



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

DIRETORIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

GESTÃO ESTRATÉGICA

Antonio Carlos de Oliveira Barroso



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

1. INTRODUÇÃO

2. OBJETIVO

3. METODOLOGIA

A. Momento Explicativo

3.1. Definição de um Projeto Institucional

3.1.1. Negócio

3.1.2. Missão

3.1.3. Visão

3.2. Análise dos Atores e do Ambiente

3.2.1. Identificação dos Clientes

3.2.2. "Benchmarking" Estratégico

3.2.3. Análise (FFOA) de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

3.2.4. Identificação das Competências Distintivas ("Core Competencies")

B. Momento Normativo

3.3. Estabelecimento de Metas Corporativas

3.3.1. Determinação dos Requisitos de Alto Nível dos Clientes

3.3.2. Definição das Metas

3.4. Estabelecimento dos Indicadores (medidas) de Desempenho

C. Momento Estratégico

3.5. Desenvolvimento de estratégias

3.6. Definição de Iniciativas (primárias) e Alternativas

3.7. Documentação do P.E. e dos Planos de Ação

D. Momento Tático/Operacional

3.8. Implementação e Acompanhamento

3.9. Realimentação e Pontos Decisórios



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

4. FERRAMENTAL

4.1. Seleção dos Times e Facilitadores

4.2. A Entrevista Preparatória

4.3. Exercitando o Desenvolvimento da Visão

4.4. Diagrama de Afinidade

4.5. Técnicas de Benchmarking

4.6. Técnicas para Análise FFOA

4.7. Matriz de Necessidades dos Clientes

5. DESLANCHANDO O P.E.

6. REFERÊNCIAS



1. INTRODUÇÃO

Como gestores de uma instituição de porte, deve ser incessante a busca de modelos que nos levem da preocupação estratégica com o futuro da organização para ações efetivas de gestão estratégica.

“Simbolicamente, acaba por se configurar uma atividade com alto conteúdo artístico, na medida em que consiste na articulação criativa de elementos aparentemente desconexos, mas que, ao se comporem, geram formas inovadoras de superar desafios e encontrar novas oportunidades”. *

Planejar o futuro desejável, certamente, exige muito mais do que extrapolar o presente, supondo uma continuidade das verdades de hoje. É um terreno surpreendente, pois qualquer proposição pode ser falsa ou verdadeira dependendo das premissas que a antecedem e estas só serão verificadas no futuro.

Há que se fazer acontecer as premissas construídas para se chegar ao futuro desejado.

Feitas as considerações iniciais, a DPD apresenta uma proposta de gestão estratégica visando posicionar a CNEN em relação a seu futuro com o objetivo de:

- capitalizar nas suas oportunidades;
- abordar adequadamente seus desafios; e
- prover a liderança necessária para conduzir mudanças.

O elemento essencial dessa proposta é a implantação de um Planejamento Estratégico - PE, onde o planejamento de cada unidade gestora (institutos, etc.) e do estrato diretor (presidência, diretorias e assessorias) se dê de forma harmônica, de modo a contemplar simultaneamente os valores, a cultura e a visão da instituição como um todo e também as diversidades locais de cada unidade.

O PE deve estar centrado na definição de um Projeto Institucional que considere, de forma correta, os fatos e dados relativos ao ambiente em que a Instituição está inserida. Basicamente, esse planejamento será constituído dos seguintes elementos:

* Gestão estratégica - Evaldo F. Montenegro
Jorge P.D. Barros - Makron Books



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- desenvolvimento, redefinição ou confirmação da missão da instituição;
- enunciado da filosofia e dos valores da instituição;
- desenvolvimento da visão de futuro;
- estabelecimento de metas corporativas;
- estabelecimento de medidas (indicadores) de desempenho;
- desenvolvimento de estratégias; e
- desenvolvimento de planos de ação.

Os seguintes pontos fundamentam a proposta:

- a. O Planejamento será organizado tendo em vista horizontes e resultados de curto (1 a 2 anos), médio (2 a 5 anos) e longo (5 a 10 anos) prazos. A sua elaboração, revisão e acompanhamento de execução devem sempre ser entendidos como parte de um processo contínuo de gestão estratégica.
- b. O objetivo maior a ser alcançado é contribuir para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade, que é na verdade o nosso cliente final.
- c. Todas unidades, divisões, segmentos e indivíduos integrantes da Instituição devem participar ativamente no desenvolvimento deste processo.
- d. Fruto desse processo são previstas mudanças (melhorias) contínuas, resultantes de um processo cíclico de aperfeiçoamento, bem como a reengenharia de processos, se necessário.
- e. No nível orgânico interno, o objetivo é criar uma nova cultura onde as limitações do passado sejam deixadas de lado e as características de cada um sejam valorizadas, propiciando que todos trabalhem, rotineiramente, utilizando seu pleno potencial criativo.
- f. Um projeto piloto, usando um setor ou um segmento da CNEN, deverá ser deslanchado antes de se iniciar o processo na instituição como um todo, com o objetivo de aperfeiçoar a melhor forma de condução do mesmo.

