

# Módulo IX O princípio do AlinhamentoDesdobramento da estratégia

NOVEMBRO/2009

### **Módulo IX**

O princípio do Alinhamento-Desdobramento da estratégia

- Considerações sobre as abordagens típicas de desdobramento.
- Alinhamento de unidades de negócio e de unidades de suporte (ou apoio).
- Exemplos.
- A comunicação da estratégia.

NOVEMBRO/2009

Curso CN

### Por que desdobrar a estratégia?

- Alinhar e comunicar.
- Criar sinergias e, consequentemente, valor.
- Integrar as entidades organizacionais.
- Obter uma base de dados de indicadores comuns.
- Monitorar o desempenho local.
- Garantir uma implementação mais efetiva.

NOVEMBRO/2009 Curso CN.

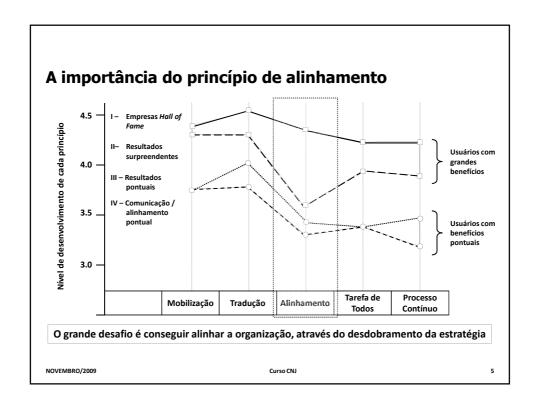
### **Alinhando os conceitos**

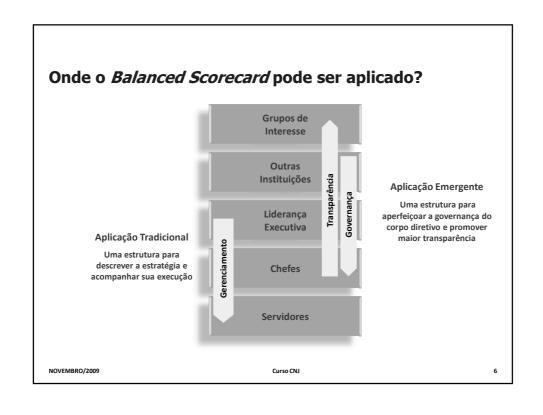
### Unidades fim

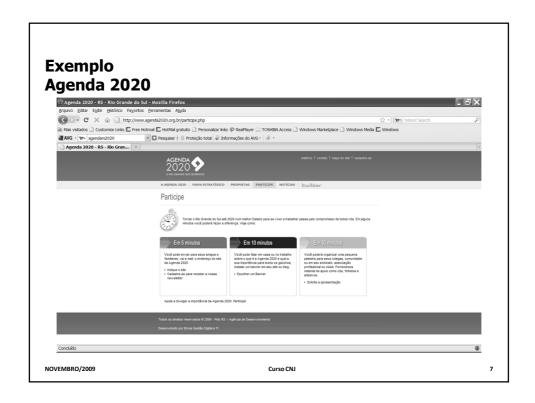
- Possuem autonomia em relação à captação de recursos e à administração de seus custos e despesas.
- É soberana no que se refere à proposição de valor e, como consequência, ao processo de formulação da estratégia.

### Unidades meio

- São entidades organizacionais que fornecem serviços às unidades fim.
- Devem, por excelência, contribuir para a implementação das estratégias das primeiras.
- O nível de serviço deve ser monitorado através de um "contrato".







