

# **ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO**

## **Planejamento Estratégico 2018 a 2022**

*- Modelo Balanced Scorecard -*

**Denis da Silva Costa**

CRA/RS 030612 – ID 3792285/01

**Fevereiro 2017**



## Sumário

|  |    |
|--|----|
| Introdução .....   | 03 |
| 1. Planejamento Estratégico .....  | 04 |
| 1.1 Evolução do Planejamento .....   | 04 |
| 1.2 Gestão Estratégica .....   | 04 |
| 1.3 Importância do Planejamento Estratégico na Organização .....           | 04 |
| 1.4 Ferramenta de Planejamento – “Balanced Scorecard (BSC)” .....          | 05 |
| 1.5 Mapa Estratégico .....   | 06 |
| 2. Processo de Elaboração – Planejamento Estratégico .....                 | 07 |
| 2.1 Etapas de Elaboração .....   | 07 |
| 2.1.1 Construção de Premissas ou Fundamentos .....                         | 07 |
| a) Leitura da Organização e Mobilização de Lideranças .....                | 07 |
| b) Missão e Valores .....  | 07 |
| c) Diagnóstico Estratégico/Organizacional .....                            | 08 |
| 2.2 Grandes Escolhas .....   | 09 |
| 2.2.1 Visão .....  | 09 |
| 2.2.2 Objetivos Estratégicos .....   | 09 |
| 2.2.3 Mapa Estratégico .....   | 10 |
| 2.3 Elaboração do Plano Estratégico .....                                  | 11 |
| 2.3.1 Indicadores do Painel de Gestão .....                                | 11 |
| 2.3.2 Projetos Estratégicos .....  | 13 |
| 2.4 Implantação e Monitoramento .....                                      | 13 |
| 2.4.1 Ciclo PDCA .....   | 13 |
| 2.4.2 Ferramenta de Gestão 5W2H .....                                      | 14 |
| 2.4.3 Designação da Comissão de Gestão Estratégica .....                   | 16 |
| 2.4.4 Avaliação e Atualização do Plano .....                               | 16 |
| 3. Metodologia e Processo de Elaboração .....                              | 17 |
| 3.1 Projeto Literário .....  | 17 |
| 3.2 Comissão de Gestão Estratégica .....                                   | 17 |
| 3.3 Sugestões e Melhorias .....  | 17 |
| 3.4 Validação Metodologia .....  | 17 |
| 3.5 Encontro de Lideranças .....   | 17 |
| 3.6 Apresentação da Proposta de Trabalho .....                             | 18 |
| 3.7 Oficina - Revisão histórica .....                                      | 18 |
| 3.8 Oficina - Definição da Missão e de Valores Institucionais .....        | 18 |
| 3.9 Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (SWOT) .....    | 19 |
| 3.10 Construção de Objetivos Estratégicos .....                            | 20 |
| 3.11 Mapa Estratégico e Painel de Gestão – Indicadores de Resultados ..... | 20 |
| 3.12 Projetos Estratégicos .....   | 20 |
| 3.13 Planos de Ação .....  | 21 |
| 3.14 Controle e Acompanhamento .....                                       | 21 |
| 3.15 Organização e controle de informações gerenciais .....                | 21 |
| Conclusão .....  | 22 |
| ANEXO I - Processo de Desenvolvimento - Metodologia .....                  | 23 |
| ANEXO II - Cronograma de Atividades de Implantação .....                   | 27 |



## Introdução

A proposta de trabalho visa à execução de atividade na composição de um Planejamento Estratégico com base em um modelo de referência *“Balanced Scorecard”*. A Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS tem seguido às diretrizes, estratégias e ações segundo o Planejamento Estratégico 2012 – 2015.

Identificamos a necessidade imperiosa de construção e dimensionamento de um novo planejamento estratégico contemplando o período futuro de 2018 a 2022. Para tanto, sugerimos a construção e implementação deste Planejamento Estratégico em um modelo de apresentação por “Mapa Estratégico” e com base na ferramenta *“Balanced Scorecard”*.

A instabilidade econômica e política têm proporcionado incertezas em projeções futuras quanto à atuação positiva no mercado formal de trabalho e dos esforços em ações de inclusão e desenvolvimento social. Porém, torna-se imprescindível a apresentação de cenários e a exposição de estratégias que impulsionem as ações em um plano de eficiência e efetividade no alcance dos resultados.

Esta proposta de trabalho permitirá a revisão histórica de atuação da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social - FGTAS e de seus esforços no atendimento ao público trabalhador e àqueles que obtêm a atenção na formação, qualificação, inclusão e no desenvolvimento social de municípios e comunidades. Esta análise inicial possibilitará a revisão e definição da Missão, Visão e dos Valores da Fundação. O modelo proposto com base na ferramenta *“Balanced Scorecard”* permitirá a definição de objetivos estratégicos, metas, indicadores, entregáveis, projetos estratégicos e planos de ação de acompanhamento do desempenho institucional.

Para tanto, apresentamos literatura que permita maior conhecimento da importância de um Planejamento Estratégico na instituição e dos alcances no uso da ferramenta *“Balanced Scorecard”*. Importante destacar a metodologia indicada e a necessidade de indicação de comissão com integrantes representantes desta Fundação, a fim de conduzir, implementar, acompanhar e controlar o processo e projetos alinhados por meio de indicadores de resultados e de esforços, especificamente em atendimento ao “Mapa Estratégico” da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS.



## **1. Planejamento Estratégico**

### **1.1 Evolução do Planejamento**

Anterior a Segunda Guerra Mundial o Planejamento era visto somente como ferramenta de avaliação das operações físicas de fabricação. O planejamento se tornou destaque quando se introduziu as previsões gerais da condição econômica, sendo base para a preparação do orçamento de capital e de despesas. Porém ainda permanecia a observância tão e somente na atenção de controle das despesas. O planejamento tinha um período curto de projeção, limitando-se ao período do exercício financeiro anual. Diante das instabilidades econômicas e das limitações de projeções futuras, observou-se a necessidade de construção de um planejamento de longo prazo. Nesta vertente, necessita-se a projeção de tendências pela perspectiva financeira, mas, principalmente, da análise de fatores ambientais (internos e externos) que podem prejudicar ou potencializar o desempenho institucional.