Finalmente, é importante ressaltar os múltiplos papéis que devem ser exercidos pelas principais lideranças responsáveis pela concepção, desenvolvimento e implantação deste Planejamento Estratégico, ou seja:



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Planejador

Liderar o desenvolvimento do plano; escolher e montar cuidadosamente os times de planejamento; e selecionar as técnicas mais adequadas para cada etapa e circunstância.

Visionário

Ser um esteio da visão e garantir que esta se torne uma parte fundamental da cultura institucional; comunicar e divulgar a visão em todas as “arenas” possíveis.

Solidário

Apoiar todos os gestores que, assumem riscos calculados, lutam para vencer o imobilismo e o excesso de burocracia; encorajar a que todos “vistam a camisa” da gestão estratégica.

Facilitador

Disponibilizar meios e informações a todos os liderados, antecipando-se às necessidades e dificuldades previsíveis.



2. OBJETIVO

O objetivo do Programa de Gestão Estratégica da CNEN é prover metodologia e instrumentos que permitam à Instituição ser eficaz na formulação e atingimento de suas metas, dentro de uma visão de futuro continuamente adaptada ao ambiente externo, mutante e competitivo que caracteriza a nossa atualidade.

Isso se realizará na medida em que houver o envolvimento e comprometimento de todos com a missão e a visão da Instituição. Ou seja, quando nos tornarmos uma instituição com quatro D's:

- Determinação para jamais desistir de realizar a nossa Visão;
- Dedicação para se entregar a concretização das metas decorrentes dessa Visão;
- Disciplina para aderir (seguir) aos métodos e instrumentos adotados (pactuados); e
- Desprendimento para abandonar o que não está funcionando e aprender de novo.

Existem inúmeras definições e abordagens de planejamento estratégico. Contudo, o traço comum entre elas é utilizar um conjunto de ferramentas e produtos que possibilitam à organização iniciar sua jornada para um melhor entendimento de como ela opera e do porquê de sua existência. É fato aceito por todos, que apenas quando você identifica seus objetivos de vida é que pode iniciar seu processo de aperfeiçoamento.

Uma das decorrências óbvias da implantação do PE é que o planejamento a curto prazo subsidiará a formulação do Orçamento de 1999 (elaborado em 1998) e também auxiliará na execução do Orçamento de 1998. No entanto, o planejamento estratégico não pode ser considerado como uma forma de dividir os recursos disponíveis, mas como um processo de gestão estratégica baseado na filosofia e nos valores da Instituição.

Por outro lado, o conhecimento e as informações advindas desse processo, certamente, nos suprirão valiosos instrumentos na conquista de novas dotações orçamentárias e na busca de novos clientes e parceiros que propiciarão o aumento de nossas receitas.



3. METODOLOGIA

O processo de formulação e implantação de um Planejamento Estratégico pode ser considerado como sendo composto por quatro fases ou momentos, que apreciados na evolução temporal de sua implementação caracterizam instâncias de prevalência. São eles os Momentos Explicativo, Normativo, Estratégico e Tático/Operacional.



A. Momento Explicativo

Esta fase caracteriza-se pela definição de um Projeto Institucional e pela descrição (explicação) da Realidade Atual ou seja, a instituição como ela é hoje. É nessa descrição em que se formulam os problemas a serem resolvidos. Em detalhes esta etapa consiste em:



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

3.1. Definição de um Projeto Institucional

3.1.1. Negócio

Esta é a definição mais concisa do que faz ou de qual é a atuação de uma dada instituição (ou setor, ou unidade). As melhores definições usam poucas palavras, que sintetizam tudo. Por exemplo pode-se dizer que o negócio da CNEN é “Energia Nuclear”. Uma definição para o negócio da DPD seria: “Pesquisa, Desenvolvimento e Aplicações da Energia Nuclear”.

Nota-se que a formulação desse conceito deve ser a mais englobante possível.

3.1.2. Missão

Antes de definir-se a missão deve-se olhar um pouco os desdobramentos do negócio da instituição em termos de suas áreas de atuação, seus produtos e serviços e também seus clientes imediatos e finais.

A formulação da missão deve contemplar a filosofia básica, os valores e um pouco da cultura da instituição. Deve caracterizar o porquê da existência da instituição (setor, etc.), ou seja, a quem ela serve ou atende e o que ela realiza. Outros aspectos balizadores são os clientes atuais e potenciais (diretos e indiretos / externos e internos) e, no caso da CNEN, as atribuições legais e a condição de órgão público.

A declaração de missão deve apresentar alguns atributos como:

- apoiar-se nas crenças e valores da instituição;
- ser de caráter duradouro e orientado para o futuro;
- focalizar em um propósito comum;
- ser específica da organização, não genérica; e
- ser curta não mais de 2 parágrafos.

3.1.3. Visão

É a formulação da evolução pretendida para a Instituição e deve ser feita olhando-se para FORA e para o FUTURO.