## O processo de alinhamento: definição do problema

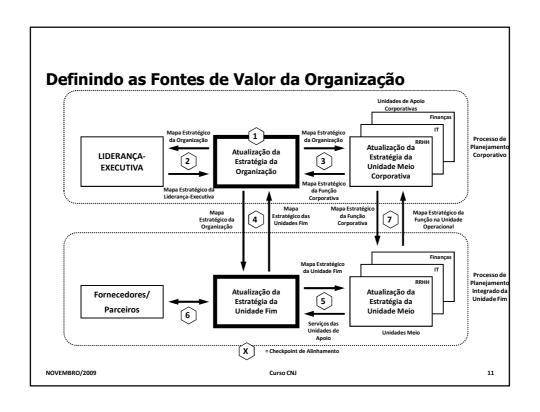
- "A estrutura segue a estratégia" (Alfred Chandler).
- A economia do conhecimento tem gerado uma onda de "novas estratégias".
  - No entanto, novas estruturas organizacionais não surgiram (a estrutura ainda não segue a estratégia).
  - Antigas estruturas organizacionais ainda estão no caminho da execução da estratégia (silos verticais e horizontais).

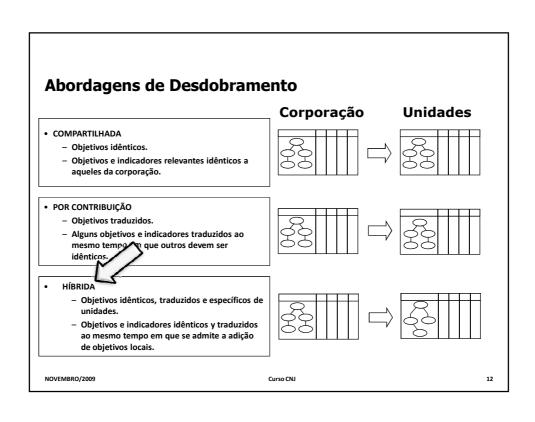
### O PROBLEMA:

Como alinhar as organizações (suas estruturas) ao redor de suas estratégias?

~	amento: uma perspect	ıva ilis	Storica
1750	Revolução Industrial	$\Rightarrow$	"Proprietários- Empreendedores"
1850	Segunda Revolução Industrial (Economias de Escala)	$\Rightarrow$	Organização Funcional Centralizada
1920	Produto e Dispersão Geográfica	$\Rightarrow$	Companhia Multidivisional
1960	Conglomerado (Diversificação Econômica)	$\Rightarrow$	Administradora de um Portfólio Financeiro
2000	Economia do Conhecimento (Compartilhamento de marcas, pessoas, conhecimento, etc.)	$\Rightarrow$	Redes / Organizações Virtuais / Comunidades
C-	mo os líderes criam alinham		







### O Programa Mais Saúde

### Objetivos para a sociedade:

- Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida do cidadão.
- Contribuir pra o desenvolvimento sócio-econômico do país.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 1:

### O Programa Mais Saúde

### ■ Pilares:

- Promoção e Atenção à Saúde: Família no centro da Mudança;
- Mais acesso, Melhor Qualidade;
- Produção, Desenvolvimento e Cooperação em saúde;
- Gestão, trabalho e Participação.

### O Programa Mais Saúde Governo Matricial

### Elaboração de uma agenda estratégica.

 Expressa os principais resultados desejados pela organização e as iniciativas que necessitam ser realizadas para o alcance destes resultados.

### Alinhamento da arquitetura governamental

 Integração entre as iniciativas contidas na agenda estratégica e as organizações e unidades responsáveis por implementá-las, incluindo os seus processos, quadro de pessoal, recursos financeiros e informacionais.

### Criação de uma central de resultados.

 Monitoramento intensivo dos resultados e iniciativas previstos na agenda estratégica, bem como das responsabilidades das organizações incumbidas da implementação da agenda. As informações geradas pela central de resultados têm como objetivo subsidiar a tomada de decisões em um ciclo curto de tempo, possibilitando a correção de rumos em tempo hábil, de forma que a organização seja capaz de atingir os resultados desejados.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 15

# O Programa Mais Saúde Governo Matricial (Marini e Martins) Certra de Reultados (Monitoramento e Avalação) Principal Unidade 1 Unidade 1 Unidade 2 Principal 68 Principal 68 Curso CNI NOVEMBRO/2009