### **1.2 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica direcionou os esforços para que o planejamento seja acompanhado do processo de implementação, ou seja, da forma de que os planos e as estratégias constituíssem um referencial de gestão da organização. Neste contexto a gestão valoriza o pensamento estratégico e sistêmico, permitindo flexibilidade e adaptação aos novos cenários econômicos e sociais. A premissa da gestão estratégica está no comprometimento de toda equipe com a missão e os valores organizacionais, a fim de permitir o alcance da visão organizacional por meio dos objetivos estratégicos. Para tanto, alerta-se a necessidade de um sistema de comunicação eficiente e de apoio da alta gerência e de seus colaboradores.

### **1.3 Importância do Planejamento Estratégico na Organização**

O processo de planejamento é mais importante que seu produto final, porque envolve e prioriza a articulação dos atores envolvidos na superação do problema e no reconhecimento das oportunidades, assim sendo variável potencial na geração de mudanças significativas no ambiente organizacional.



Portanto, planejamento estratégico é definido como:

*“processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado” (LOBATO, 2000).*

Neste sentido o planejamento estratégico é a atividade básica de condução estratégica de uma organização. A atividade de planejar se particulariza por princípios metodológicos que determinam a construção de uma gestão estratégica colaborativa entre organização, gestores e colaboradores. O pensamento estratégico se caracteriza por um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade em médio e longo prazo, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

Os resultados de um planejamento estratégico é a execução dos planos estratégicos, que possuem a determinação de uma visão em um horizonte determinado e em um tempo específico. O processo de planejamento com qualidade, no que se refere à seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constitui, entretanto, variável fundamental para o êxito da implementação dos planos e para a gestão estratégica como um todo. Frisa-se que no planejamento estratégico a qualidade do processo é tão importante quanto à qualidade do plano.

#### **1.4 Ferramenta de Planejamento – “Balanced Scorecard (BSC)”**

A ferramenta de gestão e de metodologia “Balanced Scorecard (BSC)” tem por orientação estabelecer uma forma de gestão dos objetivos institucionais em sinergia com áreas/temáticas que envolve a instituição, com base no acompanhamento de resultados por meio de indicadores tangíveis.

*“O objetivo é o de estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeira, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização.”(ENAP, 2014).*

O modelo “Balanced Scorecard” é um dos sistemas de medição de desempenho mais difundidos nas organizações privadas e públicas. Permite a construção da Gestão Estratégica com a finalidade de traduzir a missão e a estratégia



de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, a fim de avaliar o desempenho global da organização.

Dentre os objetivos e resultados apresentados pela ferramenta, destacamos:

- ✓ É um instrumento flexível e que possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico;
- ✓ Possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores;
- ✓ Constrói um sistema de gestão estratégica que possibilita vincular a estratégia ao planejamento;
- ✓ Considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- ✓ Comunica a estratégia;
- ✓ Possibilita o direcionamento e enfoque nas ações.

### **1.5 Mapa Estratégico**

O Mapa Estratégico é uma ferramenta visual que materializa a visão e a estratégia em um foco de construção na realização de projeções futuras em realidade, norteadas pela missão e pelos valores institucionais. O principal benefício é de proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada.

A ferramenta proporciona clara percepção de como as atividades de cada um estão interligadas aos objetivos gerais da instituição, e, salienta que o trabalho coordenado e colaborativo está direcionado em prol das metas traçadas. O principal propósito do Mapa Estratégico é de definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da instituição, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados almejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O modelo traduz a missão, a visão e a estratégia em objetivos, segundo diferentes perspectivas. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar. As perspectivas podem ser alteradas ou alinhadas à atuação da instituição, porém as mais usuais são:



- ✓ **Perspectiva das Pessoas:** *“Para ter processos excelentes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar juntos?”*
- ✓ **Perspectiva da Tecnologia:** *“Quais as ferramentas de TI necessárias? Quais as necessidades de infraestrutura?”*
- ✓ **Perspectiva de Processos Internos:** *“Para atender nossos públicos e cumprir nosso papel institucional, em que processos internos devemos ser excelentes?”*
- ✓ **Perspectiva de Resultados Institucionais:** *“Quais os resultados esperados pela ação da empresa?”*
- ✓ **Perspectiva Sociedade:** *“Qual é o resultado final esperado pela sociedade?”*

## **2. Processo de Elaboração – Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico poder ser construído por diferentes metodologias, desde a escolha da sequência de análise, da seleção de variáveis relevantes, de quem participa de cada etapa, de como se organizar para realizar as atividades e de como avaliar os resultados, ou seja, mensuração e os fatores envolvidos no desenvolvimento dependem da opção metodológica adotada.

A proposta apresentada tem por metodologia a implementação por um modelo baseado na ferramenta de gestão *“Balanced Scorecard”*.

### **2.1 Etapas de Elaboração**

#### **2.1.1 Construção de Premissas ou Fundamentos**

##### **a) Leitura da Organização e Mobilização de Lideranças**

O processo de leitura da organização contempla a análise e revisão de documentos e relatos: decretos, planejamentos anteriores, regimentos, históricos de evolução da organização em uma linha do tempo, entre outros. Neste momento devem-se considerar os esforços realizados anteriormente, por isso é importante e necessário resgatar as principais lições apreendidas dentro dos ciclos anteriores de atuação da organização.

A mobilização de lideranças da organização é imprescindível para o alcance de visões e experiências na condução de políticas públicas e de aprendizados adquiridos nos histórico de atuação da instituição. Para isso, orienta-se a realização de



entrevistas semiestruturadas, a prática de dinâmicas que aflorem as percepções individuais em um direcionamento de construção e definição de potenciais e fraquezas da organização.

## **b) Missão e Valores**

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. Destaca-se que as organizações públicas só podem fazer o que determina a lei, assim, cabe a elas, principalmente na definição de sua missão, observar o que impõe a legislação sobre sua área de atuação de forma que na definição de sua identidade não haja extrapolação dessa decisão do legislador.

*“é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar, as necessidades que deve atender, assim buscando justificar a sua razão de existência.”  
(LOBATO, 2000)*

Na definição da missão de uma organização pública devemos evitar a visão míope, ou seja, definirmos a missão de uma forma mais restritiva ao invés de optar por uma abordagem mais ampla. A missão não pode ser confundida com a estratégia. Ela deve transpor a fonte de inspiração e orientação para o processo decisório, a fim de permitir a construção de escolhas e de caminhos na evolução de toda organização.

Os valores normalmente estão diretamente relacionados ao alcance da missão. Devem representar um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam às pessoas de como devem reger os seus comportamentos na organização. Valores são norteadores da gestão estratégica. Promovem a reflexão entre os colaboradores e orienta a atitude delas com o poder de influenciar seu comportamento e proporcionando a inspiração na execução de suas tarefas.

