



MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Gestão 2003-2004

1. APRESENTAÇÃO

O que é Planejar

Planejar é moldar, ou mesmo tentar controlar o futuro da Organização¹ dentro de um horizonte estratégico. É antecipar um futuro desejado, o que envolve um grande número de atividades em um alto grau de incertezas relativas ao tempo, espaço, custo e disponibilidade de recursos.

Assim, pode-se dizer que o planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Ou seja, planejar é o processo que inclui atividades de definição da Missão da Organização, de estabelecimento de Objetivos e de desenvolvimento de Estratégias que possibilitem o sucesso das Operações no seu Ambiente.

Para que nos serve o Planejamento

A falta de um rumo definido numa Organização só pode significar uma coisa: “as coisas andam conforme a maré” (administração reativa).

O Planejamento é uma ferramenta que auxilia na determinação do que se quer atingir e na maneira de como fazê-lo (administração pró-ativa). O plano auxilia o cumprimento do que foi determinado ou seja, servirá de guia e de controle para o andamento das atividades da próxima gestão.

Vale lembrar que o Plano Estratégico² deve ser flexível e portanto, revisado periodicamente. Sendo assim, deverá ser utilizado constantemente em Reuniões de Diretoria como ferramenta de implementação das estratégias e de controle com base nos resultados obtidos.

Breve Histórico

O primeiro Planejamento Estratégico do Escritório foi realizado em setembro de 2001, com metodologia desenvolvida por membros da gestão 2001-2002 e ex-membros. Até então, eram apenas realizadas revisões semestrais dos planos de metas por áreas.

Devido a excessiva rotatividade da Diretoria Executiva do Escritório, muita informação, conhecimento e experiências não eram repassadas aos sucessores da presidência quanto a elaboração do Plano Estratégico. Com isso muitas falhas eram observadas tardiamente.

Este manual foi elaborado em agosto de 2003 com o intuito de orientar os membros da gestão 2003-2004 e de gestões subsequentes a realização do processo de Planejamento Estratégico, bem como sua implementação.

¹ Organização: conjunto de pessoas que tem objetivos em comum e vivem sobre o regimento de uma mesma norma. Neste caso, o EPEC.

² Plano Estratégico: documento que formaliza o resultado do Processo de Planejamento Estratégico.



2. PREPARAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO

Esta primeira fase, é de extrema importância para o sucesso do processo. Tem a finalidade de conscientizar os membros quanto à necessidade da realização do Planejamento, mostrando sua relevância para o bom funcionamento e desempenho do Escritório.

Além disso, deve-se motivar todos os membros do Escritório a participar desta atividade já que se trata da definição do futuro do EPEC para a corrente gestão, é imprescindível que todos compartilhem suas idéias, seus ideais (lembrando que o foco do processo é a empresa) e suas experiências

Para tanto, deve ser elaborado um informativo para nivelar o conhecimento dos membros quanto à ferramenta. As informações devem ser de fácil entendimento e esclarecer o que é o Planejamento Estratégico, qual a sua importância para o sucesso da gestão, trazer conceitos como os de Objetivo, Metas e etc. Com isso, haverá maior facilidade nas discussões referentes ao planejamento já que todos iniciarão o processo com os mesmos conceitos.



3. ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

3.1 Etapa 1 - Exercício Inicial

Antes de iniciar as atividades do planejamento, é necessário realizar um exercício de aquecimento. Podendo este, ser uma dinâmica que desperte no grupo espírito de equipe. É interessante também, realizar uma atividade de reflexão referente às ambições pessoais dentro e fora do EPEC. Esta atividade proporcionará maior integração entre os membros e pode trazer ideais ligados ao Escritório que poderão ser retomados posteriormente.

Logo após, é interessante revisar o conceito de Planejamento para que todos os presentes sintam a real importância dos momentos referentes ao processo.

A duração desta etapa inicial não deve ultrapassar 1 hora e 30 minutos.

3.2 Etapa 2 - Cenários

É um exercício de visualização da Organização alguns anos à frente. Serve para que todos os membros façam um exercício de visão do futuro, imaginação e criatividade, e que comecem a criar perspectivas positivas para o Escritório.

