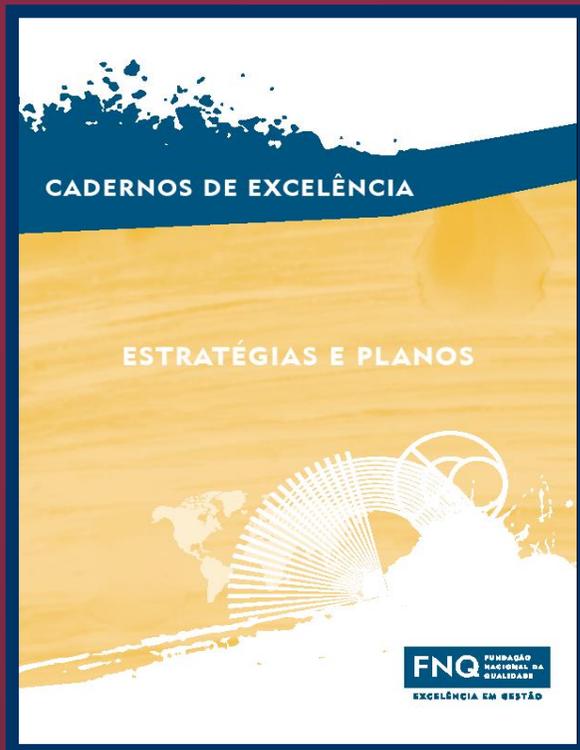


Arquitetura Estratégica em Organizações Públicas



CONSULTING
GROUP

A teoria na prática.

Instrutor: **ORLANDO PAVANI JUNIOR**

Elaborado para: **CURSO OFICIAL SOBRE ARQUITETURA ESTRATÉGICA (24 HORAS)**

LEGALIDADE (DISCLAIMER)

Este curso é um curso oficial desenvolvido pela **GAUSS CONSULTING GROUP** como serviço à comunidade profissional que deseja beneficiar-se dos conhecimentos aqui contidos

DIREITOS AUTORAIS (COPYRIGHT)

Esta aula é propriedade intelectual dos instrutores e somente poderá ser reproduzido ou utilizado para outros fins mediante autorização escrita do próprios instrutores.

CONFIDENCIALIDADE (CONFIDENTIALITY)

Este documento é confidencial, endereçado exclusivamente às pessoas matriculadas em cursos formais e contém informações confidenciais, particulares ou privilegiadas, as quais não podem, sob qualquer forma ou pretexto, ser utilizadas, divulgadas, alteradas, impressas ou copiadas, total ou parcialmente, por pessoas não autorizadas.

Perfil do Instrutor



Adm. M. Sc. Prof. Orlando Pavani Junior

CRA 57.398

Diretor de Relações Institucionais e de Conhecimento da Gauss Consulting Group Ltda., Diretor Executivo da Solutty – Soluções em Gestão Comercial Ltda., Consultor Certificado CMC® (Certified Management Consultant) pelo IBCO / ICMCI, Profissional Certificado CBPP® (Certified Business Process Professional) pela ABPMP Brasil, Gestor Regional para a Grande São Paulo da ABPMP – Chapter Brasil, Provedor de Treinamento Credenciado da ABPMP para o curso CFG, Pós-Graduado (LATU-SENSO) em Economia Empresarial, Mestre em Administração Integrada, Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Lead Assessor com base nas normas ISO série 9000, Certificate of Achievement em ISO série 9000:2000, Auditor Líder TL 9000, Auditor Líder Ambiental - registrado pelo EARA, Membro do CB 25 (Gestão da Qualidade), Membro CEE 63 (Gestão de Riscos), Certificado Internacional em Coaching, Mentoring & Holomentoring® pelo Sistema ISOR, Voluntário em atividades conexas aos Ciclos PNQ e PQGF desde 1997 (Examinador, Examinador Sênior, Instrutor, Orientador etc.), Especialista em Gestão de Vendas Complexas / Consultivas.

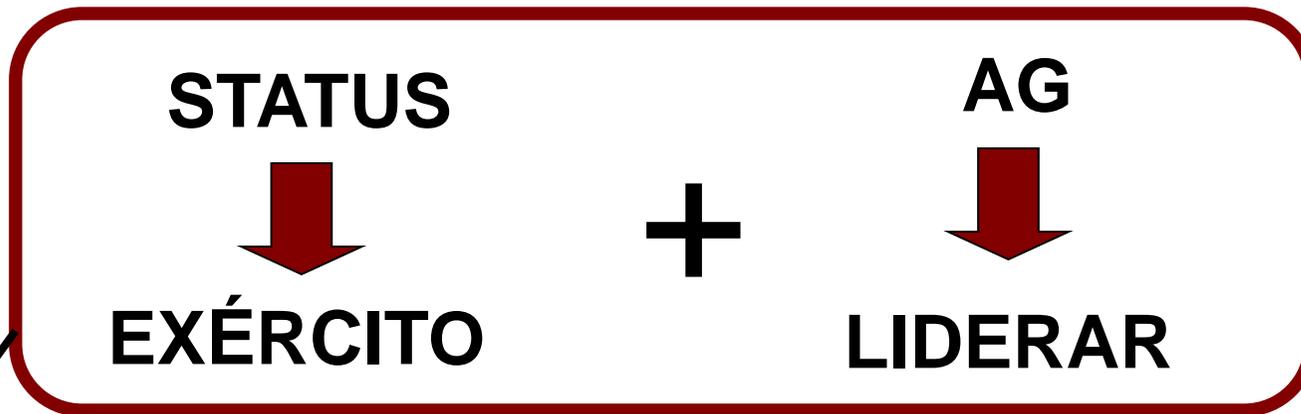


CMC - Certified Management Consultant do Brasil



ESTRATÉGIA

TERMO GREGO “STRATEGOS”



***NO CAMPO
DA GESTÃO***

***LIDERANÇA DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL
(O EXÉRCITO DO MAIOR EXECUTIVO
DA ORGANIZAÇÃO)***

O QUE É UMA ESTRATÉGIA

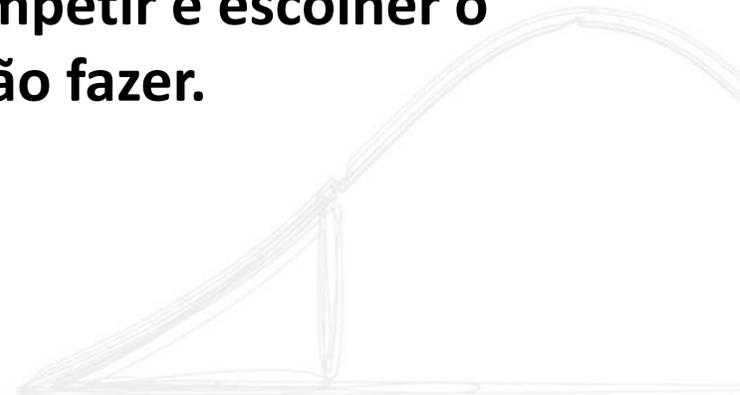
Estratégia é uma corrida para chegar a uma posição ideal.



Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.



Estratégia é efetuar *trocas* ao competir e escolher o que não fazer.



ESTRATÉGIA

POR QUE LIDERAR SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

É NECESSÁRIO UMA ESTRATÉGIA PARA “DEFENDER-SE” DE ALGUÉM OU AINDA “VENCER” ESTE ALGUÉM (SEMELHANTE AO EXÉRCITO QUE DEFENDEM SEUS TERRITÓRIOS OU AINDA PROCURAM TOMAR TERRITÓRIOS PERTENCENTES A OUTROS)

VITAL PARA
COMPETITIVIDADE



C R I S E

Perigo

Oportunidade

危

機

Juntos, em chinês, significam "crise".

BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estratégia

9 em 10 empresas falham ao implementar sua estratégia

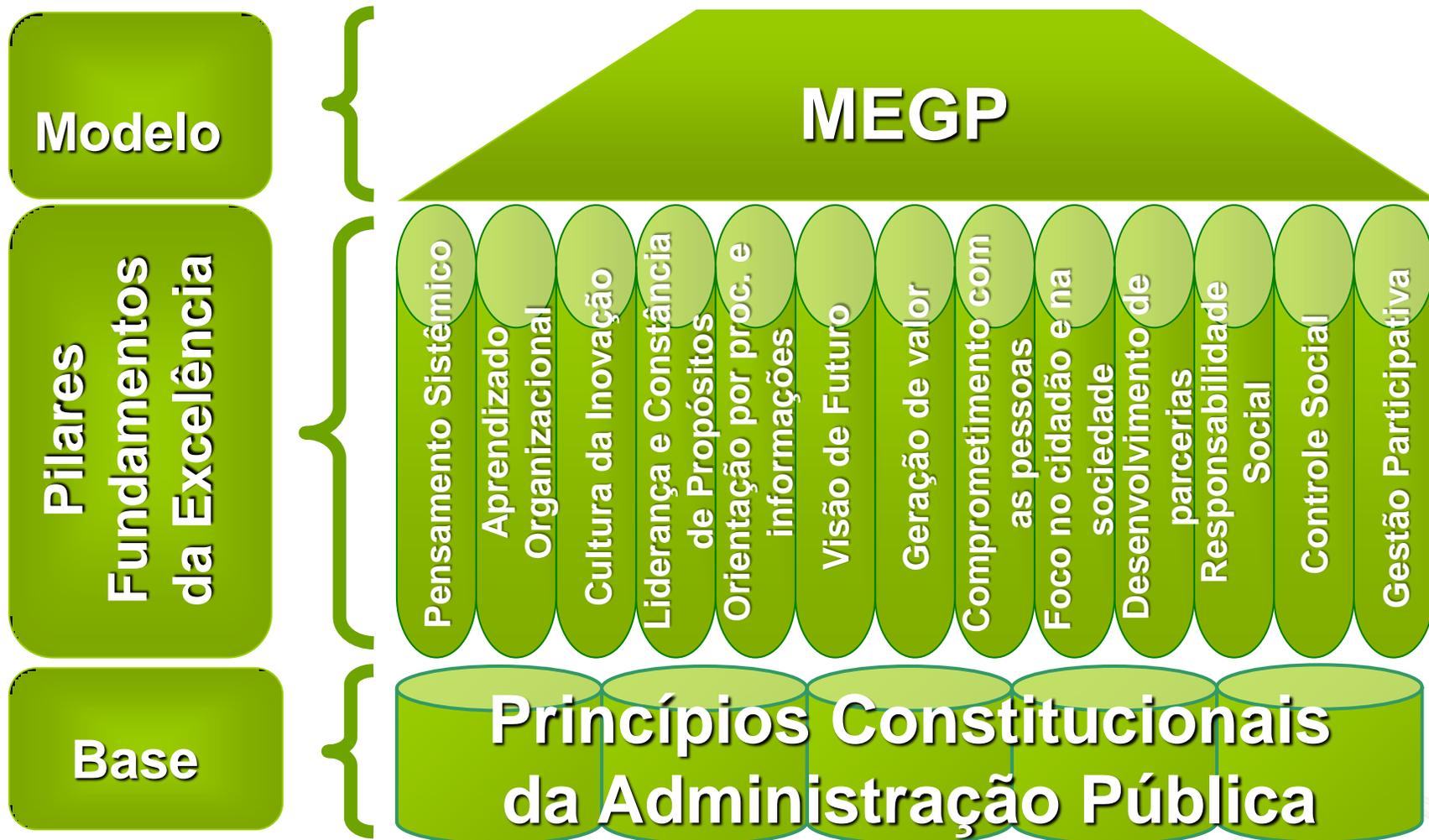
Barreira humana
Somente 25% dos gerentes alinham planos de ação com estratégia

Barreira operacional 60% das organizações não associam orçamento à estratégia

Barreira da visão Somente 5% dos funcionários entendem a estratégia

Barreira do aprendizado 85% dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia

BASES DO MEGP



Os fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública

PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADM. PÚBLICA

Publicidade

Impessoalidade

**Excelência
dirigida ao
Cidadão**

Moralidade

Eficiência

Legalidade



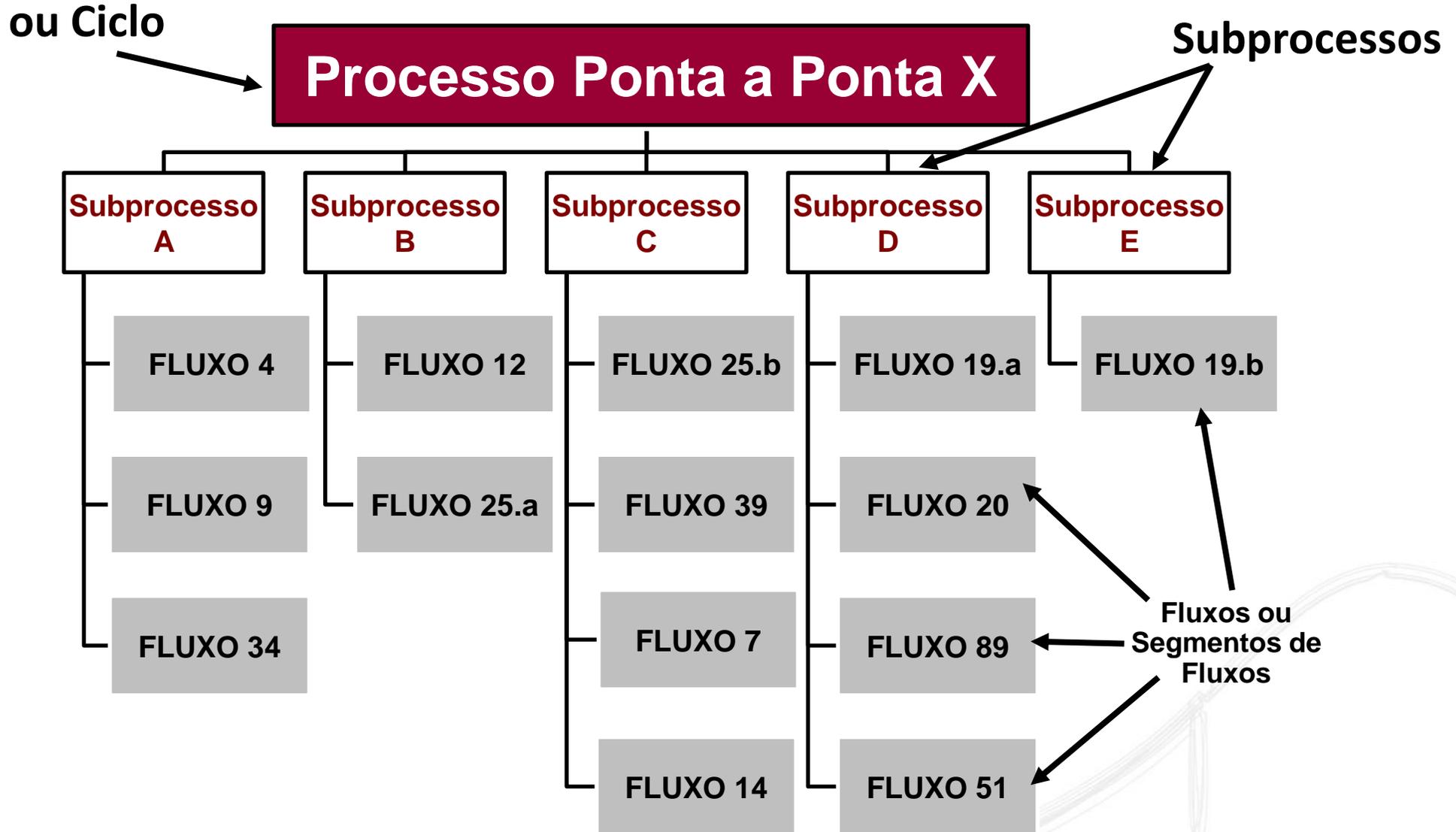
MEGP – Fundamentos da Excelência

5-Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.



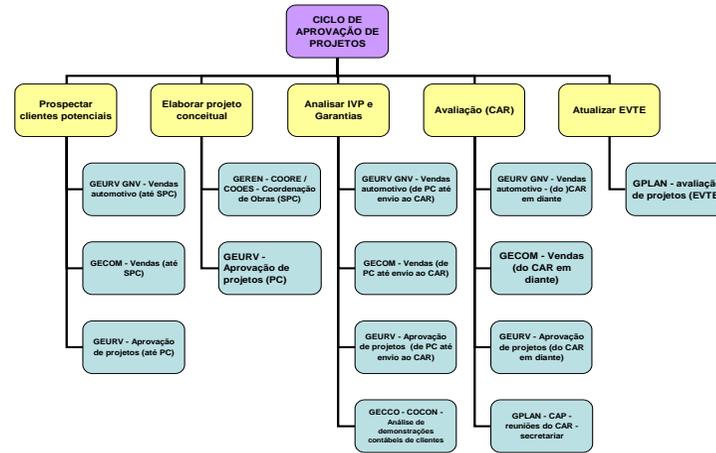
Reorganização por Processo Ponta a Ponta (ou Ciclo)



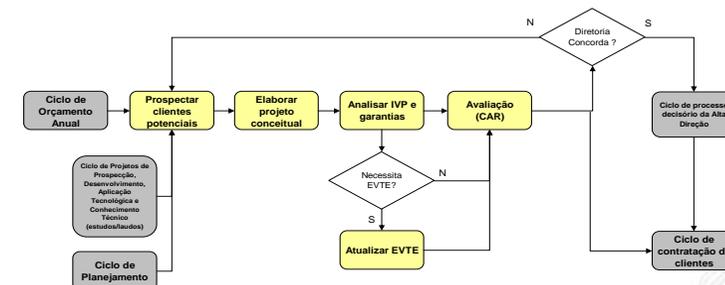
Encadeamento lógico de um Processo Ponta-a-Ponta

Ciclo de Aprovação de Projetos

Desdobramento em subprocessos/identificação dos fluxos departamentais



Fluxo de subprocessos

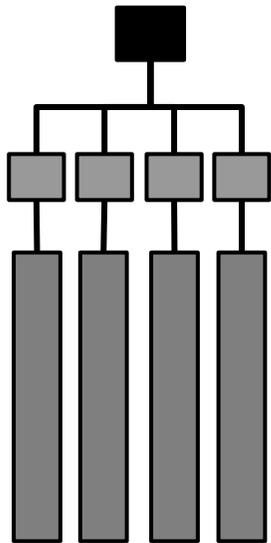


**Processo
Ponta-a-Ponta X**

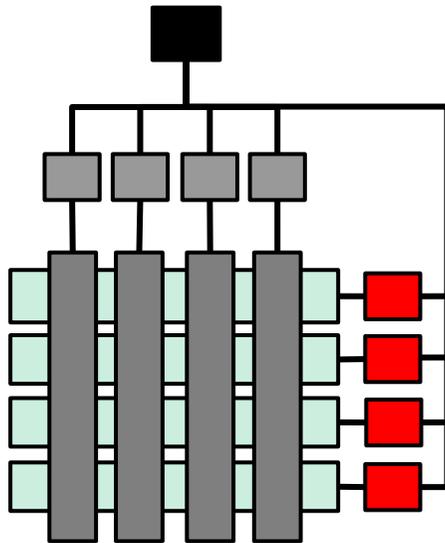
Trajetória para Tombamento da Gestão

Estrutura orientada por processos

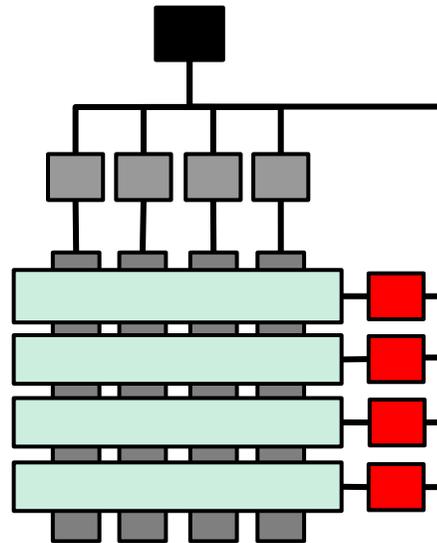
Vertical
Funcional



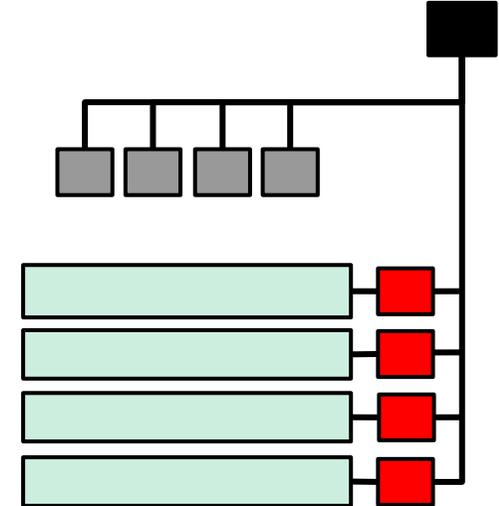
Funcional com
processos em segundo
plano



Processual com
Funcional em
segundo plano



Processos
Horizontais



Gestão
Funcional
Tradicional



6 meses

Estrutura orientada
por Processos

Retratar os processos de uma organização que, via de regra,
possui gestão alinhada a modelos funcionais tradicionais



MEGP – Fundamentos da Excelência

6-Visão de futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.



Gerenciamento das Pessoas

COMO SE FAZ
NA PRÁTICA X COMO DEVERIA
SER FEITO (O&M)

MANUALIZAÇÃO EMPRESARIAL
PADRONIZAÇÃO - BPMS / BPMN
(Foco nas Tarefas)

EFICIÊNCIA

TRABALHO SISTEMÁTICO
CERTIFICAÇÃO ISO 9001
SOFTWARES ERP, CRM, SCM, etc

Gerenciamento dos Resultados

O QUE DEVERIA SER
FEITO E ENTREGUE
(PLANEJAMENTO) X RESULTADOS
PRAGMÁTICOS

ESTRATÉGIA, TÁTICAS E
GESTÃO POR PROCESSOS - BPM
(Foco nas Atividades e Objetos)

EFICÁCIA

PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL
KAROSHIS / TEIANS - PRÁTICAS de GESTÃO

EFETIVIDADE - VISÃO SISTÊMICA

Sistemas de Dados/Informações/Indicadores Gerenciais
(Balanced Scorecard - BSC) que garantam a HOMEOSTASE do processo
decisório para as interferências de Gestão.

SOLUÇÕES ORGANIZACIONAIS QUE BUSCAM
EXCELÊNCIA DA GESTÃO, A MAXIMIZAÇÃO
PROCESSO DECISÓRIO E A MELHORIA DE
PERFORMANCE EM EQUIPES POR MEIO
AUTOCC



Intervalo

A teoria na prática.

MEGP – Fundamentos da Excelência

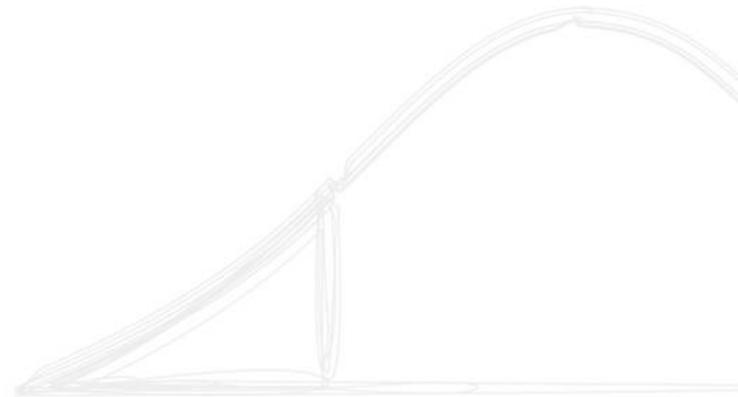
12- Controle social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.



Controle Social

Acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização pública, exercidos pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

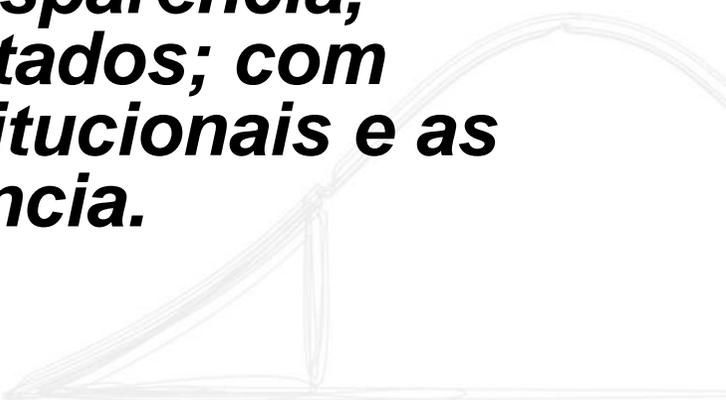


ITEM 1.1 – Governança Pública e Governabilidade

- A – Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração, assegurando o envolvimento de todas as partes interessadas, a transparência e a governabilidade? 1. Destacar como são escolhidos os executivos, os membros dos conselhos e dos comitês, conforme aplicável; 2. Destacar os métodos utilizados para registrar e monitorar os atos da Alta Administração.**
- B – Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável? Apresentar os valores e os princípios organizacionais.**
- C – Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar a governabilidade e a capacidade da organização de alcançar os seus objetivos estratégicos e de realizar sua missão? 1. Citar os principais riscos organizacionais assumidos pela Alta Administração diante das incertezas inerentes à missão e às estratégias. 2. Citar os principais indicadores de desempenho utilizados na avaliação dos riscos organizacionais.**
- D - Como a Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados a quem a elegeu ou designou e aos órgãos de controle?**

Governança Pública

É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes, o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura as partes interessadas: equidade; transparência, responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e as políticas de consequência.



Governabilidade

É o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão. Envolve a intermediação e o equilíbrio de interesses. Está, portanto, relacionada com a atuação das diversas partes interessadas e com a capacidade, especialmente dos integrantes do sistema de liderança, de exercer a sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento ao interesse público. Um aspecto importante da governabilidade de uma organização, em um contexto ascendente de participação democrática da sociedade nos assuntos de Estado é a capacidade institucional em equilibrar os interesses específicos dos seus usuários diretos com o interesse público geral, assim como com os interesses dos demais atores políticos interessados em sua atuação

Lei de Diretrizes Orçamentárias LDO

A LDO define as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas para o exercício subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano seguinte. Têm vigência de um ano e representa o elo entre o PPA e a LOA. O Poder Executivo envia ao Congresso Nacional o projeto da LDO até 15 de abril de cada ano.



Lei Orçamentária Anual - LOA

Lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. É também conhecida como Lei de Meios, porque possibilita os meios para o desenvolvimento das ações relativas aos diversos órgãos e entidades que integram a administração pública.



Plano Plurianual - PPA

Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estendendo-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

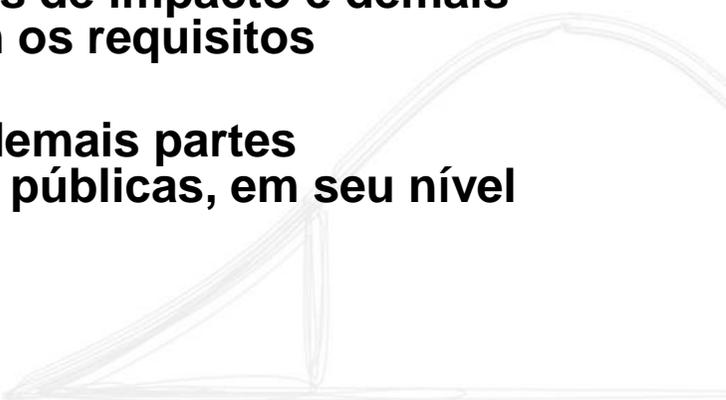
Memória Administrativa

Conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição. Obs.: A memória administrativa diz respeito a arquivos estáticos e dinâmicos, pois o objetivo desta é propiciar o resgate das informações relevantes sobre as mudanças ou não, referentes as práticas de gestão.

ITEM 4.2 – Ética e controle social

- A – Como são divulgados oficialmente os atos e informações sobre os planos, programas e projetos da organização? Destacar os métodos utilizados para assegurar que as informações sejam entendidas e interpretadas.**
- B – Como as informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão da organização são tornadas públicas e têm seu acesso democratizado?**
- C – Como a sociedade é orientada e estimulada a participar no controle dos resultados organizacionais? Destacar os mecanismos de relacionamento disponibilizados à sociedade para o exercício do controle social.**
- D – Como é estimulado o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis? Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos.**
- E – Como são disponibilizados canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética? Destacar como as ações tomadas para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos.**

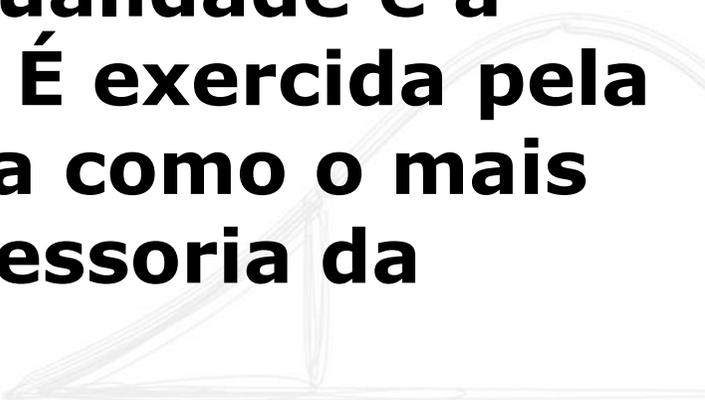
ITEM 4.3 – Políticas públicas

- A – Como são identificadas as necessidades da sociedade em relação ao setor de atuação da organização e transformadas em requisitos para a formulação e execução das políticas públicas, quando pertinente?**
 - B – Como a organização contribui na formulação ou atua na execução das políticas públicas do seu setor? Apresentar as principais políticas públicas onde a organização atua. Destacar o nível de atuação e os principais atores envolvidos. Destacar como assegura a participação da sociedade.**
 - C – Como são divulgadas as políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade? Destacar os principais canais de comunicação utilizados.**
 - D – Como a execução das políticas públicas, em seu nível de atuação, são monitoradas e avaliadas? Destacar os indicadores de impacto e demais indicadores utilizados e seu relacionamento com os requisitos estabelecidos.**
 - E – Como é avaliada a satisfação da sociedade e das demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação?**
- 

MEGP – Fundamentos da Excelência

4- Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.