De praxe os valores não são criados, mas sim identificados porque já existem e permeiam a instituição ao longo de sua história. A identificação dos valores produz a confiança necessária para todas as partes interessadas na forma de atuar e na evolução da organização.



### c) Diagnóstico Estratégico/Organizacional

Esta etapa do processo consiste na identificação de fatores positivos e negativos que influenciam no desempenho institucional. Uma maneira bastante eficiente de identificar os **pontos fortes** e **fracos** de uma organização está na aplicação de uma ferramenta chamada **Análise SWOT**.

A **Matriz SWOT** é ferramenta indicada para a análise de cenários e de utilização na gestão e planejamento estratégico de organizações públicas e privadas. A construção da matriz permite visualizar e identificar as fraquezas para que sejam minimizadas e a identificação dos pontos fortes para que sejam maximizados.

A matriz deverá levar em consideração os insumos resultados da revisão documental, de entrevistas com as lideranças e de pesquisas realizadas com servidores. Esta análise resultará na composição de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças na organização.

A elaboração final da **Análise SWOT** deverá ser realizada com a Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico, a Comissão de Gestão Estratégica.

- ✓ **Forças:** as forças são elementos internos que trazem benefício para o seu negócio. Devemos pensar naqueles que estão sob o nosso controle. Focar no que realmente faz diferença.
- ✓ **Fraquezas:** são elementos internos que atrapalham o negócio. Deve ser aqueles que estão sob o nosso controle e que **NÃO** nos ajudam no alcance de nossa Missão. A intenção posterior a identificação é buscar ações para mitigar estas fraquezas.
- ✓ **Oportunidades:** São as situações externas às organizações e que podem acontecer e afetar positivamente o negócio. **NÃO** está sob o nosso controle. Visão de Futuro.
- ✓ **Ameaças:** São situações externas à organização que podem atrapalhar o negócio. **NÃO** estão sob o nosso controle.

## 2.2 Grandes Escolhas

Nesta oportunidade será definida a visão de futuro da organização. Serão definidos os objetivos estratégicos necessários para o alcance daquilo que almejamos, a fim de permitir a conquista de resultados potenciais no alcance da missão



institucional. Por fim, serão resumidos os referenciais estratégicos em um mapa estratégico da organização, instrumento amplamente utilizado pelo “*Balanced Scorecard*”.

### 2.2.1 Visão

A Visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da instituição. Significa dizer que devemos visualizar um momento ou estado que a organização deseja atingir no futuro, a partir do entendimento do significado da missão. A visão deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. Tecnicamente a visão deve atender os seguintes critérios: imaginável, desejável, viável, focada, precisa e comunicável.

### 2.2.2 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos é o meio pelo qual a organização se utiliza para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Eles interpretam de forma simples e objetiva os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. Apresentam uma referência de causalidade direta, pois o alcance dos objetivos estratégicos repercutirão diretamente no alcance da visão e da missão institucional.

A construção dos objetivos estratégicos é possível seguindo a seguinte lógica:

- a) **Específico:** um objetivo não deve ser amplo ou genérico que conduza a interpretações duvidosas ou perda de foco.
- b) **Mensurável:** não se pode gerenciar o que não se pode medir, portanto um objetivo ou meta deve ser passível de aferição.
- c) **Atingível:** um objetivo deve ser realista, viável, possível de ser atingido em face dos recursos (humanos, materiais, financeiros, etc) disponíveis e das restrições inerentes à administração pública.
- d) **Relevante:** um objetivo deve estar relacionado a um problema, demanda ou oportunidade prioritária para a agenda estratégica. Também deve estar alinhado aos objetivos estratégicos (setoriais e de governo) estabelecidos.
- e) **Tempo:** um objetivo deve ser programável, deve possuir uma data limite para alcance (prazo).



### **2.2.3 Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é uma ferramenta simples e eficaz. Ele materializa a visão e a estratégica que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteadas pela missão e pelos valores. Através de uma figura que ocupa um único ambiente visual (por isso é chamada de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. Assim, os propósitos do mapa estratégico são de definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

As perspectivas são “pontos de vista” referentes ao negócio e representam os fatores chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar mediante o “olhar” de cada público de interesse como: Pessoas e Inovação, Processos Internos, Sociedade, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional.

### **2.3 Elaboração do Plano Estratégico**

O plano estratégico é, em última instância, a materialização de todo o esforço do processo de planejamento estratégico empreendido pela organização. A transformação em documento escrito é importante, tanto no que se refere à difusão das ideias propostas, como na possibilidade de seu uso como ferramenta de apoio à gestão estratégica da organização.

Nessa etapa, o plano estratégico será detalhado, podendo ser desdobrado em planos táticos e operacionais, de acordo com a complexidade da organização. Ocorrendo o desdobramento ou não do mapa estratégico institucional é indispensável a definição de indicadores e metas e a definição de iniciativas e projetos estratégicos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos anteriormente definidos.



### 2.3.1 Indicadores do Painel de Gestão

O indicador é utilizado para traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

“o indicador é uma medida de ordem quantitativa e qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado” (CASSIOLATO;GONZALES, 2009).

O painel de gestão é formado por um conjunto de indicadores que traduzem de forma numérica os objetivos estratégicos. A equipe responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico deverá realizar o trabalho de levantamento de informações históricas para o caso dos indicadores que já são mensuráveis e, para o caso dos indicadores que ainda não foram mensurados, partir para a elaboração de um plano de ação com a finalidade de permitir a construção de referências de mensuração para o indicador em desenvolvimento.

Todo indicador deve obter o nível desejado de alcance, ou seja, a meta desejada. As metas deverão ser elaboradas segundo fatores contextuais e históricos de sua mensuração.

*“efetividade refere-se ao impacto de uma programação em termos de solução de problemas. A eficácia é a capacidade da organização em cumprir os seus objetivos e metas fixadas e a eficiência mede a capacidade da organização de utilizar, com rendimento máximo, todos os insumos necessários ao cumprimento dos seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar otimização dos recursos disponíveis.” (BREALEY, 2006)*

Diante da grande quantidade de medidas disponíveis, o processo de seleção de indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho. Classificamos em dois grupos de propriedades que um indicador deve possuir:



**a) Propriedades Essenciais:**

- **Utilidade:** deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão;
- **Validade:** capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
- **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- **Disponibilidade:** os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.