Estando o grupo bastante envolvido, passa-se a trabalhar o cenário anotando as idéias provenientes do brainstorm³. A partir daí poderão ser definidos os objetivos da gestão a fim de alcançar o cenário visualizado.

Para esta etapa, deve-se despender cerca de 1 hora.

3.3 Etapa 3 - Análise do Ambiente Externo

A primeira análise do ambiente externo é realizada sobre as variáveis que são fatores não controláveis pelo Escritório e que podem afetar seu desempenho. Como exemplo de variáveis podemos citar as de ordem econômica, tecnológica, política, socioculturais, jurídicas.

As variáveis são importantes principalmente para o momento de definição das Estratégias e Ações, pois nos mostra a que estamos vulneráveis possibilitando assim, a visualização de estratégias de defesa. De mesmo modo, no caso de variáveis que possam significar oportunidades, é possível visualizar estratégias de aproveitamento das mesmas.

Para esta análise, pode-se utilizar a ferramenta de Análise SWOT, que é uma ferramenta de planejamento estratégico capaz de direcionar a análise ambiental através de identificação das:

- S – STRENGTHS/ FORTALEZAS OU PONTOS FORTES
- W – WEAKNESSES/ FRAQUEZAS OU PONTOS FRACOS
- O – OPPORTUNITIES/ OPORTUNIDADES
- T – THREATS/ AMEAÇAS

³ Brainstorm: do inglês, tempestade de idéias. É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. Pode durar desde alguns minutos até várias horas, consoante as pessoas e a dificuldade do tema. Consiste em colocar suas idéias referentes a um tema determinado sem receber críticas. Esta ferramenta, busca quantidade ao invés da qualidade das sugestões num ambiente relaxado e propício à geração de novas idéias.



Oportunidade: São fatores externos que facilitam o cumprimento da missão organizacional ou mesmo situações do meio ambiente que possam contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Ameaça: São forças incontroláveis à Organização, que criam obstáculos para execução da estratégia. Entretanto, essas forças podem ser evitadas mediante a um planejamento bem executado.

Para facilitar esta etapa do processo, alguns questionamentos podem ser feitos a fim de se identificar às oportunidades e as ameaças do qual o Escritório poderá se deparar nesta gestão.

	<i>Oportunidade</i>	<i>Ameaça</i>
Quanto à situação econômica no Estado?		
Quanto à necessidade da sociedade para com os serviços prestados pelo EPEC?		
Como o EPEC está posicionado em relação ao mercado?		
Como o EPEC está posicionado em relação ao curso?		
Quanto as Parcerias?		
Quanto à relação com Departamento de Eng. Civil da UFSC?		
Quanto à relação com as Entidades de Classe?		
Quanto à relação entre as demais Empresas Juniores?		
Quanto ao apoio externo, como de ex-membros, profissionais, professores e etc.		

Para esta etapa, está prevista uma duração de 1 hora e 30min.

3.4 Etapa 4 - Análise do Ambiente Interno

Nesta etapa serão analisadas as fortalezas e fraquezas da Organização, ou seja, deverão ser identificados os pontos fortes e os pontos fracos da Empresa. Para tanto, utilizar-se-á a mesma ferramenta da etapa anterior.

Pontos Fortes: São características ou recursos (disponíveis) que facilitam o cumprimento da missão organizacional. É uma situação de vantagem.

Pontos Fracos: São características ou limitações de recursos que dificultam o cumprimento da missão organizacional ou atrapalham o desenvolvimento das atividades.

É bastante conveniente que cada diretoria levante anteriormente seus pontos fortes e fracos pois assim, pode-se, a partir da análise de cada uma das áreas, realizar um levantamento dos pontos fortes e fracos do Escritório.



A nível mais genérico, pode-se refletir sobre os seguintes questionamentos:

	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
Quanto à capacidade de inovar?		
Quanto à habilidade de marketing?		
Quanto ao reconhecimento?		
Quanto à vantagem no custo dos serviços prestados?		
Quanto aos custos operacionais?		
Quanto à capacidade financeira?		
Quanto ao apoio financeiro?		
Quanto às instalações e materiais disponíveis para trabalho?		
Quanto à capacidade de pesquisar e desenvolver?		
O que nos faz perder tempo no Escritório?		
Como está a comunicação entre os membros?		
Como está a comunicação entre as diretorias?		
Como está a motivação dos membros?		