A expressão da Visão



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

A visão deve expressar o desejo da comunidade institucional, quanto ao futuro, num horizonte de 5 a 10 anos, ancorado nas crenças, missão e ambiente da instituição. Deve manifestar uma busca de excelência na qualidade de todas suas atividades.

Nossa visão deve projetar mudanças inerentes ao anseio de crescer - não necessariamente tornar-se maior mas sim melhor - e não apenas manter-se. Enfim a visão deve transformar-se numa “bandeira institucional”.

Componentes principais

Ao se responder à pergunta, “qual é o nosso futuro desejado?” para se expressar a visão, lembrar que esta deve ser:

- formulada após uma reflexão externa e interna, observando os valores da Instituição e ouvindo as pessoas de dentro e de fora da Instituição;
- específica para a nossa Instituição;
- difundida externa e internamente para ganhar a compreensão, envolvimento e comprometimento de todos - formar a comunidade da visão;
- estabelecida nos princípios da qualidade e da valorização das pessoas;
- suficientemente abrangente e detalhada de tal forma que todas as unidades e todos os indivíduos possam entender e dar sua contribuição para realizá-la;
- idealista, positiva e inspiradora no sentido de fazer as pessoas crescerem e utilizarem a plenitude de suas potencialidades;
- desafiante e ao mesmo tempo possível de ser realizada;
- não ser atrelada a suposições que o sistema vigente permanecerá com a estrutura de hoje;
- aberta para possíveis modificações dramáticas (nos ambientes externos e internos) no tocante às dimensões; tecnológica, econômica, política, social e ecológica.

Fidelidade

Finalmente é essencial que a visão seja coerente com as crenças institucionais e estas devem ser:

- comprometidas com os objetivos organizacionais e também com os da comunidade;
- uma afirmação de valores intrínsecos;
- uma declaração pública e visível (ostensiva) de nossas expectativas;
- expressas de forma precisa e prática;



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- diretrizes para guiar as ações de todos os envolvidos;
- consistentes com o conhecimento, filosofia e práticas institucionais; e
- uma componente essencial do planejamento estratégico.

Valores e crenças governam a conduta. Eles estabelecem as base ética e moral para todas as decisões dentro da instituição. Eles definem as linhas divisórias que devem ser respeitadas por gerentes, chefes, e funcionários mesmo em períodos de adversidade.

Benefícios da Visão

O processo e os resultados advindos da formulação da Visão podem parecer vagos e supérfluos, mas os benefícios a médio e longo prazos são substanciais.

O processo de se discutir, formular, compartilhar, internalizar e assumir uma visão de futuro, com as características mencionadas anteriormente, como bandeira institucional traz os seguintes benefícios:

- extrapola as fronteiras de nosso pensamento cotidiano;
- provê continuidade de planejamento evitando os surtos oscilatórios de planejamento e recomeços;
- identifica direções e propósitos duradouros;
- alerta às autoridades superiores para as mudanças necessárias;
- desperta interesse, envolvimento e comprometimento;
- promove uma focalização coerente em objetivos comuns;
- encoraja a abertura para soluções únicas e criativas;
- encoraja e constrói a autoconfiança;
- constrói a lealdade com os ideais pela partilha do sentimento de co-participação na definição dos rumos institucionais; e
- resulta em aumento na eficiência e produtividade.

O Alerta

Na medida em que se engaja no processo de definição de um Projeto Institucional, e se está enchendo o “balão” da visão deve-se estar alerta para os seguintes “fura-balões”:

- tradição (no mau sentido);
- medo do ridículo;
- os estereótipos, sejam eles pessoas, condições, regras ou chefes;
- as lideranças negativas (os fatigados/desanimados; os hiper-críticos, as hienas, etc.);



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- os “feudos” e “igrejinhas”; e
- os absolutamente não gregários.

3.2. Análise dos Atores e do Ambiente

3.2.1. Identificação dos Clientes

Consiste em identificar e categorizar em grupos os clientes que a instituição atende ou pretende atender. É necessário identificá-los e obter um claro entendimento de suas necessidades.

Este ponto é fundamental no processo de tomada de decisões. A rigor, numa organização moderna, toda decisão ou é tomada para, de algum modo, atender aos interesses dos clientes, direta ou indiretamente, ou é irrelevante. A identificação dos clientes é o ponto de partida para esforços de melhoria de processos, pois sem o foco no cliente esses esforços seriam fúteis.

É importante lembrar também dos clientes internos, que dependem de produtos e serviços para atender seus clientes externos. Estes também devem ser considerados.

Inicia-se pela lista de todos os clientes da instituição nos últimos 3 e faz-se um agrupamento destes pelo(s) tipo(s) de produtos e serviços que lhes foram fornecidos. A seguir acrescentam-se, a cada um, as informações da receita propiciada e um julgamento quanto ao crescimento esperado para os próximos anos e o potencial inexplorado.

