



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo III

Mapeamento da Estratégia

AGOSTO/2009

Módulo III

Mapeamento da estratégia

- **Descrição dos Passos 1-3.**
- **Temas.**
- **Objetivos.**
- **Oferta de valor.**
- **Exercício.**

Passos I a III: mapeamento da estratégia



Componentes do Mapa Estratégico





Por quê começar com Missão e Visão?

- **Trata-se do propósito da organização. Condições externas e internas que se modificam constantemente demandam reflexões contínuas sobre os fundamentos organizacionais.**
- **Sem este claro entendimento, posicionar-se estrategicamente torna-se muito difícil.**
- **Engajar a liderança num diálogo franco acerca de questões que ainda podem não estar resolvidas e que são fundamentais...**

Um Sumário das Declarações de Missão e Visão

	IDENTIFICADORES	ESTEJA CONSCIENTE DE QUE
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que nós fazemos ▪ Qual nosso propósito, que valor fornecemos e porquê existimos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É de longo prazo por natureza mas deve adaptar-se se o escopo de produtos e serviços modificar-se ▪ Nunca será completamente exercida ▪ Atende ao escopo competitivo
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para onde iremos ▪ Como o futuro se parece 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deve enfatizar mais a imagem do que a declaração ▪ Deve ser atingível embora não facilmente ▪ Deve ser simultaneamente inspiradora e algo que realmente se aspire

Análise da Declaração da Missão

A MISSÃO ANUNCIA CLARAMENTE O QUE UMA ORGANIZAÇÃO FAZ — QUAL É SEU PROPÓSITO. ELA RESPONDE A PERGUNTA: “O QUE FAZEMOS”?

ÊNFASE	QUESTÃO
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A declaração da missão descreve um propósito inspirador que não favorece interesses das partes interessadas?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A declaração descreve a responsabilidade da organização perante as partes interessadas?
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A declaração reflete a cultura da organização?
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A declaração é clara e de fácil compreensão – em geral menos que 100 palavras, descrita com precisão?

Análise da Visão

- A visão é responsável pela orientação de uma organização.
 - Ela responde a pergunta: “Para onde vamos?”
- Três componentes importantes:
 - Quantificação do indicador de sucesso mais importante [CREDIBILIDADE]
 - Um prazo para execução [10 ANOS]





O Conceito de Ideologia Central e Futuro Idealizado

Uma das concepções mais freqüentemente mencionadas de missão, valores e visão é oferecida por Jim Collins e Jerry Porras

IDEOLOGIA CENTRAL

- Valores Essenciais
- Propósito Central

FUTURO IDEALIZADO

- BHAG¹ de 10 a 30 anos
- Descrição Vivida

¹BHAG – *Big Hairy Audacious Goal*

Confirmar a Visão de Futuro

- **É difícil mensurar o progresso em direção à visão sem um meio para tal.**
- **O estabelecimento de uma estratégia distintiva está relacionado com o entendimento da extensão da mudança requerida. Uma visão quantificada auxilia a identificação do que deve ser enfatizado no desenvolvimento da estratégia.**
- **O tempo é um fator a ser considerado no desenvolvimento.**

Horizonte de Planejamento

Antes de os objetivos serem estabelecidos e de se iniciar o planejamento, as organizações devem considerar o horizonte de tempo para o qual a estratégia será criada.



- A volatilidade do ambiente é o fator-chave.
- Tipicamente o horizonte de tempo é fixado em anos.

Fonte: Hax, A., and Majluf, N, The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, 1996, Prentice Hall

Alguns BHAGs

JOHN F. KENNEDY

“Colocar um homem na lua até o final da década.”

MOVIMENTO DA SOCIEDADE GAÚCHA

“Transformar o Rio Grande do Sul num melhor estado para se viver e trabalhar até o ano de 2020.”

SECRETARIA DA FAZENDA – SP

“Ser o órgão de excelência em administração fazendária.”

ESCOLA POLITÉCNICA - USP

“A Poli 2015 será referência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão universitária. Estará comprometida com o desenvolvimento sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental.”