**b) Propriedades Complementares**

- **Simplicidade:** indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo;
- **Clareza:** geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas. Sendo formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do tomador de decisão e que esteja adequadamente documentado;
- **Sensibilidade:** capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
- **Economicidade:** capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;
- **Mensurabilidade:** capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade.



### **2.3.2 Projetos Estratégicos**

Os projetos estratégicos são iniciativas temporárias de grande magnitude que contribuem diretamente com um ou mais objetivos estratégicos. O Governo Federal definiu projeto no Manual Técnico de Orçamento como: *“instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de governo”*.

Portanto, observamos que o projeto se relaciona com a percepção clara de um produto a ser entregue (escopo) para um determinado esforço predefinido. Isso significa que ao iniciarmos um projeto já sabemos, “quando?” e “o que?” será entregue. O projeto estratégico deve compor os objetivos específicos, as metas e os recursos necessários para atingi-lo. A partir daí parte-se para a elaboração de um perfil sintético, explicitando o conjunto de ações que serão desencadeadas para produzir os resultados que estão sendo esperados.

Deve-se efetuar um estudo prévio da viabilidade das alternativas de solução apresentadas para cada um dos objetivos estratégicos identificados. Efetua-se a comparação dos recursos disponíveis e que pode ser mobilizado pela organização e os que são demandados pelo projeto, o suporte político que se podem obter, as questões legais, tecnológicas, culturais e sociais envolvidas, e, demais aspectos que permitam avaliar o grau de viabilidade de cada um dos projetos propostos.

### **2.4 Implantação e Monitoramento**

O processo de implantação dos projetos estratégicos requer a identificação clara e completa de todos os fatores preponderantes e que se correlacionam para o alcance de resultados almejados em seu planejamento inicial. Para tanto, se torna possível a caracterização de todo o projeto e o uso de ferramentas da qualidade total, visando auxiliar na implementação, monitoramento, controle e correções necessárias no percurso de execução dos planos de ação.

## 2.4.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão muito utilizada nas organizações. De forma simples ela controla e melhora os processos e produtos de uma forma contínua. Tem por finalidade identificar as causas de um problema e de forma planejada implementar soluções para o mesmo. Devido a ferramenta se fundamentar em um ciclo, todo o seu processo é formado por atividades planejadas e recorrentes, com a teoria de que ele não possui um fim pré-determinado.

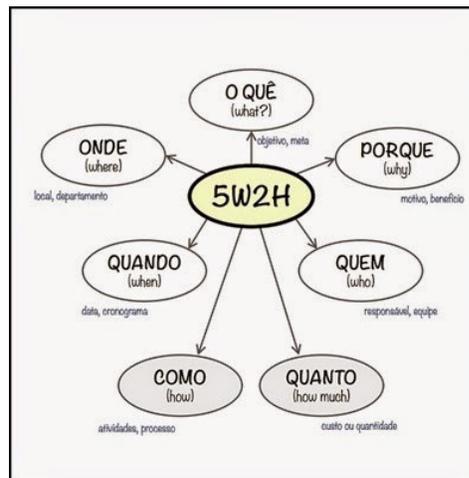


O ciclo tem seu início no processo de Planejamento (Plan), nesta etapa o objetivo é focar na parte estratégica do ciclo, ou seja, no levantamento e análise das informações. A execução (Do) ocorre na etapa seguinte, onde tudo aquilo previamente planejado é executado, gerando a necessidade de avaliar a qualidade do que está sendo feito e nos levando a etapa do processo de checagem (Check). Na etapa de checagem verificamos tudo que foi feito, comparando o que havia sido planejado com o resultado final e com consequentes problemas e falhas que possam ter ocorrido durante o processo. Por fim, este ciclo conclui na etapa de ação (Act), ou seja, correções de problemas e divergências encontradas.

O Ciclo PDCA possibilita de forma aplicada e contínua a análise e controle dos diversos processos existentes de uma organização. Esta ferramenta é altamente recomendada para aumentar a confiabilidade e a eficiência das atividades da organização. A ferramenta é intuitiva e de fácil aplicação, logo possibilitando retornos significativos nos resultados de processos e na melhoria contínua. Este ciclo permite integrar as etapas de um processo de forma relativamente simples, já que sua utilização pode acontecer em qualquer processo organizacional.

## 2.4.2 Ferramenta de Gestão 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta administrativa que auxilia a elaboração de planos de ação, permitindo a clareza de informações sobre as atividades a serem desenvolvidas pela organização. Ela é considerada uma das técnicas mais eficazes em relação ao planejamento de atividades e elaboração de projetos, sendo amplamente utilizado nas organizações, proporcionando uma visão clara do que deve ser feito e distribuindo as funções entre os diversos integrantes de uma organização.



O 5W2H atua como um mapa de atividades, estabelecendo o que será feito, quem fará, em quanto tempo será realizado, qual a área da empresa é a responsável e quais os motivos para determinada atividade ser feita.

- What = o quê
- Who = quem
- Why = por quê
- Where = onde
- When = quando
- How = como
- How much = quanto

De acordo com o plano de ação envolvido pode-se optar pela não aplicação do “Quanto” (How Much), pois igualmente a ferramenta permitirá que as tarefas sejam executadas de forma cuidadosa, assegurando uma implementação bastante concreta



e organizada das atividades, mas não levando em consideração os custos do processo em análise.

A ferramenta pode ser entendida como um simples formulário que auxilia na execução e no controle das tarefas onde são atribuídas, as responsabilidades para cada colaborador e o modo como a atividade em questão deve ser realizado. Além desses aspectos, o 5W2H ajuda a definir o departamento, o motivo pelo qual a atividade precisa ser realizada e o prazo para a conclusão da mesma. Ela ajuda a reunir as informações que a grande maioria dos gestores julga como minimamente necessárias para a execução de um determinado plano de ação. A ferramenta potencializa as condições favoráveis à execução das atividades, como também fornece um ambiente propício para o sucesso desejado.

A praticidade e o fácil entendimento que a ferramenta proporciona são as suas principais vantagens. O 5W2H se destaca, principalmente, pela sua simplicidade e eficiência de sua metodologia, ajudando os administradores a terem um maior controle sobre as atividades que desempenham.

### **2.4.3 Designação da Comissão de Gestão Estratégica**

Dentre as alternativas que uma organização dispõe para aprimorar a gestão de seu plano estratégico, encontra-se a possibilidade de estruturação de uma equipe responsável pela dinâmica do desenvolvimento, acompanhamento de execução, monitoramento e controle de resultados do planejamento estratégico da instituição.