ITEM 1.2 – Sistema de Liderança

- A – Como os Princípios e Valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização?**
- B – Como a Alta Administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas?**
- C - Como os Valores e os Princípios organizacionais são disseminados e internalizados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?**
- D - Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência? Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização.**
- E - Como os líderes atuais e potenciais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização? Destacar as competências desejadas. Destacar os métodos utilizados para identificar as pessoas com potencial de liderança.**
- F - Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas? Destacar os métodos utilizados para estabelecer os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos utilizados para verificar o seu cumprimento e tomar as ações corretivas quando necessário. Destacar como são garantidos os recursos para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa. Apresentar os compromissos e padrões de atendimento, quando pertinente.**
- G - Como é estimulado o aprendizado na organização? Descrever os principais métodos utilizados para implementar o aprendizado e desenvolver melhorias e eventuais inovações nos processos gerenciais. Destacar como a força de trabalho é estimulada a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias. Apresentar os principais refinamentos (melhorias e inovações) nos processos gerenciais implementadas nos últimos três anos.**

Diagrama de Gestão da Melhoria

Processo de Aprendizado - PDCL

Learning

DEFINIÇÃO E REDEFINIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DOS PADRÕES DE TRABALHO

Check Study

Mudança

APERFEIÇOAMENTO (Ciclo Simples), REFINAMENTO (Ciclo Duplo) e INOVAÇÃO (Ciclo Triplo)

Fórum de Decisão

COMITÊS DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL (Aval. por Ciclo)

Fóruns de Análise Crítica

Processo de Controle (boa ou má notícia) - Plan

PDCA - Ciclo de Gestão do Erro / Falha (foco na comparação com os padrões disponíveis)

Plan.

Do

A.Cor.

Check

e / ou

Plan.

Do

A.Prev.

Study

PDSA - Ciclo de Gestão da Oportunidade (foco na capacidade de analisar as potenciais otimizações dos resultados)

Do

APRENDIZADO INDIVIDUAL EFETIVO

Compartilhamento

APRENDIZADO GRUPAL EFETIVO

INPUTS de APRENDIZADO

ITEM 1.3 – Análise de Desempenho da Organização

- A – Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização? Destacar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais significativos a serem comparados. Apresentar os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas.**
- B – Como são analisados os desempenhos dos diversos níveis da organização e o desempenho integrado de toda a organização considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas? Destacar o papel da Alta Administração. Descrever os principais métodos de análise utilizados, destacando a forma de agregação dos resultados. Citar os tipos dos resultados analisados demonstrando a sua abrangência, incluindo os relativos aos programas / ações do governo sob sua responsabilidade, quando pertinente.**
- C – Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?**
- D – Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?**
- E – Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?**

ITEM 2.1 – Formulação das Estratégias

- A – Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente?
1. Destacar como a organização identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente.**
- B – Como é o processo de formulação das estratégias da organização?
Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo.**
- C – Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias?1. Destacar os aspectos considerados. Destacar como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com vistas a melhor cumprir sua missão institucional.**
- D – Como é realizada a análise do ambiente interno? Destacar de que forma é considerado, nessa análise, o conhecimento da organização.**
- E – Como são avaliadas e selecionadas as estratégias? Destacar as principais estratégias selecionadas e o alinhamento com o PPA, a LDO, LOA e com os objetivos da organização e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso. Citar de que forma a organização insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia visando atingir resultados favoráveis nas áreas social, ambiental e econômica, quando pertinente.**
- F – Como as áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de estratégias?**
- G – Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos?**

ITEM 2.2 – Implementação das Estratégias

- A – Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas às metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação, destacando aqueles relacionados à redução de custos e melhorias da qualidade dos serviços. Destacar como são feitas as projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização. Destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação.**
- B – Como as metas estabelecidas são desdobradas para as áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?**
- C – Como os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?**
- D – Como os diferentes recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? Apresentar os principais recursos financeiros e não financeiros alocados.**
- E – Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?**
- F – Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?**

PROCESSO DECISÓRIO

Define “COMO” são tomadas as decisões da empresa antes de “QUEM” as toma.

Os processos decisórios podem ser: centralizadas ou descentralizadas, democráticas ou por consenso, concentradas no topo da hierarquia ou dispersas pela periferia da organização etc.



PROCESSO DECISÓRIO



DEMOCRACIA = processo decisório onde existe uma maioria FELIZ (vitoriosos) e uma minoria INFELIZ (derrotados)

CONSENSO = processo decisório onde existe uma maioria FELIZ (adeptos) e uma minoria **também FELIZ** (generosidade)

A QUESTÃO DO TEMPO!!!!

URGENTE

NÃO URGENTE

IMPORTANTE

**ESTRESSE
ESGOTAMENTO
ÊNFASE NA ADM. DE
IMPREVISTOS
SEMPRE APAGANDO INCÊNDIOS**

**VISÃO
EQUILÍBRIO
DISCIPLINA
CONTROLE
POUCAS CRISES**

**NÃO
IMPORTANTE**

**FOCO CURTO PRAZO
CARÁTER E REPUTAÇÃO DE
CAMALEÃO
CONSIDERA PLANOS E METAS
INÚTEIS
FAZ PAPEL DE VÍTIMA
RELACIONAMENTOS SUPERFICIAIS
OU ROMPIDOS**

**TOTAL
IRRESPONSABILIDADE
DEMISSÃO DOS
EMPREGADOS
DEPENDÊNCIA DE OUTROS**

A QUESTÃO COMPORAMENTAL!!!!

COMPETÊNCIA (POR CARGO/FUNÇÃO)

1 - FORMAÇÃO ACADÊMICA (Diplomas e / ou comprovantes de afiliação aos Conselhos de Profissão)

2 - TREINAMENTO / CURSO (capacitação formal, normalmente muito específica a cada organização)

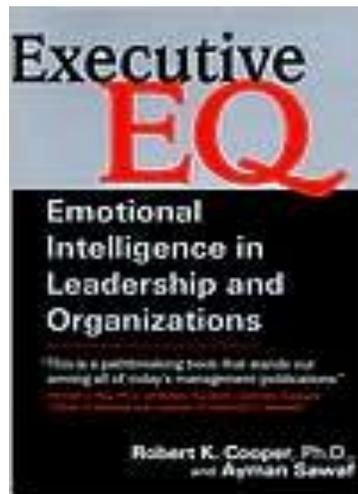
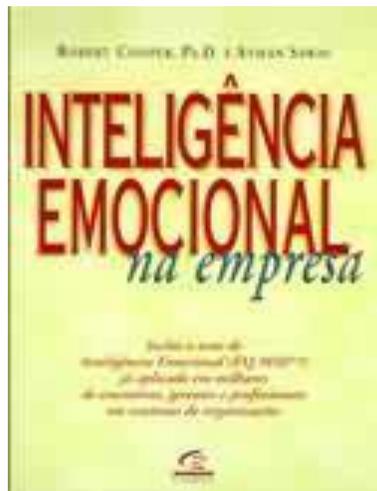
3 - EXPERIÊNCIA (Não é mais simplesmente TEMPO, mas um determinado conhecimento comprovado)

4 - HABILIDADES (COMPETITIVIDADE)

4.1 - PERFORMANCE por meio de Indicadores (esforço / resultado)

4.2 - COMPORTAMENTO por meio do Teste EQ-MAP (Robert Cooper e Ayman Sawaf)

UM PROBLEMA RECORRENTE



A BASE ACADÊMICA

Os autores mostram como desenvolver e aplicar a inteligência emocional na liderança e nas ESTRATÉGIAS das organizações. O livro inclui o EQ-Map, o primeiro método estatisticamente seguro de mensuração da inteligência emocional, amplamente testado nos Estados Unidos.



COOPER, ROBERT

Robert Cooper, Ph.D., presidente do conselho diretor da Q-Metrics, empresa de avaliação de dados de San Francisco, nos últimos 20 anos prestou serviços de consultoria, organizou e apresentou programas de treinamento profissional em importantes organizações.

SAWAF, AYMAN

Ayman Sawaf, executivo e empresário, publicou uma coleção de 21 livros sobre conhecimento emocional destinado a pais, crianças e professores.



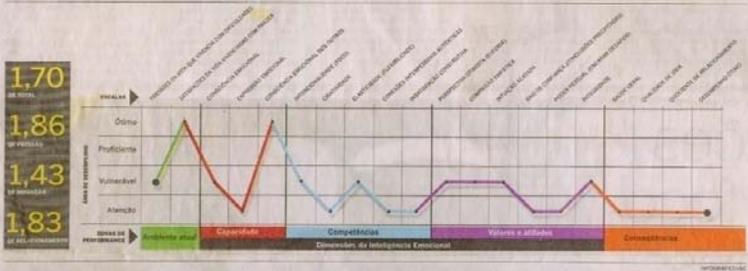
PERFIL

Não cuide só do intelectual; é preciso gerenciar as emoções

Empresas começam a usar testes para mapear Quociente Emocional; saiba o que é isso

COMO É O TESTE

Com base em 258 respostas, consultoria elabora gráfico com 20 escalas que compõe o quociente emocional do candidato; veja exemplo



Reflexão Especial para o Estado

O quociente de inteligência (QI) é um conceito disseminado há muitos anos, usado para medir o raciocínio lógico e as capacidades cognitivas de um indivíduo. Usado o QI, é possível aprender, graduar-se e especializar-se em alguma área. Para ser bem-sucedido na carreira, entretanto, é preciso saber fazer também um bom uso do chamado Quociente Emocional (QE). Não adianta ter pós-graduação, doutorado, MBA não estar preparado emocionalmente para usar "todo tipo de máquina efetiva e funcional", afirma o diretor-executivo da Gauss Consulting, Orlando Pavani Jr.

Daniel Goleman popularizou o conceito

A teoria das inteligências múltiplas, desenvolvida pelo psicólogo Howard Gardner ao longo de 20 anos e que ganhou força no início da década de 90, afirma que o ser humano não possui apenas a inteligência lingüística e a lógica, usadas nos testes de QI, mas também a espacial, musical, corporal, naturalista, intrapessoal e interpessoal. O também psicólogo Daniel Goleman concentrou suas pesquisas nestas duas últimas, desenvolvendo mais profundamente e popularizando o conceito da inteligência emocional, que passou a ser uma ferramenta importante no mundo corporativo. "Ela permite as

empresas aperfeiçoarem seus processos de seleção, escolhendo os indivíduos que tenham, por exemplo, controle de impulsos inadequados e manejo das próprias emoções e que sejam capazes de se autocontrolarem e regular as frustrações", diz o consultor da Consenso Recursos Humanos Paulo César Ribeiro. Para ele, uma organização é um sistema social, portanto, deve estar em equilíbrio para conseguir atingir aquilo a que se propõe. "Sabe-se, hoje, que empresas com baixo índice de inteligência emocional apresentam, dentre várias consequências negativas, alto turnover, baixa produtividade, resistên-

do estivo. "É uma coisa cultural. Os gestores brasileiros têm uma enorme dificuldade de em gerenciar conflitos e dar feedbacks negativos. Acabam sempre adiando ou tentando minimizar o problema, no nível da enfrentamento. Isso dá muito sobre a inteligência emocional. Seja por meio de testes práticos ("classe que reconhecemos pelo Conselho de Psicologia", ressalta), por observação do indivíduo em grupo ou por entrevistas. Ribeiro diz que o importante é identificar o que precisa ser trabalhado para a total adequação do profissional ao cargo. E avalia: "Equilíbrio emocional não é algo fácil de ser obtido, tampouco é uma questão genética; é algo que se aprende e que pode ser melhorado por meio de treino, esforço e persistência."

Quando isso acontece, o ideal é mapear a inteligência emocional da pessoa para identificar quais pontos mais frágeis e, a partir daí, dar a ela o treinamento adequado. Isso se faz por meio de testes como o EQ MAP, no caso da Gauss Consulting.

"O questionário tem 258 perguntas que, depois de respondidas são processadas e se transformam em um gráfico contendo 20 escalas, que compõem o quociente emocional".

to ou pouco adequado para determinada função. A aplicação desse tipo de teste no mundo corporativo, porém, ainda não é tão disseminada. Para a diretora da D.A.

Gestor brasileiro adia conflitos e feedback negativo, diz especialista

Consulting, Barbara Demango, a popularização dos testes de inteligência emocional será um processo natural. "Isso tudo é relativamente novo. Primeiro surge o concei-

to e só depois ele torna-se aplicável. As consultorias desenvolveram ferramentas para medir e orientar as empresas de forma concreta há cerca de cinco anos", afirma.

Para ela, principalmente no recrutamento e promoção para posições de liderança, o mapeamento do quociente emocional deveria ser indispensável. "Se você não conseguir gerenciar suas emoções e transmitir a melhor maneira para os outros, também não conseguirá gerenciar pessoas".

Húngara, Barbara revela que os educandos brasileiros geralmente apresentam uma característica bastante peculiar: eles evitam conflitos a to-

do estivo. "É uma coisa cultural. Os gestores brasileiros têm uma enorme dificuldade de em gerenciar conflitos e dar feedbacks negativos. Acabam sempre adiando ou tentando minimizar o problema, no nível da enfrentamento. Isso dá muito sobre a inteligência emocional. Seja por meio de testes práticos ("classe que reconhecemos pelo Conselho de Psicologia", ressalta), por observação do indivíduo em grupo ou por entrevistas. Ribeiro diz que o importante é identificar o que precisa ser trabalhado para a total adequação do profissional ao cargo. E avalia: "Equilíbrio emocional não é algo fácil de ser obtido, tampouco é uma questão genética; é algo que se aprende e que pode ser melhorado por meio de treino, esforço e persistência."

2 ECONOMIA

Gerenciar emoções é fundamental

Para contratar ou promover, empresas utilizam testes que avaliam a flexibilidade do trabalhador

Emerson Coelho

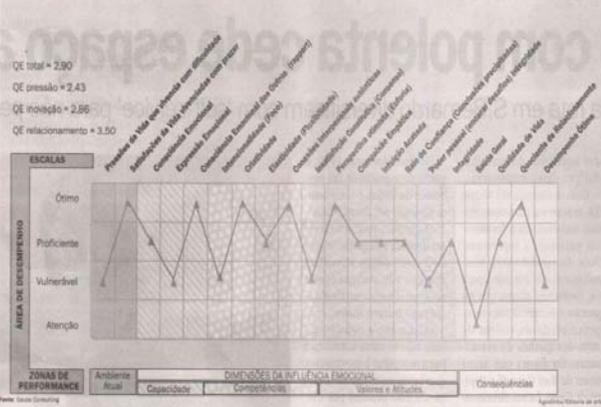
Muitas pessoas conhecem os testes de QI (quociente de inteligência), que são utilizados como forma de medir e avaliar as capacidades cognitivas (inteligência lógica) de um indivíduo. Mas atualmente, no mercado de trabalho, essas avaliações vêm perdendo espaço para os testes de QE (quociente emocional), que medem a inteligência emocional dos profissionais.

Por meio do QI, é possível aprender, se graduar e até especializar-se em alguma área, mas para ser bem-sucedido na carreira, de acordo com especialistas, é preciso saber utilizar bem o QE.

Segundo o diretor executivo da Gauss Consulting (consultoria de São Caetano), Orlando Pavani Junior, não adianta ter pós-graduação, MBA e diversos cursos de especialização se não houver preparo emocional.

"Atualmente, falamos em flexibilidade, liderança, comprometimento, criatividade, entre outras atribuições, e é necessário medir essas características para saber em quais níveis se encontram os colaboradores de uma empresa", revela Pavani. De acordo com ele, isso explica o porquê de muitos pro-

EQ MAP - Gráfico do Quociente Emocional



QE total = 2,90
 QE pressão = 2,43
 QE inovação = 2,86
 QE relacionamento = 3,50

Fonte: Gauss Consulting

fissionais de alto nível intelectual, que possuem todas as qualificações e requisitos para atuar em determinada função, às vezes, não conseguem bom desempenho. "Não basta ser inteligente, é preciso saber trabalhar em grupo e possuir comportamento adequado. E isso é cada vez mais exigido no mercado de trabalho", comenta. Segundo o coordenador de testes online do Grupo Ca-

tho, Tiago Tomita, de uns cinco anos para cá, aumentou a incidência desses testes tanto para a admissão de novos funcionários quanto para o remanejamento de posições dentro de um ambiente corporativo. "Analisar a forma como o indivíduo aplica suas emoções em determinada atividade é cada vez mais importante. Por exemplo, um vendedor tem que saber lidar com

objeções e frustrações, que serão comuns em seu dia-a-dia", comenta. Tomita explica que por meio desses testes, que medem o QE, é possível saber qual o perfil do profissional; se ele é flexível, autoritário ou passivo, por exemplo. "As avaliações de inteligência emocional entrarão mais em evidência atualmente porque o mercado de trabalho necessita de li-

deres", conclui. Para a diretora da D.A. Consulting, Barbara Demango, o mapeamento do quociente emocional deveria ser indispensável no recrutamento e na promoção de colaboradores. "Os conceitos ligados aos sentimentos e emoções determinam como o profissional lidará com situações de pressão e de estresse, comuns no mundo do trabalho."

Mapa estuda 20 itens comportamentais e traça perfil individual

A Gauss Consulting, de São Caetano, empresa especializada em consultoria e gestão, desenvolveu o EQ Map (veja quadro ao lado), que serve para identificar características de funcionários que sejam mais adequadas para a realização de determinadas tarefas e até descobrir o perfil do futuro contratado.

O teste, de autoria do americano Robert Cooper, aplicado e adaptado ao perfil brasileiro pela empresa, é uma ferramenta que também ajuda a medir os níveis de produtividade em que se encontram os colaboradores.

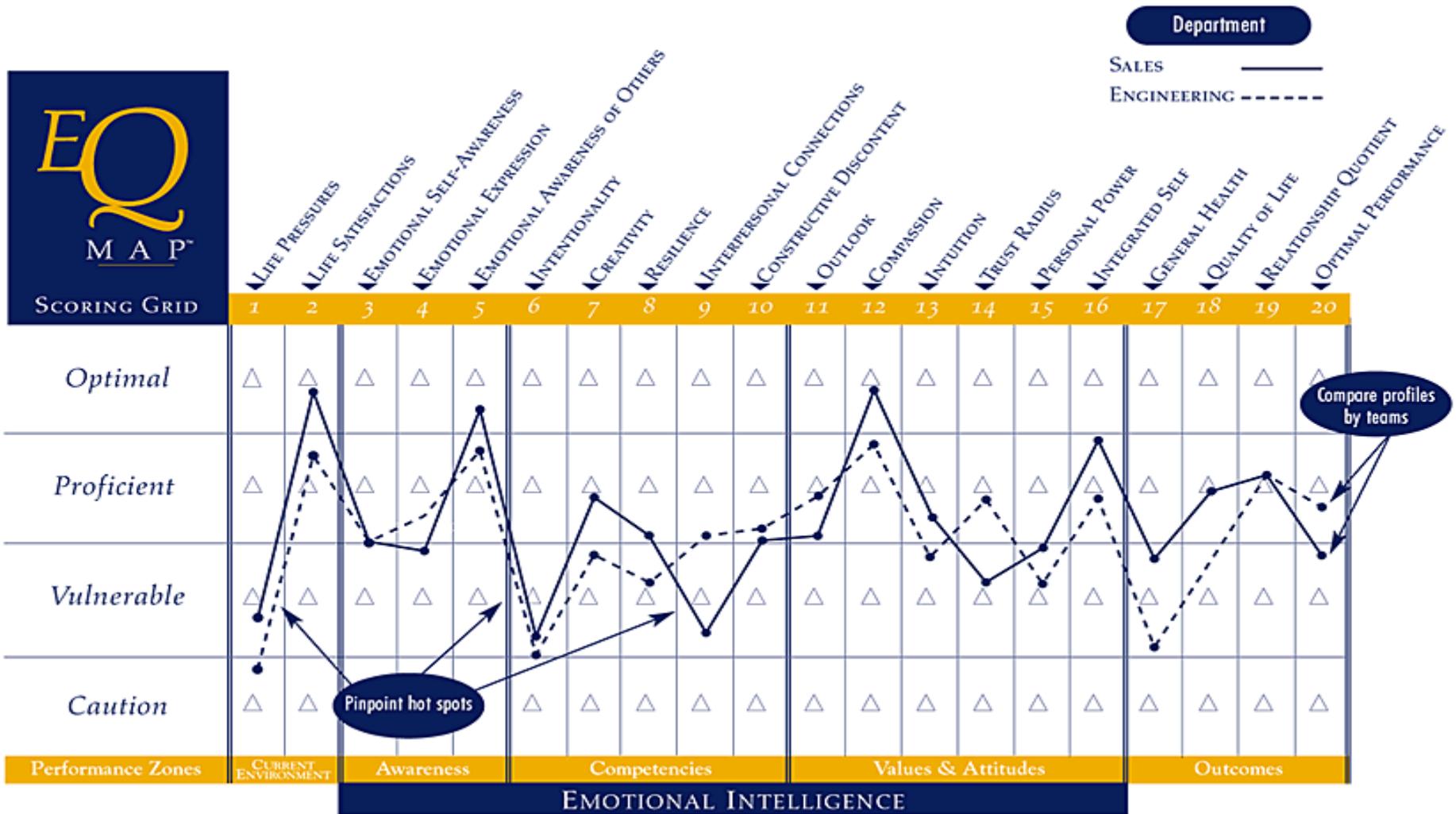
Composto por 258 questões objetivas de múltipla escolha, o teste gera um mapa emocional que faz uma análise do comportamento profissional e pessoal de quem o responde nos últimos dois meses.

"O teste avalia 20 características do indivíduo e de acordo com o mapeamento gera o quociente emocional dessa pessoa. O resultado aponta, por exemplo, as capacidades de trabalhar sobre pressão, de inovação e de relacionamento", explica Pavani. **EC**

Matéria publicada no Jornal
 DIÁRIO DO GRANDE ABC – Caderno de ECONOMIA de
 19/07/2009

Matéria publicada no Jornal
 O ESTADO DE SÃO PAULO – Capa do Caderno
 de Empregos de 14/09/2008

Exemplo Gráfico EQ-MAP



Exercício 1: Bomba Atômica

Objetivo:

- Vivenciar a tomada de decisão **POR CONSENSO** com tempo determinado.

Tarefa: *Execução, Análise e Discussão em Plenário*

- Dividir os participantes em 4 grupos distintos;
- O instrutor explica o fundamento do que precisa ser feito e inicia a contagem regressiva de 10 minutos;
- Analisar e discutir em plenário o que aconteceu.



DINÂMICA DA BOMBA ATÔMICA

1. **HOMOSSEXUAL - DRAG QUEEN**
2. **PORTADOR VÍRUS HIV (AINDA NÃO DOENTE DE AIDS)**
3. **CRIANÇA DE COLO**
4. **MÉDICO PESQUISADOR DA CURA DA AIDS**
5. **PROSTITUTA JOVEM E MUITO BONITA**
6. **ESPECIALISTA EM SOBREVIVÊNCIA A ATAQUES NUCLEARES**
7. **PASTOR EVANGÉLICO FANÁTICO**
8. **VELHA DE MAIS DE 80 ANOS SAUDÁVEL**
9. **UM PROFESSOR UNIVERSITÁRIO**



Exercício 2: Uma dilema experimental e estratégico

Objetivo:

- Analisar as estratégias que os grupos vão adotando ao longo da condução do experimento.

Tarefa: *Execução, Análise e Discussão em Plenário*

- Dividir os participantes em 4 grupos distintos e cumprir as regras por meio de 10 rodadas;
- Quem conhecer a dinâmica não poderá participar.



Exercício 1 – Um dilema experimental e estratégico

- **A atividade consiste em uma série de 10 rodadas, onde os grupos, em cada rodada, deverão levantar um cartão com a letra X ou a letra Y. A quantidade de letras X ou Y levantadas em uma rodada pelos grupos determina a pontuação de cada grupo. Vide regras a seguir:**

REGRAS DO JOGO

- **1. “Ganhe o máximo que puder” esse é o seu objetivo ESTRATÉGICO;**
- **2. Pode-se discutir com os integrantes do grupo, porém não com os demais grupos, exceto quando isto seja autorizado explicitamente;**
- **3. Entre os integrantes de um grupo e em cada grupo não pode haver mais de uma escolha em cada rodada;**
- **4. Não é permitido o conhecimento da escolha feita pelos grupos, antes que isso seja solicitado explicitamente;**
- **5. É necessário seguir as instruções específicas de cada votação, tal como descrito a seguir;**

Exercício 1 – Equipe

Interpretação e atitude pró-equipe

- **6. Os ganhos ou as perdas de cada rodada são os seguintes:**

	x	y
xxxx	-100	-
xxxy	100	-300
xyyy	-200	200
xyyy	300	-200
yyyy	-	100

Tabulação	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Rodada 1				
Rodada 2				
Negociação entre grupos				
Rodada 3				
Rodada 4				
Negociação entre grupos				
Rodada 5 (x3)				
Rodada 6				
Negociação entre grupos				
Rodada 7				
Rodada 8 (x5)				
Negociação entre grupos				
Rodada 9				
Rodada 10				
Total				

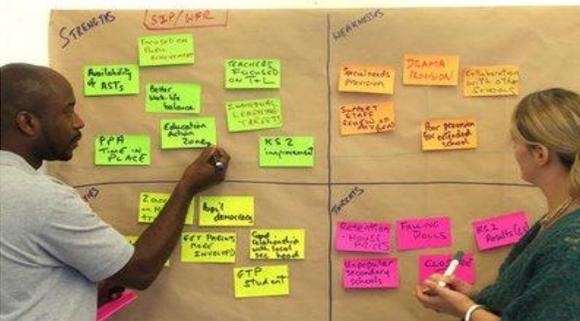
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (DÉCADA 60)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAL (Década de 60)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (DÉCADA 60)



		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
		Sobrevivência	Manutenção
Ambiente externo	Predominância de	Crescimento	Desenvolvimento
	Oportunidades		
	Ameaças		

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (IGOR ANSOFF)



QT.
PESSOAS

**C/E EMPRESAS
MULTINACIONAIS**

**C/E EMPRESAS
PRIVADAS
BRASILEIRAS**

**C/E
EMPRESAS
PÚBLICAS**

1

2

3

4

5

TURBULÊNCIA (T)

**ANÁLISE DE
PERAL**

HIATO EMPRESAS
MULTINACIONAIS

HIATO EMPRESAS
PRIVADAS
BRASILEIRAS

HIATO EMPRESAS
PÚBLICAS
BRASILEIRAS

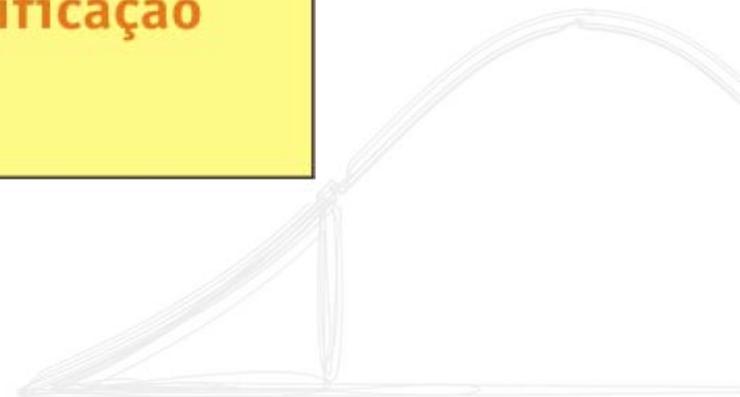
- CONSIDERA O “REAL TIME”
- DESCONSIDERA O PROCESSO E VALORIZA A AÇÃO
- CAPACITAÇÃO COMO MEIO DE PERCEÇÃO DO HIATO ENTRE O QUE O MERCADO DESEJA E O QUE A EMPRESA DEFINIU COMO ESTRATÉGIA

- METODOLOGIA QUE PROPÕEM-SE A CAPACITAÇÃO (C) E ESTRATÉGIA (E) E COMPARÁ-LO COM O NÍVEL DE TURBULÊNCIA (T).