Grupo - Clientes		Receita R\$ 1.000			Cresc anual (%)	Pot. Inex. (%)
		95	96	97		
A	READSERV- Assessoria Radiológica	42	54	85	25	50

Por crescimento esperado entende-se taxa anual de incrementos no fornecimento de produtos e serviços iguais ou da mesma linha que o cliente adquire hoje. O



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

potencial inexplorado deve expressar o aumento, em degrau, que seria possível caso passássemos a fornecer a este cliente produtos e serviços que ele adquire de outros e que temos condições de executar com igual qualidade.

Devem ser incluídos nessa lista, como subgrupos genéricos ou individualmente, novos clientes potenciais, que já possam ser identificados.

Ao final dessa análise obtém-se uma perspectiva da importância relativa de cada grupo e de cada cliente dentro de seu grupo, não só no presente, mas as evoluções esperadas para o próximo ano.

3.2.2. “Benchmarking” Estratégico

O exercício desta técnica é considerado por muitos como um componente essencial do planejamento estratégico, no sentido de se estabelecer uma visão de processo. Usando este procedimento, a instituição pode estipular metas de desempenho para seus processos principais com base no que outras organizações, com processos, produtos ou serviços parecidos e grupos de clientes similares, estão fazendo.

“Benchmarking” estratégico provê uma oxigenação na busca de idéias para melhoria de processos e padrões de desempenho, que, de outra forma, poderia se estagnar caso ficasse confinada aos muros da própria instituição.

Esta técnica, quando bem aplicada, conduz a resultados surpreendentes e que podem até indicar a necessidade de modificações na visão, se esta contiver objetivos que pareçam pífios em função do que outros já estão realizando hoje.

3.2.3. Análise (FFOA) de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

É basicamente uma análise de situação da organização em relação ao ambiente em que ela opera. Os resultados dessa análise é usado para o estabelecimento de metas corporativas. Esses resultados, combinados com aqueles do “benchmarking” estratégico constituem o material necessário para se determinar pontos críticos nos processos empresariais. Esses pontos críticos e as medidas de desempenho são o insumo essencial para os projetos de melhoria de processos.

O conhecimento de seus pontos fortes e pontos fracos constituem a base para se entender como a instituição pode melhor responder às prováveis ou potenciais oportunidades e fatores de risco que existam no ambiente externo.

3.2.4. Identificação das Competências Distintivas (“Core Competencies”)



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Competências distintivas são combinações de tecnologias e habilidade de domínio da organização e nas quais ela se destaca (ou deveria se destacar). De um certo modo são capacidades que distinguem a instituição.

As competências distintivas estão diretamente relacionadas com a missão e o atendimento do cliente e se constituem em processos (e funções) que, realisticamente, não poderiam ser terceirizados sem enfraquecer substancialmente a instituição. A análise - FFOA e o “benchmarking” estratégico ajudam na identificação dos processos que compõem as competências distintivas.

É útil também identificar os processos do “core suport” ou, traduzindo-se, o suporte essencial que consiste dos processos que embora não diretamente associados com a missão, são cruciais para o desempenho das competências distintivas.

Finalmente devem ser identificados os fatores críticos de sucesso. Estes são aquelas “coisas” ou atividades que, sendo elementos constituintes das competências distintivas ou do suporte essencial, são críticos para o cumprimento da missão e atingimento das metas corporativas.



B. Momento Normativo

Caracteriza-se pela descrição, em termos de metas e parâmetros de avaliação, de como se quer que seja a realidade futura.

3.3. Estabelecimento de Metas Corporativas

3.3.1. Determinação dos Requisitos de Alto Nível dos Clientes

Após completar as tarefas anteriores a organização está preparada para identificar as principais necessidades específicas de seus clientes em relação a produtos e serviços. Esta atividade fornece indicações práticas, que permitem dar um cunho objetivo às metas institucionais e que também podem servir de base para futuros projetos de aperfeiçoamento de processos.

Existem várias técnicas que podem ser usadas para consolidar as informações levantadas através de pesquisa com os clientes, questionários, entrevistas, grupos



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

de discussão, visitas, “brainstorming” e pesquisa a arquivos de relacionamento com os clientes. Na seção 4 sugerimos algumas.

Essa atividade pode ser feita em paralelo com a condução de “benchmarking” estratégicos.

3.3.2. Definição das Metas

A “Visão” e os “Requisitos de Alto Nível dos Clientes (RANC)” constituem-se nos insumos básicos para o estabelecimento de metas. Inicialmente faz-se um agrupamento dos RANCs em áreas tópicas, depois identificam-se os produtos, serviços e processos da instituição que atendem, suprem ou dão suporte a esses RANCs. Neste ponto a formulação das metas será uma decorrência natural.