Esta Comissão de Gestão Estratégica deverá reunir-se periodicamente com a finalidade de elaborar o planejamento estratégico da organização, com base em informações de negócio, de resultados obtidos na aplicação de técnicas e ferramentas de gestão estratégica e nos diferentes debates e discussões na definição de objetivos e projetos estratégicos. A equipe responsável pelo Planejamento Estratégico da organização deverá avaliar e discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados, além de assumir a responsabilidade pelas atividades de comunicação interna e transparência (endomarketing), mantendo a organização a par do andamento de processos e dos resultados alcançados.



#### **2.4.4 Avaliação e Atualização do Plano**

O planejamento estratégico deverá ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. A avaliação permite uma discussão mais ampla e diversificada das alternativas para o alcance dos objetivos fixados, incorporando a discussão às variáveis fora da governabilidade da organização. Em geral essas avaliações ocorrem em momentos previamente estabelecidos.

A avaliação intermediária se torna necessária para discutir de forma ampla durante o processo de implementação do plano, dando margem para ajustes e correções de rumos no nível tático e estratégico. A avaliação final ocorre ao término do prazo estabelecido para a implementação total do plano estratégico. Essa avaliação além de permitir a verificação do que efetivamente foi alcançado pela organização, fornecerá subsídios para a elaboração do plano estratégico no período subsequente.

### **3. Metodologia e Processo de Elaboração**

Apresentamos passo a passo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS.

#### **3.1 Projeto Literário**

Apresenta-se o projeto de elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico, com base na ferramenta de gestão “*Balanced Scorecard*”. O conteúdo informativo consta nos tópicos anteriores desta proposta de trabalho.

#### **3.2 Comissão de Gestão Estratégica**

Indicação por parte da alta direção de servidores designados a participarem da Comissão de Gestão Estratégica. Os servidores designados terão o compromisso de debater, revisar e constituir o planejamento estratégico da instituição, com base nos resultados obtidos em encontros do processo de elaboração e desenvolvimento da proposta de trabalho.



### **3.3 Sugestões e Melhorias**

A Assessoria de Planejamento promoverá encontros de apresentação da metodologia adotada para a elaboração do Planejamento Estratégico da instituição e será aberto espaço para sugestões e aceitação de melhorias na metodologia apresentada.

### **3.4 Validação Metodologia**

A proposta será validada pela alta gerência quanto a técnica e metodologia aplicada, visando a elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social - FGTAS.

### **3.5 Encontro de Lideranças**

Oportunidade de reunião de lideranças da instituição, ou seja, aquelas responsáveis por cargos de chefias de dentro da organização.

A atividade será realizada com chefias de Departamentos, Coordenadores dos Centros Regionais – Agências SINE/FGTAS, Agentes de Desenvolvimento Social – ADS e convidados da Direção.

### **3.6 Apresentação da Proposta de Trabalho**

No encontro será apresentada a proposta de trabalho demonstrando o processo de elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico da instituição. A oportunidade permitirá ao público o conhecimento do processo de planejamento e de maior entendimento da ferramenta de gestão adotada.

### **3.7 Oficinas - Revisão histórica**

Logo concluído a exposição da proposta de trabalho e da transmissão de conhecimento teórico do processo de planejamento estratégico a ser desenvolvido, dar-se-á início a previsão de oficinas que terão por finalidade a revisão histórica da constituição desta Fundação e dos fatores positivos e/ou negativos que propulsionam as atividades e atuação da instituição no eixo trabalho e de ação social.



Nesta oportunidade será construída a linha do tempo de atuação da instituição, desde o conhecimento das Fundações anteriores incorporadas ou fundidas com outras até a atual constituição da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS. Com o uso de ferramentas audiovisuais, produtos literários, de notícias e do uso de metodologia de dinâmica de integração e participação do grupo esta linha do tempo será construída e reforçada no encontro de conhecimento e fixação da história de formação da organização.

### **3.8 Oficina - Definição da Missão e de Valores Institucionais**

A partir da reflexão de atuação histórica da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS e de sua constituição como entidade atuante nas políticas públicas de fomento ao trabalho, emprego e renda e das políticas de desenvolvimento e inclusão social, inicia-se o processo de definição da Missão Organizacional e dos Valores presentes e de destaque nas atividades cotidianas da organização.

Este processo será realizado com equipes de Departamentos da Instituição e de Agências SINE/FGTAS (Centros Regionais), por meio das oficinas previamente programadas.

### **3.9 Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (SWOT)**

As oficinas promoverão a oportunidade de reflexão e de indicação das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A ferramenta de gestão utilizada para esta análise é amplamente utilizadas pelas organizações e conhecida como Análise SWOT.

Na oportunidade serão indicados os pontos fortes e fracos da instituição, ou seja, aqueles relacionados ao ambiente interno da instituição e que estão sob seu domínio. Em seguida, se avalia e identifica as oportunidades e ameaças de impacto sobre a instituição, ou seja, a análise do ambiente externo da organização, àqueles que não estão sob o domínio da organização, mas, que de certa forma, podem ser potencializadas ou atenuadas em benefício às atividades de atuação da organização.

A dinâmica para a análise de ambiente interno e externo da instituição será desenvolvido pela avaliação em pontos temáticos, ou seja, na análise e reflexão com base em perspectivas segundo visão da ferramenta “Balanced Scorecard (BSC)”.



Portanto, destacar-se-á as perspectivas indicadas abaixo para a aplicação da ferramenta SWOT com a equipe de colaboradores da instituição.

- ✓ Perspectiva Recursos:
  - Tema 1 – Orçamento
  - Tema 2 – Gestão de Pessoas
  - Tema 3 – Infraestrutura e Tecnologia
  
- ✓ Perspectiva Processos Internos:
  - Tema 1 – Eficiência Operacional
  - Tema 2 – Atuação da Organização
  - Tema 3 – Responsabilidade Social e Ambiental
  - Tema 4 – Acesso aos Serviços
  
- ✓ Perspectiva Sociedade:
  - Tema 1 – Impacto Social pelos Serviços Ofertados
  - Tema 2 – Satisfação do Cidadão
  - Tema 3 – Comunicação

### **3.10 Construção de Objetivos Estratégicos**

A construção dos objetivos estratégicos requer a revisão dos resultados alcançados na análise de ambiente interno e externo efetuado com as atividades de Oficinas realizadas com os Departamentos Técnicos, Administrativos, Assessorias de Direção e nos Centros Regionais – Agências SINE/FGTAS.