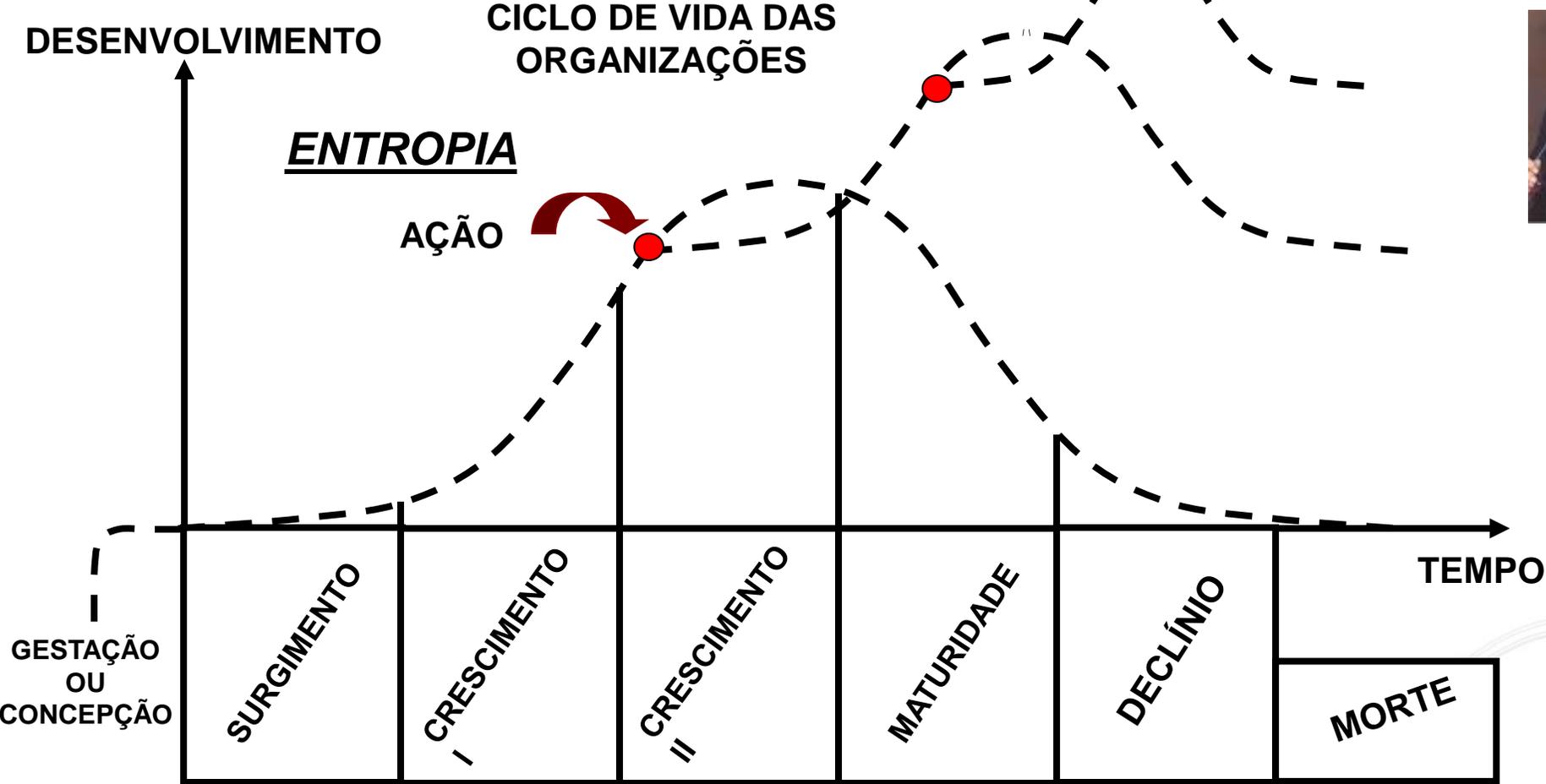
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (IGOR ANSOFF)



		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

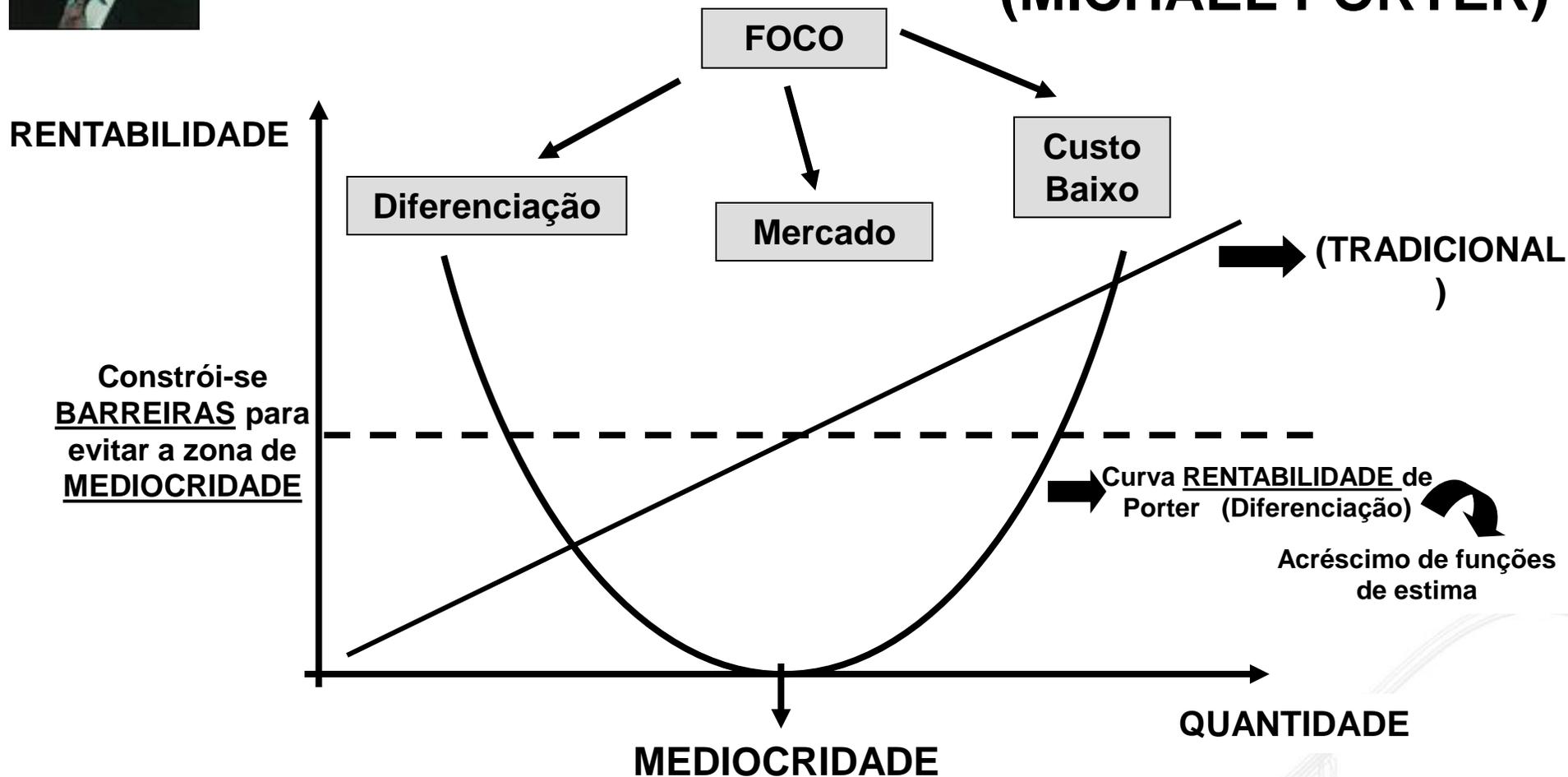


DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO (GEORGE LAND / ICHAK ADIZES)





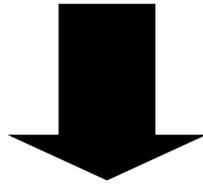
ESTRATÉGIA COMPETITIVA (MICHAEL PORTER)



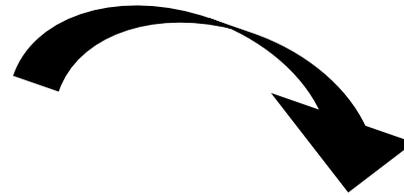
**PENSAMENTO
ESTRATÉGICO
(HENRY MINTZBERG)**



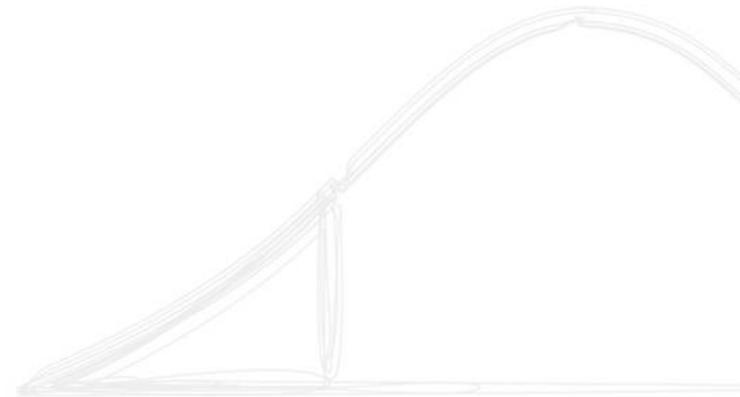
INTUIÇÃO



**A
DESENVOLVER**



**TINO PARA
DECISÕES**



ARQUITETURA ESTRATÉGICA (GARY HAMEL / C. K. PRAHALAD)



- 1 - HISTÓRICO DA EMPRESA - RELATO TEMPORAL
- 2 - VISÃO - DE LONGUÍSSIMO PRAZO
- 3 - NEGÓCIO - PARA QUE VENDO, DE QUEM É O DINHEIRO QUE BUSCO
- 4 - MISSÃO - O QUE VENDO E COM QUE QUALIDADE
- 5 - POLÍTICAS (QUALIDADE, AMBIENTAL) - IMAGEM
- 6 - VALORES E PRINCÍPIOS- REGRAS
- 7 - OBJETIVOS GLOBAIS - ANSEIOS
- 8 - DIRETRIZES - ORDENS
- 9 - PROJETOS ESTRATÉGICOS – NOVAS INICIATIVAS

**ESTRATÉGIA COMO REVOLUÇÃO
(GARY HAMEL)**



EMPRESAS
FAZEDORAS DE REGRAS
SEGUIDORAS DE REGRAS
QUEBRADORAS DE REGRAS



ESTRATÉGIA É REVOLUÇÃO, TUDO O DE MAIS É TÁTICA



ESTRATÉGIA PARA UM MUNDO SUSTENTÁVEL (A. STUART)

- **AUTO SUSTENTAÇÃO COMO OPORTUNIDADE**
 - **CARÊNCIA A SER ATINGIDA**
 - **ATINGIR RECURSOS RECUPERÁVEIS**
 - **OBTER CAPACITAÇÃO
SOBRE AUTO SUSTENTAÇÃO**

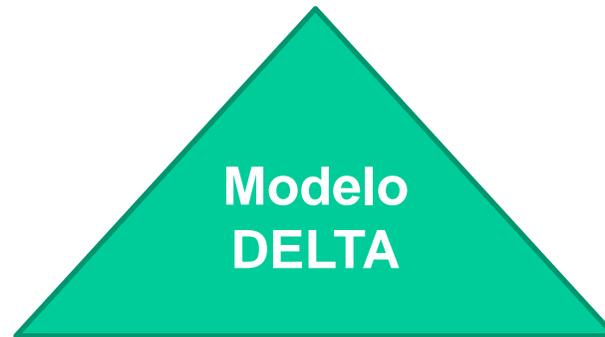




MODELO DELTA 2001 (ARNOLDO C. HAX / DEAN L. WILDE II)



Padrão Proprietário (extensa rede de *complementadores*. Ex: Microsoft e Intel
Troca Dominante (interface entre compradores e vendedores);
Acesso restrito (lock-out dos concorrentes que não vivem sem o cliente. Ex: Coca Cola).
Lock-In do Sistema



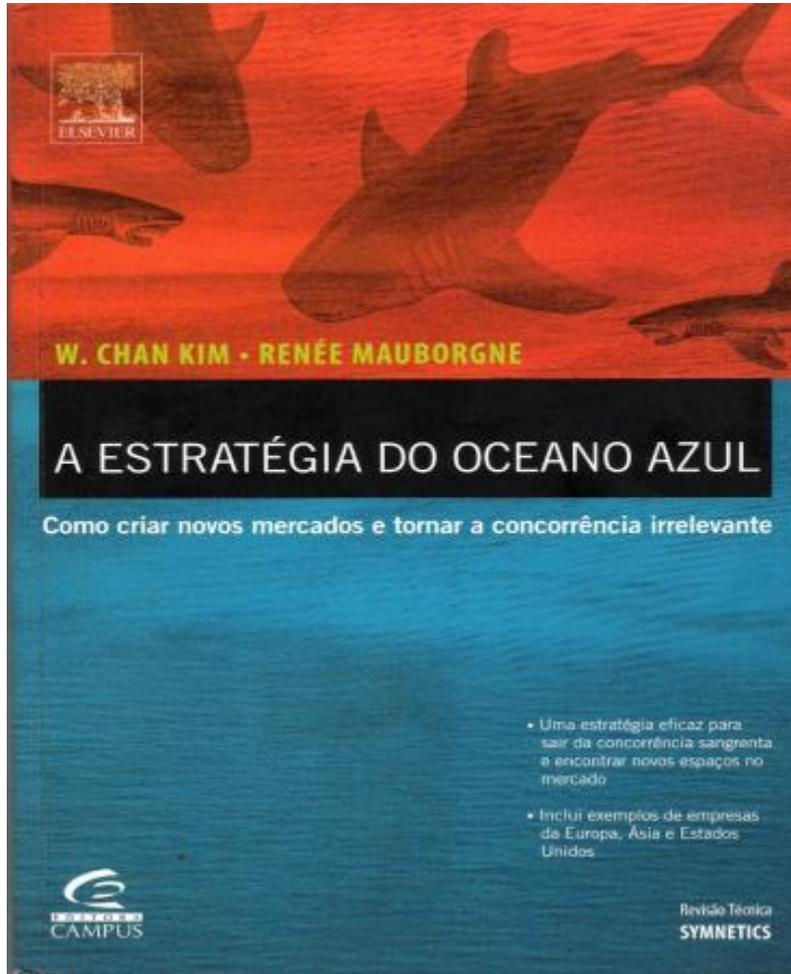
Soluções Totais para o Cliente
Competição baseada na economia do cliente:
Reduzir os custos do cliente ou elevar seus lucros

Modelo Tradicional Melhor Produto
Competição baseada na economia do produto:
Baixo Custo ou Diferenciação

Estratégia do Oceano Azul

- Livro escrito por **Chan Kim e Renée Mauborgne**.
- Perguntas abordadas na pesquisa de Chan Kim e Renée Mauborgne:
 - Como uma organização pode transpor os limites do oceano vermelho ?
 - Como poderá criar novos mercado?
 - Existe uma abordagem sistemática para alcançar e sustentar alto nível de desempenho?
- Estrutura da pesquisa:
 - Unidade básica da análise da pesquisa: Movimento Estratégico.
 - Estudou-se 150 movimentos estratégicos entre 1880 e 2000 em mais de 30 setores.
- Fator claro de diferenciação dos criadores de oceanos azuis foi uma lógica estratégica diferente, chamada de **“Inovação de Valor”**.

Estratégia do Oceano Azul



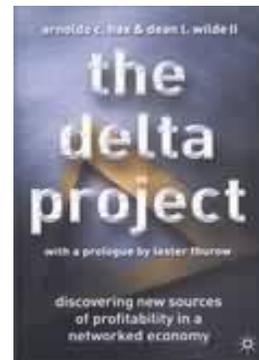
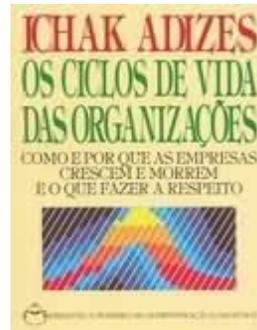
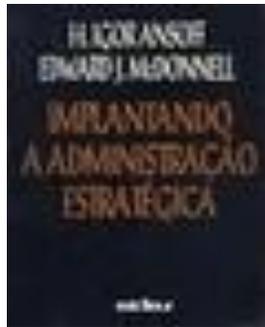
Nos oceanos vermelhos as fronteiras setoriais são bem definidas e as regras do jogo são bem conhecidas. Empresas buscam maiores fatia da demanda.

Oceanos azuis se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo.

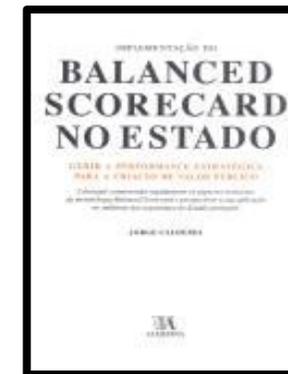
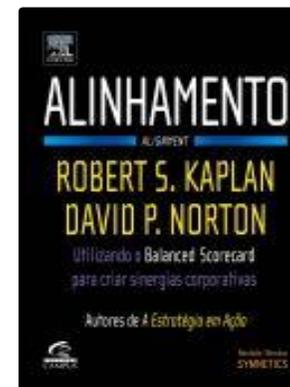
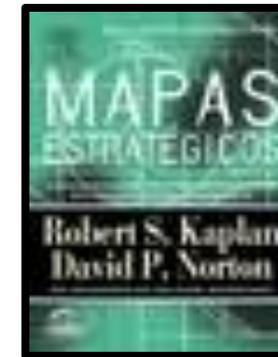
ESTRATÉGIA EM AÇÃO (DAVID NORTON / ROBERT KAPLAN)



FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



A Estratégia do Oceano Azul

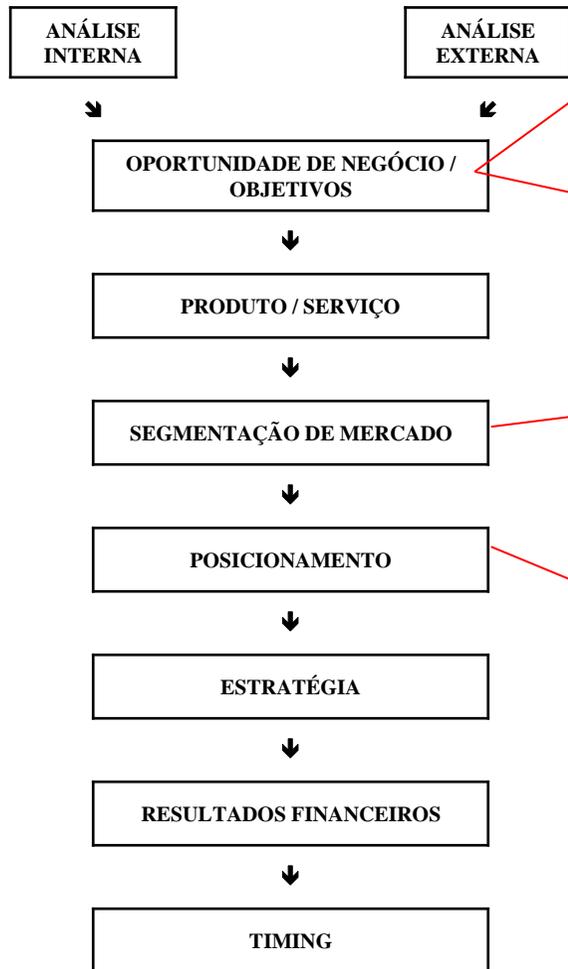
CONCEITO DE OCEANO AZUL:

Quando o produto está posicionado de maneira tão radical e revolucionária que se diferencia de maneira bastante diferenciada dentro do mercado concorrencial.

- **W. Chan Kim / René Mauborgne**

Modelo de Plano de Negócio Tradicional

Competências: técnicas e humanas



Approach de produto: tenho um produto e vou atrás de mercado

Approach de mercado: entendo uma necessidade de mercado e desenvolvo o produto

Estudos SEBRAE: approach de mercado eleva em 10x a chance da empresa sobreviver.

Objetivo: importante para embasar a estratégia a ser adotada (exemplo: abrir 7 lojas em 1 ano, faturar X em 1 ano, etc.)

Segmentação: para quem eu quero vender?

Um grupo de pessoas (físicas e/ou jurídicas) com comportamento semelhantes em relação ao meu produto, mas diferentes em relação ao restante do mercado.

Posicionamento: o que eu quero vender? Detalhamento dos atributos do produto, após compreender o segmento de mercado alvo.

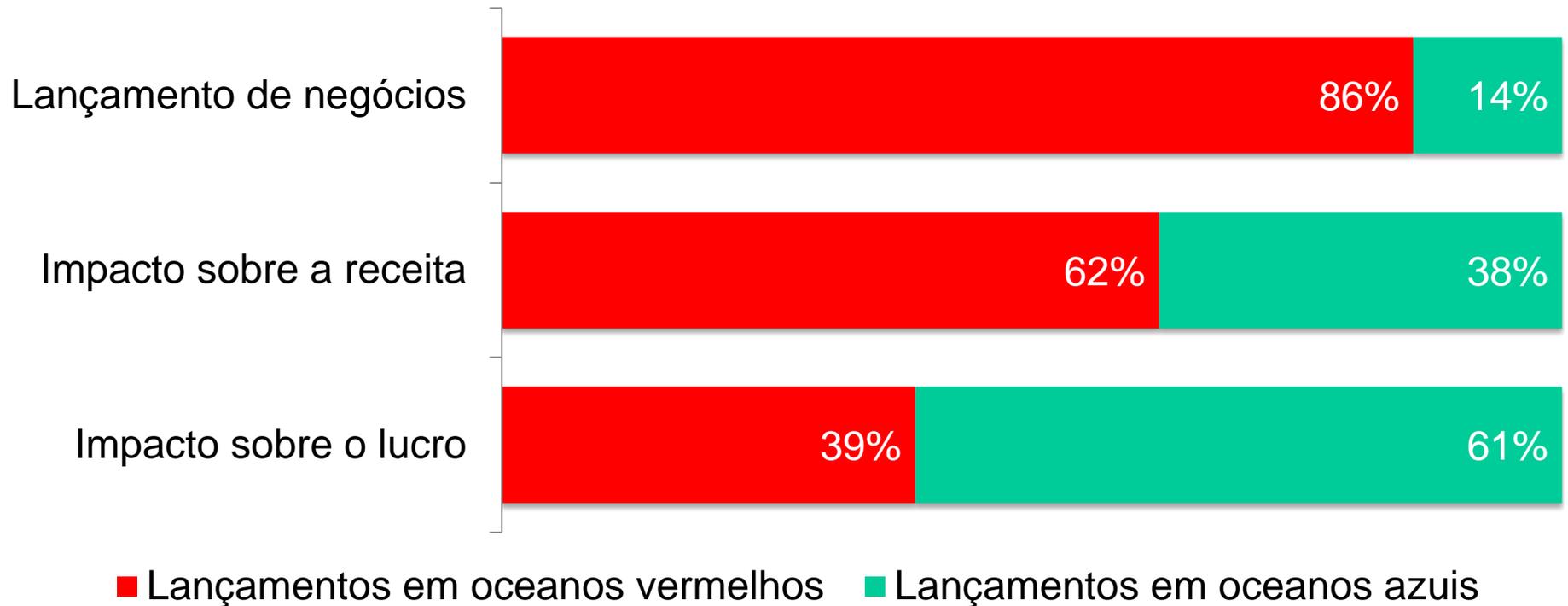
Definição filosófica: “Colocar o produto na cabeça de uma pessoa”. Exemplo: Mercedes-Qualidade / Fiat-Popular
Definir a intensidade de cada atributo do produto.



Oceano Vermelho & Oceano Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação <u>OU</u> baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação <u>E</u> baixo custo.

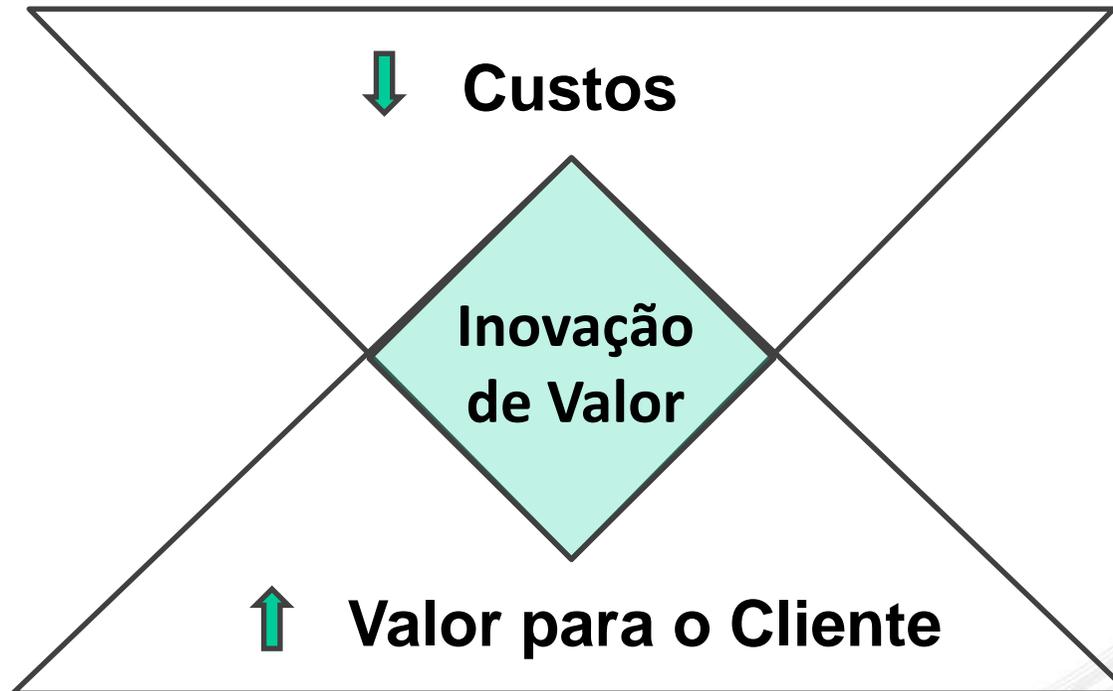
O Impacto na criação de Oceanos Azuis



14% dos lançamentos foram realizados em ambientes de Oceano Azul, correspondendo a 61% dos lucros das empresas pesquisadas.

Trade-off / Valor-Custo

Empresas que inovam com foco no cliente, buscam aumento de valor oferecido e baixos custos global para o cliente simultaneamente.



Os seis princípios da estratégia do Oceano Azul

1. Reconstrua as fronteiras de mercado
2. Concentre-se no panorama geral, não nos números
3. Vá além das demandas existentes
4. Acerte a sequencia estratégica
5. Supere as principais barreiras organizacionais
6. Introduza a execução na estratégia

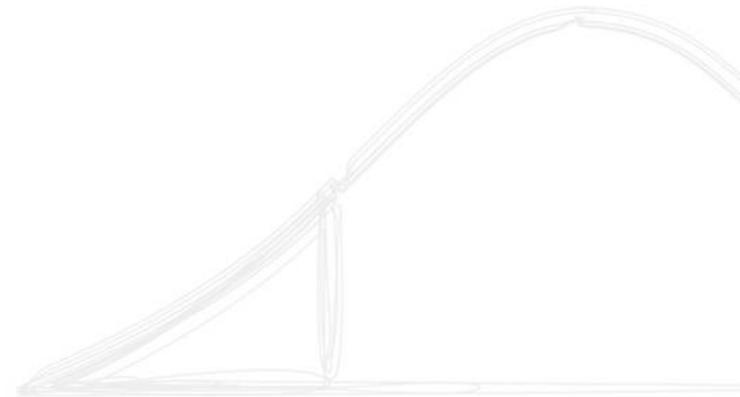
Formulação

Execução



Estratégia do Oceano Azul

- **A estratégia do oceano azul é baseada nos modelos tradicionais de posicionamento estratégico.**
- **Entre todos os atributos de posicionamento dos concorrentes, você devemos posicionar o produto de forma a:**
 - **ELIMINAR atributos**
 - **REDUZIR atributos**
 - **AUMENTAR atributos**
 - **CRIAR atributos**



REDUZIR

Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

**Nova
Curva
de
Valor**

CRIAR

Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

ELIMINAR

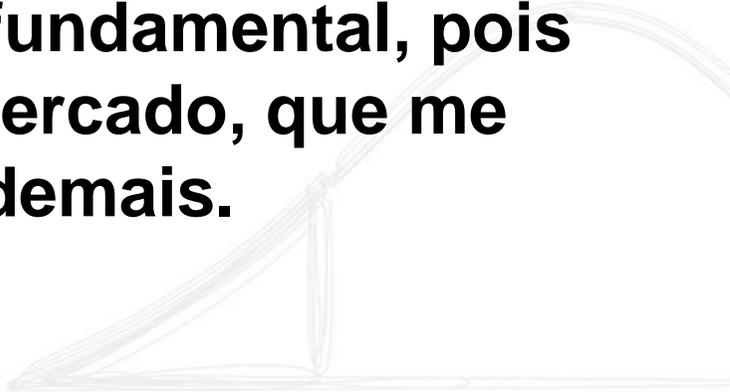
Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

ELEVAR

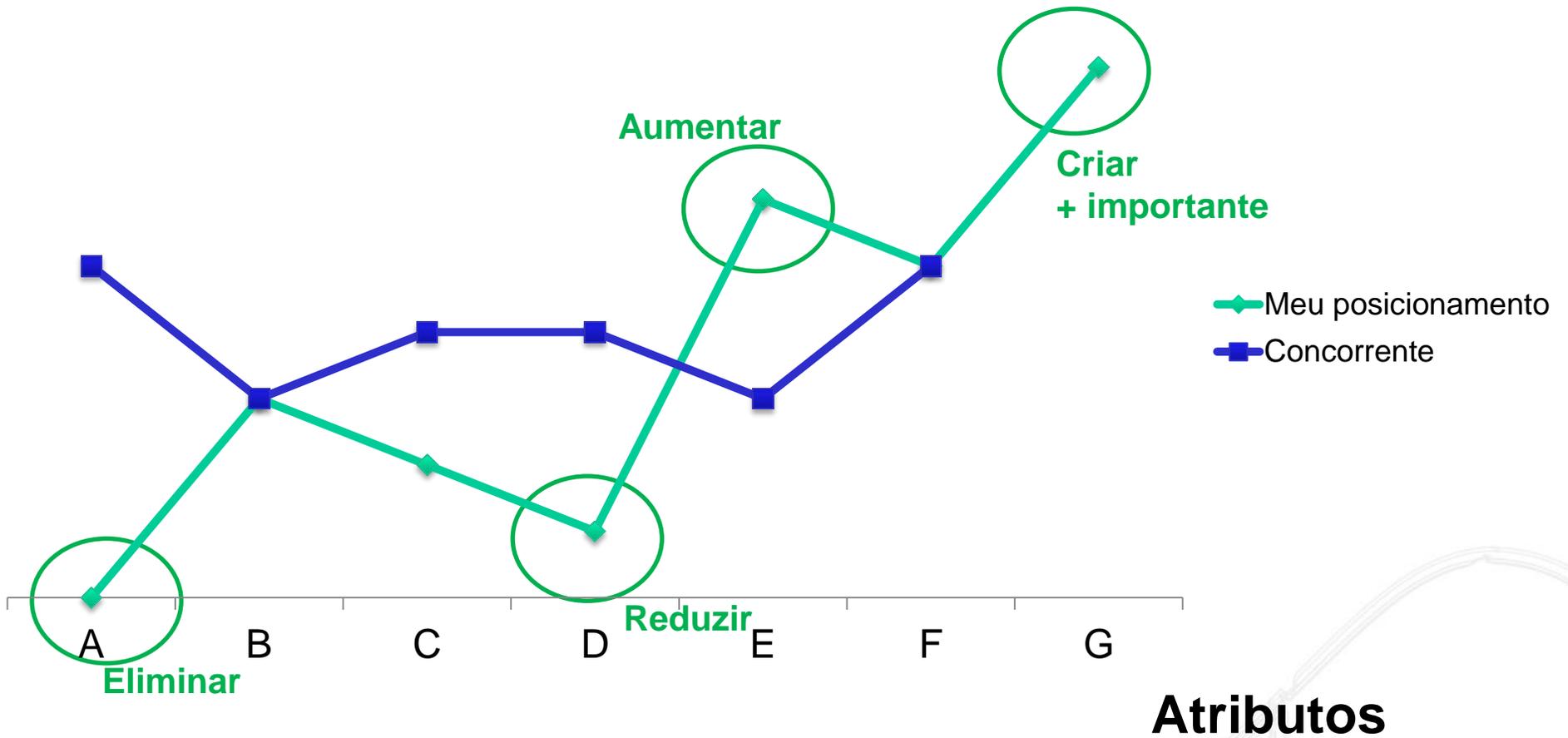
Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?