Os Temas Estratégicos Articulam a Estratégia

- **Temas estratégicos:**
 - Ajudam a organização a enfatizar o alcance da visão de futuro.
 - Limitam-se a 2 - 3.
 - Incluem um fluxo de objetivos correlacionados.
 - Podem envolver todas as perspectivas organizacionais.



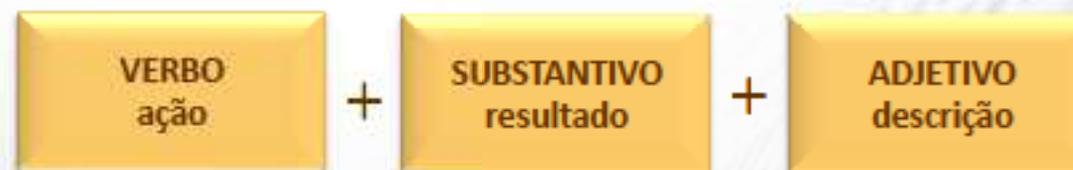
Exemplo

Tema: Excelência Operacional



Objetivos Estratégicos

- Os objetivos são declarações de ações que esclarecem como implementaremos a estratégia.
- Os objetivos são um conjunto correlacionado de prioridades que entregam a estratégia.



- **Exemplos:**
 - Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.
 - Aprimorar a comunicação com públicos externos.
 - Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia.

Relações de Causa e Efeito

- **As relações de causa e efeito demonstram:**
 - Se os objetivos estratégicos traduzem a Estratégia e a Visão de maneira integrada.
 - Relacionamentos conflitantes entre objetivos estratégicos.
 - Consistência dos objetivos estratégicos entre as perspectivas.
 - Como a estratégia pode ser comunicada como um conceito integrado.
 - Requerimentos de adaptação na estratégia.

Identificação das Relações de Causa e Efeito



O Que é Oferta de Valor?

- **Oferta de Valor é o conjunto de atributos requeridos por determinados segmentos da sociedade.**
- **A Oferta de Valor varia de acordo com o setor de atuação de uma determinada organização, no entanto, existem atributos comuns inerentes a qualquer organização:**
 - Atributos de serviços.
 - Atributos de relacionamento.
 - Atributos de imagem e reputação.

Atributos de Valor Chaves



Exercício: Construção do Mapa Estratégico



Instruções

- 1. Caso você já possua um Mapa Estratégico, aproveite a oportunidade para revisá-lo. Caso contrário, siga os passos seguintes.**
- 2. Busque pelo Mapa Estratégico referencial que faça sentido para sua unidade (A, B, C, D – páginas 48 a 51) .**
- 3. Empregando o modelo constante na página seguinte, procure desenhar o Mapa Estratégico de sua unidade. Comece pela missão, passe pela visão, oferta de valor e então pelos objetivos estratégicos.**
- 4. Lembre-se de que você pode: (a) adotar um objetivo tal como ele se encontra descrito no Mapa Estratégico referencial, (b) contextualizar um objetivo descrito no Mapa Estratégico referencial e (c) elaborar seus próprios objetivos.**
- 5. Tempo previsto: 60 minutos.**
- 6. Atenção: guarde esta versão do Mapa Estratégico, pois, o mesmo servirá de insumo para as etapas seguintes do projeto.**



Alguns exemplos sobre definição de Missão

O quê: O propósito da organização

Como: A maneira/forma de atuação

Para quê/quem: Benefícios, a contribuição para a sociedade/beneficiados

Judiciário: Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

TJPR: Garantir à sociedade a prestação jurisdicional acessível, efetiva e célere, de forma transparente e ética, solucionando os conflitos e promovendo a pacificação social.

TJMG: Garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social.

TCU: Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

STJ: Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

Alguns exemplos sobre definição de Visão

Atributos de uma boa Visão de Futuro:

Alguns Exemplos:

Ambiciosa: a visão propõe um desafio?

Inspiradora: a visão mobiliza os funcionários?

Mensurável: a visão pode ser efetivamente medida?

Alcançável: pode realmente ser atingida?

Temporal: o prazo está definido?

Judiciário: Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

TJPR: Ser referência de qualidade na prestação de serviços públicos judiciários, reconhecida pela sociedade e seus colaboradores como instituição da qual todos tenham orgulho.