Com base nos resultados alcançados na etapa de diagnóstico institucional, efetua-se a construção dos objetivos estratégicos na orientação por perspectivas: Sociedade, Processos Internos e de Recursos.

Os objetivos estratégicos devem evidenciar as necessidades de resultado da instituição, portanto, devem ser agregados indicadores de resultado e determinação de metas para projeção e acompanhamento do desempenho organizacional.

Os objetivos estratégicos serão definidos pela Comissão de Gestão Estratégica.



### **3.11 Mapa Estratégico e Painel de Gestão – Indicadores de Resultados**

A Comissão de Gestão Estratégica apresentará a consolidação do Planejamento Estratégico, sob a ótica da ferramenta “Balanced Scorecard”, em um modelo de Mapa Estratégico. O mapa estratégico terá seus objetivos estratégicos identificados e mensurados por indicadores de resultado. As projeções futuras em forma de metas e, os resultados almejados devem ser alvo de acompanhamento e controle por sinalizações em legenda (verde, amarelo, vermelho), logo, possibilitando, a intervenção e aplicação de melhorias nos processos que o influencia.

### **3.12 Projetos Estratégicos**

A Comissão de Gestão Estratégica terá o compromisso de identificar, desenvolver e acompanhar os Projetos Estratégicos. Os projetos devem atender as necessidades dos objetivos estratégicos. Um objetivo estratégico poderá ser atendido por quanto projetos estratégicos forem necessários e suficientes.

Os projetos estratégicos serão contemplados na definição de modelos de planos de ação. Um projeto estratégico poderá ser atendido por quantos planos de ação forem necessários e suficientes.

Os projetos estratégicos serão acompanhados por indicadores de resultado e de esforço e com suas respectivas metas.

### **3.13 Planos de Ação**

Os planos de ação são instrumentos utilizados para alcance de resultados determinados nos projetos estratégicos. O plano de ação detalha de forma minuciosa as partes envolvidas, o que será realizado, quando será realizado, porque será realizado, como será realizado, entre todas as informações necessárias para execução de atividades operacionais e táticas.

O plano de ação será mensurado por indicadores de esforço e metas. Deverá ser utilizadas ferramentas de gestão, nos quais destacamos: 5W2H, Ciclo PDCA, Matriz de Responsabilidades, Causa e Efeito, entre outros.

A Comissão de Gestão Estratégica terá o compromisso de auxiliar Departamento e Seções na elaboração de seus planos de ação, conforme projetos estratégicos elencados e em atendimento aos objetivos estratégicos dimensionados.



### **3.14 Controle e Acompanhamento**

A Comissão de Gestão Estratégica deverá avaliar em períodos pré-determinados os resultados alcançados com o esforço empenhado nos planos de ação, projetos estratégicos e objetivos estratégicos. A mensuração deverá basear-se por indicadores de resultados e de esforço, isto visto em um modelo de painel de gestão segundo ferramenta “Balanced Scorecard”.

### **3.15 Organização e controle de informações gerenciais**

A Assessoria de Planejamento estará na competência de centralizar o registro das informações, dos produtos gerados, dos sistemas de controle, dos relatórios, e de toda documentação gerada pelas intervenções ocorridas no processo de desenvolvimento, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégica desta Fundação.

As informações estarão disponíveis para análise e acompanhamento de gestores desta organização e de partes envolvidas e interessadas no processo de acompanhamento de indicadores e de resultados, por meio de um modelo de painel de gestão.



---

## Conclusão

O planejamento estratégico é o instrumento gerencial comumente utilizado por gestores e tomadores de decisão. A participação de toda a organização na definição de seus objetivos permite maior empoderamento das responsabilidades e compromissos de todos aqueles envolvidos e interessados no sucesso de atuação da instituição.

Neste cenário, vislumbramos com êxito os resultados pretendidos por este projeto, pois por meio dele será de fácil visualização os grandes objetivos almejados pela organização e, principalmente, permitirão a transparência e o compartilhamento de informações e pretensões de todos colaboradores e agentes interessados na qualidade dos serviços ofertados pela corporação.

O controle daquilo que se planeja se transpõe como ferramenta prática na condução, na projeção e na realização de nossos propósitos e interesses como servidores e prestadores de serviço público. Acreditamos que o planejamento e o controle são pilares para o sucesso e a qualidade dos serviços prestados pela Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS.



## ANEXO I

### PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2018/2022

#### METODOLOGIA DETALHADA

O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico será aplicado por meio de metodologia específica em que facilite a participação de maior número de servidores da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS.

Diante da complexidade de envolvimento e participação de servidores da FGTAS, apresentamos abaixo proposta de encontros e de metodologia aplicável:

#### **1. PRIMEIRA ETAPA – ABERTURA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Atividade realizada na Sede Administrativa da FGTAS com a participação das chefias de Departamentos, Assessorias, Coordenadores das Agências Regionais SINE/FGTAS (Centros Regionais) e Agentes de Desenvolvimento Social – ADS. Estima-se um público de 35 a 45 participantes. A atividade será realizada em data específica e com duração em turno/dia (4 horas). Esta etapa é composta da Abertura do Processo de Planejamento, Apresentação dos Fundamentos, Modelo e Metodologia, Programação com datas de realização das Oficinas Práticas na Sede Administrativa e nos Centros Regionais – Agências SINE/FGTAS.

A apresentação da programação de atividades preverá antecipadamente a agenda para as próximas etapas desta metodologia.

##### **1.1 Abertura Processo de Planejamento**

Iniciativa realizada pelo Diretor Presidente desta Fundação. O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico tem por base o apoio da alta gerência e de seus colaboradores, mediante comunicação eficiente e participativa. O Gabinete da Presidência deverá desenvolver a importância da construção deste processo e das técnicas de Gestão aplicáveis aos produtos e serviços da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS.



## **1.2 Princípios e Fundamentos, Modelo de Desenvolvimento e da Metodologia Aplicada**

Apresentação dos Princípios e Fundamentos envolvidos na construção do Planejamento Estratégico, Modelo Estratégico adotado para o desenvolvimento segundo técnica “Balanced Score Card” e explanação da Metodologia aplicada e das atividades previstas com a realização de Oficinas Práticas de conhecimento e construção da Leitura da Organização, Análise SWOT, Missão, Valores e Visão. Suporte na abordagem dos fundamentos técnicos e mobilização de lideranças pela Consultoria do Estado Symnetics e pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG com sua equipe de técnicos, podendo se utilizar de recursos áudio/visuais, de materiais impressos e por meio de explanação expositiva.