### O Programa Mais Saúde Governo Matricial

- A nova arquitetura governamental voltada para resultados proposta pelo Governo Matricial prevê três formas de promover o alinhamento das organizações à agenda estratégica, usadas muitas vezes de forma combinada:
  - A pactuação de compromissos entre as organizações responsáveis pela implementação da agenda;
  - O redesenho de processos, estruturas e competências regimentais; e,
  - A implementação de modelos de gestão de projetos para projetos e programas transversais.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 17

### Bloco 1

- Traduziu o Mais Saúde em um mapa estratégico, instrumento da metodologia BSC para comunicar a estratégia aos seus públicos de interesse de forma acessível;
- Identificou quais são as responsabilidades de cada uma das unidades da administração direta e órgãos vinculados ao Ministério da Saúde na implementação do programa;
- Detalhou as medidas do Mais Saúde em ações, com datas e responsáveis, possibilitando a adoção de uma abordagem de gestão de projetos para as iniciativas relacionadas ao Mais Saúde, o que pode contribuir significativamente para a coordenação destas iniciativas e a obtenção de resultados:
- Realizou a pactuação, com o Ministro, das responsabilidades das unidades da administração direta e órgãos vinculados na implementação do Mais Saúde, suprimindo lacunas e sobreposições de responsabilidades; e,
- Desenvolveu uma sistemática de monitoramento da agenda estratégica.

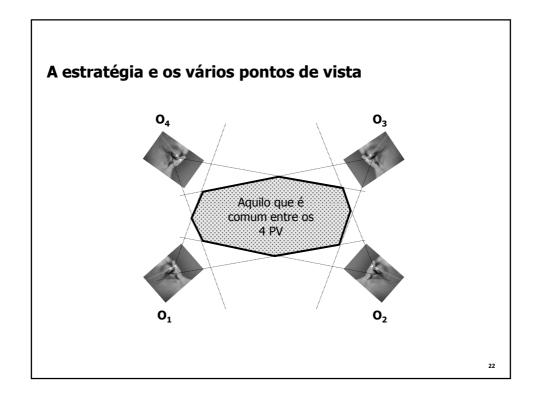


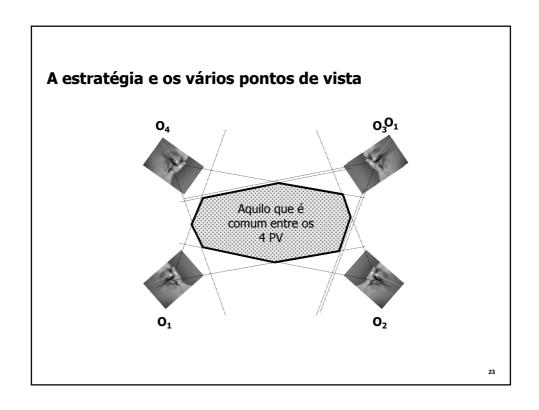
### Bloco 2

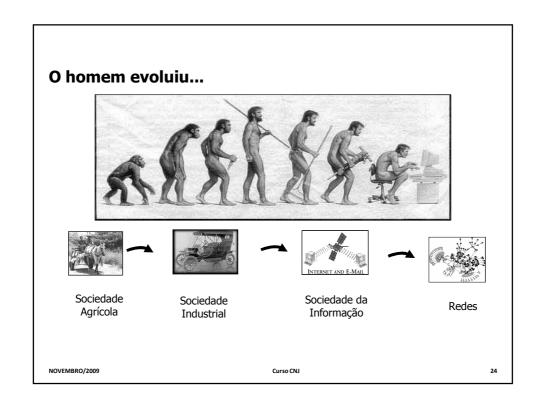
- Realizou um diagnóstico institucional do Ministério da Saúde e de 38 de suas unidades, com o objetivo de identificar a capacidade do Ministério de cumprir a sua missão institucional e implementar o Mais Saúde no horizonte de tempo previsto. O diagnóstico realizado abordou as seguintes dimensões:
  - Estratégia;
  - Processos;
  - Estruturas;
  - Modelos jurídico-institucionais;
  - Pessoas;
  - Sistemas de informação; e,
  - Sistemas de custos e investimentos.
- Elaborou proposta de um novo modelo de estrutura organizacional, que contribua para resolução dos problemas encontrados no diagnóstico e no alinhamento do Ministério da Saúde à sua Agenda Estratégica e Missão Institucional.