Sendo possível, estes pontos devem ser estabelecidos quantitativamente, com base na abrangência de cada um e na urgência em atendê-los. Dessa forma, pode-se analisar os pontos de forma mais clara e objetiva e prosseguir com ações mais focadas e eficazes.

Para esta etapa, está previsto um tempo de duração de 1 hora e 30min.

3.5 Etapa 5 - Análise do Planejamento Passado

A análise do Planejamento Estratégico passado se faz necessária à medida que possibilita retratar o que foi realizado e o que não foi. É interessante iniciar esta etapa analisando meta por meta e cada uma das suas estratégias e ações. Este exercício servirá para levantarmos os por quês das falhas ocorridas.

Esta etapa deverá ser realizada em 1 hora.

3.6 Etapa 6 - Revisão da Missão, Visão e Valores

Neste momento é importante analisar estes componentes observando se os mesmos representam a essência do Escritório já que deles devem emergir a prática. Ou seja, é com base nesses conceitos que se desenvolverão as atitudes, as ações, o plano operacional e etc.

Assim, devem ser estimuladas reflexões referentes à missão, a visão e aos valores do EPEC para que em seguida seja realizada a análise dos conceitos já existentes.

Missão: É o motivo pela qual a Organização existe, sua razão de ser. Define o propósito fundamental e único que a Organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes ou seja, quem a Organização é, o que faz e quem deseja atender.



MISSÃO DO EPEC: *“Interagir com os acadêmicos, sociedade e empresariado, objetivando a formação de empreendedores mais capacitados no uso das técnicas de Engenharia Civil, respeitando a ética profissional e do movimento Empresa Júnior.”*

Visão: Mostra a direção na qual se está caminhando, aponta o caminho para o futuro e faz com que se queira chegar lá. Representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da Organização.

VISÃO DO EPEC: *“Ser a melhor Empresa Júnior do Brasil dentro das nossas filosofias.”*

Valores: É o que norteia o trabalho da Organização. Portanto, são extremamente importantes e devem ser vividos por todos os membros da Organização.

VALORES DO EPEC:

União: Ligação; pacto; harmonia de vontades ou de opiniões.

Liberdade: Faculdade de cada um se decidir ou agir segundo a própria determinação, dentro dos parâmetros do EPEC.

Bom-senso: Capacidade de julgar, sentir, apreciar com ponderação e senso de coletividade.

Senso de Coletividade: Saber utilizar o que é de muitas pessoas. Saber agir considerando o grupo.

Dedicação: Ato de dedicar-se a determinado serviço ou ocupação. Pôr-se ao serviço de, com afeto e dedicação.

Ética: Conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta.

Honestidade: Possuir dignidade, integridade própria. Pessoa incorruptível.

Capacidade de Adaptação: Tornar-se apto. Capacidade de adequar-se, ajustar-se; entrar em harmonia.

Motivação: Ato ou efeito de despertar o interesse por algo ou atividade. Incitar, estimular.

Iniciativa: Ação de (quem é o primeiro a) propor ou tentar realizar algo. Saber agir.

Autoconfiança: Confiança em si mesmo. Segurança íntima de procedimento.

Clareza: Transparência. Que se pode entender (inteligível).

Comunicação: Capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas.

Profissionalismo: Agir conforme o conjunto de valores e ética do EPEC e do MEJ.

Seriedade: Dar atenção, tomar cuidado, considerar importante suas ações, por exemplo.

Responsabilidade: Responder pelos próprios atos ou pelos de outrem.

Para esta etapa, será utilizado um período de 1 hora.

Caso seja necessário modificar alguns deste temas, podem se fazer necessárias mais horas.

3.7 Etapa 7 - Definição dos Objetivos

É o que se quer alcançar dentro de um período determinado. Deve ser tangível e quantificável.

