uma política voltada a uma comunicação eficaz e ao uso intensivo de Tecnologia da Informação – TI, o programa estadual e/ou setorial terá menos facilidades em consolidar-se.

Foram registrados, pelo autor, quando da sua participação em um seminário, os seguintes momentos ou estágios quando do envolvimento das organizações em um processo voltado à qualidade, produtividade e competitividade:

- ⇒ Conscientização – Palestras, seminários
- ⇒ Capacitação – Cursos presenciais e/ou virtuais
- ⇒ Práticas – Aplicação, auto-avaliação, participação em prêmios regionais e ou setoriais
- ⇒ Internalização – Melhorias contínuas nos processos finalísticos e de apoio
- ⇒ Disseminação – Apoio ao FPESQPC, voluntariado, comprometimento
- ⇒ Reconhecimento – Através dos prêmios específicos voltados à qualidade, produtividade e competitividade, e operacionalizados preferentemente por Organizações Não Governamentais dedicados a causa.

Na linha de reconhecimento recém citada, os **fundamentos** da excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ – Conceitos traduzidos em práticas encontradas em organizações de alto desempenho e com aprendizado sistêmico – da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, são os seguintes:

- ⇒ Visão sistêmica
- ⇒ Aprendizado organizacional
- ⇒ Agilidade
- ⇒ Inovação
- ⇒ Liderança e constância de propósitos
- ⇒ Visão de futuro
- ⇒ Foco no cliente e no mercado
- ⇒ Responsabilidade social
- ⇒ Gestão baseada em fatos
- ⇒ Valorização das pessoas
- ⇒ Abordagem de processos
- ⇒ Orientação para resultados

Os **critérios** usados pela FPNQ para participar do seu processo de premiação são os seguintes:

- ⇒ Liderança
- ⇒ Estratégias e planos
- ⇒ Clientes
- ⇒ Sociedade
- ⇒ Informações e conhecimento
- ⇒ Pessoas
- ⇒ Processos
- ⇒ Resultados

A existência dos **fundamentos** e aplicação dos **critérios** da FPNQ em qualquer organização deve ser uma meta ousada a ser perseguida, pois os resultados desta decisão são reconhecidamente de grande valor para a melhoria contínua no seu desempenho global.

Cumpra mencionar o documento Rumo à Excelência, instrumento criado pela FPNQ para ser de utilidade nos Programas que promovem o reconhecimento (prêmio) das organizações.

O FPESQPC com este primeiro caderno não pretende indicar um único caminho, um trilho a ser fielmente seguido, pois o tema é bastante complexo, cada vez mais acrescido de novos conceitos, os quais levam a melhores soluções para as organizações, no que se refere à definição de seus planos e estratégias a serem desenvolvidos e incrementados.

Em resumo, cinco ferramentas da qualidade foram detalhadas, sete linhas de pensamento voltadas aos conceitos sobre estratégias e planos foram apresentadas, uma metodologia de análise e melhoria de processos foi discriminada, e uma bibliografia contendo onze sugestões para leitura foi apresentada.

É nossa expectativa que o presente caderno seja o início de uma série voltada à disseminação de temas básicos, para o sucesso e consolidação de um Programa Estadual e/ou Setorial da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade.

Já disse um pensador que “a vida não se marca pelas horas, minutos ou segundos, e sim pelas suas atitudes”, um outro disse, “quem faz pode errar, mas quem nunca fez já errou”.

Críticas e sugestões serão sempre bem recebidas para melhoria dos trabalhos desenvolvidos com a chancela do Fórum dos Programas Estaduais e Setoriais da Qualidade, da Produtividade e Competitividade.

Bibliografia

Oliveira, Djalma Pinto Rebouças de – Planejamento Estratégico, Conceitos, metodologias, práticas 13ª edição – Editora Atlas, 1999

Lima, Marcos de Abreu Basto – Modelo DZ Administração pública, As 14 soluções para uma gestão pública inovadora, empreendedora e cidadã 2ª edição – Editora Papel Virtual, 2004

Almeida, Léo G. – Gestão de processos e a gestão estratégica 1ª edição – Qualitymark Editora, 2003

Certo e Peter, Samuel C. e J. Paul – Administração estratégica, planejamento e implantação da estratégia 1ª edição – Editora Makron Books, 1993

Valadares, Maurício Castelo Branco – Planejamento estratégico empresarial, foco em clientes e pessoas 1ª edição – Qualitymark Editora, 2002

Stern, Gary J. – Terceiro setor, ferramenta de auto-avaliação para empresas, da Peter F. Drucker Foundation 1ª edição – Editora Futura, 2001

Cadernos NAE/Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República nº 1 – Projeto Brasil três tempos – Julho 2004

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – Critérios de excelência ciclo 2005 – FPNQ

Galvão e Mendonça, Célio e Mauro – Fazendo acontecer na qualidade total, análises e melhoria de processos 1ª edição – Qualitymark Editora, 1997

Fonsenca, Lourenço e Allen, Carlos Juvenal Carvalho, Jorge Tadeu Vieira e José Domingos Trinta – TAO, Terminologia do Aprimoramento Organizacional 1ª edição – Qualitymark Editora, 1997

Camp, Roberto C. – Benchmarking, o caminho da qualidade total 1ª edição – Editora Pioneira, administração e negócios, 1993



PROGRAMA QUALIDADE AMAZONAS



Fórum os Programas Estaduais e Setoriais Qualidade, Produtividade e Competitividade

Cadernos de Conhecimento Básico Compartilhado

Estratégias e Planos
Planejamento Estratégico
Administração Estratégica
e outras denominações

Volume I

Abril/2005

Responsáveis pela Elaboração:

Texto:

Marcos de Abreu Basto Lima – Economista e coordenador do Programa Qualidade Rio

Diagramação:

Roberta Aquino de Mendonça – Arquiteta e coordenadora do Prêmio Top Empresarial Rio de Janeiro