### Bloco 3

 Diagnosticou o nível de prontidão dos processos da Secretaria Executiva para atender às demandas provenientes do Mais Saúde.

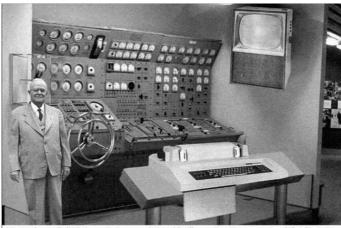






25





Scientists from the RAND Corporation have created this model to illustrate how a "home computer" could look like in the year 1806. However the needed technology will not be economically feasible for the average home. Also the scientists readily admit that the computer will require not set invented schoology to actually work, but 19 search from now scientific progress is expected to solve these problems. With telespecinterface and the Fortran language, the computer will be easy to use.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ

### A gestão ficou mais complexa e incorpora elementos internos e externos... Princípios da Boa Governança: Boa Gestão do Negócio: • Visão de longo prazo • Equidade Liderança • Prestação de Contas • Implementação da Estratégia Responsabilidade Corporativa Comunicação Organização Alinhamento • Gestão de Pessoas Meio Servidores ambiente Comunidade Executivos Governo Órgãos reguladores Conselho

Mercado

Acionistas

NOVEMBRO/2009

### Sendo assim...



- Se os indivíduos estão mais autônomos...
- as organizações mais cientes do seu papel no sistema como um todo...
- os clientes mais participantes e conscientes...
- e a informação é a moeda do momento...
- ....a estratégia não pode ser um mistério!!

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

27

### O papel da comunicação na execução da estratégia



NOVEMBRO/2009

Curso CN

### Algumas constatações...

- Uma estratégia não pode ser implementada de maneira eficaz sem comunicação.
  - As pessoas precisam ter claros os "comos" e os "por quês" das mudanças.
- Apenas 12% dos empregados compreende a estratégia da empresa (Estudo realizado pela Accenture com 500 executivos em 2003 - EUA).
- O Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa para comunicar a estratégia e o desempenho da empresa e colocá-la em prática.
- Uma comunicação eficaz depende não somente da qualidade do conteúdo, mas também da maneira como este conteúdo está sendo comunicado.
  - Comunicação demanda planejamento cuidadoso.
  - A liderança precisa estar ativamente envolvida e bem preparada.

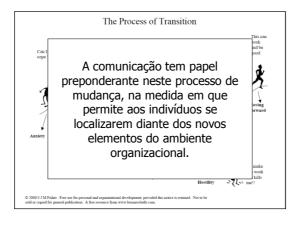
NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 2

### Propósitos da comunicação da estratégia



- Promover a compreensão da estratégia junto a todas as partes interessadas.
- Alinhar a organização à mesma visão e direção.
- Criar as condições para que haja convergência entre os objetivos individuais e da empresa, de maneira que cada um saiba como irá executar o seu papel no alcance dos resultados almejados.
- Possibilitar que os stakeholders externos participem – cada um a seu modo – da estratégia, aumentando as chances de melhores resultados.

### Como as pessoas reagem frente às mudanças



NOVEMBRO/2009 Curso CNJ

### Nossa hipótese

- Indivíduos efetivamente comprometidos com a geração de resultados, almejam participar da formulação da estratégia, de sua execução e de seu monitoramento.
- É importante que haja um ambiente que propicie e valorize a contribuição de cada um.
- A transparência ao longo de todo o processo de gestão da estratégia é fundamental.

# Um olhar mais atento sobre os resultados que devemos buscar com a comunicação da estratégia



- Claramente, a comunicação é a principal alavanca para se atingir o sucesso organizacional. [...] sem a compreensão da visão e da estratégia da empresa, as pessoas não estarão aptas para, pró-ativamente, encontrar alternativas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.
  - Robert Kaplan,
     Communication and
     Education to Make Strategy
     Everyone's Job, 2000.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 33

Curso CNJ

### Pró-atividade e foco no resultado

"Yes, the operator should have seen the deer, and yes, it should have been removed."