É conveniente lembrar que as metas corporativas são declarações de alto nível, mas que devem expressar avanços significativos no desempenho de uma ou mais áreas, com o objetivo de atender às necessidades e requisitos dos clientes. Normalmente elas contemplam objetivos como:

- satisfação do cliente;
- produtividade;
- inovação;
- conservação de recursos;
- desenvolvimento e desempenho gerencial;
- desenvolvimento e desempenho dos funcionários; e
- responsabilidade pública

3.4. Estabelecimento dos Indicadores (medidas) de Desempenho

Sem uma métrica, não há como se definir, monitorar ou gerir processos ou a aperfeiçoamento destes. Em outras palavras não há como se prestar contas se não houver meios de determinar os resultados. Qualquer meta estratégica, seja para inovar radicalmente a concepção de um processo ou para marginalmente aperfeiçoá-lo ou, ainda, para manter o “status quo”, deve ser expressa em termos mensuráveis. Não importam a que áreas estejam aplicadas, indicadores podem ser classificados em quatro (4) categorias:

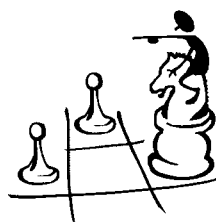
- Adequação ao Propósito (“Fitness to Purpose”) - destinada a prover meios de medir a efetividade de um processo, produto ou serviço com respeito aos interesses dos acionistas e clientes.
- Conformidade com os Padrões (“Conformance to Standards”) - provê meios de se avaliar os aspectos de qualidade e segurança de um processo, produto ou serviço.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- Medidas de Tempo de Processo - quantifica as características de disponibilidade e tempo de ciclagem de um processo.
- Medidas de Custo de Processo - avalia as características de eficiência e produtividade de um processo.

Além disso cada uma dessas categorias pode gerar 4 tipos de indicadores de acordo com os enfoques; Clientes, Autoridades Superiores, Fornecedores e Patrocinadores.



C. Momento Estratégico

Tendo cumprido as etapas anteriores, a organização já está consciente do seu papel presente e ávida por realizar sua visão de futuro, conhece bem seu ambiente externo e interno e já definiu metas concretas que devem ser viabilizadas. É nesse momento que são traçadas as estratégias e concebidas e avaliadas as iniciativas e alternativas para concretizá-las.

3.5. Desenvolvimento de Estratégias

Tendo em vista o conhecimento acumulado e a clara definição das metas, é razoavelmente simples, numa seção de “brainstorming”, traçar as estratégias para a consecução de cada meta.

Através de um exemplo torna-se mais fácil entender como esses elementos se encaixam. Para tanto suponha-se que foi definida, para CNEN, a meta “Mx” descrita abaixo:

“Mx - Reduzir o tempo de resposta logístico para o fornecimento de itens sujeitos a carta convite” e que para aferir a evolução desta meta tenha se estipulado o seguinte indicador, “Iy”

“Iy - percentagem de solicitações anuais entregues no prazo de 25 dias. Note-se que, implicitamente, o tempo de resposta logístico inclui o decurso desde a solicitação do requisitante até a entrega do item”. No detalhamento do indicador haveria a sua série histórica ou valor atual do indicador e os valores alvo (desejados para os próximos anos dentro do horizonte do plano estratégico).

Uma estratégia que poderia ser pensada em relação a esta meta, seria:



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

“Em - implementar o “estado da arte” em práticas logísticas e comerciais”.

No detalhamento estaria descrito que o conceito dessa estratégia envolve a simplificação, linearização (“streamlining”) e automação do processo de aquisição, a comunicação eletrônica, via rede, com os fornecedores, etc.

3.6. Definição de Iniciativas (primárias) e Alternativas

Uma vez traçadas as melhores estratégias, é necessário tomar iniciativas para viabilizá-las. Concebida uma iniciativa (projeto) esta é avaliada quanto ao seu custo, potencial de sucesso e risco e eventualmente são concebidas alternativas para que se decida pela “melhor” opção. De qualquer forma, “alternativas” poderão oferecer novos cursos de ação no Momento Tático/Operacional se, durante o acompanhamento, a iniciativa em execução não estiver dando os resultados esperados.

Iniciativas podem implicar em modificações e aperfeiçoamentos marginais em processos existentes ou em profunda reengenharia de processos, conforme as necessidades de resultados e a coragem e determinação da instituição.

Nesse ponto é feita uma priorização e ajustado um cronograma de implementação das iniciativas, tendo em vista os recursos disponíveis e previstos nos próximos anos.

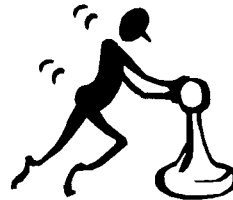
No fim dessa etapa o P.E. terá descido ao nível de planos de ação, ou seja, projetos detalhados que serão sujeitos a acompanhamentos e controles adequados.

3.7. Documentação do P.E. e dos Planos de Ação

É sugerido, que, em sua forma final, o documento básico de comunicação do P.E. seja conciso, claro e de fácil “navegação” no seu conteúdo. Dez (10) a vinte (20) páginas de texto amplamente suplementadas com tabelas, gráficos, diagramas e referências a outros documentos serão suficientes.

De qualquer forma toda a documentação gerada durante a preparação do P.E. deve ser arquivada para consulta e uso nos próximos ciclos de planejamento.