É com base na definição dos Objetivos que todas as demais atividades organizacionais serão direcionadas. Ou seja, os objetivos se tornarão o foco para elaboração das estratégias.

A missão identifica a função que a organização pretende desempenhar no sistema social e econômico. Assim, fica evidente a influência desta sobre os objetivos, em outras palavras, deve-se zelar para que todos os objetivos sejam condizentes com a missão organizacional. Algumas áreas que podem ser objetivadas pelo Escritório são: o Pessoal, a Administração, os Clientes, alguns Setores de Interesse, o Crescimento, a Cidadania e etc.

Para definição dos objetivos desta gestão deverá ser despendida cerca de 1 hora.

3.8 Etapa 8 - Definição das Metas

Pode ser entendido como o que cada área deverá fazer para atingir objetivo (ou parte dele). É importante checar se as metas contemplam todo o objetivo.

Deve ficar claro que as metas não necessariamente devem ser responsabilidade de só uma área.

Assim, primeiramente cada diretoria deverá se reunir para identificar quais metas, inerentes a sua área, devem ser consideradas para possibilitar o alcance de cada objetivo. Posteriormente, o grupo será novamente reunido para checar se o conjunto de metas levantadas possibilita o alcance do objetivo referente às mesmas.

O período para conclusão desta etapa está estipulado em 2 horas.

3.9 Etapa 9 - Definição das Estratégias e Ações

Esta etapa deverá ser realizada separadamente por cada diretoria onde cada uma deverá elaborar estratégias e ações para as metas pertinentes a sua área considerando as análises realizadas pela ferramenta SWOT.

Estratégias: São soluções apontadas para atingir as metas e por conseqüência os objetivos. Ou seja, é a definição do que deve ser feito para se atingir a meta.

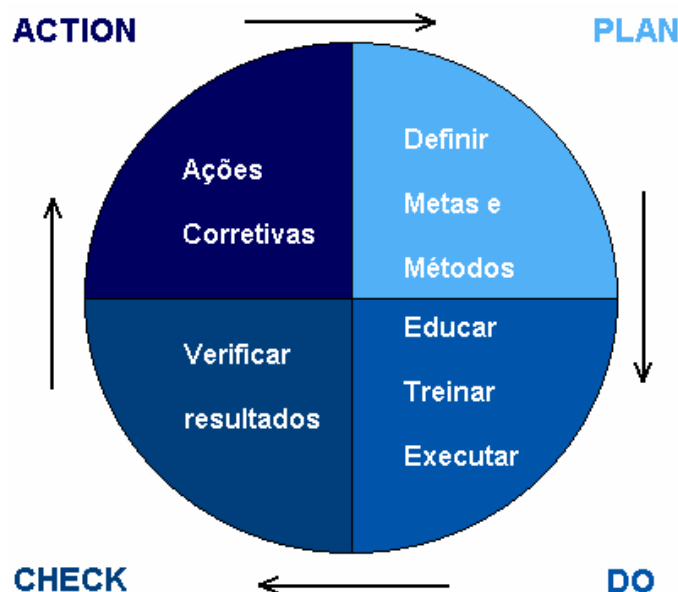
Ações: São as partes operacionais do planejamento. É através da concretização das ações que as estratégias serão alcançadas. Para cada uma delas, deverá haver m responsável e um prazo para seu cumprimento.

Para determinação e controle destas ações, pode-se utilizar ferramentas como cronograma (Gráfico de Gantt), Ciclo PDCA, Método de Análise de Falha – MAF e outras.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta estratégica que tem por fim, oferecer uma linha de raciocínio a realização de uma tarefa.

“O ser humano tem a necessidade de obter um resultado já esperado, quando isto não acontece, temos o que pode se chamar de problema”.

“Um meio de evitar a ocorrência de ‘problemas’ é planejando e executando a estratégia traçada. Quanto mais planejada a ação, maior a probabilidade de se alcançar o resultado esperado, ou seja, maior a probabilidade do sucesso”.