WALTER BORTREE of the Pennsylvania Department of Transportation, on a road repair crew that paved over a dead deer



NOVEMBRO/2009

### **Gerdau Açominas**

### ■ Implantada em duas fases:

- Convidava os empregados a uma reflexão sobre planejamento, associando momentos de grande desafio da história da Empresa às mudanças que estavam por vir. Este foi o primeiro alvo de uma ampla campanha publicitária e de relações públicas.
- Foco voltado para a busca de um grande objetivo: atingir, em três anos, um retorno sobre o capital investido (ROE) de 15%.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 3:

### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 1

### Outdoors e Cartazes

 Espalhados por toda a empresa e comunidade, visavam despertar a curiosidade e levar os públicos a uma reflexão sobre o crescimento e a atuação da Gerdau Açominas.



### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 1

- Spots nas rádios da região
  - Um dos veículos de maior penetração, as rádios divulgaram spots com o mesmo objetivo dos cartazes: chamar para uma reflexão sobre as mudanças ocorridas e como a Gerdau Açominas se preparou para cada uma delas.



- TV Gerdau Açominas
  - TV de circuito interno, mas veiculada também em canal aberto na região, foi utilizada para esclarecer sobre a necessidade do planejamento para um crescimento organizado.



37

### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 1

- Criação de Marca
  - Co-relação entre a semente lançada na implantação do Planejamento de Longo Prazo e o início da construção do futuro.

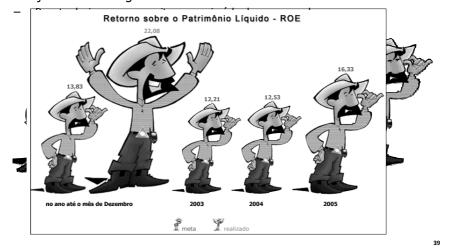


- Lançamento do PLP
  - Os eventos de lançamento s\u00e3o utilizados como marcos para demonstrar a import\u00e1ncia do projeto para a empresa.
  - Este ciclo reuniu 1200 empregados para a apresentação da árvore de indicadores, construída pelos líderes dos processos.
  - Palestra com Max Gehringer, sensibilizando para a importância do PLP e da busca pelo ROE de 15%.



### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 2

- Gráficos de Acompanhamento
- Cria La La La Cria La



### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 2

- Bordão "Olha o ROE aí gente!"
  - Criado para assinar as matérias e notas dos veículos.



- Jingle "Do ROE"
  - Veiculado na Intranet, era a peça central das intervenções teatrais.



- Intervenções teatrais
  - Promovem maior interação dos empregados com o assunto.
  - Realizadas em todas as áreas, buscando a motivação dos empregados em torno das ações e metas planejadas.



### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 2

- Almanaque
  - O Almanaque é uma forma descontraída de se traduzir um assunto complexo.
  - Conceitos do PLP são associados a ações planejadas que resultaram em grandes feitos (cidades, conquista de títulos no esporte e superação de crises).

### Concurso

- Concursos s\u00e3o tamb\u00e9m ferramentas criativas para a obten\u00e7\u00e3o de feedback.
- Divulgado pelo almanaque, motivou os empregados a refletirer sobre planejamento, trabalho em equipe e comprometimento com os objetivos e metas.



41

### Ciclo 2003/2005: ações da Fase 2

 Comunicação Dirigida: boletins eletrônicos e site na Intranet

 Com mais de 2400 máquinas e 6500 logons únicos/dia, a Gerdau Açominas é uma empresa informatizada e com alta audiência em veículos via WEB.



Os informativos eletrônicos foram utilizados principalmente para divulgação e acompanhamento das ações do planejamento.