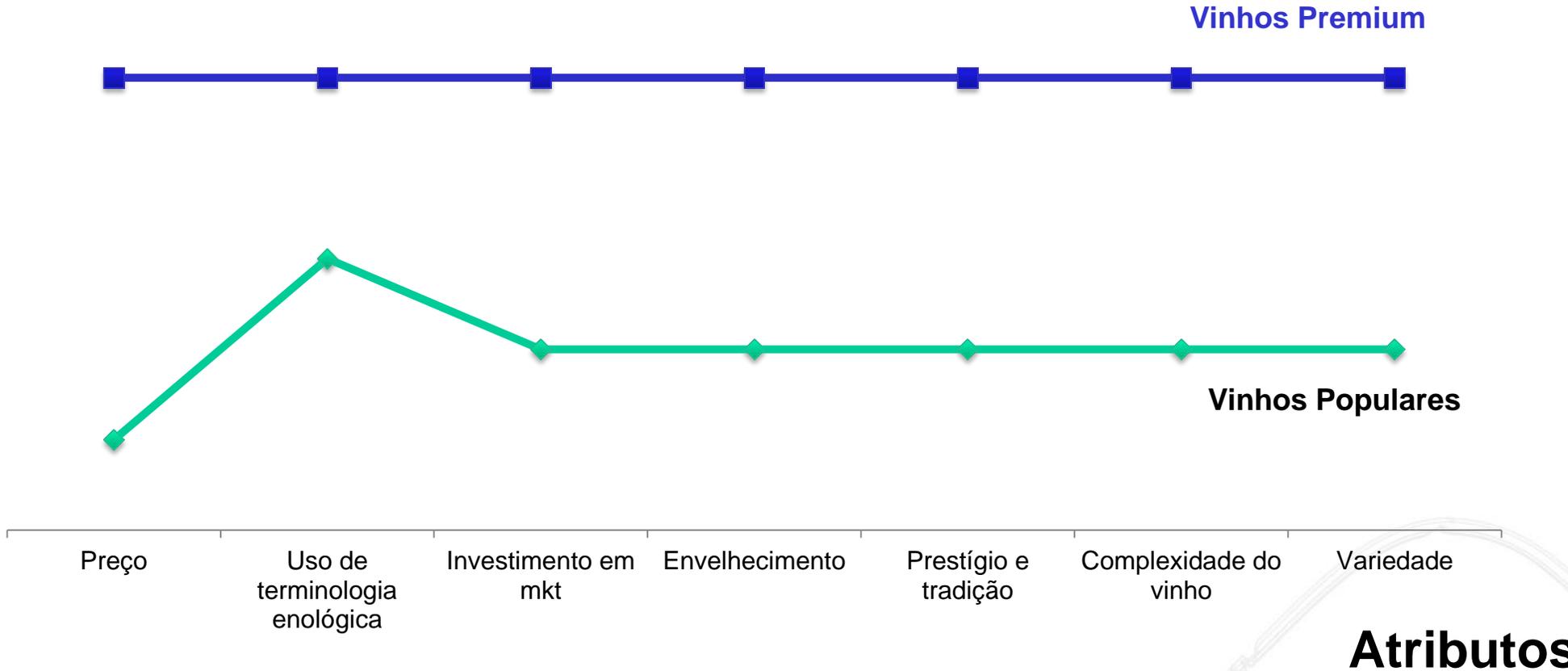
Estratégia do Oceano Azul

- 1. Desenhar a Matriz de Avaliação do Valor**
 - 2. Traçar os concorrentes**
 - 3. Posicionar meu novo produto de forma a:**
 - **Eliminar atributos do mercado para meu produto**
 - **Reduzir o nível de alguns atributos**
 - **Aumentar o nível de alguns atributos**
 - **Criar novos atributos (este é o fundamental, pois caracteriza um novo valor no mercado, que me diferencia completamente dos demais.**
- 

Matriz de Avaliação do Valor



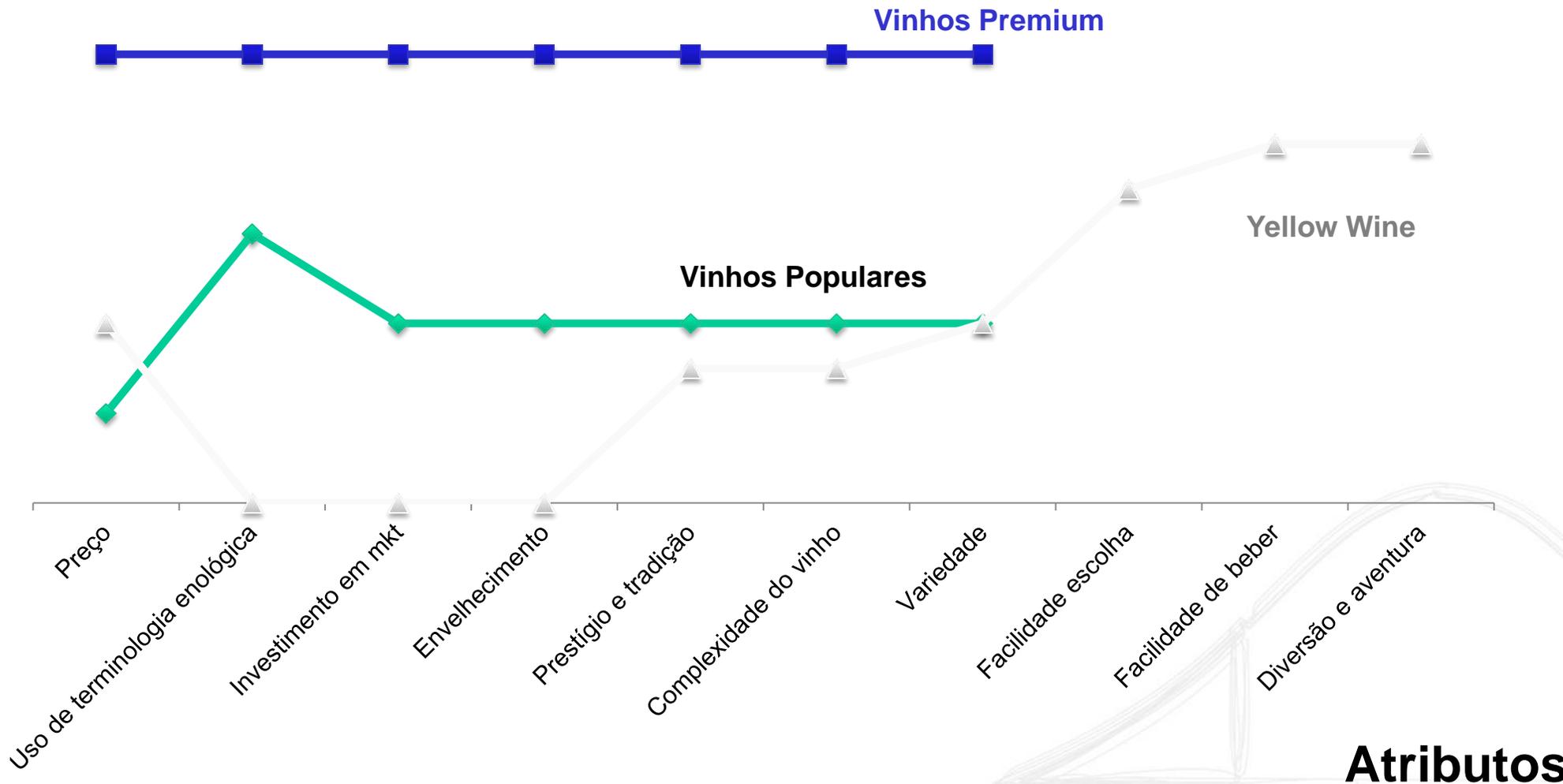
Matriz de Avaliação do Valor Mercado de Vinhos final déc. 90



Atributos

Matriz de Avaliação do Valor

Mercado de Vinhos – Yellow Tail (Casela Wines)



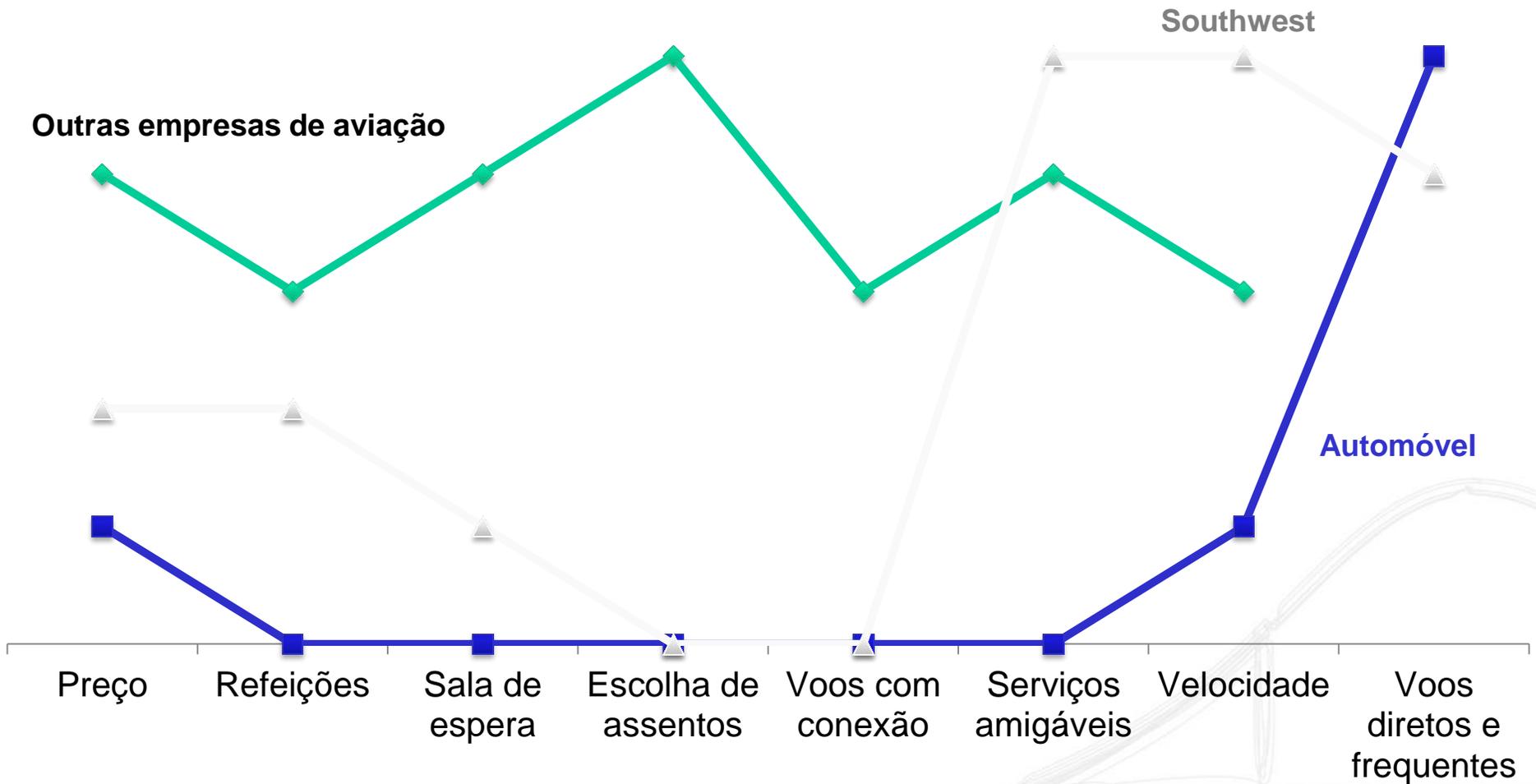
Matriz de Avaliação do Valor

Mercado de Vinhos – Yellow Tail (Casela Wines)

ELIMINAR	ELEVAR
Terminologias e distinções enológicas Qualidade do envelhecimento Investimento em marketing	Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
REDUZIR	CRIAR
Complexidade do vinho Variedade de vinhos Prestígio dos vinhedos	Facilidade de beber Facilidade de escolher Diversão e aventura

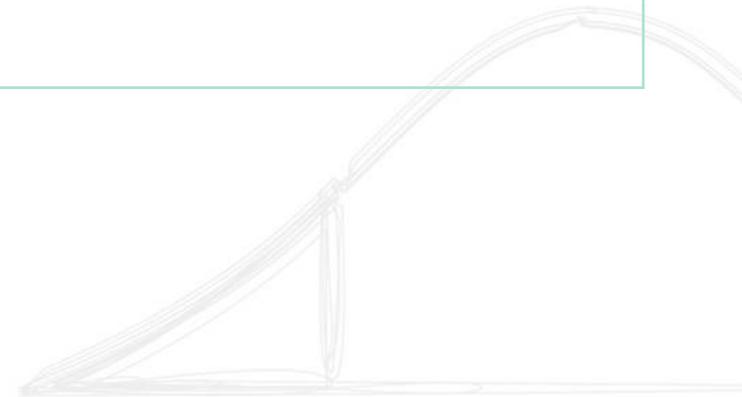


Matriz de Avaliação do Valor Southwest Airlines

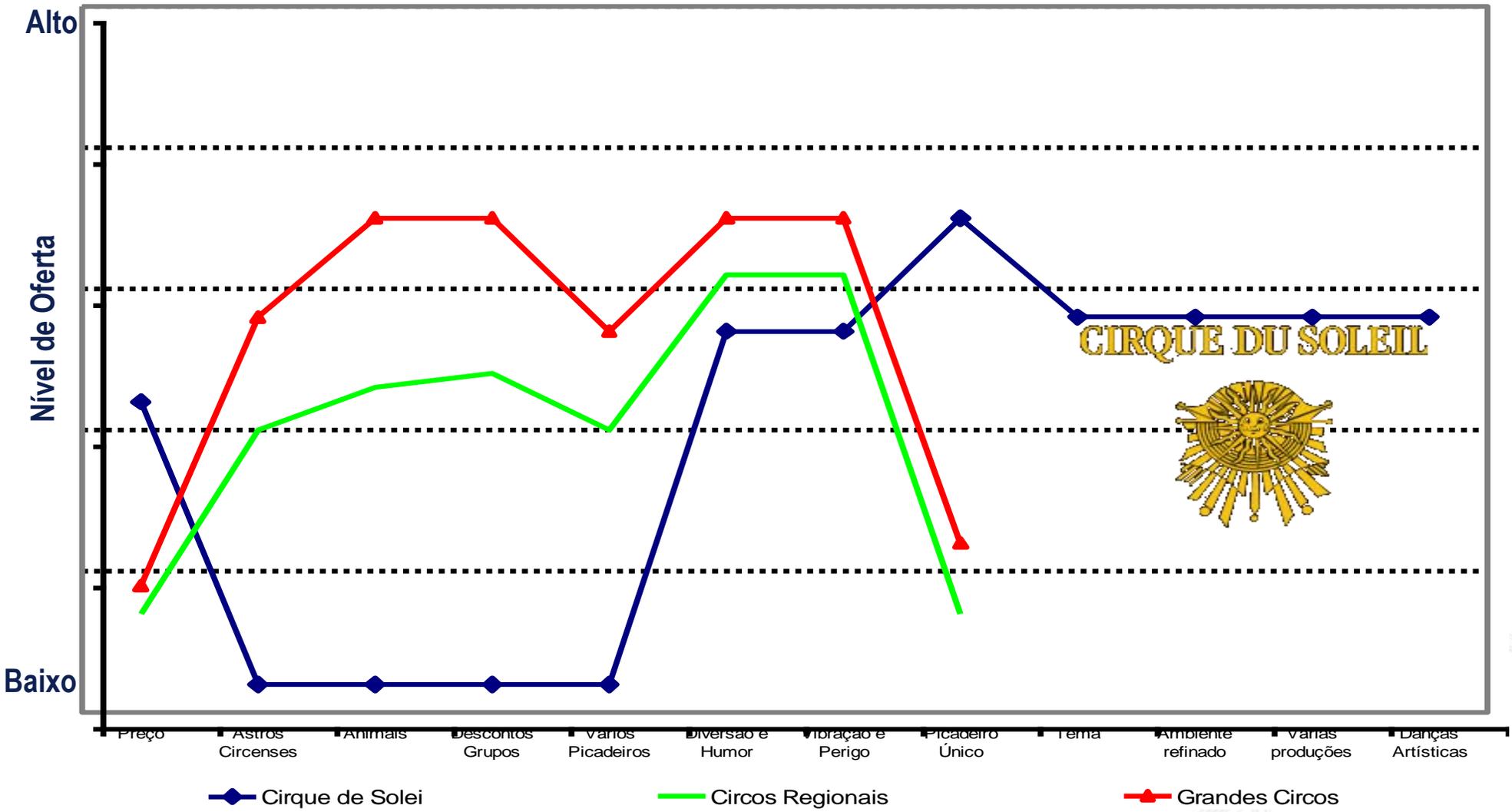


Matriz de Avaliação do Valor Southwest Airlines

ELIMINAR	ELEVAR
Conexões Possibilidade de escolha de assentos	Velocidade Serviços amigáveis
REDUZIR	CRIAR
Preço Refeições Sala de espera	Voos diretos e frequentes



Oceano Azul: Case Cirque de Soleil



CIRQUE DU SOLEIL



Fonte: Kim & Mauborgne, 2005

Matriz de Avaliação do Valor Cirque de Soleil

ELIMINAR	ELEVAR
Astros circenses Espectáculos com animais Descontos para grupos Espectáculos em vários picadeiros	Picadeiro único Complexidade das performances
REDUZIR	CRIAR
Diversão e humor (palhaços) Vibração e perigo	Tema Ambiente refinado Várias produções Música e danças artísticas (teatro)

OCEANO AZUL

Concorre com quem? Circo? Teatro? Ninguém!

Somente o Cirque du Soleil

André Rieu

- **Eliminar**
 - Acústica
 - Qualidade do maestro
 - Fama dos músicos convidados
- **Reduzir**
 - Qualidade dos músicos
 - Qualidade dos instrumentos
- **Aumentar**
 - Capacidade da sala de música
 - Popularização
- **Criar**
 - Interação com o público
 - Fantasias no figurino
 - Motivação na interação com o público

Resumindo

- Cortou custos caros
- **Criou novas características populares**

Concorrente?

- Música erudita?
- **Pagode?**
- Rock?

Não tem!

Ele criou um OCEANO AZUL!

Hotel Formula 01



- **Quantas estrelas? Não dá para classificar.**
- **Atendimento igual a 1 estrela.**
- **Limpeza igual a 5 estrelas**
- **Preço igual a 2 estrelas**

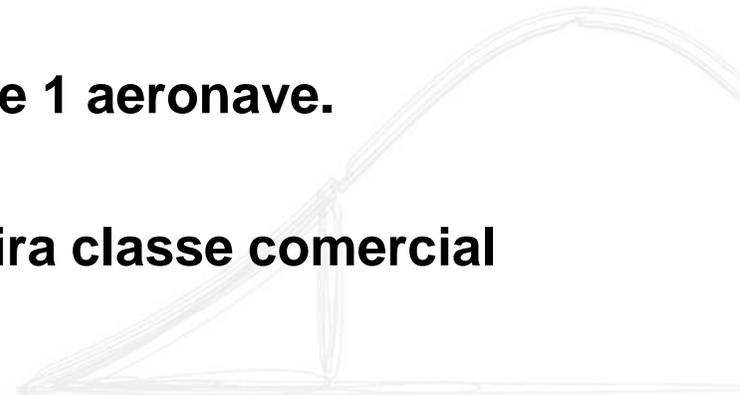
OCEANO AZUL: Exemplo de Oceano Azul que não criou nenhum atributo novo, mas sim revolucionou a maneira de posicionar os atributos já existentes no mercado.

Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

FRONTEIRA 01 – SETORES ALTERNATIVOS

- Mesmo benefício, com outro canal.
- Cinema x McDonalds
- Cimento x Celular
- Jato particular x empresa de aviação
 - CASE NETJET
 - Cada cliente tem 6,25% de propriedade de 1 aeronave.
 - Com direito de 50h/voo/ano
 - A viagem sai mais barata do que a primeira classe comercial convencional.

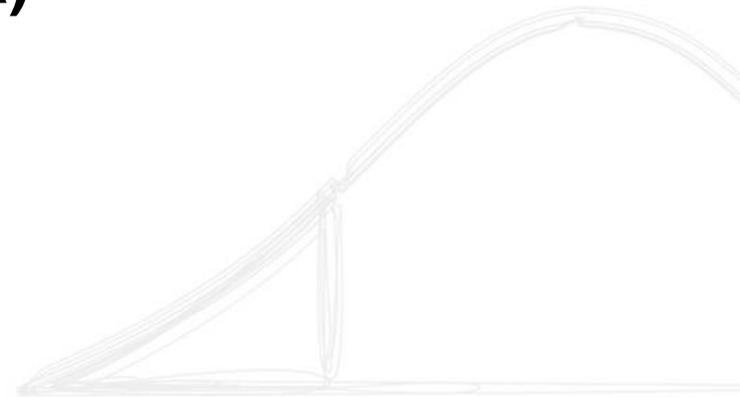


Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

FRONTEIRA 02 – GRUPOS ESTRATÉGICOS

- **Sair do convencional. Posicionamento fora dos grupos estratégicos convencionais.**
- **Curves (Academia x exercícios em casa)**
- **Carro Popular x Carro de luxo (Angola)**



Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

FRONTEIRA 03 – QUEM É O COMPRADOR?

- Quem é o cliente? Comprador? Usuário Final? Ou Influenciador?
- **Medicamentos convencionais x Novo Nordisk**
 - Os medicamentos convencionais de farma focam o médico como cliente. Desenvolvimento de ampola e seringas para diabetes.
 - Nordisk focou o consumidor como cliente. Desenvolveu “Novo Pen” – caneta para auto-aplicação de insulina.

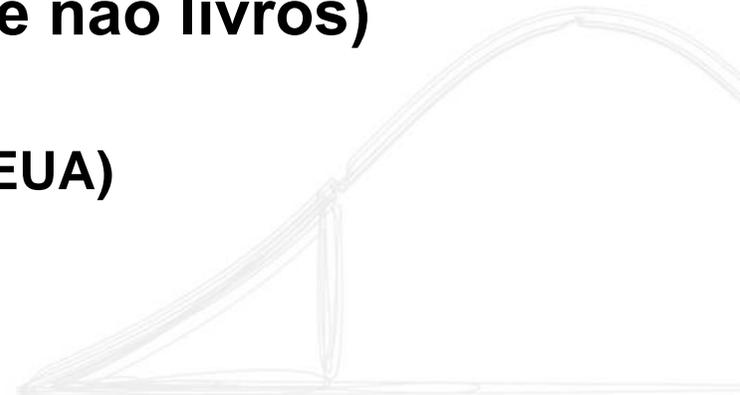


Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

FRONTEIRA 04 – PRODUTOS/SERVIÇOS COMPLEMENTARES

- Fugir da commoditização. Resolver os pontos de dor.
- Cinema (com babá e estacionamento)
- Voos (com transporte terrestre – Azul Linhas Aéreas)
- Livraria (vende “prazer intelectual”, e não livros)
 - Exemplo: Livraria Cultura
 - Modelo de negócio da Barnes & Noble (EUA)



Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

FRONTEIRA 05 – APELOS EMOCIONAIS

- Incluir apelo emocional para elevar preço, ou
- Focar no apelo funcional para reduzir preço.

- **CEMEX** (empresa mexicana) – vende “casa reformada” ao invés de cimento.
 - Consórcio com festa de entrega do material de construção
 - Presente de casamento – pacotes tipo “quarto reformado”
- **VIAGRA** – vende “estilo de vida” ao invés de “remédio”
- **Starbucks** – vende “ambiente com atmosfera emocional” ao invés de “café”
- **Seguradora M&M** - vende “conforto emocional” ao invés de “liquidação de sinistro”
- **QBHOUSE** (Japão) – vende “cabelo cortado rápido – funcional” ao invés dos tradicionais rituais de 1 hora com toalhas quentes.

Modelo das 6 fronteiras

A estratégia do Oceano Azul

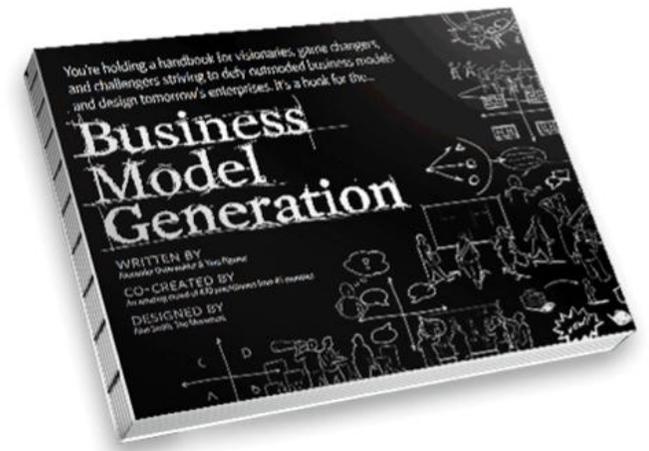
FRONTEIRA 06 – TENDÊNCIAS AO LONGO DO TEMPO

- **Monitorar as tendências de comportamento**
- **Apple – observou a tendência da música pirata e lançou o ITUNES.**
- **CNN – observou a tendência da globalização e lançou o conceito de “notícias sem fronteiras”.**



Business Model Generation

- Alexander Osterwalder et. Al.



www.BusinessModelGeneration.com

Porque Analisar o Modelo de Negócio?



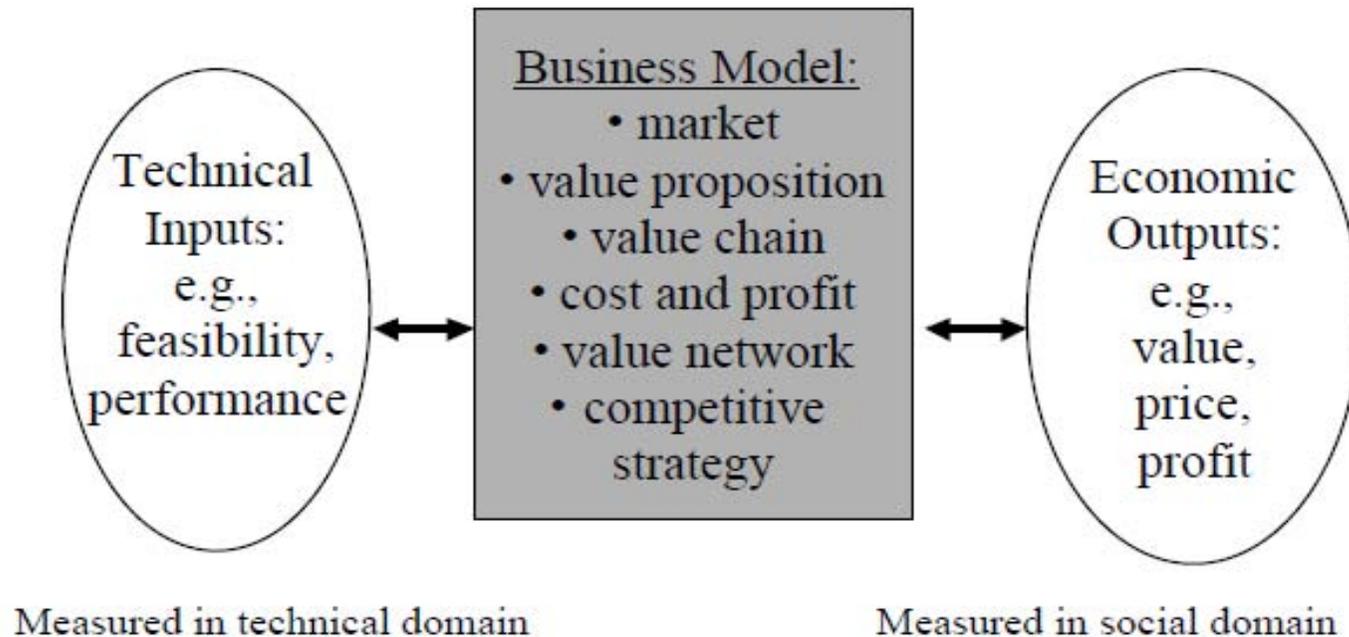
- A incapacidade de inovar no modelo de negócio de acordo com o ambiente competitivo pode levar diversas organizações ao completo desastre.
- Um modelo superior de negócios permite manter ou aumentar sua liderança no mercado.
- Permite compreender de onde vêm as vantagens de seus concorrentes através da desagregação de suas posições.
- Explora gaps de análise de pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades.
- Determina claramente sua proposição de valor.

- ❑ 10 a 30 organizações no ranking da Fortune 500 perdem sua posição de liderança todos os anos.
- ❑ A grande maioria foi devido a introdução de um novo modelo de negócios e não simplesmente um produto ou serviço.