P= PLAN – PLANEJAR:

Significa definir as metas a serem seguidas e quais métodos devem ser utilizados. Para auxiliar esta etapa pode ser utilizada a tabela abaixo:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	O que fazer?
IMPORTÂNCIA	Por que fazer?
ESTRATÉGIA	Como fazer? É interessante? É viável?
PRAZO	Quando pode ser concluído?
RESPONSÁVEL	Quem faz?

D= DO – EXECUTAR:

Significa por em prática tudo o que foi devidamente planejado na etapa anterior. Nesta etapa, torna-se muito importante a participação do Gerente, responsável por prover os recursos necessários, motivar e cobrar resultados da equipe.

C= CHECK – CHECAR:

Faz-se necessário, para um bom controle de qualidade, a verificação dos resultados alcançados.

“É preciso se perguntar: Alcançamos o resultado esperado, ou seja, nossa meta foi cumprida?”

Caso o resultado obtido não seja satisfatório, pode-se utilizar outra ferramenta denominada Método de Análise de Falha – MAF. No qual, demonstramos seus passos a seguir:

- 1-) Caracterização do Problema
- 2-) Descrição dos Resultados Esperados
- 3-) Descrição dos Resultados Obtidos
- 4-) Identificação das Possíveis Causas do Problema
- 5-) Relação das Causas Mais Influentes
- 6-) Escolha das Causas Mais Prováveis
- 7-) Identificação da Causa Fundamental
- 8-) Elaboração de um Plano de Ação

A= ACTION – AGIR:

Significa por em prática o plano de ação corretiva elaborado anteriormente a fim de alcançar a meta estipulada.

Consiste na aplicação dos últimos passos do MAF, que serão apresentados abaixo:

- 9-) Execução do Plano de Ação
- 10-) Verificação do Resultado Obtido
- 11-) Padronização da Tarefa (quando interessante)
- 12-) Conclusão

Já o Gráfico de Gantt, pode ser uma ótima ferramenta para o controle das metas e/ou atividades a serem realizadas. O gráfico consiste numa tabela onde são expostas as metas (ou atividades) e seus prazos.



Para um melhor controle, é preciso Ter alguns cuidados como por exemplo:

1º) As metas (ou atividades) devem ser dispostas em ordem de prioridade.

2º) Dois “linhas de prazo” só poderão estar coincidindo se, e somente se, as “metas” em questão forem independentes.

3º) Por ser uma ferramenta flexível, os prazos devem ser estipulados de maneira realista e motivadora.

4º) Um conjunto de “atividades” só devem possuir o mesmo prazo de início se forem passíveis de realização ao mesmo tempo. Ou seja, deve ser humanamente possível realizar tal número de tarefas.

5º) Sempre que necessário, a segunda linha (de controle), deve ser preenchida para passar a impressão de tempo corrido.

Segue abaixo um exemplo simples e prático de um Gráfico de Gantt e laborado para controlar uma compra de um material qualquer.

	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira
1. Pegar dinheiro	X		
2. Ir a loja		X	
3. Fazer a encomenda		X	
4. Efetuar o pagamento na entrega			X



4. REFERÊNCIA

Este manual foi baseado no guia de Planejamento Estratégico da AIESEC; no planejamento Estratégico do Escritório Piloto de Engenharia Civil- EPEC, Gestão 2002-2003; bem como nos conceitos apresentados na bibliografia Administração – Conceitos e Aplicações, de Leon C. Megginson.



5. AGRADECIMENTOS

Nós, do Escritório Piloto de Engenharia Civil, demonstramos aqui nossos sinceros agradecimentos ao ex-membro do EPEC, Guilherme Philippi por toda experiência transmitida, ao Presidente do EPEC da Gestão 2002-2003, Marcos Antônio Benincá pelo brilhante trabalho desenvolvido na referida gestão, ao Engenheiro José Carlos Portella Nunes e ao Engenheiro Renato Lucio Prado da Sulcatarinense pela atenção e pelas sugestões indicadas, a Estagiária de Psicologia Mariana de Azevedo pelo suporte nos cedido no decorrer da Gestão 2002-2003 e a todos os membros que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Fernando Ramos Gualberto

Diretor Presidente da Gestão 2003-2004

Eduardo de Sousa Beltrame

Assessor da Presidência da Gestão 2003-2004