### Ciclo 2004/2006: estratégia de comunicação

- Com os conceitos do planejamento disseminados entre os empregados e o PLP apresentando resultados – o principal deles o ROE de 15% superado em apenas um ano (o previsto era em três anos), a campanha é retomada no início de 2004, explorando a idéia de crescimento compartilhado.
  - 1 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso e disseminação desse novo conceito.
  - 2 Criação de nova marca evoluindo a original e reforçando a idéia de crescimento:



43

### Ciclo 2004/2006: ações de comunicação

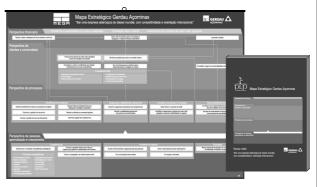
- Reuniões de Comunicação do PLP: Face a Face
  - As reuniões face a face aproximam gestores e empregados, fortalecendo o comprometimento com o planejamento, objetivos, indicadores e metas acordados.
  - Neste ciclo foram realizados o lançamento e disseminação do Mapa Estratégico Gerdau Açominas (MEGA), da Missão, Visão e Valores da empresa para todos os empregados, cobrindo 92% do efetivo total.





### Ciclo 2004/2006: ações de comunicação

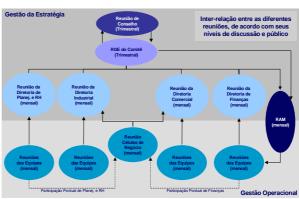
- Mapa Estratégico Gerdau Açominas MEGA
  - Foram criados banners com o MEGA para as salas dos gestores e de reuniões, utilizados para a análise dos resultados do mês.
  - Além disso, cada empregado recebeu um caderno com o mapa e os principais conceitos de planejamento, convivendo e utilizando no dia-a-dia estas ferramentas.



4

### Ciclo 2005/2007: estratégias de comunicação

- O Ciclo 2005/2007 foi o ciclo da consolidação do envolvimento.
- Foco na agenda de Reuniões de Gestão da Estratégia.
- 2 E maior envolvimento de todos os empregados, selando um compromisso com os projetos de suas áreas.



### Ciclo 2005/2007: ações de comunicação

### Site do PLP

 Além das reuniões, pelo Site do PLP os empregados acompanham os resultados do mês e as principais notícias.



O Site do PLP recebe por mês uma média de 5500 acessos únicos.

4

### Ciclo 2005/2007: ações de comunicação

 Reuniões de Comunicação do PLP: sugestões através das pesquisas

 Esta reuni\u00e3o passa a ser rotina anual. Traz aos empregados os objetivos estrat\u00e9gicos, metas e projetos para o ciclo de 3 anos e o que a Empresa espera de cada um.

 Nela, os empregados têm a oportunidade de levantar dúvidas e dar sugestões, através de pesquisas.

 Todas as questões são levadas à diretoria e respondidas ou comentadas durante o ano, no Site do PLP.



### Ciclo 2005/2007: ações de comunicação

- Brindes do PLP
  - Ao final das reuniões de comunicação, os empregados da Gerdau Açominas receberam três objetos numa sacola:
  - A revista PLP para a Vida, que conta a história de como o planejamento de longo prazo ajudou um time de futebol a se sagrar campeão mundial;
  - Um novo caderno com o MEGA atualizado;
  - e uma bola de futebol, com a mensagem: PLP – a bola também está com você, selando o compromisso individual de cada um com o planejamento.



49

### Ciclo 2005/2007: ações de comunicação

### Outras Campanhas

 Todas as campanhas estão alinhadas ao PLP e as peças de divulgação são assinadas com a marca, mostrando que aquele projeto está ligado ao PLP.



### Ciclo 2005/2007: ações de comunicação

- Outras Campanhas
  - Todas as campanhas estão alinhadas ao PLP e as peças de divulgação são assinadas com a marca, mostrando que aquele projeto está ligado ao PLP.





51

### Revisão e Sumário



52

### Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:

- A importância do princípio do alinhamento.
- Mapa de alinhamento.
- Abordagens de desdobramento.
- Exemplos.
- A importância do processo de comunicação da estratégia.

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ



NOVEMBRO/2009

Desdobramento da estratégia