Alguns Autores que tratam de Modelos de Negócios

Chesborough; Rosenbloom (2002)

The Business Model Mediates Between the Technical and Economic Domains



Alguns Autores que tratam de Modelos de Negócios

Exemplo de Benchmarking

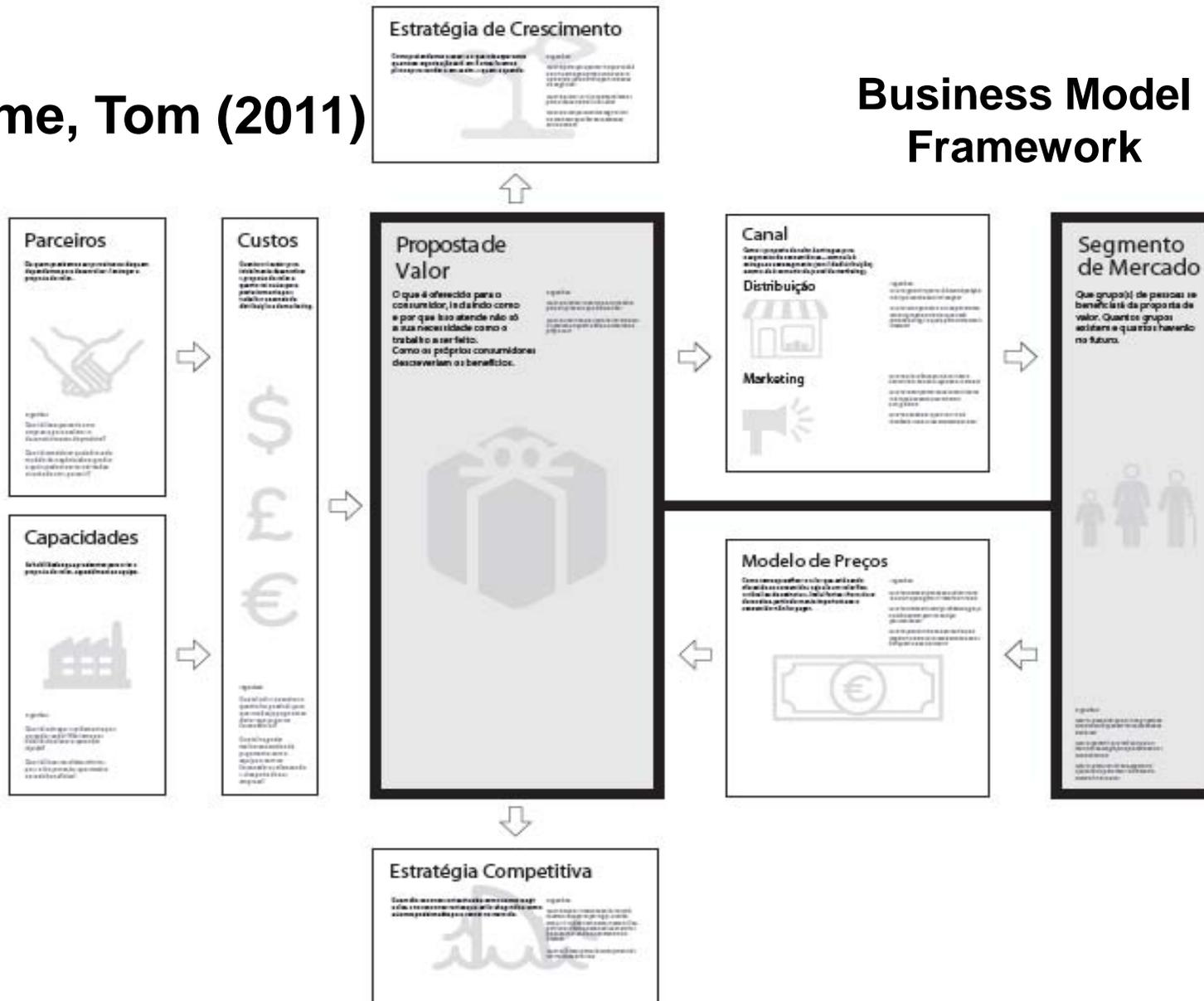
	Xerox	3Com	Adobe	SynOptics	Metaphor
<i>Identified Market Segment</i>	Corporate and Government Market	Corporate PC market	PC, MAC, and Laser printer market	IBM Installed Token Ring Segment	Knowledge workers in corporations
<i>Clear Value Proposition</i>	High quality copies At a low monthly Lease rate	Establishes file and printer sharing between IBM PCs	enables output of richer document types	Faster Network Speed on Same lines	Enables non-technical queries of Corporate databases
<i>Elements of Value Chain</i>	Developed entire Copier system, Including supplies. Sold through a Direct sales force	Focused on Ethernet protocol, and add-on boards	Focused on supplying fonts to laser printer mfgs, and software firms.	Developed software and add-on boards for high speed networking	Developed and Sold Entire Systems, from hardware to software to distribution
<i>Defined Cost and Profit</i>	Modest profit on Equipment, high Profit on supplies, Or per "click"	High Volume, low Unit cost	Very high Fixed cost Very low Variable cost	High fixed Costs, low Installation costs	High fixed Costs, high Margin, low Unit volume
<i>Positioned in Value Network</i>	First mover in "dry" Copy process. Did not require or pursue partners	Set the IEEE 802 Standard; utilized PC distribution channel	Defined the PostScript standard for scalable fonts	Prolonged life and value of IBM token ring copper wire; utilized VARS	No 3 rd parties or complementors utilized
<i>Formulated Competitive Strategy</i>	Competed on tech'y Product quality, Product capability	Compete on standard, new channels	Strong Network Externalities, High switching costs	Compete on performance and time to market	Compete on Superior Technology & usability

Chesborough; Rosenbloom (2002)

Alguns Autores que tratam de Modelos de Negócios

Hulme, Tom (2011)

Business Model Framework



Business Model Generation - Canvas

- Ferramenta criada pelo suíço Alexander Osterwalder em sua tese de Doutorado;
- **Alexander percebeu que definir o termo não seria suficiente. Era necessário criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e co-criação (criação colaborativa). Utilizando-se assim os conceitos de design thinking;**
- Nasceu como um simples gráfico em *power point*, que evoluiu para uma tabela separada por 9 blocos (conhecida como Canvas).
- A primeira vista o modelo de negócios parece um simples diagrama;
- O processo de criação do modelo foi colaborativo e mais de 470 Consultores participaram de seu aperfeiçoamento;
- Tal modelo permite a visualização e o encaixe estratégico entre as diferentes áreas do negócio.



Alguns Autores que tratam de Modelos de Negócios

Osterwalder et al. (2010) Business Model Generation - Canvas



Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



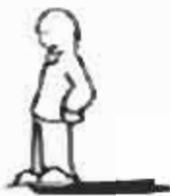
1

Plano de Negócios



Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Plano de Negócios



Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



3

Plano de Negócios



Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



3

4

Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



Plano de Negócios



Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



3

4

5

Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



Fontes de Renda

Resultam das propostas de valor bem-sucedidas oferecidas aos clientes.

Plano de Negócios



Plano de Negócios

Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



3

Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



4

Fontes de Renda

Resultam das propostas de valor bem-sucedidas oferecidas aos clientes.



5

Recursos Chave

Ativos necessários à oferta e entrega dos elementos anteriores...



6

Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



Fontes de Renda

Resultam das propostas de valor bem-sucedidas oferecidas aos clientes.



Recursos Chave

Ativos necessários à oferta e entrega dos elementos anteriores...



Atividades Chave

... Executando um certo número de Atividades Chave.



Plano de Negócios

1

2

3

4

5

6

7

Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



Fontes de Renda

Resultam das propostas de valor bem-sucedidas oferecidas aos clientes.



Recursos Chave

Ativos necessários à oferta e entrega dos elementos anteriores...

Atividades Chave

... Executando um certo número de Atividades Chave.



Parcerias Chave

Algumas atividades envolvem mão-de-obra terceirizada e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.



Plano de Negócios

1

2

3

4

5

6

7

8

Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou vários Segmentos de Clientes.



1

Propostas de Valor

Procura resolver problemas dos clientes e satisfazer necessidades.



2

Canais

Propostas de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição, e vendas.



3

Relacionamentos com o Cliente

Relacionamentos com o cliente são estabelecidos e mantidos com cada Segmento de Cliente.



4

Fontes de Renda

Resultam das propostas de valor bem-sucedidas oferecidas aos clientes.



5

Recursos Chave

Ativos necessários à oferta e entrega dos elementos anteriores...



6

Atividades Chave

... Executando um certo número de Atividades Chave.



7

Parcerias Chave

Algumas atividades envolvem mão-de-obra terceirizada e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.



8

Estrutura de Custo

Os elementos do modelo de negócios resultam em uma estrutura de custo.



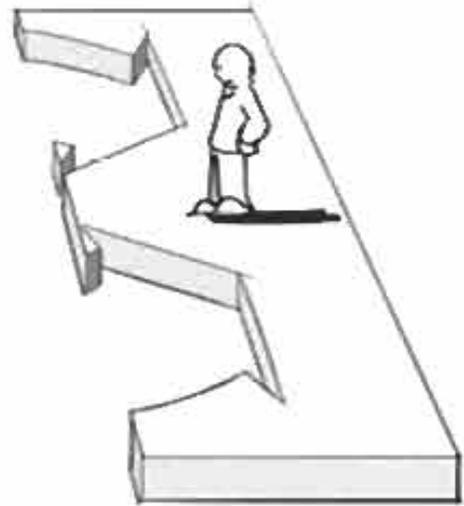
9

Plano de Negócios

Segmentos de Clientes

Para quem estamos criando valor?

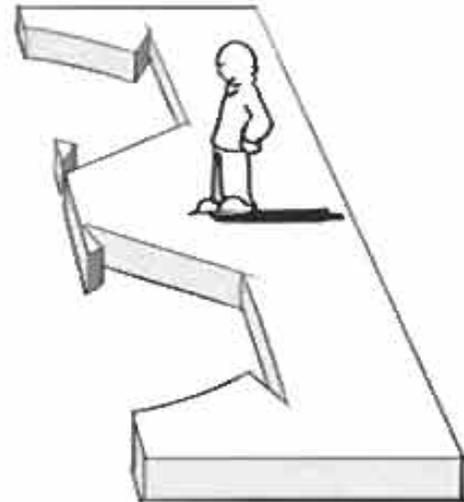
Quem são nossos clientes mais importantes?



Proposta de Valor

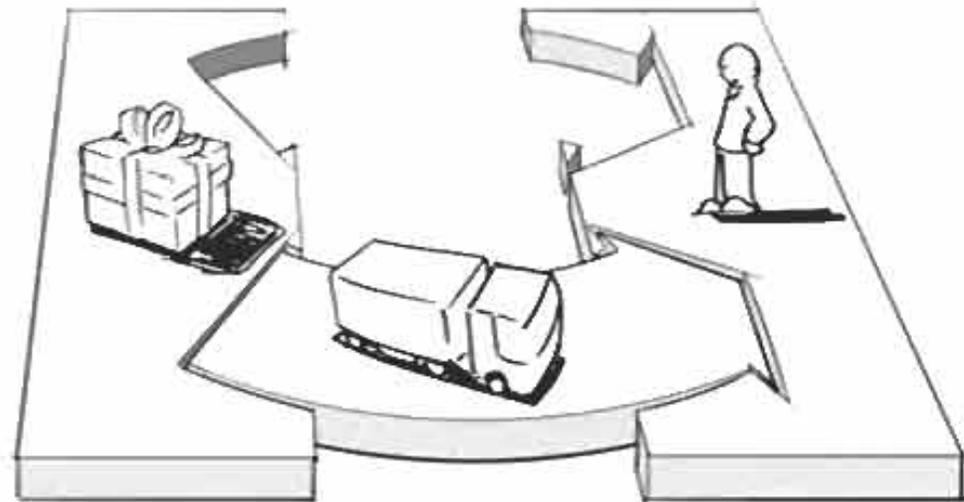
O que estamos oferecendo para os nossos clientes?

Quais problemas dos nossos clientes estamos ajudando a resolver?



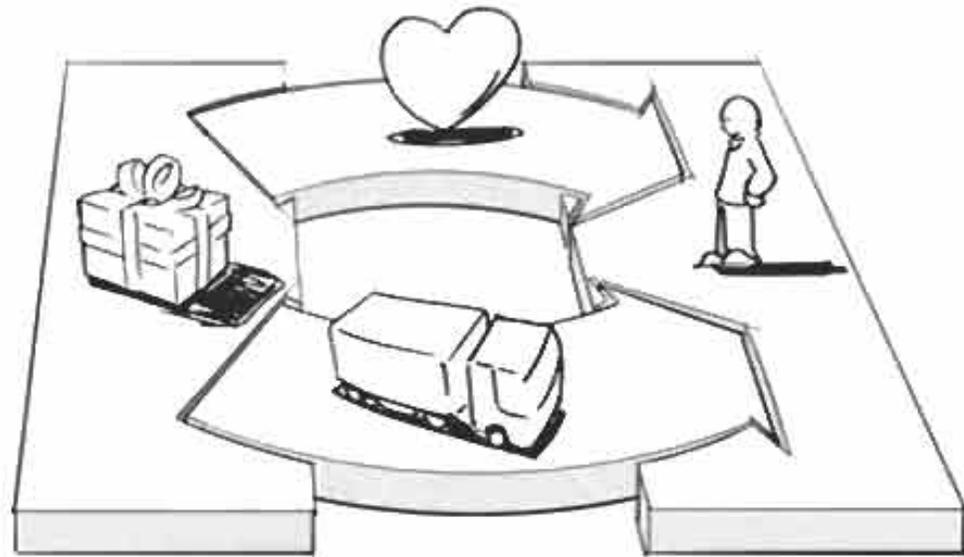
Canais de Distribuição

Quais canais de comunicação, distribuição e venda usaremos para entregar nossa proposta de valor aos clientes?



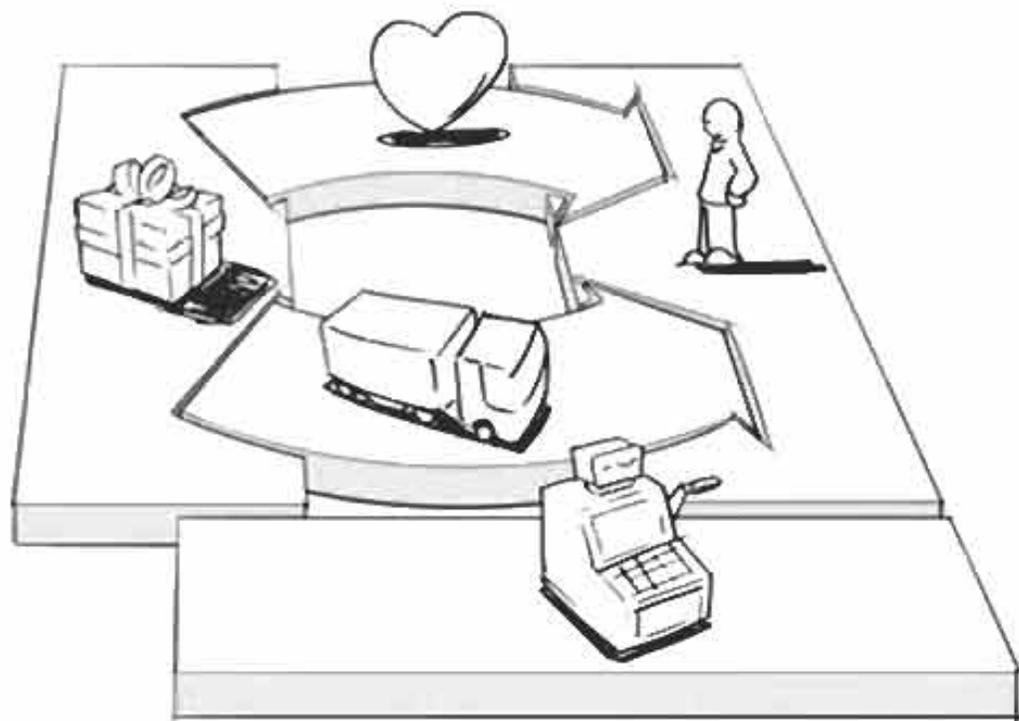
Relacionamento com o Cliente

Que tipo de relacionamento queremos estabelecer com os clientes?
Como este relacionamento está integrado ao modelo de negócio?



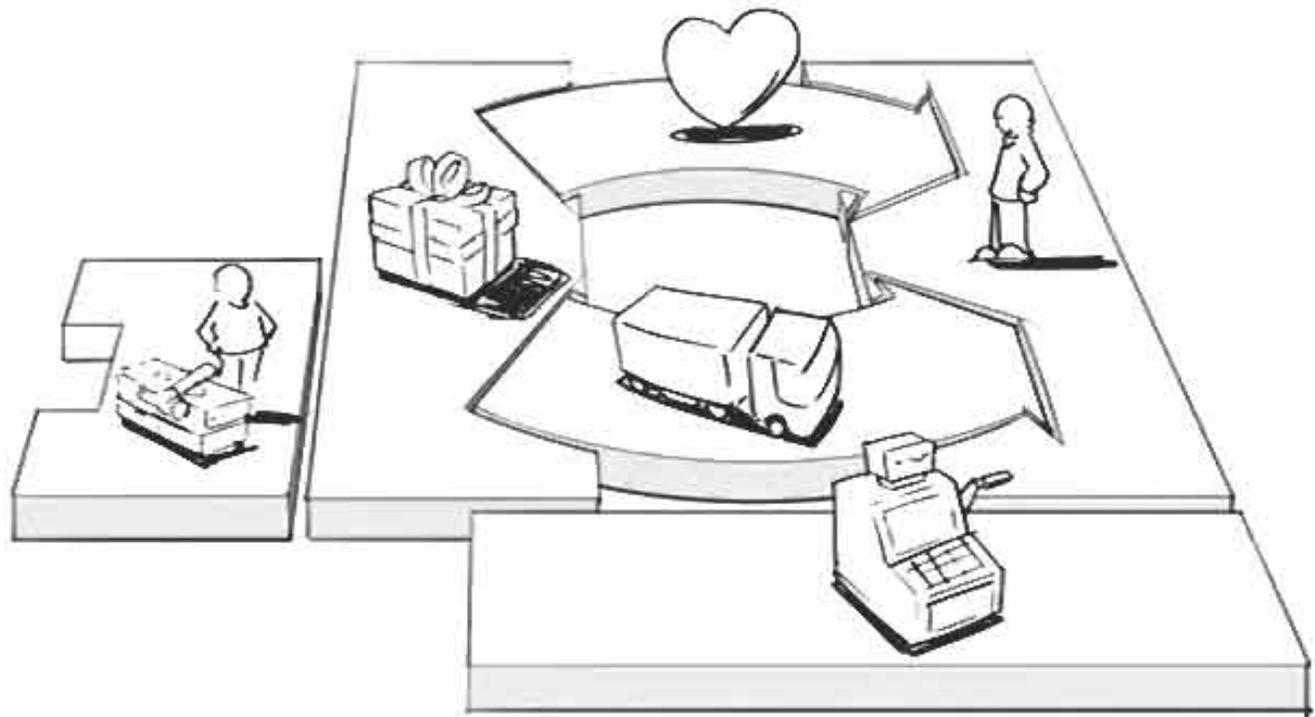
Receitas

Quanto os nossos clientes querem pagar pela nossa proposta de valor?
Como os nossos clientes preferem pagar?



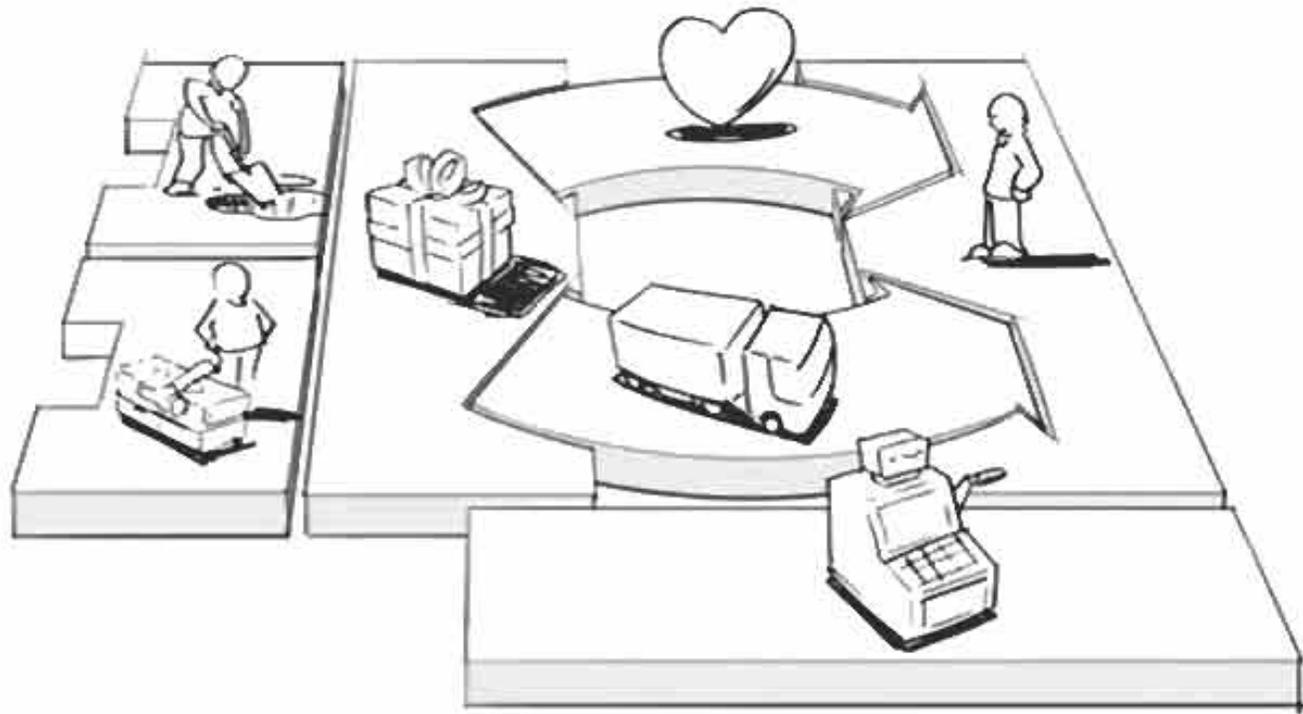
Recursos-chave

Quais recursos **são necessários para fazer o modelo negócio funcionar?**



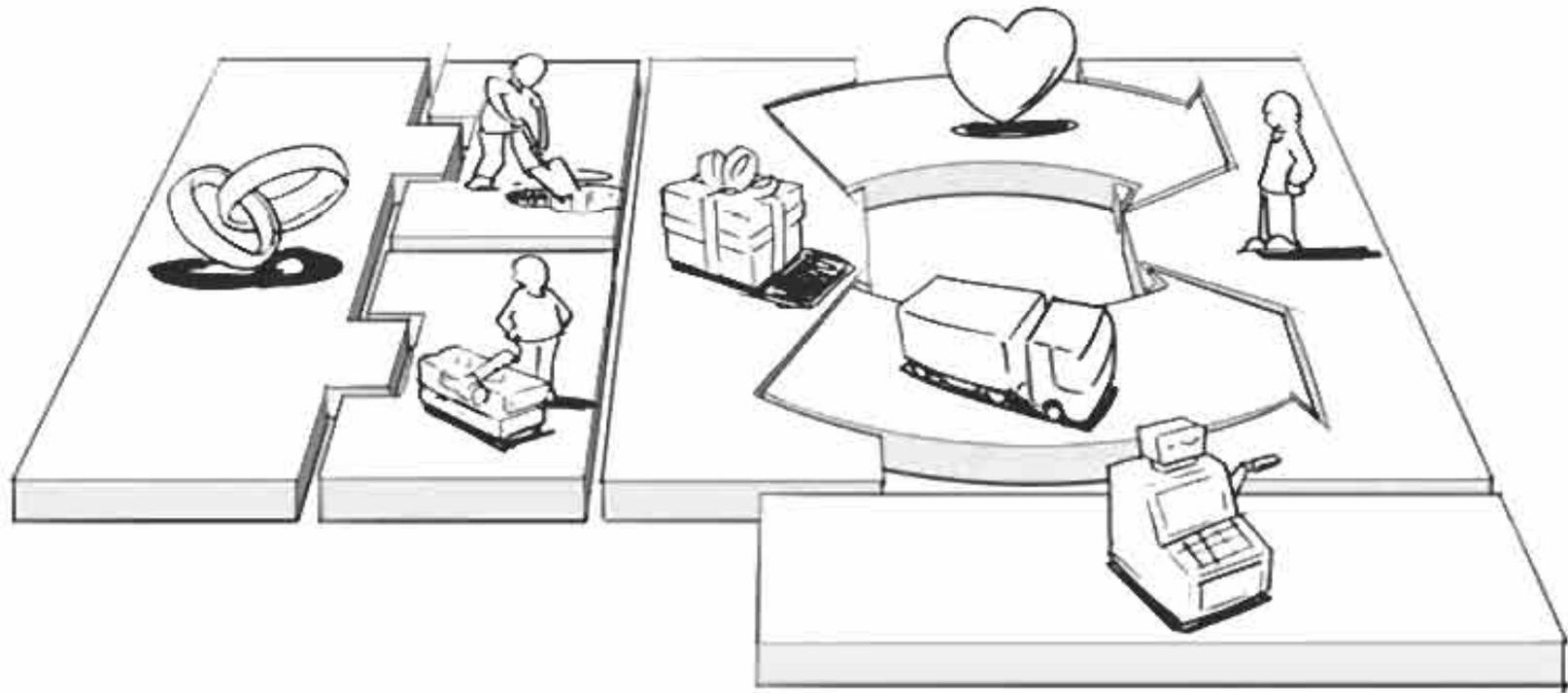
Atividades-chave

Quais são as atividades mais importantes para fazer o modelo de negócio funcionar?



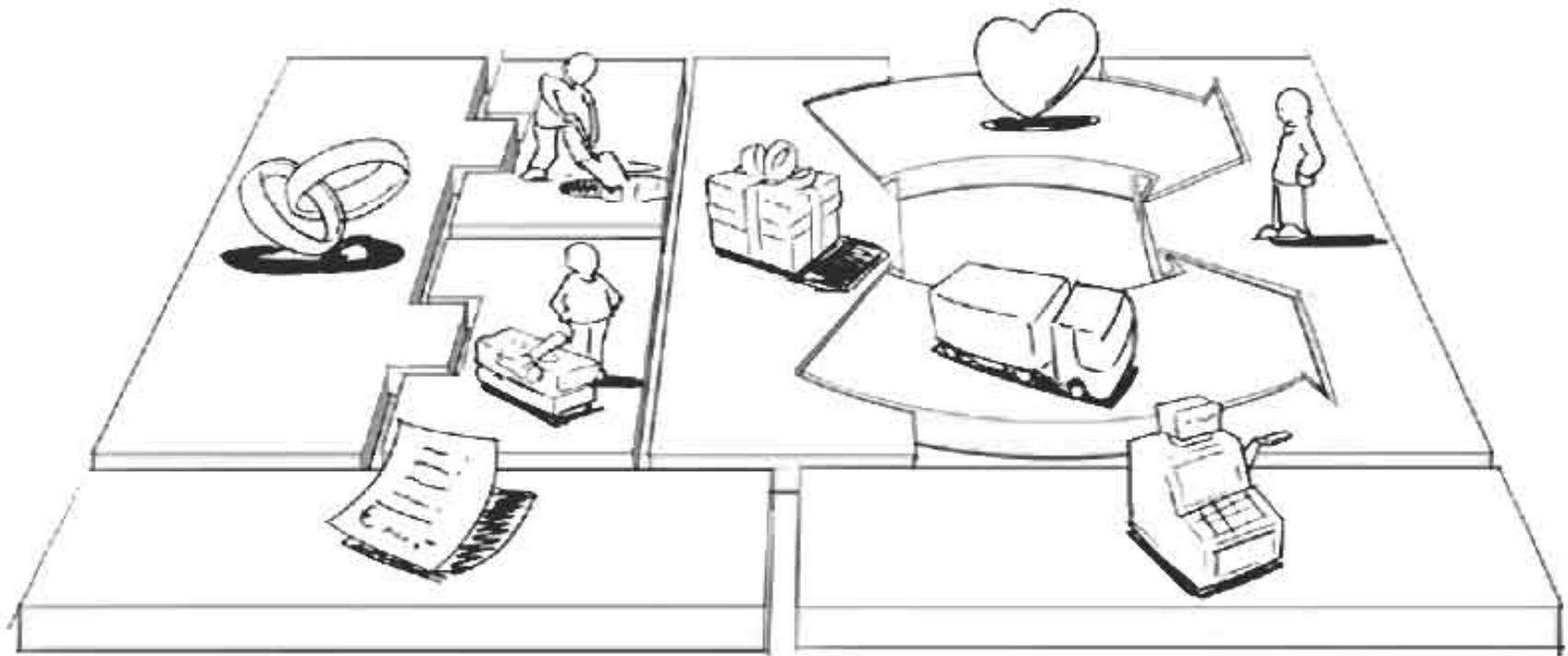
Parceiros Estratégicos

Quais as parcerias necessárias para criar e entregar a nossa proposta de valor?