O documento básico do P.E. deve ser revisto e aprovado por todos os gestores, pela direção da instituição e apresentado às autoridades superiores, tornando-se a “bíblia” do Projeto Institucional.



D. Momento Tático/Operacional

Esta é a instância da implementação, acompanhamento/controle e realimentação. Planos feitos, responsáveis definidos e conscientes, mecanismos de aferição, controle e pontos de decisão pactuados; dá-se continuidade ao “mãos a obra”.

3.8. Implementação e Acompanhamento

A implementação, conforme já implicitamente sugerida, é descentralizada da mesma forma que o acompanhamento e controle ao nível detalhado das iniciativas (projetos). Por outro lado, há um acompanhamento do plano estratégico como um todo que deve ser realizado pela alta direção da instituição apoiada por comitês coordenadores.

A figura 3.1 dá uma idéia de como estas coisas devem funcionar. Do nível das iniciativas para baixo serão usadas equipes, mecanismos e ferramentas de acompanhamento e controle (MS Project, etc) adequados a dimensão dos projetos e ao ambiente em que eles se desenrolam. De qualquer forma, os resultados da evolução dos indicadores são periodicamente (ou automaticamente) incorporados aos mecanismos de acompanhamento do nível estratégico do plano. Para este nível de controle recomenda-se a utilização de um “software” específico para tal fim. Em janeiro de 98, a DPD estará testando uma ferramenta desse tipo.

3.9. Realimentação e Pontos Decisórios

O sucesso das iniciativas, em execução para viabilizar as estratégias que foram traçadas com o objetivo de realizar as metas corporativas, é acompanhado no nível estratégico pela evolução dos indicadores e complementada, eventualmente, por outros dados como custos e marcos físicos mais relevantes. Embora os alvos para as medidas das metas sejam, via de regra, estipulados em valores anuais, seus gráficos de tendência e valores parciais devem ser avaliados e discutidos a cada trimestre. Nestas ocasiões, estratégias e iniciativas são discutidas e, porventura, alteradas.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

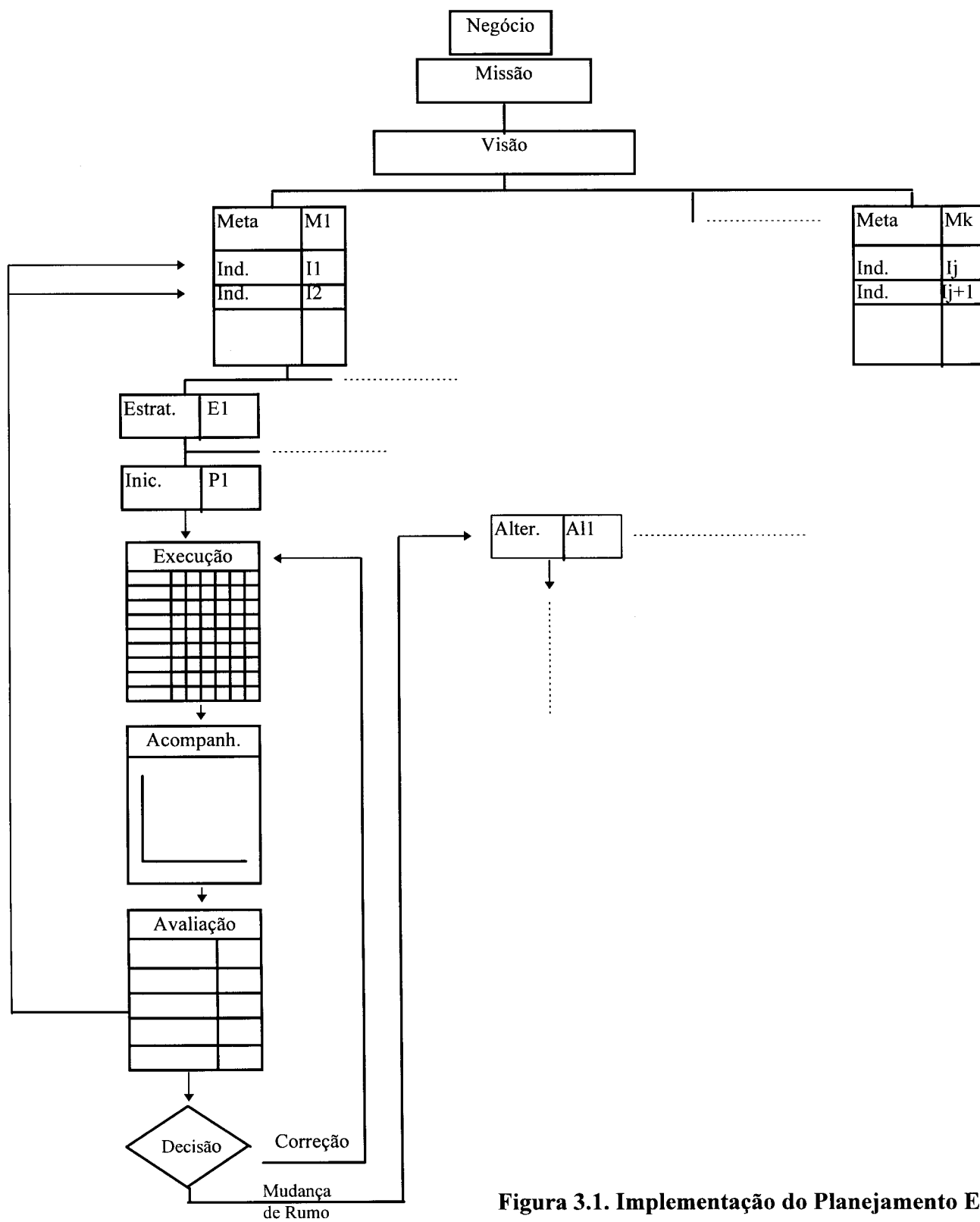
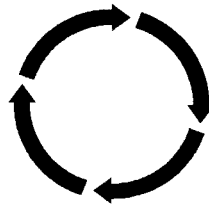