## **1.3 Programação de Oficinas Práticas**

Será apresentada programação de agenda para o desenvolvimento de oficinas práticas com os Departamentos, Assessorias e os Centros Regionais – Agências SINE/FGTAS. Nesta proposição será realizada a técnica de Leitura da Organização e dos exercícios aplicáveis ao diagnóstico institucional e construção do mapa estratégico da FGTAS. A atividade será conduzida pela Assessoria de Planejamento com o apoio de técnicos desta Fundação. Estima-se que cada Oficina Prática terá a duração de 3h30min a 4h.

## **2. SEGUNDA ETAPA – VALIDAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO**

Nesta etapa é previsto a validação pela Direção e Gestores do Mapa Estratégico FGTAS. O Mapa Estratégico demonstrará as perspectivas de atuação da organização e seus Objetivos Estratégicos. A Comissão de Gestão Estratégica será a responsável em consolidar em apresentação única o Mapa Estratégico da FGTAS unindo às definições de Missão, Valores e Visão. A Assessoria de Planejamento conduzirá as atividades da Comissão de Gestão Estratégica com o objetivo de definir os Objetivos Estratégicos, Metas, Indicadores, Entregáveis e os Projetos Estratégicos. Os registros e



monitoramento ocorrerão por meio de plataforma eletrônica, Sistema de Monitoramento Estratégico – SME ([www.sme.rs.gov.br](http://www.sme.rs.gov.br)).

## **2.1 Consolidação e Validação – Mapa Estratégico, Missão, Valores e Visão**

A Assessoria de Planejamento conduzirá as atividades da Comissão de Gestão Estratégica, composta pelas chefias de Departamentos e Assessorias da instituição. A Comissão de Gestão Estratégica definirá o Mapa Estratégico da FGTAS unindo às definições de Missão, Valores e Visão, com base em materiais produzidos nas oficinas realizadas com o desenvolvimento da Leitura Organizacional e no Diagnóstico Institucional.

## **2.2 Metas, Indicadores, Entregáveis e Projetos Estratégicos – Comissão de Gestão Estratégica**

A Comissão de Gestão Estratégica, composta pelas chefias de Departamentos e Assessorias, desenvolverá as metas, indicadores, entregáveis e os projetos estratégicos. O desenvolvimento será conduzido pela Assessoria de Planejamento com a promoção de Oficinas diretamente com as chefias de departamentos e Assessorias, conforme Perspectivas e Objetivos Estratégicos definidos no Mapa Estratégico da FGTAS.

## **2.3 Registros e Monitoramento – Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)**

A Assessoria de Planejamento será a responsável em orientar, organizar e direcionar a forma de registro e monitoramento dos Objetivos, Metas, Indicadores, Entregáveis e Projetos Estratégicos em plataforma eletrônica, Sistema de Monitoramento Estratégico – SME ([www.sme.rs.gov.br](http://www.sme.rs.gov.br)), conforme orientações e diretrizes da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG.



### **3. TERCEIRA ETAPA – VALIDAÇÃO METAS, INDICADORES, ENTREGÁVEIS E PROJETOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1 Validação Metas, Indicadores, Entregáveis e Projetos Estratégicos**

Formalização e validação pela Direção e Gestores das Metas, Indicadores, Entregáveis e Projetos Estratégicos. A Comissão de Gestão Estratégica será a responsável em consolidar em apresentação única as metas, indicadores, entregáveis e projetos estratégicos, que poderão ser parte do Acordo de Resultados ou na forma de medição da Gestão Local. A Assessoria de Planejamento será responsável em organizar e orientar o registro dos dados e informações no Sistema de Monitoramento Estratégico – SME ([www.sme.rs.gov.br](http://www.sme.rs.gov.br)).

#### **3.2 Comunicação Interna e Externa**

A Direção Geral, por intermédio de sua Assessoria de Comunicação, proporcionará o compartilhamento e a comunicação institucional. A comunicação deverá atingir todos os colaboradores, por meio da transparência e divulgação do Mapa Estratégico, da Missão, Valores e Visão institucional.

Os meios de comunicação poderão ser os mais diversos: banners e/ou placas com descrição da Missão, dos Valores e da Visão, estando visíveis aos colaboradores e público externo em corredores da Sede Administrativa e Agências SINE/FGTAS; se utilizar dos meios digitais para compartilhamento do Mapa Estratégico, no qual conterá as perspectivas da instituição e de seus objetivos e projetos estratégicos para o período de execução do planejamento estratégico.

**ANEXO II – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DE IMPLANTAÇÃO**

| <b>Tabela de Programação – Março a Julho de 2017</b> |   |                                  |  |  |              |              |              |
|--|---|----------------------------------|--|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Etapa</b>   | <b>Processo</b>   |                                  | <b>Abril</b>   | <b>Mai</b>   | <b>Junho</b> | <b>Junho</b> | <b>Julho</b> |
| <b>1ª</b>  | <b>EVENTO DE ABERTURA</b>                                       | <b>Evento</b>                    | <b>Sede Administrativa<br/>FGTAS - 19/04/2017 –<br/>13h às 18h</b> | -----  | -----        | -----        | -----        |
| <b>Extra</b>   | <b>Entrevista Diretores,<br/>Coordenadores e<br/>Assessores</b> | <b>Entrevista<br/>Individual</b> |  | <b>Entrevista Individual –<br/>04/05/2017 – 14h às 18h –<br/>03 (três) entrevistas</b>     |              |              |              |
|  |   |                                  |  | <b>Entrevista Individual –<br/>09/05/2017 – 14h às 18h –<br/>03 (três) entrevistas</b>     |              |              |              |
|  |   |                                  |  | <b>Entrevista Individual –<br/>data a definir – 14h às 18h<br/>– 03 (três) entrevistas</b> |              |              |              |