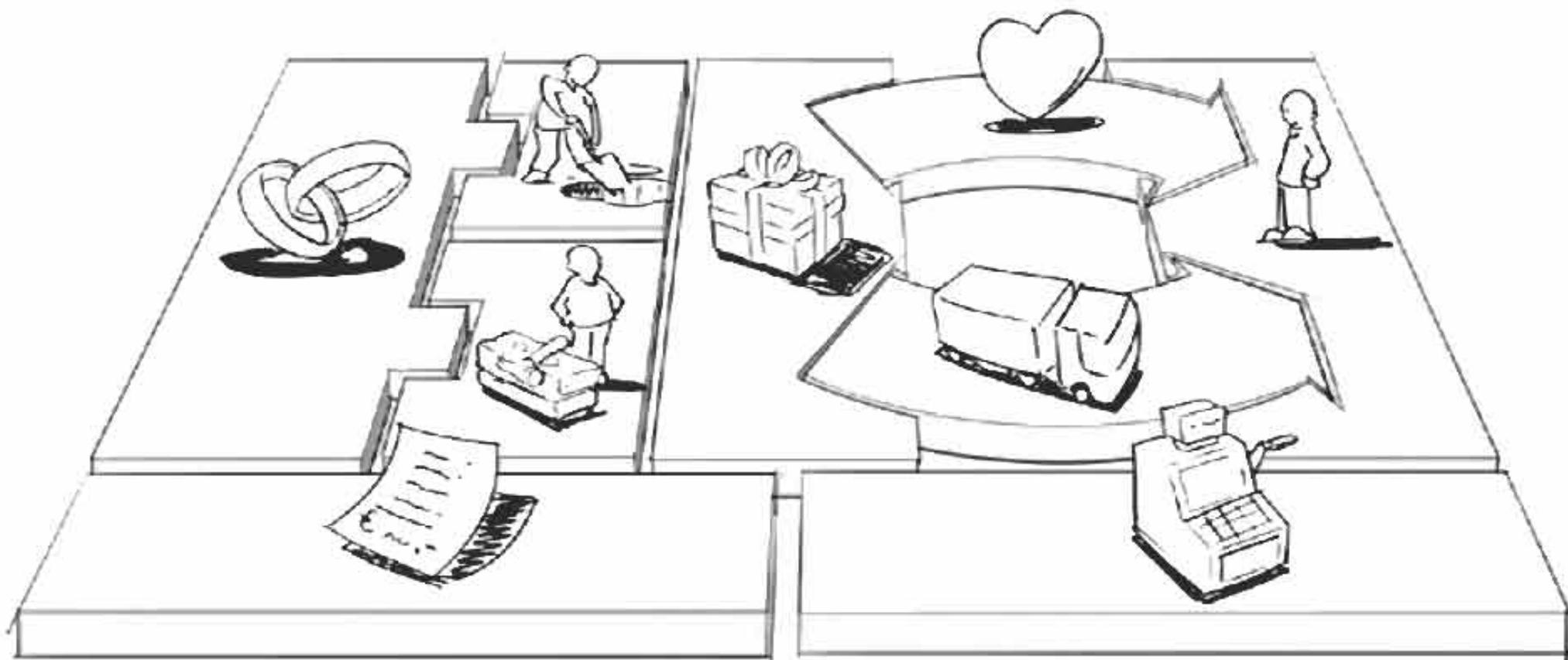


Estrutura de Custo

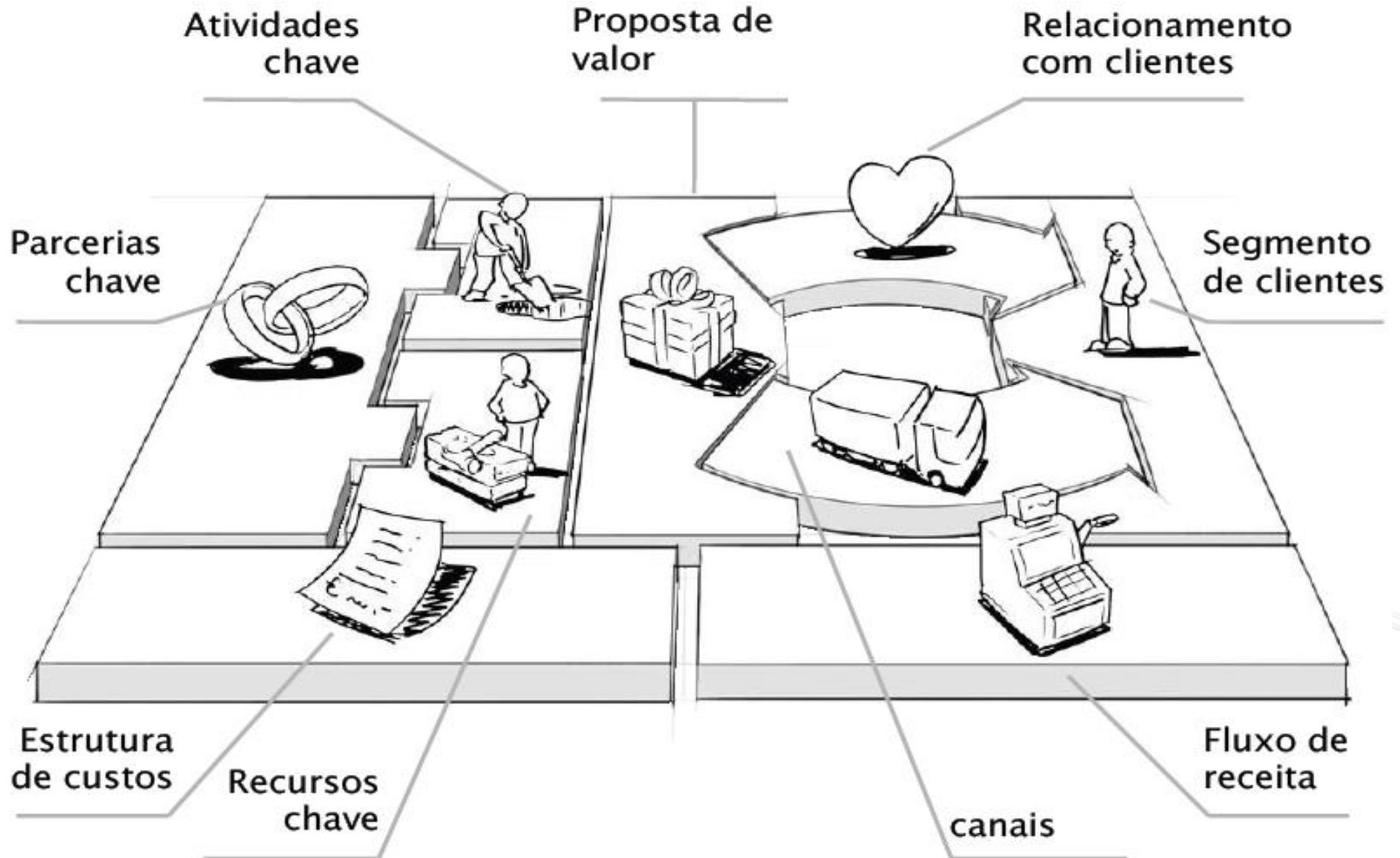
Quais são os custos mais importantes relacionados a operação do modelo de negócio?

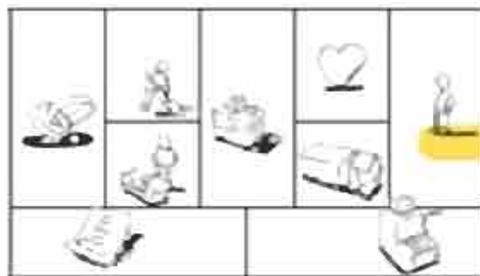


Canvas

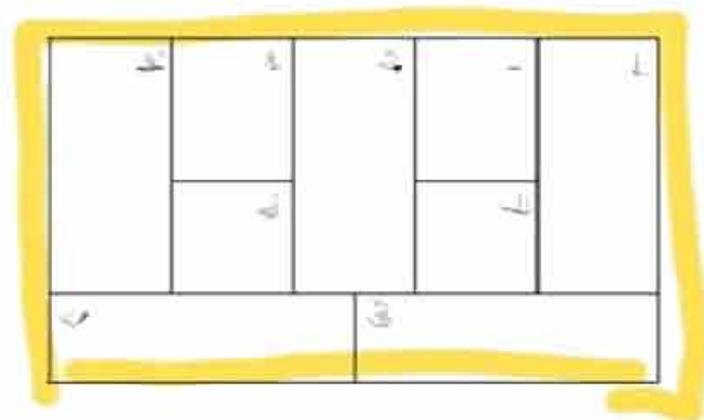


Quadro Completo - Canvas

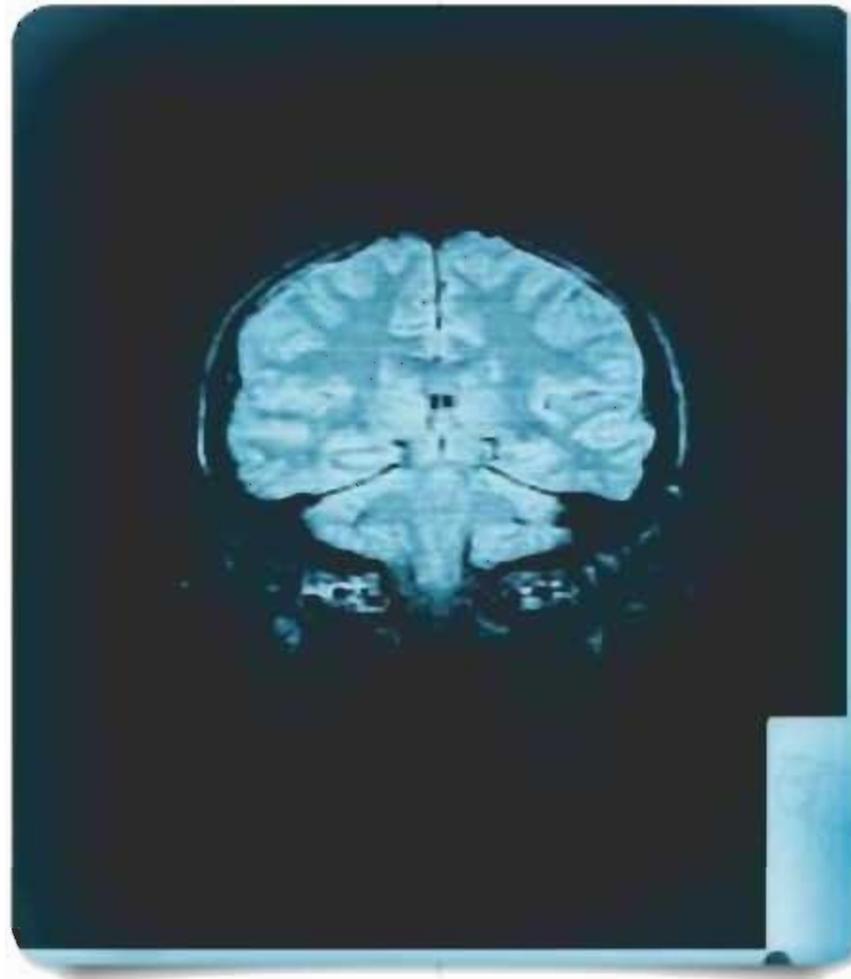




O Quadro do Plano de Negócios

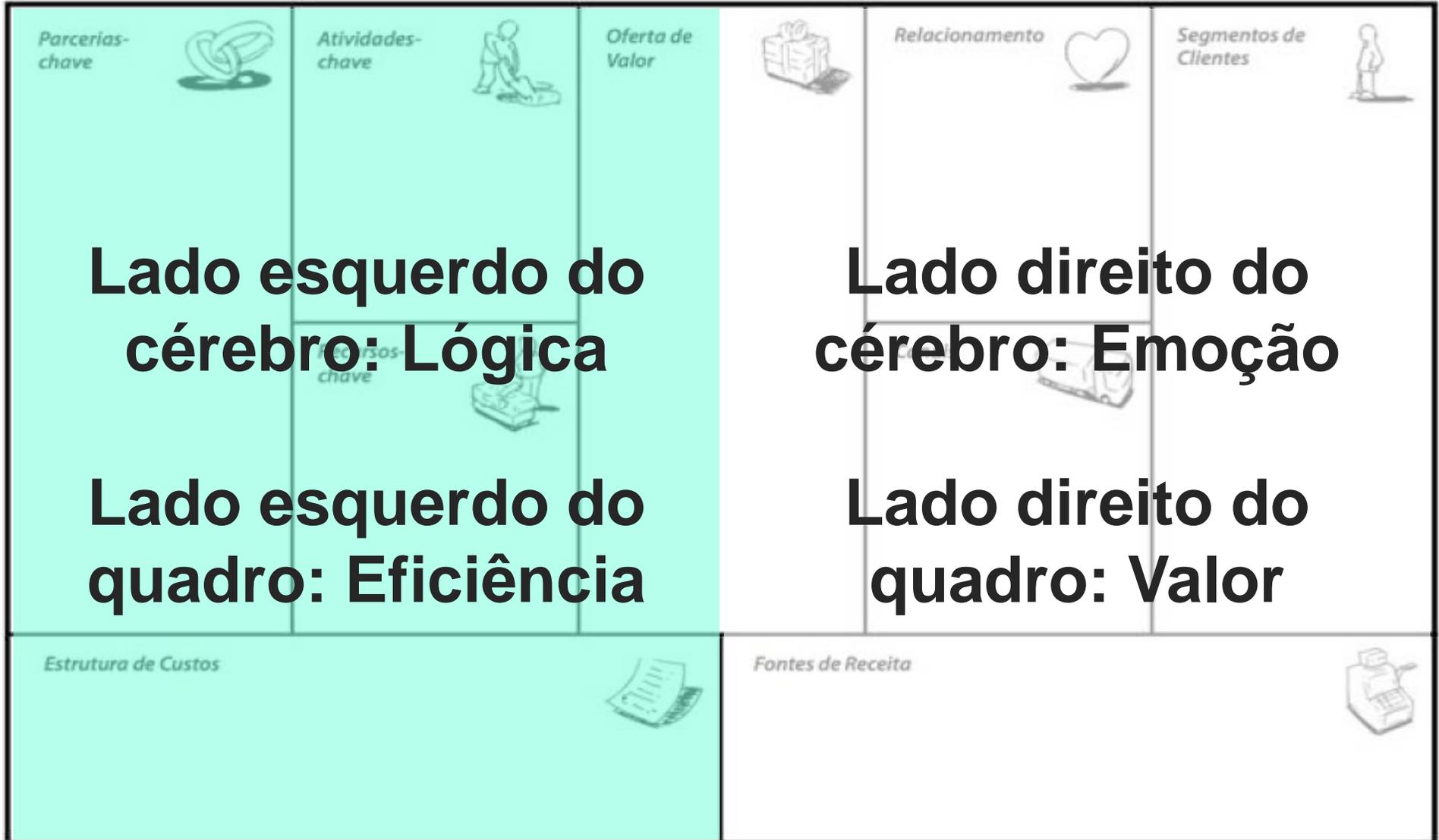


Lado Esquerdo
lógica

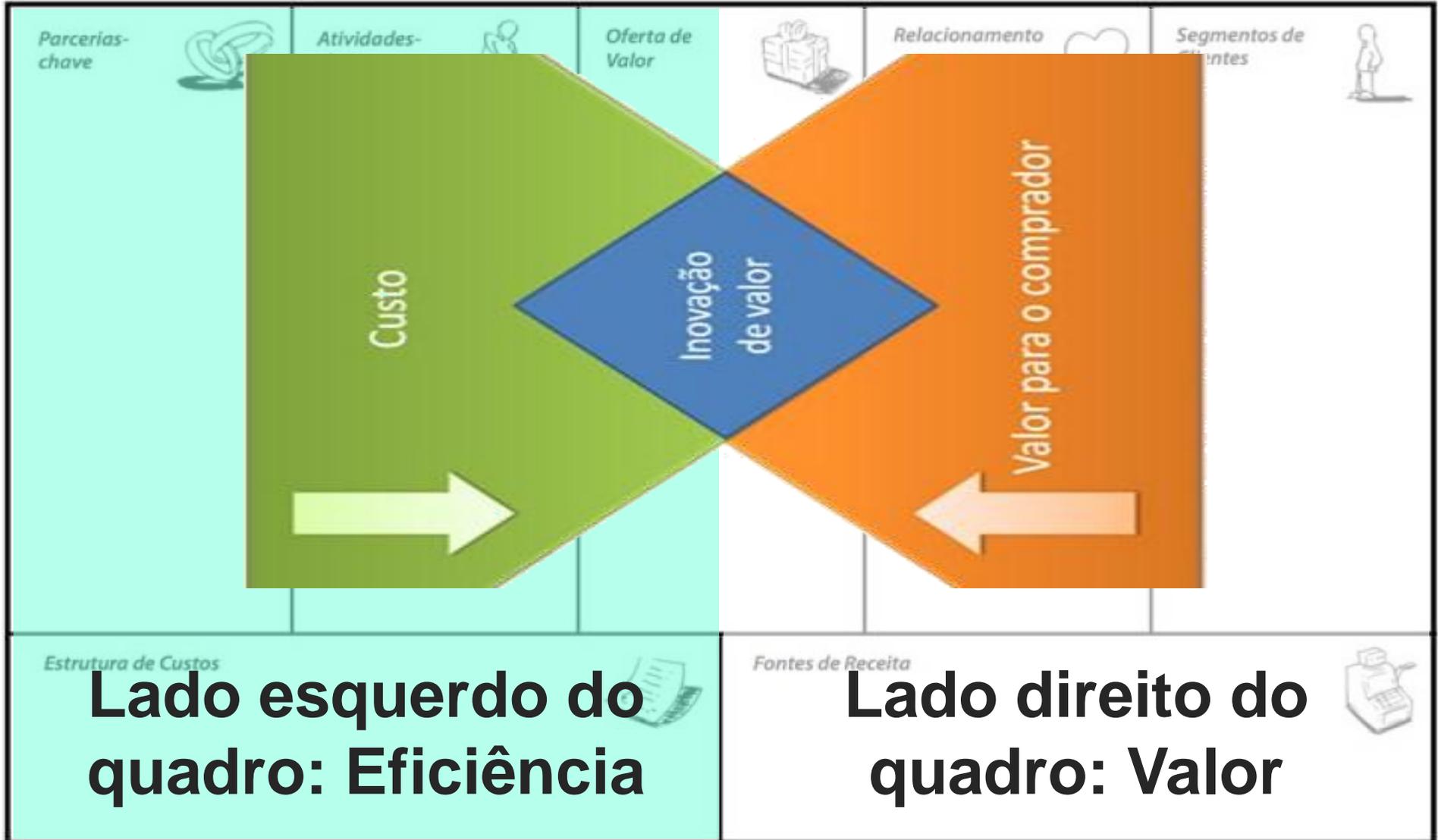


Lado Direito
emoção

Os Lados do Canvas



Inovação de Valor x Canvas



CANVAS

Parcerias Chave



Atividades Chave



Propostas de Valor



Relacionamentos com o Cliente



Segmentos de clientes



Recursos Chave



Canais



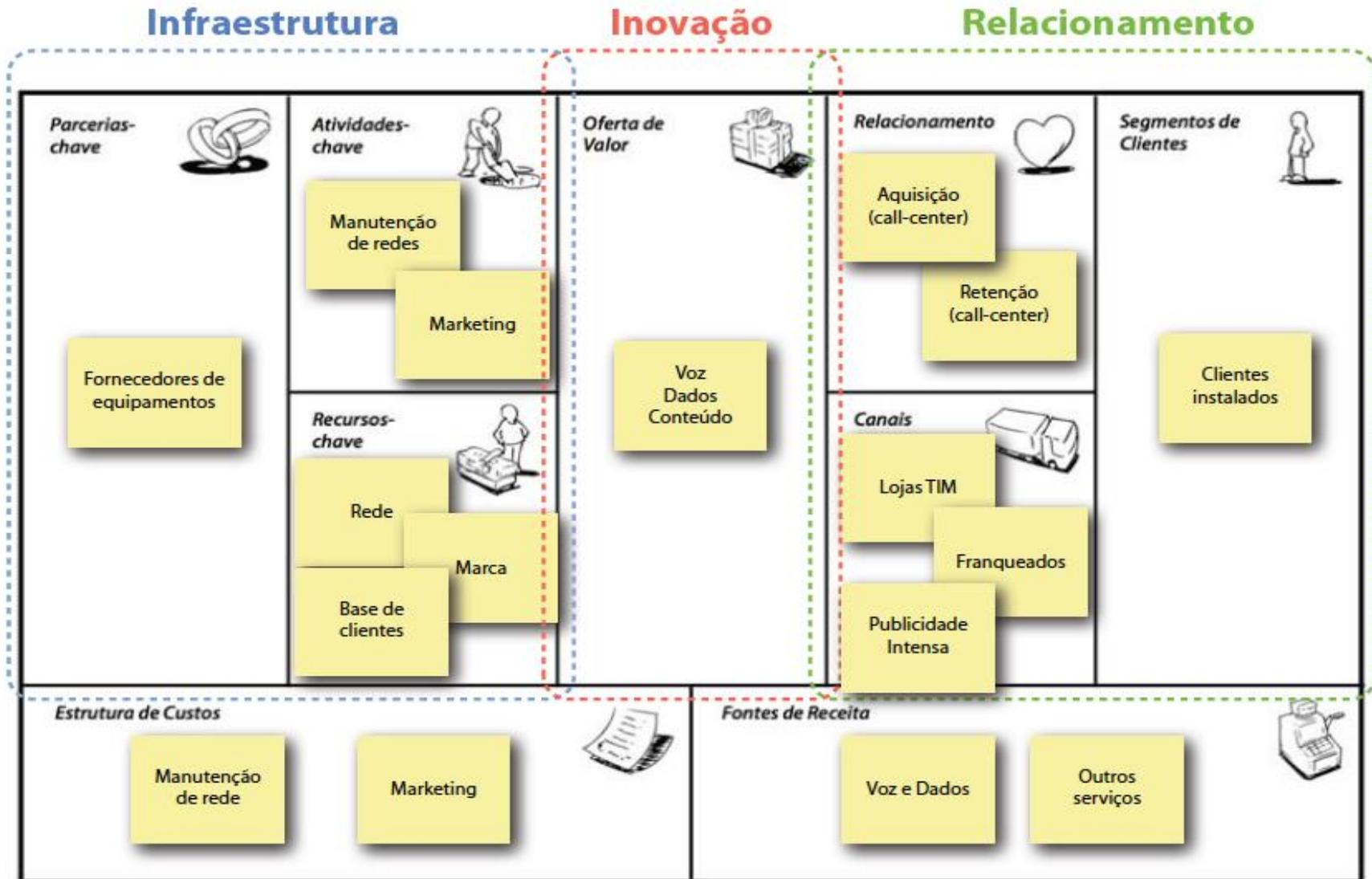
Estrutura de Custo



Fontes de Renda



Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Desagregado



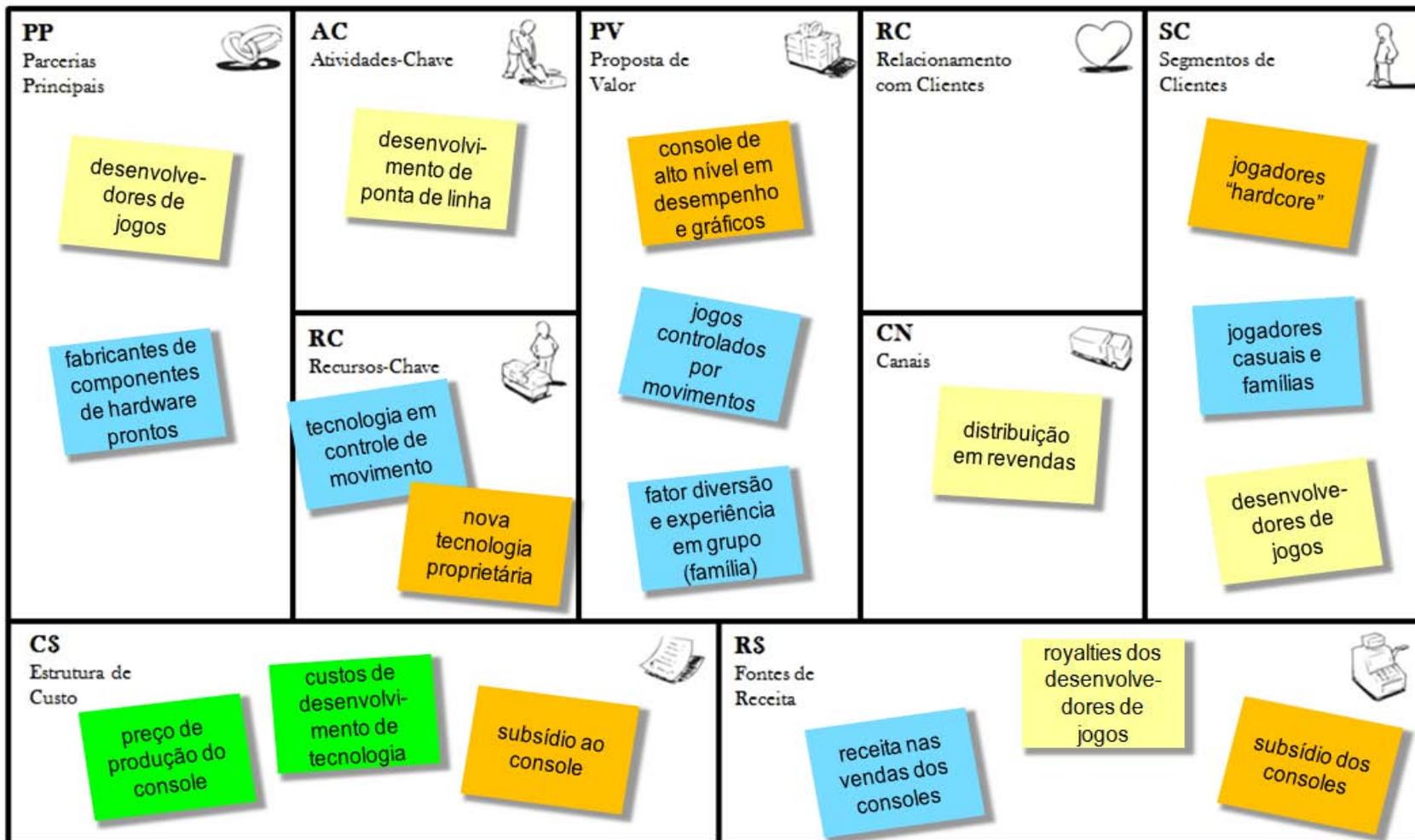
Oceano Azul: Case Nintendo Wii

O quadro do Modelo de Negócios

Empresa: Wii x PS3 e Xbox 360

Nome: _____

Data: 11/09/12



www.businessmodelgeneration.com

www.xperienz.com.br

Legenda:

Nintendo criou

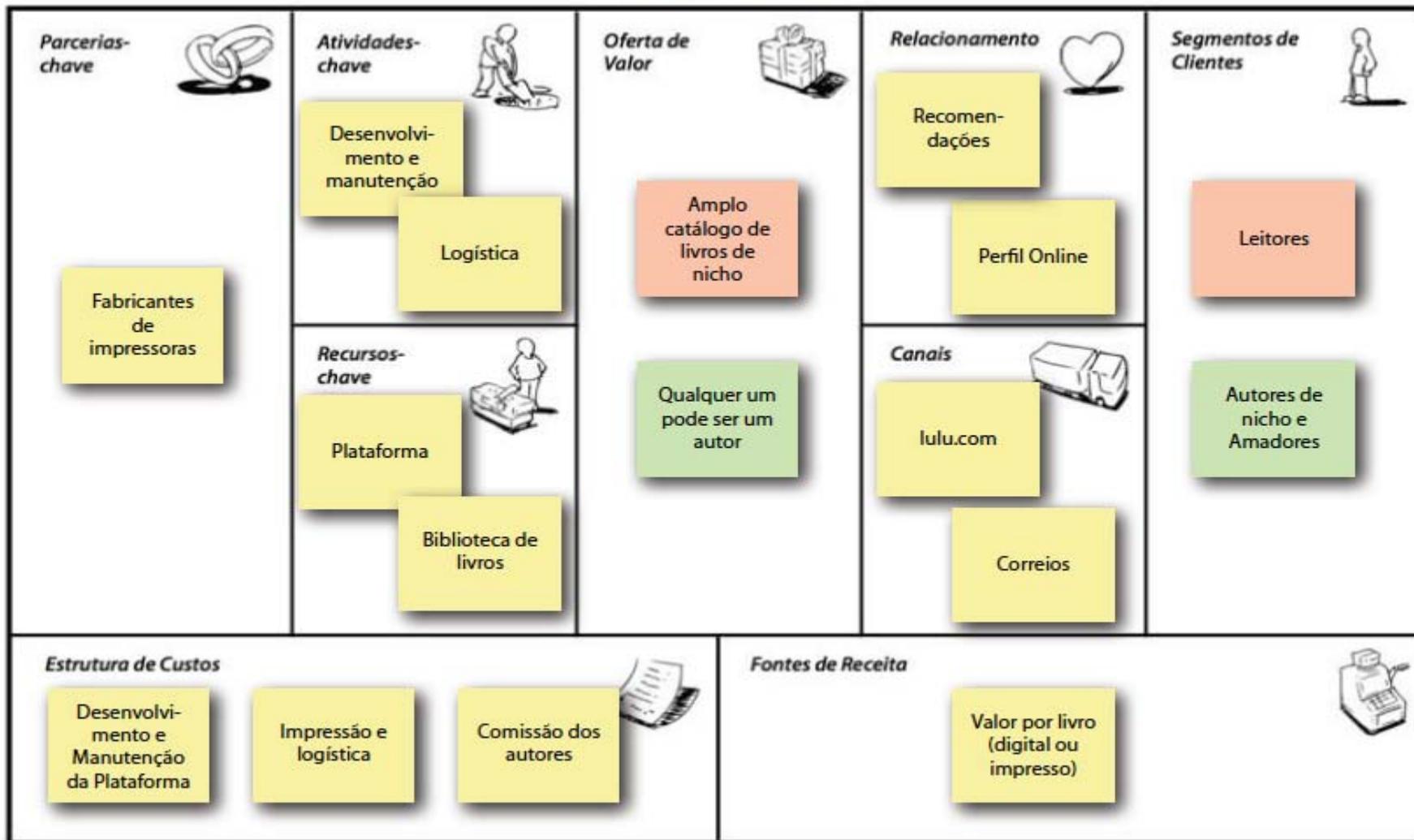
Nintendo eliminou

Nintendo reduziu

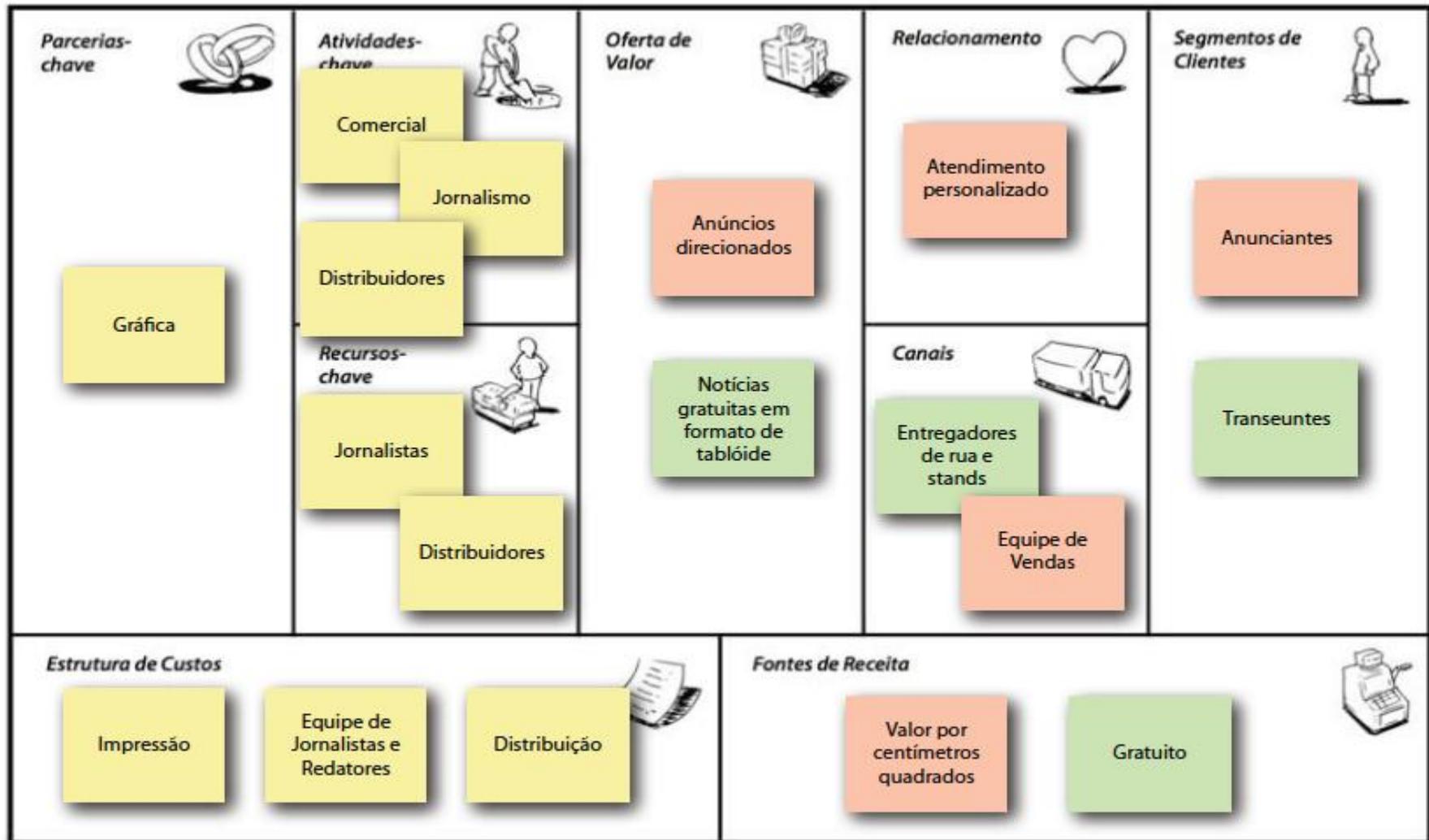
Inalterados

xperienz.