Figura 3.1. Implementação do Planejamento Estratégico



4. FERRAMENTAL

Nesta seção são apresentadas técnicas e ferramentas, coletadas da literatura especializada, e que serão úteis na implementação da metodologia descrita na seção anterior.

4.1. Seleção dos Times e Facilitadores

Tendo em vista que o processo deve ser participativo, recomenda-se envolver no “workshop” um contingente representativo, pelo menos 5 a 15% dos funcionários, da “unidade”. Por outro lado, para gerir eficientemente o andamento dos trabalhos, principalmente no tocante às sínteses e consolidações, é conveniente usar de 5 a 8 times com 6 a 10 pessoas em cada um. Desta forma, além dos facilitadores, haverá de 30 a 80 pessoas participando nos trabalhos de grupo.

Os facilitadores devem ser escolhidos entre as chefias de segundo escalão da unidade onde está sendo elaborado o PE. A composição entre os grupos deve ser bastante variada, evitando-se mais de uma pessoa de uma mesma gerência ou coordenação em cada time.

4.2. A Entrevista Preparatória

O facilitador deve conduzir, separadamente, a entrevista com cada membro do seu time. Inicialmente deve ser avisado que as respostas serão compartilhadas com o grupo, mas que os autores permanecerão anônimos a não ser que queiram se revelar.

A seguir é apresentado um questionário como sugestão para a entrevista:

1. Qual é a principal função ou missão de sua instituição? E de sua “unidade”?
2. Quem são os clientes importantes que vocês atendem?
3. Quais são os principais produtos e/ou serviços supridos a estes clientes?
4. Em poucas palavras descreva a sua “unidade” no futuro? Você vê mudança de foco? Novas missões?
5. Quais são os novos valores princípios básicos e/ou diretrizes que devem guiar o comportamento ou a postura institucional para realizar a visão de futuro acima enunciada? Quais dos atuais comportamentos têm que ser modificados?
6. De uma forma geral, como a sua “unidade” deve mudar e evoluir para realizar sua visão de futuro? Quais são os temores e barreiras que deverão ser enfrentados?



7. Quais são os principais processos ou sistemas que devem ser aprimorados para melhor atender seus clientes?
8. Se você pudesse mudar apenas uma coisa para melhorar sua instituição (ou unidade) o que você faria?
9. Que coisas você julga obsoletas ou ultrapassadas e como consequência devem ser descartadas?
10. Quais são suas expectativas a respeito do “workshop” de planejamento estratégico? Que preocupações você tem?
11. Que outra pergunta deveria ter sido feita?

Após completar as entrevistas com os componentes de seu time, o facilitador deve preparar um sumário executivo das opiniões. Este resumo deve estruturar os elementos das respostas dentro de “caixas” que correspondam aos itens do planejamento estratégico: negócio, missão, visão, valores e crenças, identificação dos clientes, etc. O facilitador deve apenas extrair as informações e organizá-las, refletindo os pontos positivos e negativos como foram expressos pelos autores.

4.3. Exercitando o Desenvolvimento da Visão

- a. Sugere-se iniciar com um trabalho em grupo lançando mão das 5 ferramentas apresentadas no livro “A empresa totalmente voltada para o cliente” de R. Whiteley e que são descritos abaixo:

- Jornalismo imaginário

Imagine que você é um jornalista preparando um artigo para sua publicação favorita de negócios. Crie uma história que descreva com vivacidade os sucessos de sua organização em uma época futura.

- Seus valores

Pense sobre o que sua organização mais valoriza. Depois, liste algumas maneiras de completar a frase: “na minha organização, realmente nos preocupamos em...”

- Desejos do cliente

Redija um parágrafo completo que comece com: “se eu fosse cliente da minha organização, eu gostaria...”