SENAI: Consolidar-se, em 2010, como líder em educação profissional, reconhecido em educação tecnológica e indutor da inovação e de transferência de tecnologias para a indústria, atuando com padrão internacional de excelência.

Petrobrás: Até 2020, seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: Até 2015, ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

Mapa Estratégico do _____

Missão: _____

SOCIEDADE

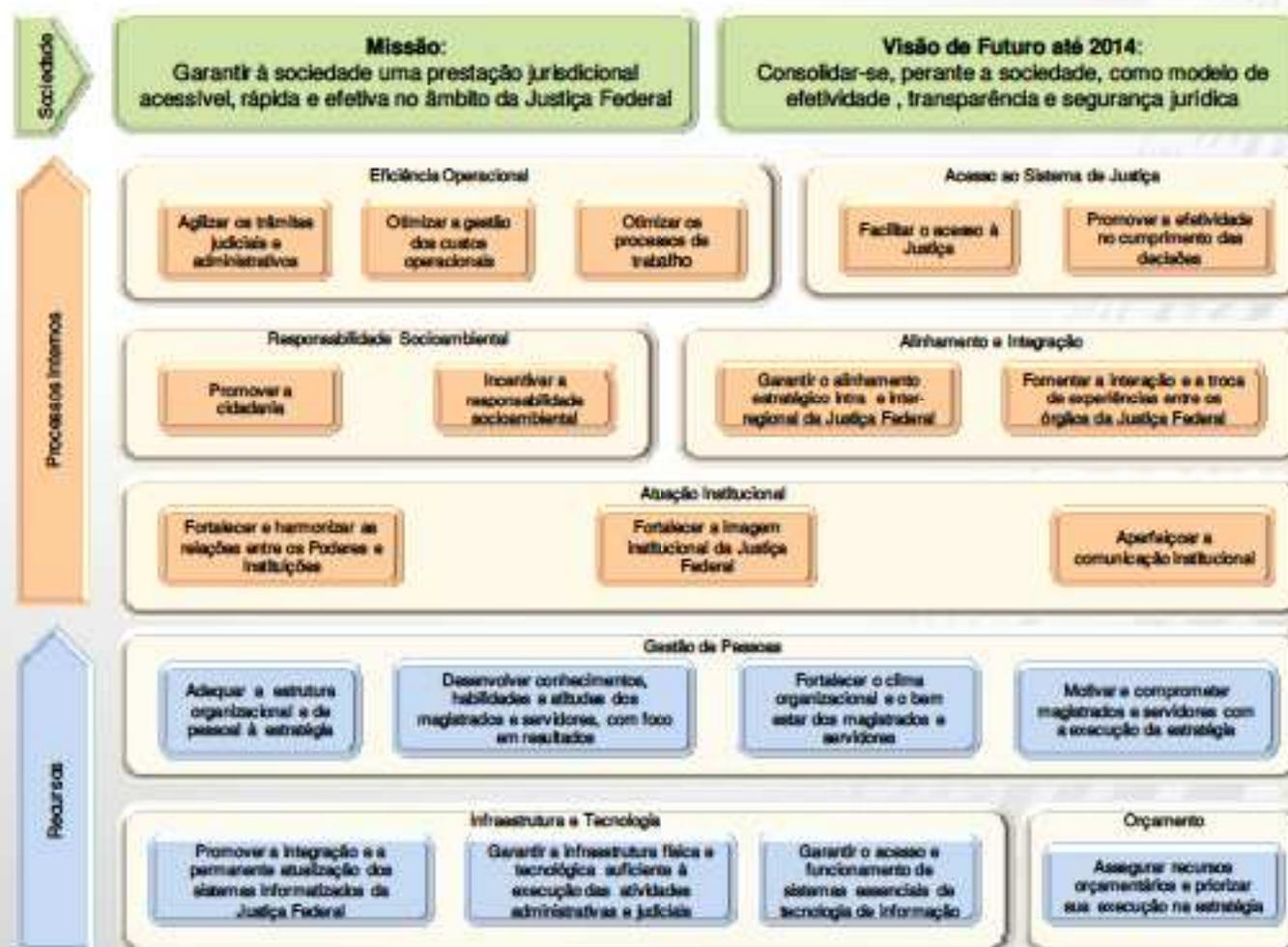
Visão de Futuro:

Atributos de Valor Para a Sociedade

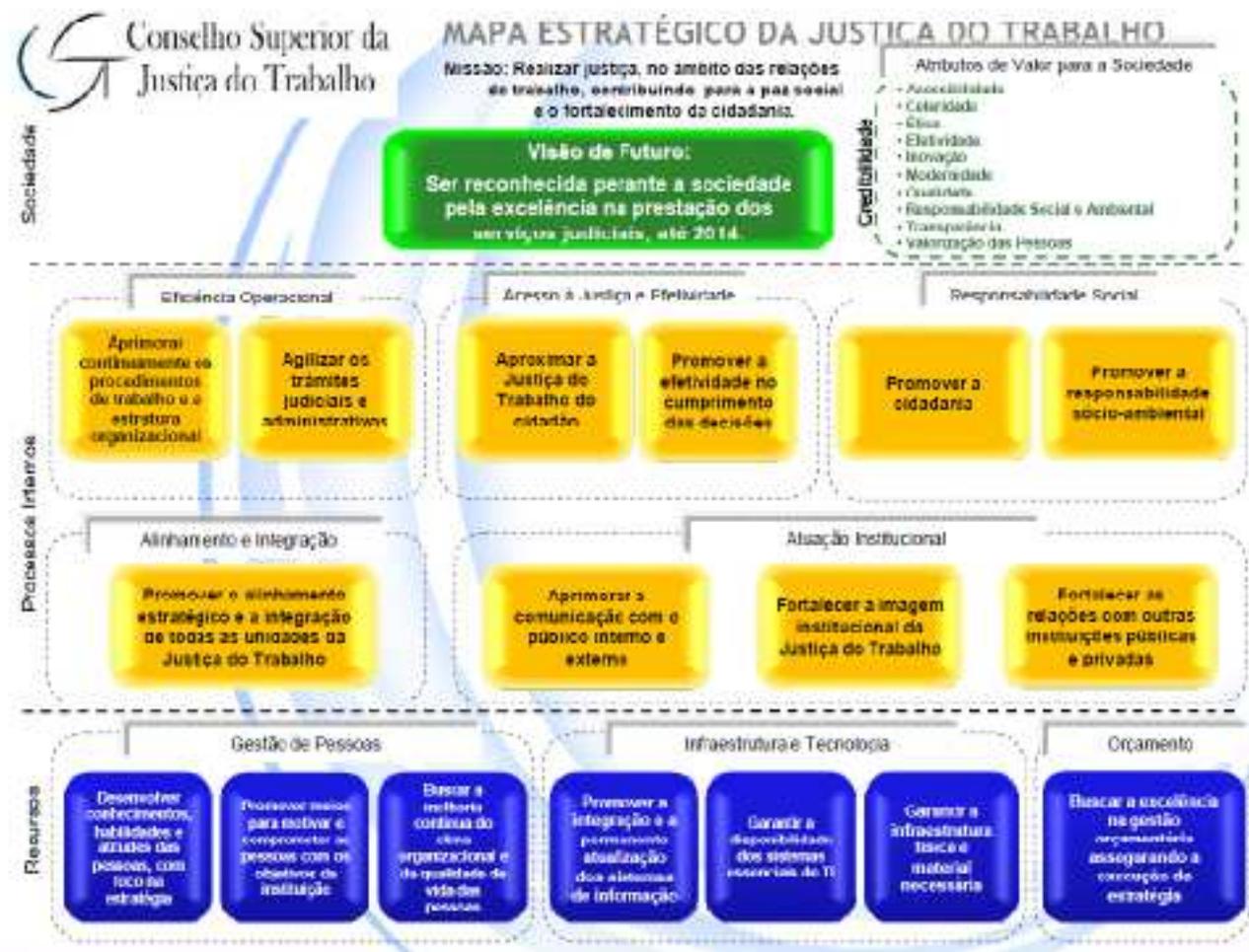
PROCESSOS INTERNOS

RECURSOS

(B) Mapa Estratégico da Justiça Federal

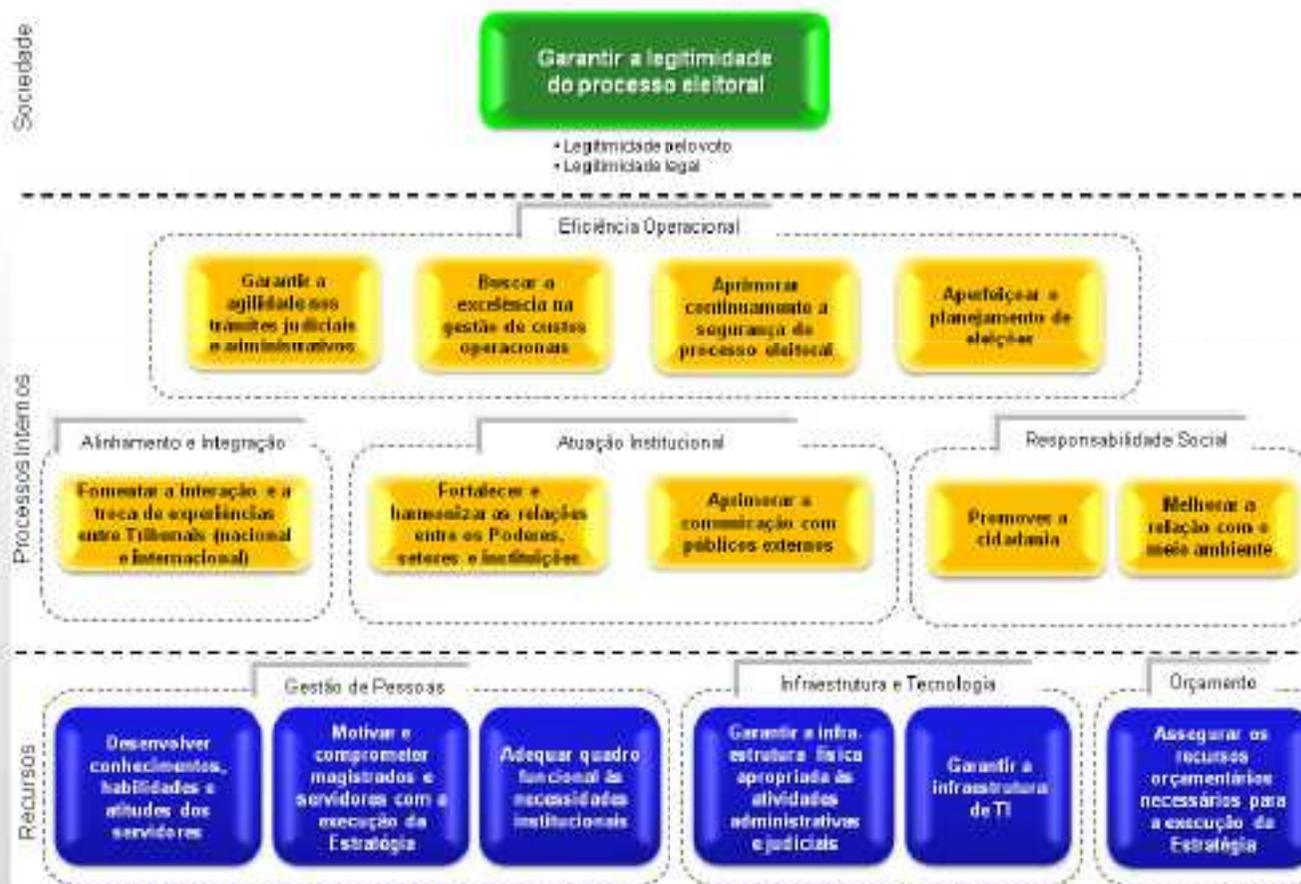


(C) Mapa Estratégico da Justiça do Trabalho



(D) Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral

VISÃO 2014: Consolidar a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.



Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
 - O uso da missão e da visão de futuro na construção do BSC.
 - O uso de temas estratégicos para organizar e comunicar o BSC.
 - O uso de objetivos correlacionados (o modelo de causa e efeito) para “Contar a história da estratégia”.
 - Conceitos e exemplos de ofertas de valor.