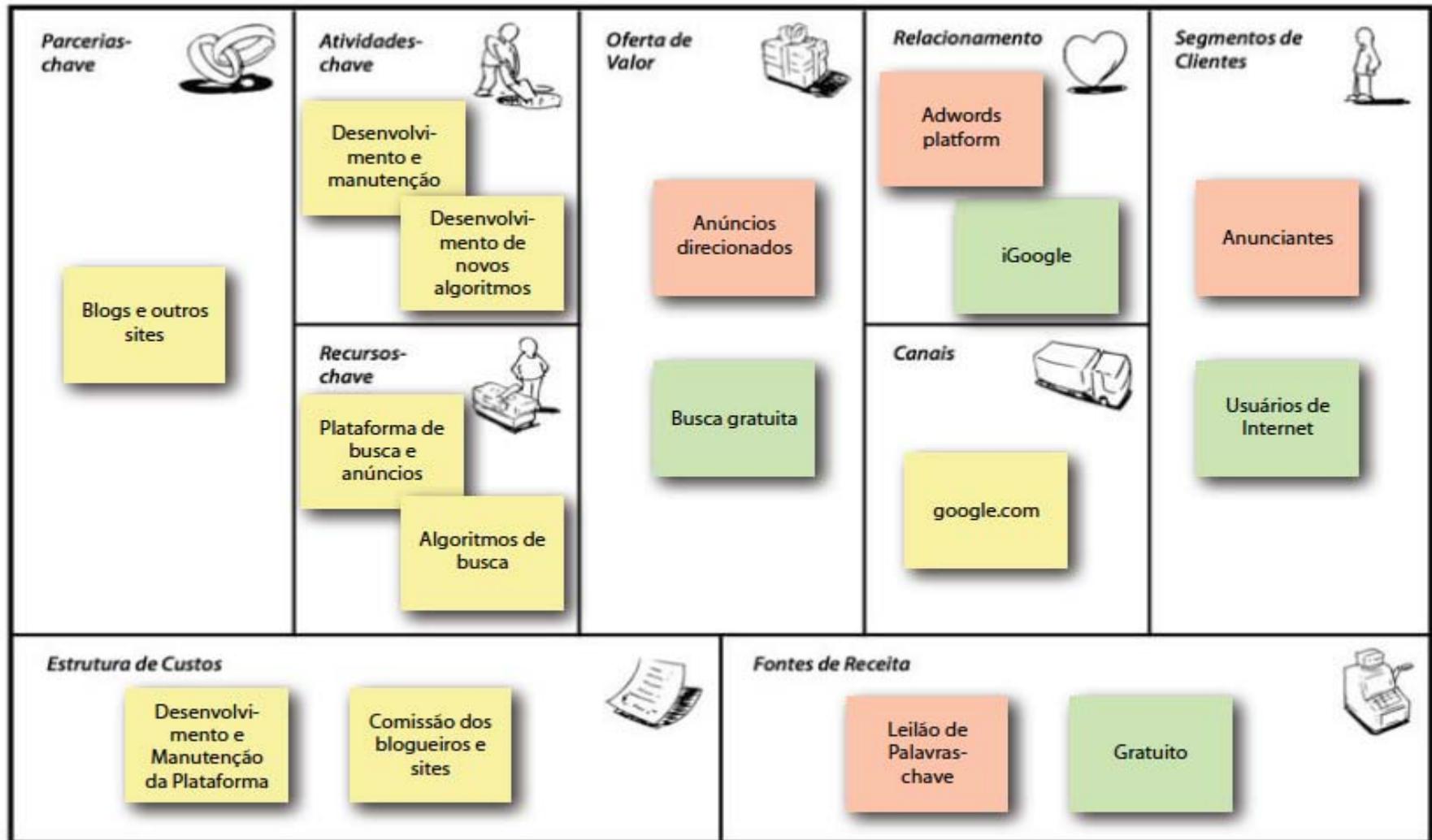
Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Cauda Longa



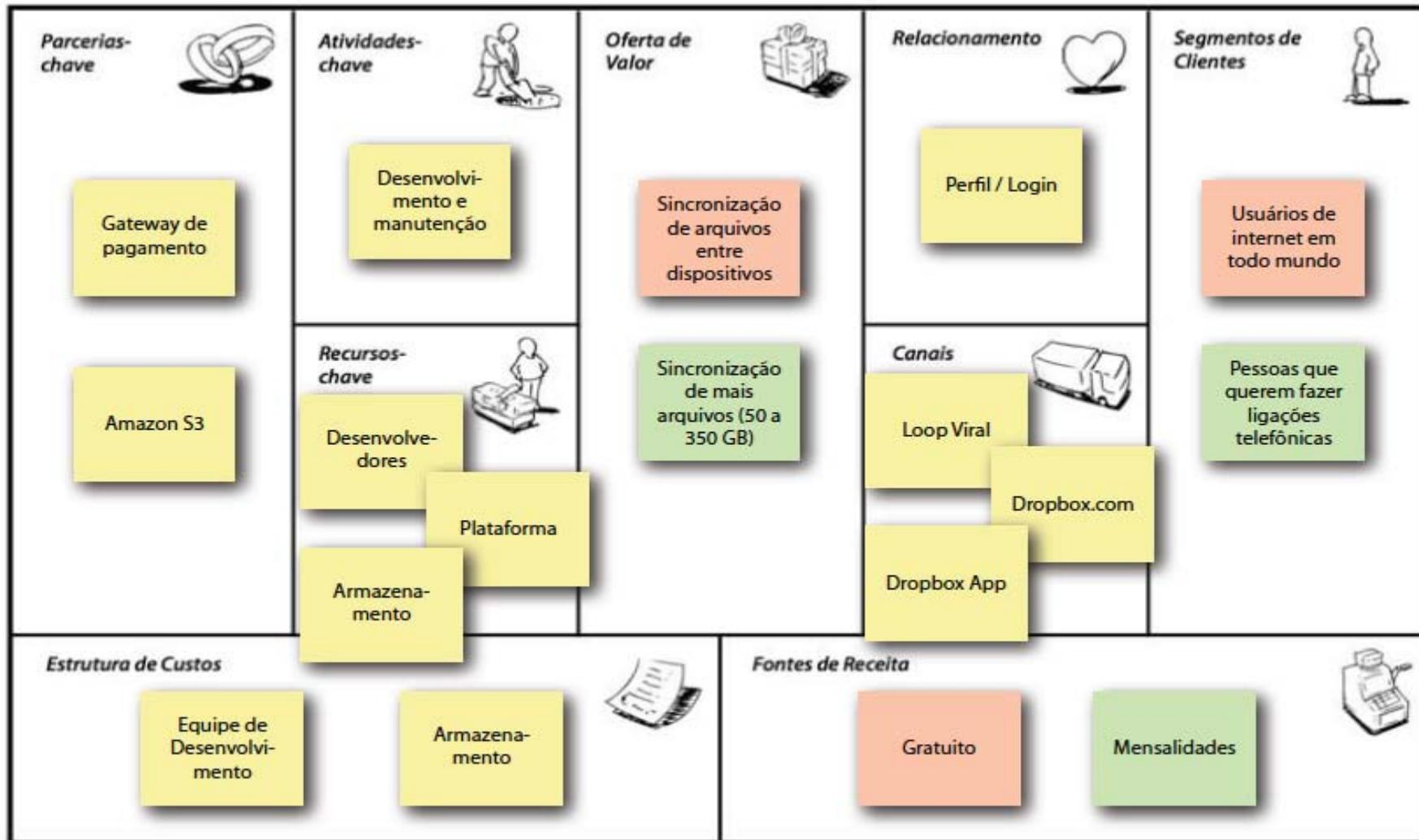
Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Multilateral



Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Multilateral



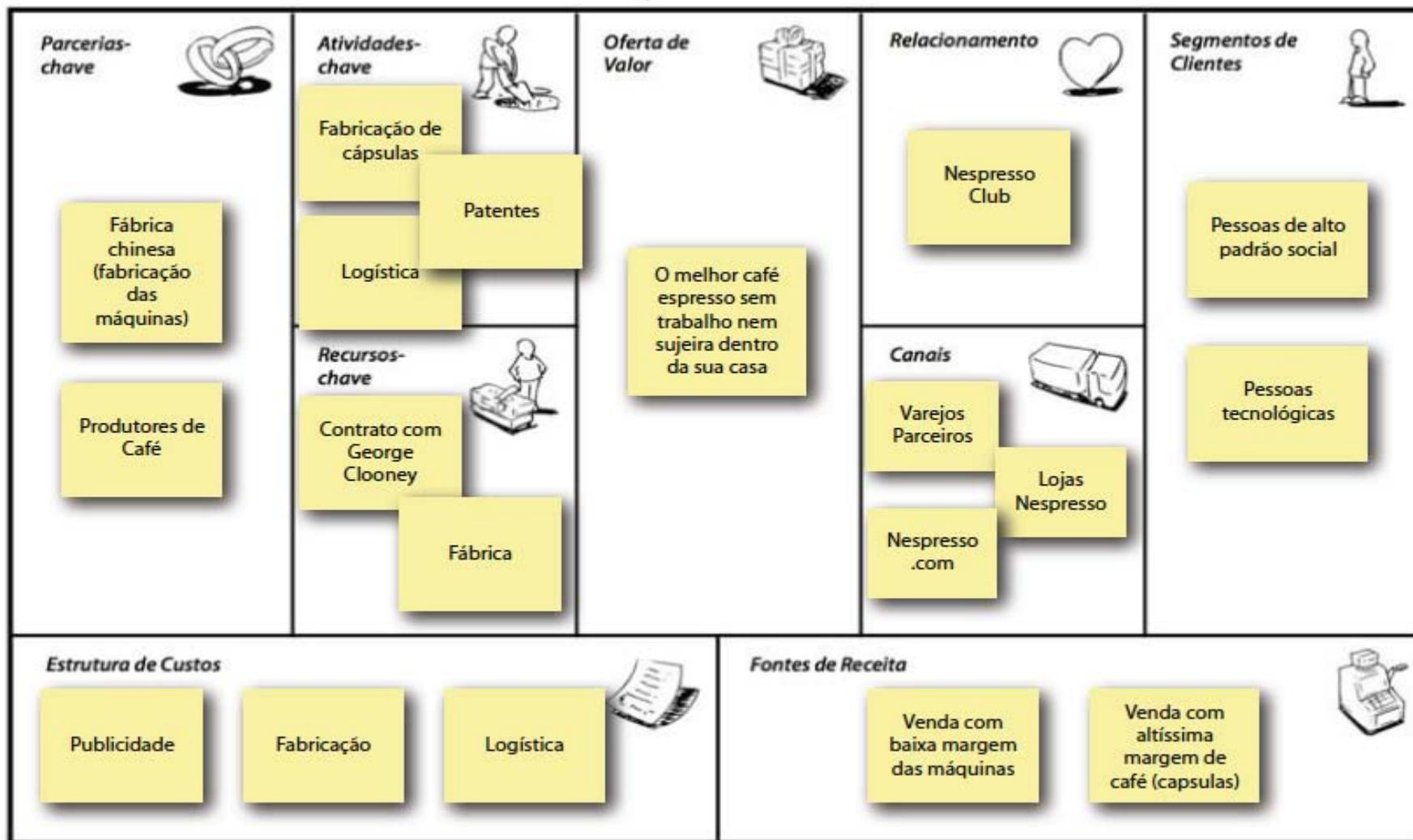
Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Gratuito



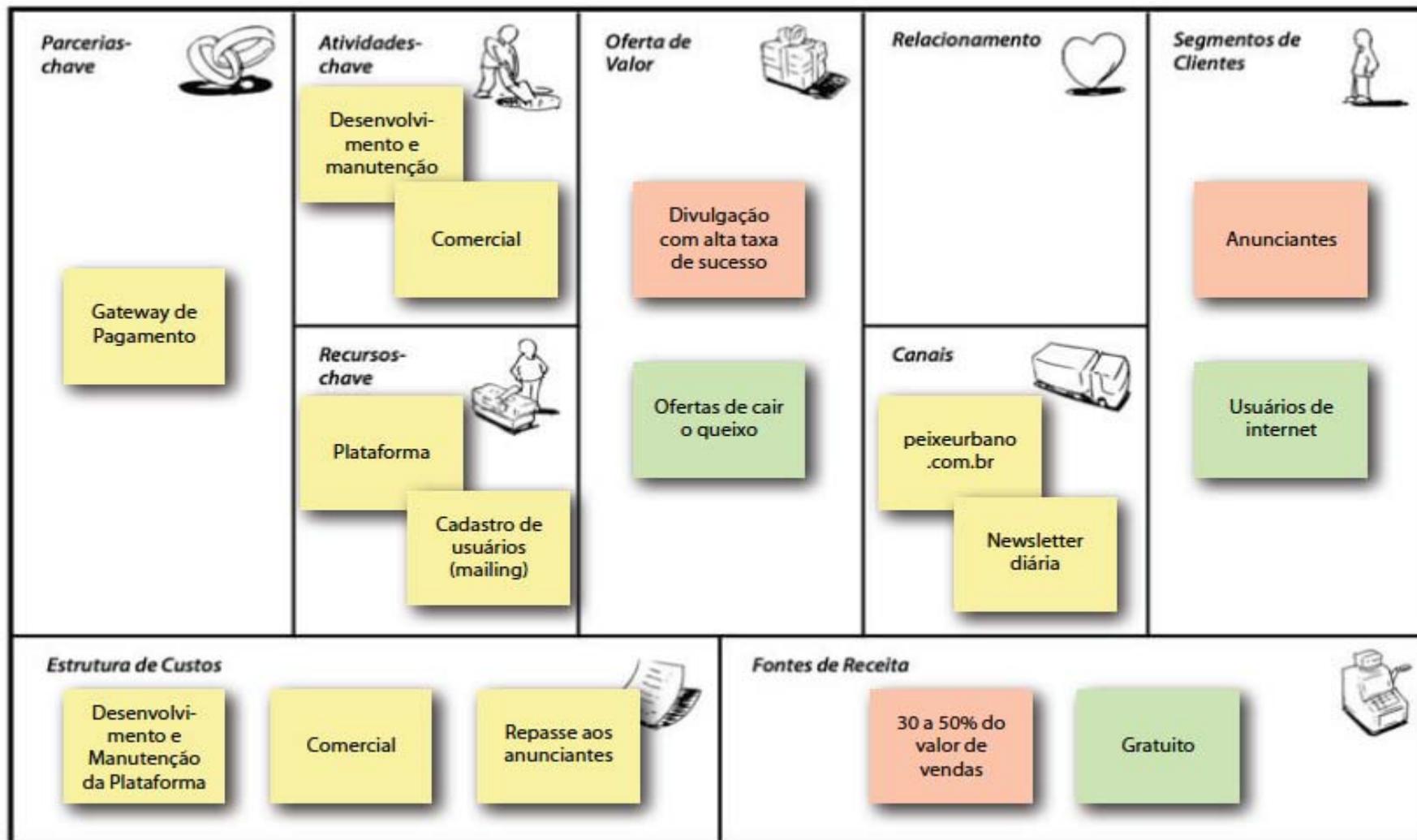
Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Isca e Anzol



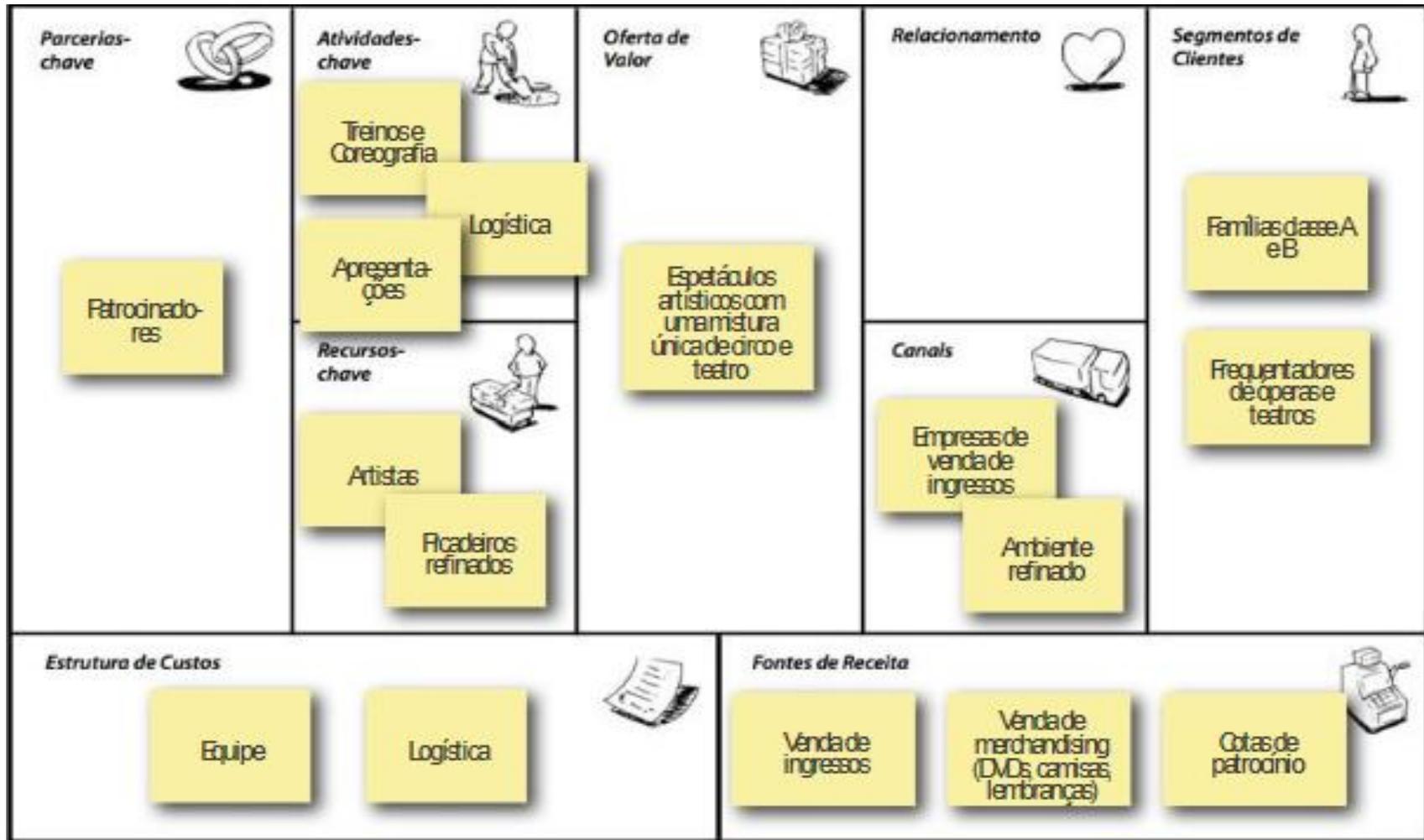
NESPRESSO.



Exemplos de Modelos de Negócios - Padrão: Compra



Oceano Azul: Case Cirque de Soleil



Fonte: Luz consultoria – www.luzconsultoria.com.br

Processo de Criação de um Modelo de Negócios - **Dois**

<p>Parcerias-chave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Quais são nossas principais alianças? • Quem são nossos fornecedores principais? 	<p>Atividades-chave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais atividades são requeridas por nossa proposta de valor? 	<p>Oferta de Valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Que valor entregamos aos clientes ? • Que problemas de nossos clientes estamos ajudando a resolver? • Que necessidades dos clientes estamos satisfazendo? • Que pacotes de produtos e serviços estamos oferecendo a cada segmento de clientes ? 	<p>Relacionamento</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de relacionamento cada um de nossos segmentos de clientes esperam estabelecer e manter com nossa empresa? 	<p>Segmentos de Clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Para quem estamos criando valor? • Quem são nossos mais importantes clientes?
<p>Recursos-chave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer? • E os nossos canais? • E nosso relacionamento com clientes? 		<p>Canais</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? • Como estamos alcançando-os atualmente? 		
<p>Estrutura de Custos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aonde vamos investir nos próximos anos? • Quais são nossos principais <i>drivers</i> de custos para garantir nossa proposta de valor? • Quais são nossos principais custos para atender nossos clientes? 			<p>Fontes de Receita</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Pelo que eles atualmente pagam? • Para que valor nossos clientes realmente desejam pagar? • Como eles estão atualmente pagando? 	

Exercício 3: Desenhar o CANVAS de cada órgão público presente

Objetivo:

- Sentir a adequação do modelo CANVAS para seu órgão público e compartilhar com os demais em breve apresentação



**ARQUITETURA ESTRATÉGICA
(GARY HAMEL / C. K. PRAHALAD)**



**QUERER e
PRECISAR
VISIONÁRIO**



**TEM UM NORTE E O BUSCA DE
MANEIRA OBSTINADA**





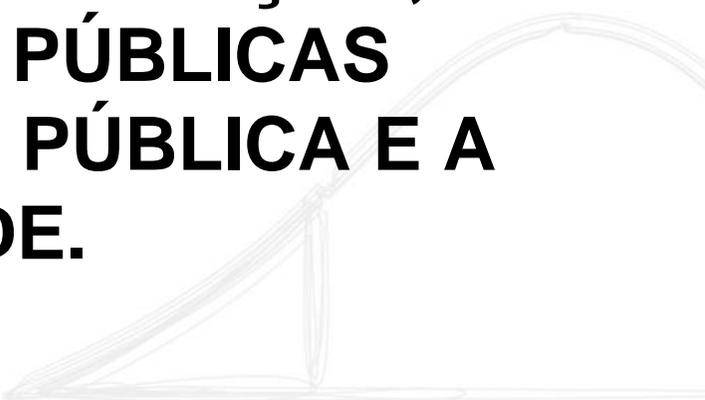
DOCUMENTO ESTRATÉGICO

Conteúdo Básico



HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

RELATO DA HISTÓRIA DA TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO DESDE SUA FUNDAÇÃO ATÉ AQUELE MOMENTO ONDE DECIDE-SE ELABORAR O DOCUMENTO ESTRATÉGICO. TRATA-SE DE UMA OPORTUNIDADE PARA REFLETIR O PROCESSO DE AMADURECIMENTO DA **GESTÃO** E DA **LIDERANÇA PESSOAL** DO MAIOR EXECUTIVO DA ORGANIZAÇÃO, INCLUINDO AS POLÍTICAS PÚBLICAS ALINHADAS A GOVERNANÇA PÚBLICA E A GOVERNABILIDADE.



VISÃO / CREDO

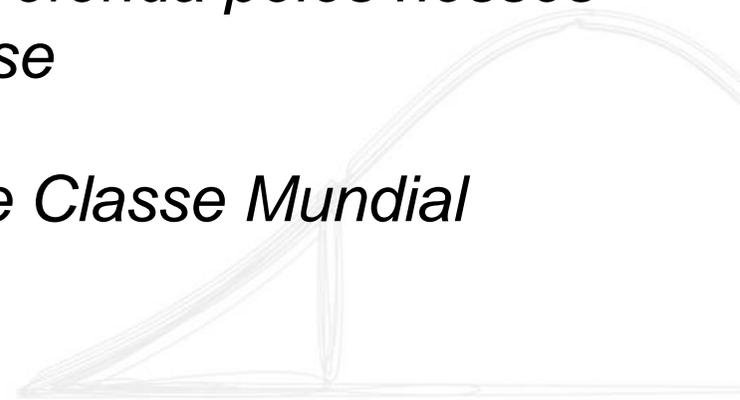
REPRESENTA A “VISÃO” (CREDO) DE ORGANIZAÇÃO É RESPONDIDA QUANDO SE DETERMINA ONDE ELA PRETENDE CHEGAR.

UMA INTENÇÃO QUE NÃO SE LIMITE AO TEMPO DE VIDA OU DE GESTÃO DOS GOVERNANTES E/OU GESTORES, MAS QUE SEJA CARACTERIZADA PELO MAIOR CREDO DA ORGANIZAÇÃO.

É O ELEMENTO QUE ORIENTA QUAL A ESSÊNCIA A SER PRESERVADA E INDICA O FUTURO PARA O QUAL O PROGRESSO DEVE SER DIRECIONADO

Exemplos de VISÃO

- **McDONALD's**: *Duplicar o valor da companhia ampliando a liderança em cada um dos mercados*
 - **MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**: *Ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública*
- **GAUSS**: *Transformar pessoas e organizações em exemplos de perfeição*
- **PETROBRAS**: *Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse*
 - **CORREIOS**: *Ser uma empresa de Classe Mundial*



NEGÓCIO

DEVE REFLETIR O SEGMENTO DE MERCADO QUE SE PRETENDE CONVIVER, SEM VÍNCULO COM O PRODUTO / SERVIÇO ATUAL. CASO NÃO SE POSSUA UM PRODUTO OU SERVIÇO A PERGUNTA É: **DE QUEM** É A RESPOSTA QUE QUEREMOS (DINHEIRO ou ATITUDE), OU AINDA, **PARA QUEM** QUERO VENDER /SERVIR?

O CLIENTE (CIDADÃO) É O PRINCIPAL FOCO DE PREOCUPAÇÃO E O PRODUTO / SERVIÇO QUE REPRESENTA A NECESSIDADE DESTA FOCO PODE NÃO SER A ATUAL ESPECIALIDADE DA ORGANIZAÇÃO, NO ENTANTO, SE O NEGÓCIO ESTIVER ESTABELECIDO, A ORGANIZAÇÃO APRENDERÁ A FAZER O PRODUTO / SERVIÇO DESEJADO. GERALMENTE INICIA-SE COM A PALAVRA **“SOLUÇÕES PARA”**

Exemplos de NEGÓCIO

- **McDONALD's**: *Soluções Alimentares para Crianças e Adultos*
- **MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**: *Soluções de justiça sob o ponto de vista de assegurar o tratamento desigual para os desiguais*
- **GAUSS**: *Karoch* – *Soluções que promovam o funcionamento de práticas de gestão inovadoras e refinadas que possam responsabilizar-se pela excelência organizacional; Pensees – Soluções para Maximização da Eficácia do Processo Decisório; Olho de Tigre – Soluções para a performance organizacional como decorrência do desenvolvimento pessoal da força de trabalho como oportunidade de reflexão para a mudança de atitude e comportamento pessoal.*
 - **CORREIOS**: *Soluções que aproximam*
 - **PETROBRAS**: *Soluções em energia*



Exercício 4: Debate em plenário de situações reais dos participantes

Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre os textos de **VISÃO** e **NEGÓCIO** atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



MISSÃO

NESTE ÂMBITO O FOCO DE PREOCUPAÇÃO PASSAR A SER COM QUE PRODUTO / SERVIÇO SATISFAREI OS CLIENTES (CIDADÃOS) PARTICIPANTES DO MERCADO ELEITO (NEGÓCIO). A DEFINIÇÃO DE MISSÃO DEFINE OS PRINCIPAIS PRODUTOS / SERVIÇOS (SEM DISCRIMINÁ-LOS AO DETALHE) E DE QUE FORMA, SOB O PONTO DE VISTA QUALITATIVO, SE PRETENDE DISPONIBILIZÁ-LO AOS CLIENTES (CIDADÃOS).

NORMALMENTE O ESCOPO DAS CERTIFICAÇÕES DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE DEVEM ABRANGER INTEGRALMENTE A MISSÃO DA EMPRESA.