|    |   |            |      |   |      |      |      |
|----|---|------------|------|---|------|------|------|
|    |   |            |      | Entrevista Individual –<br>data a definir – 14h às 18h<br>– 03 (três) entrevistas   |      |      |      |
| 2ª | OFICINAS DE<br>LEITURA E<br>DIAGNÓSTICO | OF. 01 – A | ---- | Diagnóstico (SWOT) com<br>Departamentos da<br>Diretoria Técnica:<br>DPDS, DRMT e DARA –<br>10/05/2017 – 14h às 18h                          | ---- | ---- | ---- |
|    |   | OF. 01 - B | ---- | Leitura Organizacional<br>com Departamentos da<br>Diretoria Técnica:<br>DPDS, DRMT e DARA –<br>11/05/2017 – 14h às 18h                      | ---- | ---- | ---- |
|    |   | OF. 02 - A | ---- | Diagnóstico (SWOT) com<br>Departamentos da<br>Diretoria Administrativa:<br>DOF, DAM, DS, DGP, DTI e<br>DGC – 17/05/2017 – 14h às<br>18h     | ---- | ---- | ---- |
|    |   | OF. 02 - B | ---- | Leitura Organizacional<br>com Departamentos da<br>Diretoria Administrativa:<br>DOF, DAM, DS, DGP, DTI e<br>DGC – 18/05/2017 – 14h às<br>18h | ---- | ---- | ---- |



|    |  |                                  |      |   |  |      |      |
|----|--|----------------------------------|------|---|--|------|------|
|    |  | OF. 03-A                         | ---- | Diagnóstico (SWOT) com Assessorias e Direção: ASPLAN, ASCOM, ASJUR, DT, DA e PRESIDÊNCIA – 24/05/2017 – 14h às 18h                              | ----   | ---- | ---- |
|    |  | OF. 03-B                         | ---- | Leitura Organizacional com Assessorias e Direção: ASPLAN, ASCOM, ASJUR, DT, DA e PRESIDÊNCIA – 25/05/2017 – 14h às 18h                          | ----   | ---- | ---- |
| 3ª | VALIDAÇÃO PRÉVIA DE DIAGNÓSTICO E LEITURA ORGANIZACIONAL | Reunião Presidência e Diretorias | ---- | Validação Diagnóstico e Leitura Organização pela Direção, a fim de utilização nas atividades com as Regionais – 01/06/2017 – a combinar horário | ----   | ---- | ---- |
| 4ª | OFICINAS DE LEITURA E DIAGNÓSTICO (REGIONAIS)            | OF. 04                           | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF1 – Porto Alegre - 31/05/2017 – 14h às 18h                                       | ----   | ---- | ---- |
|    |  | OF. 05                           | ---- | ----  | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF1 – Novo Hamburgo – 01/06/2017 – 14h às 18h | ---- | ---- |



|  |  |        |      |      |  |      |      |
|--|--|--------|------|------|--|------|------|
|  |  | OF. 06 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF4 – Osório - 05/06/2017 – 14h às 18h        | ---- | ---- |
|  |  | OF. 07 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF3 – Caxias do Sul – 07/06/2017 – 14h às 18h | ---- | ---- |
|  |  | OF. 08 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF2 – Lajeado – 08/06/2017 – 14h às 18h       | ---- | ---- |
|  |  | OF. 09 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF5 – Camaquã – 14/06/2017 - 14h as 18h       | ---- | ---- |
|  |  | OF. 10 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF5 – Pelotas – 13/06/2017 - 14h as 18h       | ---- | ---- |



|  |  |        |      |      |   |      |      |
|--|--|--------|------|------|---|------|------|
|  |  | OF. 11 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF6 – Stna do Livramento – 28/06/2017 – 14h às 18h | ---- | ---- |
|  |  | OF. 12 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF8 – Santa Maria – 29/06/2017 – 14h às 18h        | ---- | ---- |
|  |  | OF. 13 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF9 – Passo Fundo – 03/07/2017 – 14h às 18h        | ---- | ---- |
|  |  | OF. 14 | ---- | ---- | Diagnóstico e Leitura Organizacional com o Centro Regional – RF7 – Santo Ângelo – 04/07/2017 – 14h - 18h        | ---- | ---- |



|    |  |                                  |      |      |      |  |   |
|----|--|----------------------------------|------|------|------|--|---|
| 5ª | VALIDAÇÃO DE DIAGNÓSTICO E LEITURA ORGANIZACIONAL            | Reunião Presidência e Diretorias | ---- | ---- | ---- | Validação de Diagnóstico e Leitura Organização pela Direção, a fim de utilização nas atividades do Workshop com a Comissão de Gestão Estratégica – 05/07/2017 – a combinar horário | ----  |
| 6ª | CONSTRUÇÃO MAPA ESTRATÉGICO (Comissão de Gestão Estratégica) | Oficina                          | ---- | ---- | ---- | Elaboração dos Objetivos Estratégicos (perspectivas) pela Comissão de Gestão Estratégica – 05/07/2017 – 13h às 18h   | ----  |
| 7ª | VALIDAÇÃO MAPA ESTRATÉGICO                                   | Reunião Presidência e Diretorias | ---- | ---- | ---- | Validação de Mapa Estratégico pela Presidência e Diretorias – 19/07/2017 – horário a combinar  | ----  |
| 8ª | METAS, INDICADORES, ENTREGÁVEIS E PROJETOS ESTRATÉGICOS      | OF01                             | ---- | ---- | ---- | ----   | Oficina de construção com os Departamentos da Diretoria Técnica: DRMT, DPDS, DARA – data e horário a definir. |



|     |  |                                  |      |      |      |      |  |
|-----|--|----------------------------------|------|------|------|------|--|
|     |  | OF02                             | ---- | ---- | ---- | ---- | Oficina de construção com os Departamentos da Diretoria Administrativa: DOF, DAM, DS, DGP, DTI e DGC – data e horário a definir. |
|     |  | OF03                             | ---- | ---- | ---- | ---- | Oficina de construção com as Assessorias e Direção: ASPLAN, ASCOM, ASJUR, DT, DA e PRESIDÊNCIA data e horário a definir.         |
| 9ª  | Consolidação Projetos Estratégicos, Indicadores e Entregáveis (Comissão de Gestão Estratégica) | Oficina                          | ---- | ---- | ---- | ---- | Definição pela Comissão de Gestão Estratégica – data e horário a definir.  |
| 10ª | Validação, Projetos Estratégicos, Indicadores e Entregáveis                                    | Reunião Presidência e Diretorias | ---- | ---- | ---- | ---- | Validação pela Presidência e Diretorias – data e horário a definir   |



|  |  |                   |  |
|--|--|-------------------|--|
|  | <b>Comunicação Interna,<br/>Externa e<br/>Monitoramento<br/>Contínuo</b> | <b>Permanente</b> | <b>A partir de 19/04/2017 e de forma contínua e permanente</b> |
|--|--|-------------------|--|