Exemplos de MISSÃO

- **McDONALD'S**: *Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária*
- **MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**: *Assegurar o perfeito funcionamento dos órgãos relacionados ao Ministério da Justiça*
- **GAUSS**: *Prestação de serviços interdisciplinares que promovam superação de desafios pessoais, profissionais e organizacionais por meio de treinamento, consultoria, assessoria especializada e terceirização*
- **PETROBRAS**: *Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua*
- **CORREIOS**: *Fornecer produtos e serviços acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo*

POLÍTICAS

CONFIGURAM-SE POR FRASES (SLOGANS) QUE EXPORTAM AS PARTES INTERESSADAS, DE MANEIRA CONCISA E OBJETIVA, A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO SOB O PONTO DE VISTA DOS INTERESSES DA SOCIEDADE. EXEMPLOS:

- ❖ **GESTÃO DA QUALIDADE**
- ❖ **GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE**
- ❖ **SEGURANÇA DO TRABALHO**
- ❖ **SAÚDE OCUPACIONAL**
- ❖ **RESPONSABILIDADE SOCIAL**
- ❖ **RISCOS ORGANIZACIONAIS**
- ❖ **SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO**
- ❖ **Etc.**



VALORES E PRINCÍPIOS (CRENÇAS)

UMA RELAÇÃO DE CUIDADOS QUE REPRESENTA AS **REGRAS BÁSICAS** (CÓDIGOS DE ÉTICA / CONDUTA) DA ORGANIZAÇÃO. CARACTERIZA RELAÇÕES SOCIAIS ENTRE TODAS AS PARTES INTERESSADAS COM LIMITES CLAROS E TRANSPARENTES E NÃO ADMITE FACÇÕES CONTRÁRIAS (OU RESPEITA OU SAI). ASSEMELHA-SE A PRÁTICA DE DETERMINADO ESPORTE, DOTADO DE SUAS REGRAS, ONDE A INFRAÇÃO A ELAS OCASIONA SANÇÕES INDISCUTÍVEIS. PRECEDE A LEI. CADA VALOR É COMPOTO POR UMA **PALAVRA CHAVE** ADICIONANDO-SE **EXPLICAÇÕES DETALHADAS DE SEU SIGNIFICADO** E DE EXEMPLOS DE SUA ADOÇÃO (**COMPORTAMENTOS ADERENTES**).

Exemplos de VALORES

- **McDONALD's**: *Qualidade / Serviço & Limpeza / Espírito Empreendedor / Compromisso com nossa Gente / Rentabilidade / Ética / Responsabilidade / Desenvolvimento das Comunidades circunvizinhas*
- **MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**: *Ética / Valorização das Pessoas / Gestão Empreendedoras / Comprometimento / Dinamismo / Integração Institucional*
- **GAUSS**: *Consultor por Opção e não por falta de Opção / Se o cliente trabalha nós podemos trabalhar também / Estudar para o resto do vida / Jamais conjugar o verbo tentar / Ser escravo da própria língua / Desenvolvemos coragem, vontade, disciplina, iniciativa, criatividade, cordialidade e humildade ANTES da competência / Ensinar pelo exemplo / Ética / Transparência / Integridade*
- **CORREIOS**: *Ética / Meritocracia / Respeito as Pessoas / Compromisso com o Cliente / Sustentabilidade*

Exercício 5: Debate em plenário de situações reais dos participantes

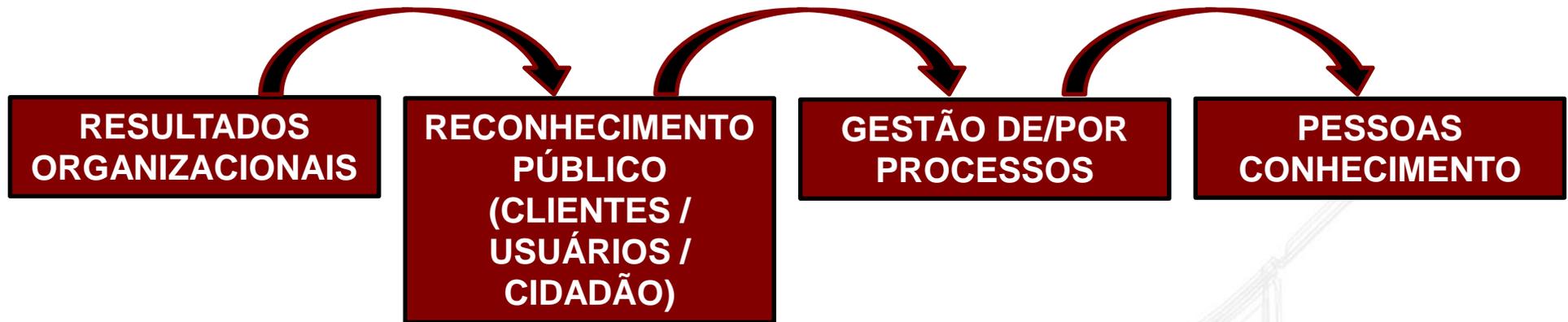
Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre os textos de **MISSÃO, POLÍTICAS e VALORES E PRINCÍPIOS** atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



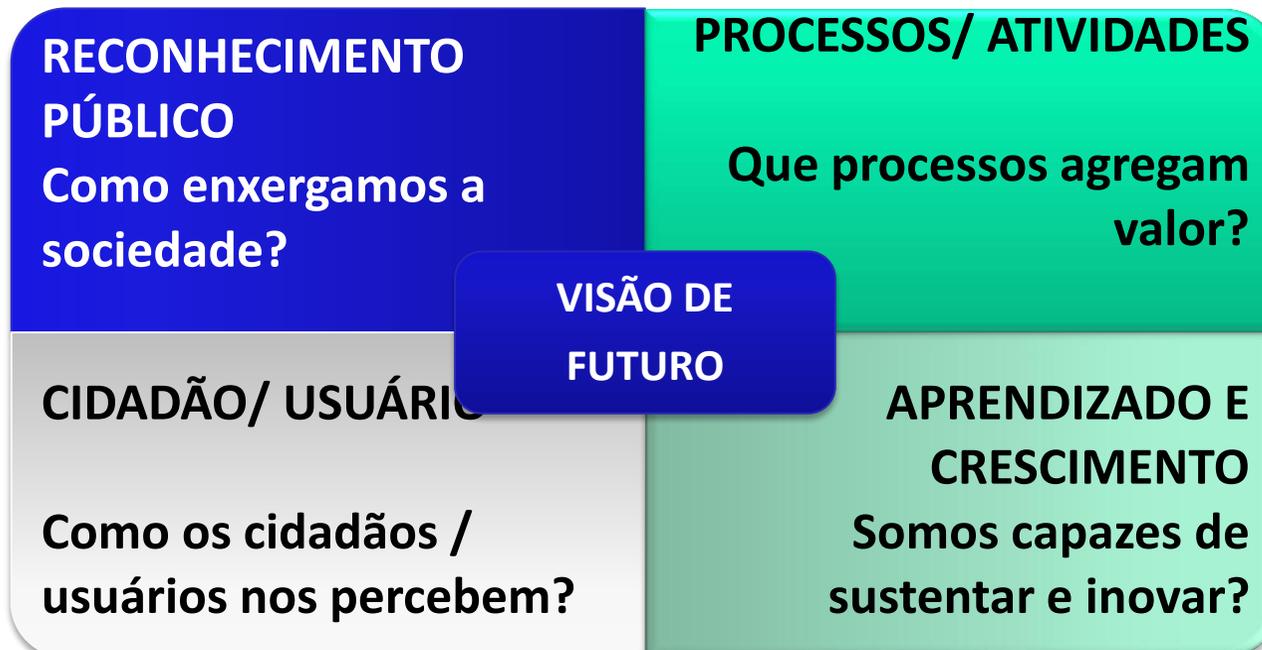
MAPA ESTRATÉGICO PERSPECTIVAS

A PARTIR DAS ABORDAGENS DE DAVID NORTON E ROBERT KAPLAN, CUJO FOCO SEMPRE FOI TRADUZIR AS ESTRATÉGICAS EM ALGO EFETIVAMENTE EXEQUÍVEL, EXISTEM PELO MENOS 4 PERSPECTIVAS PELAS QUAS AS ESTRATÉGIAS PRECISAM DEFINIR OBJETIVOS:



BALANCED SCORECARD – AS 4 PERSPECTIVAS

PERSPECTIVAS EM EMPRESAS PRIVADAS	PERSPECTIVAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
FINANÇAS	RECONHECIMENTO PÚBLICO
CLIENTES	CIDADÃO/ USUÁRIO
PROCESSOS INTERNOS	PROCESSOS/ ATIVIDADES
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	APRENDIZADO E CRESCIMENTO



COMO O BSC PODE SER DESDOBRADO?



CONCLUSÃO - UMA ORGANIZAÇÃO FOCADA NA ESTRATÉGIA



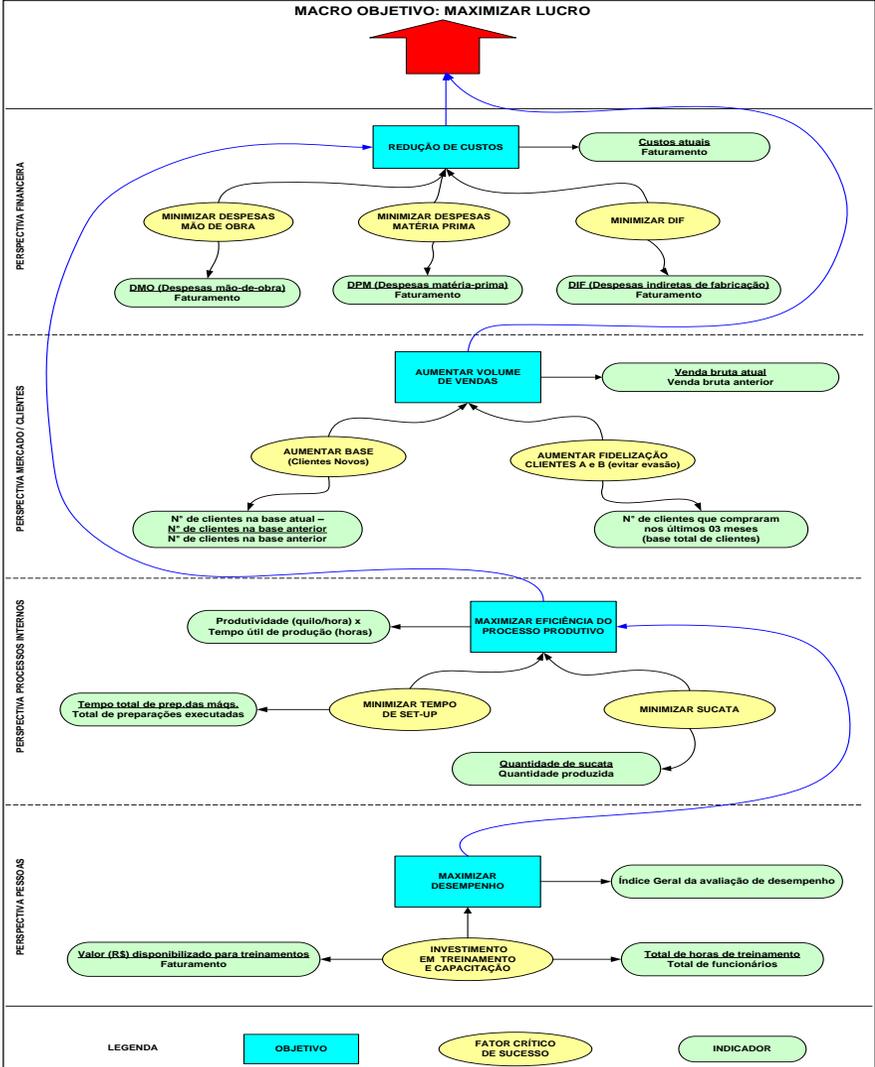
MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

O MAPA ESTRATÉGICO NADA MAIS É DO QUE ESTABELEECER UMA RELAÇÃO DE **CAUSA E EFEITO** ENTRE OS DIVERSOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALOCADOS CORRETAMENTE EM SUAS PERSPECTIVAS UMA VEZ QUE ESTAS JÁ DECORREM DE UMA RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO ORIGINAL.

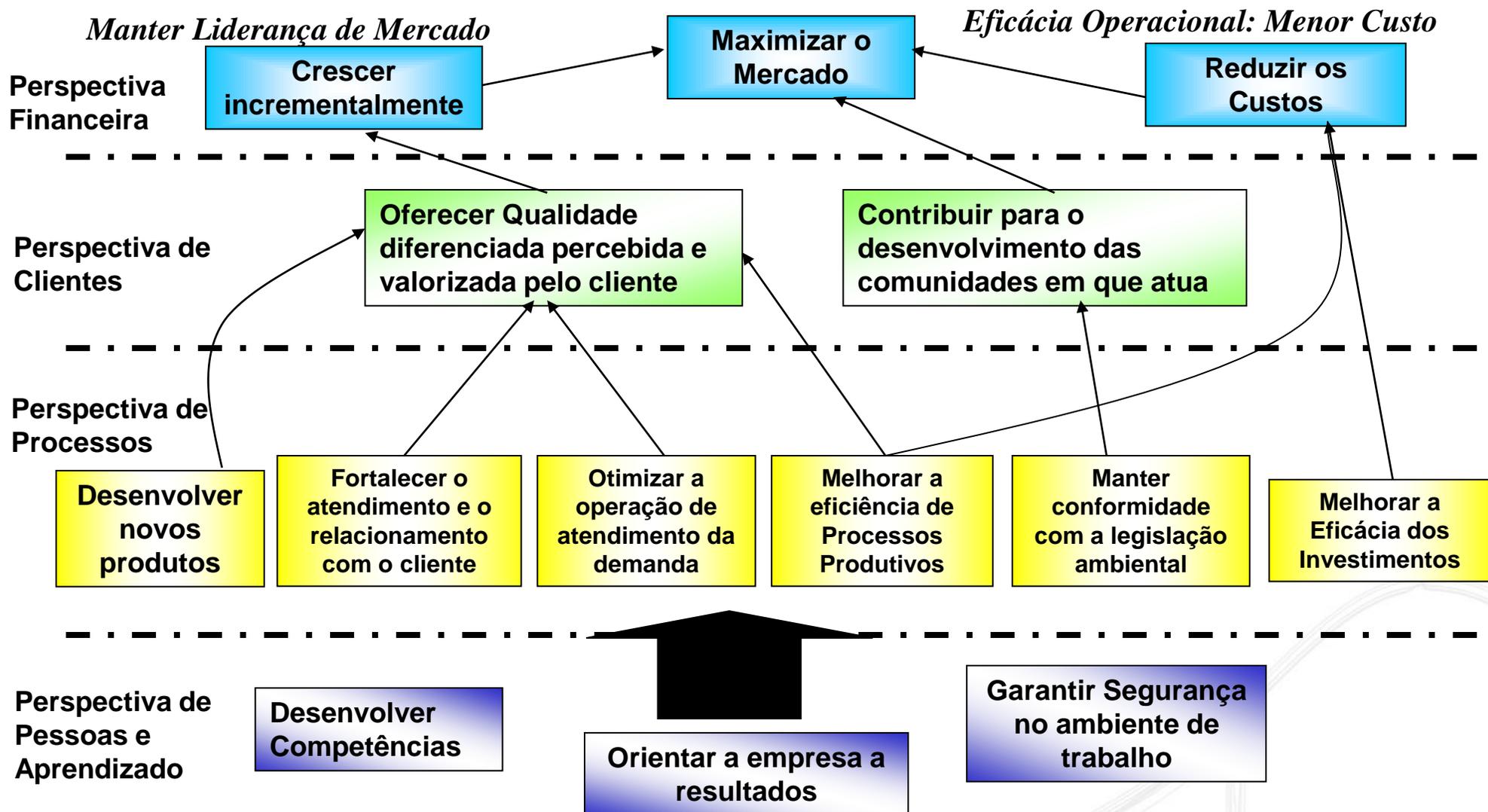
UM MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZA O MODELO MENTAL DA ESTRATÉGIA DEIXANDO CLARO O QUE SERVE PARA QUE, FACILITANDO DE FORMA DECISIVA PARA TRANSFORMAR AS ESTRATÉGIAS EM AÇÕES PROPRIAMENTE DITAS.

Exemplos de MAPAS ESTRATÉGICOS



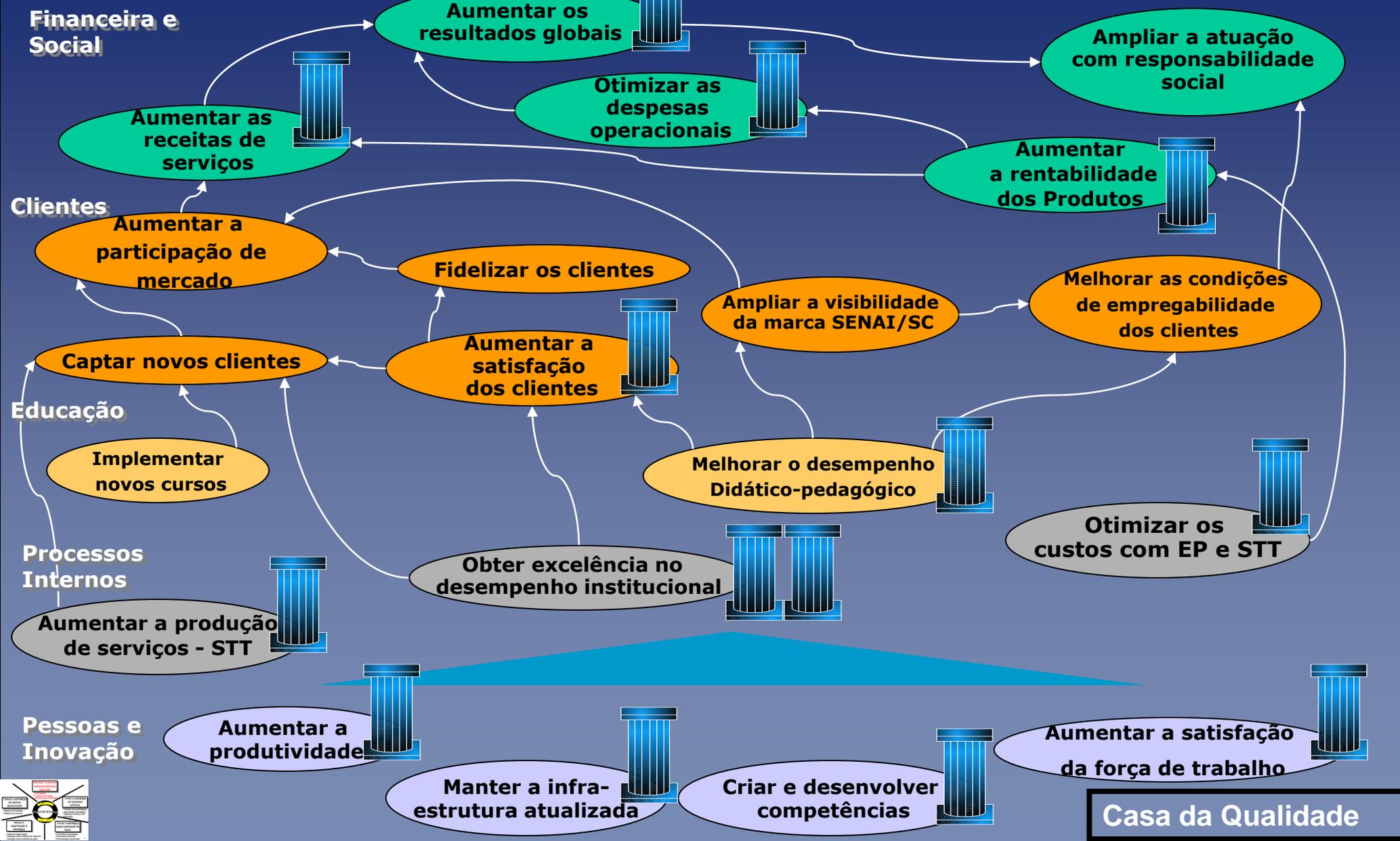


Visão: "Ser uma Empresa Internacional de Classe Mundial"





Mapa Estratégico BSC Corporativo



Exercício 6: Debate em plenário de situações reais dos participantes

Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre os MAPAS ESTRATÉGICOS atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



MAPA ESTRATÉGICO

INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO DEVE TER, PELO MENOS, UM INDICADOR ESTRATÉGICO. ESTES INDICADORES SÃO MAIS AMPLOS E MEDEM EXCLUSIVAMENTE OS RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

UM INDICADOR ESTRATÉGICO NÃO SE CONFUNDE AOS KPI's (TÍPICOS DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E MUITO MAIS ABUNDANTES). OS INDICADORES ESTRATÉGICOS SÃO A BASE PARA O DESDOBRAMENTO EM KPI's

**Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende.**

Não há sucesso no que não se gerencia.

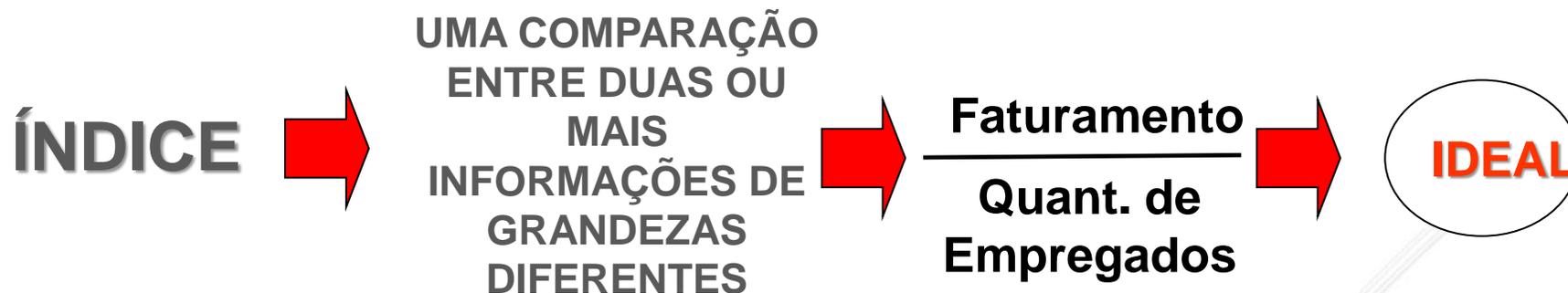
W. E. Deming



Conceituação sobre tipos de informação

DADOS	INFORMAÇÕES	INDICADORES
DISPONÍVEL PARA MANIPULAÇÃO NO BANCO DE DADOS	ORGANIZADOS E JÁ MANIPULADOS EM PRIMEIRO NÍVEL	MANIPULADOS MATEMATICAMENTE ATRAVÉS DE FÓRMULAS (divisão)
ABUNDANTES E ARMAZENADOS EM SUA TOTALIDADE	SELECIONADOS EM FORMATOS DE TELAS E/OU RELATÓRIOS	PARAMETRIZADOS EM FORMATOS DE GRÁFICOS LINEARES
VIABILIZADOS ATRAVÉS DE COLETA DE DADOS	VIABILIZADO ATRAVÉS DE SOFTWARES GERENCIAIS	VIABILIZADOS ATRAVÉS DE REGRAS DE CONTAGEM
NÃO TEM FOCO NA GESTÃO	COM FOCO ABRANGENTE E DISPERSIVO	COM FOCO NO QUE É RELEVANTE

Tipos de Indicadores



Categorias de Indicadores

OUTCOME (Fim / Colheita / Resultado) **O Gerenciamento é pela TORCIDA**

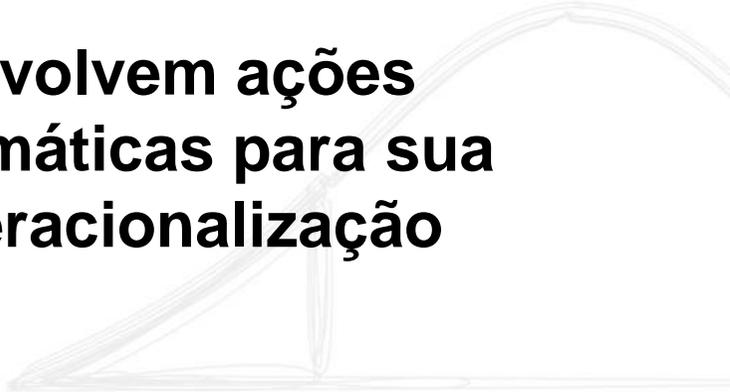
Mostram se estamos no
tendo efetividade e
eficácia global

Envolvem encadeamento de
diversas ações de vários
cargos /processos para sua
consecução

DRIVER (Meio / Plantação / Processo) **O Gerenciamento depende do ESFORÇO**

Traduzem os
indicadores outcomes,
portanto são
“construtores” deles

Envolvem ações
pragmáticas para sua
operacionalização



Categoria de indicadores

Outcomes

Também chamados de...

- **Lagging**
- **Resultante**
- **de Efeito**
- **Item de Controle**

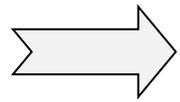
Driver

Também chamados de...

- **Leading**
- **Direcionador**
- **Causadores**
- **Item de Verificação**



O que é um outcome e um driver?



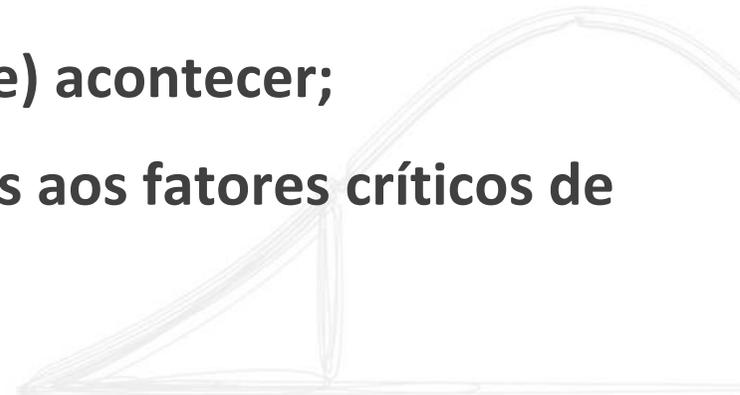
Depende da referência!!!

OUTCOME

- Mede o efeito após um certo tempo;
- Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos;
- A cada outcome deve ser associado um ou mais drivers.

DRIVER

- Mede a causa antes do efeito (outcome) acontecer;
- Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.

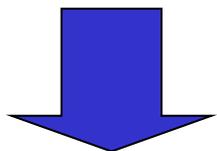


Exemplo do dia a dia

Opções estratégicas	Emagrecimento – Conforto – Segurança – Bem Estar
Ações Estratégicas	Dieta – Exercícios Físicos - Cirurgia
Objetivo	Reduzir taxa de gordura
<i>Outcomes</i>	Taxa de redução de peso / Índice de massa corpórea / Taxa de perímetro
Fatores críticos de sucesso	Ingerir menos alimentos calóricos
<i>Drivers</i>	Quantidade de caloria / Quilômetros Percorridos / Passos dados / Pontos consumidos

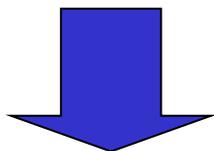
Metas

**Estabelecer o nº
atual e o período
de sua base**



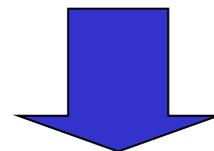
**10 Visitas/Dia
(Jan/98 a Jan/99)**

**Quantas vezes
este nº atual deve
crescer ou
diminuir?**



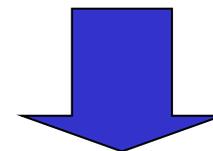
**X 1,3
(30 % de Cresc.)**

**Em quanto
tempo?**



**6 Meses
(Até Julho/99)**

**Meta
Final**



**13 Visitas/Dia
(Até Julho/99)**



**Processos
(KPI)**

**Estratégia
(BSC)**

Medem o desempenho de:

- Equipamentos (tempo de parada, número de parada, etc.)
- Matérias-primas (níveis de estoque, qualidade da MP, etc.)
- Condições ambientais (temperatura, poeira, umidade, etc.)
- Aferição dos instrumentos de medição
- Comprimentos dos padrões operacionais de trabalho.

Indicadores

**Principais desafios, obstáculos ou restrições ao atingimento dos objetivos dos processos.
Aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem feito para ter êxito em sua estratégia.**

Exercício 7: Debate em plenário de situações reais dos participantes

Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre os **INDICADORES OUTCOMES E DRIVERS** atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



DIRETRIZES DE GESTÃO POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

AS DIRETRIZES DE GESTÃO CONFIGURAM AS ORDENS GENÉRICAS (GLOBAIS) ORIUNDAS DA ALTA DIREÇÃO PARA VIABILIZAR AS ESTRATÉGIAS. EM SÍNTESE, SÃO OS MEIOS PELOS QUAIS SE PRETENDE TORNAR EFETIVO TUDO QUE SE DESENVOLVEU ATÉ AQUI.

DIRETRIZES DE GESTÃO EQUIVOCADAS GERAM HIATOS ESTRATÉGICOS QUE, POR DECORRÊNCIA, EXPLICAM EVENTUAIS RESULTADOS ABAIXO DA EXPECTATIVA APESAR DE SEREM EXECUTADOS COM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.

Exercício 8: Debate em plenário de situações reais dos participantes

Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre as **DIRETRIZES DE GESTÃO** atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



PROJETOS ESTRATÉGICOS

OS PROJETOS ESTRATÉGICOS SÃO TODAS AS **INICIATIVAS NOVAS** QUE A ORGANIZAÇÃO VAI EMPREENDER PARA VIABILIZAR AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS. SÃO OS **PROJETOS ESTRATÉGICOS**, CUJA CONDUÇÃO É CONVENIENTE ESTAR ALINHADO COM AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS – PMI – POR MEIO DE PROFISSIONAIS CAPACITADOS OU ATÉ CERTIFICADOS – PMP (*Módulo IV deste Curso*), É QUE DESENVOLVERÃO AS **PRÁTICAS DE GESTÃO** (O QUE FAZER) E OS **PADRÕES DE TRABALHO** (COMO FAZER) QUE SERÃO TRANSFORMADOS EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS CÍCLICOS **ADEQUADOS** ao IAGP do MEGP/PQGF, **PROATIVOS**, **DISSEMINADOS**, **CONTINUADOS**, **REFINADOS** – PDCA/PDSA/PDCL E, NATURALMENTE, **INTEGRADOS**

Exercício 9: Debate em plenário de situações reais dos participantes

Objetivo:

- Permitir que os participantes possam interagir com o instrutor e com os colegas sobre os **PROJETOS ESTRATÉGICOS** atualmente adotados pelos órgãos públicos do estado de Goiás



22 ANOS DE VIDA

+ DE 4.000 PARTICIPANTES DO OLHO DE TIGRE

FOCO EM RESULTADOS

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



Adm. M.Sc. Prof. Orlando Pavani Jr. (CRA 57.398)
Diretor Executivo e Comercial - Gauss
Facilitador Master – Olho de Tigre

www.gaussconsulting.com.br

www.olhodetigre.com.br

pavani@gaussconsulting.com.br

pavani@olhodetigre.com.br

[Linkedin](#)

[Facebook](#)

[Twitter](#)

A teoria na prática.