- Uma figura

pegue um lápis comum ou de cor e, em uma folha de papel em branco, desenhe uma figura de como você gostaria que sua organização fosse no futuro.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- Analogias

Tente formar sua visão com analogias. Em seguida são apresentadas algumas categorias que poderão ajudar na descrição. “Se eu fosse descrever minha organização diria que é:

Cor:

Estação do ano:

Esporte:

Local geográfico:

Canção:

Máquina:

Emoção:

Comida ou Bebida:...”

Esse primeiro exercício deve terminar com uma síntese, escrita e consensuada pelo grupo, dos resultados.

- b. Prossegue-se com uma reflexão sobre: (i) as definições do negócio e da Missão, já anteriormente consensuadas, e (ii) uma análise crítica dos resultados obtidos em (a) tendo como parâmetros as características descritas no sub-item 3.1.3 anteriores (expressão, componentes, fidelidade e benefícios). Feito isso passa-se ao seguinte exercício da imaginação:

“Hoje cinco anos após a implantação do primeiro PE nós conseguimos, de uma forma surpreendente e maravilhosa, criar a (o) mais desejável instituição (instituto/unidade) de energia nuclear. No momento, janeiro de 2003, nosso grupo está encarregado de preparar o nosso novo “catálogo institucional” descrendo nossa instituição, realisticamente, como a vemos”.

Alguns itens são essenciais nessa descrição

- Competências distintas e suporte essencial
- Instalações principais e infraestrutura
- Produtos, serviços, desenvolvimento e pesquisas principais
- Política e expressão de gestão
- Recursos humanos
- Composição e aplicação do orçamento
- Associados, parceiros e clientes
- Indicadores e resultados

Ao fazer tal descrição algumas perguntas devem ser respondidas:



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- Como mudaram as condições de mercado para nossos produtos e serviços?
- O que foi feito para preparar nossa instituição para o sucesso neste novo contexto?
- Como os vários níveis decisórios/gerenciais usam o seu tempo hoje?
- Como estão nossas qualidades essenciais, p. ex.: visibilidade/credibilidade, capacidade de competir/cooperar, capacidade aperfeiçoar/innovar, etc.?
- Como está a nossa comunicação interna e como são estruturadas nossas reuniões?

A medida que este exercício for sendo trabalhado novas perguntas (e mais específicas) surgirão e devem ser anotadas e respondidas. Espera-se como resultado um “catálogo institucional” capaz de convencer a uma pessoas de fora que tal instituição (instituto/unidade) é real.

4.4. Diagrama de Afinidade

Esta é uma técnica de planejamento e dinâmica de criatividade que pode ser utilizada em diversas circunstâncias e que permite coletar informações, idéias, opiniões, etc. E organizá-las em curto espaço de tempo.

Aconselha-se o uso desta técnica sempre que:

- se deseja captar grandes volumes de informação;
 - se deseja fazer brotar novos padrões de informação e idéias; e
 - as questões e assuntos por serem muito amplos ou complexos, parecem de difícil domínio.
- a. Selecionar um time (grupo), de preferência < 10 pessoas, com conhecimento no(s) assunto(s) a ser considerado(s).
 - b. A dinâmica envolve um facilitador, 1 flip chart, marcadores e 1 bloco de notas tipo “post-it” de tamanho médio (12 x 7 cm).
 - c. O facilitador deve formular o assunto em pauta como uma questão, obter consenso do grupo quanto aos termos e escrevê-la no “flip chart”.
 - d. Individualmente, todos respondem a pergunta e fixam sua resposta no flip chart, abaixo da questão.
 - e. As respostas devem ser “telegráficas” e se possível usar apenas verbos e substantivos.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- f. O facilitador analisa a afinidade das respostas em relação ao tema central das idéias expressas e movimentando as respostas agrupando-as por tema. Os temas são registrados encabeçando as contribuições daquele grupo temático e traçam-se linhas para demarcar cada grupo.
- g. Os participantes discutem a classificação feita pelo facilitador e eventuais modificações são consensuadas.
- h. Finalmente os resultados são sintetizados numa tabela como abaixo.

Resultado do Diagrama de Afinidade para a Questão		
“Como melhorar a aceitação pública da energia nuclear junto aos jovens de classe média?”		
Temas	Envolvimento dos professores secundários	Ação direta com os alunos
Idéias	Open house a professores	CNEN vai às escolas
"		Feira de ciências

4.5. Técnicas de Benchmarking

“Benchmarking”, para os propósitos em questão, baseia-se no princípio de medir-se o desempenho de uma organização em relação a um padrão, seja este absoluto ou relativo a outras organizações. Esta ferramenta pode ser usada para:

- avaliar desempenho objetivamente;
- revelar áreas onde melhorias são necessárias;
- identificar outras organizações com processos de desempenho superior, tendo em vista a sua adoção; e
- testar se programas de melhoria foram bem sucedidos.

“Benchmarking” pode ser efetivo em todos os níveis de avaliação, desde a condução de processos individuais, como preencher e despachar uma fatura, até o desempenho operacional de organizações com milhares de funcionários.

São três os principais aspectos que podem ser cobertos com essas técnicas, que são:



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- a) “Benchmarking” com padrões: consiste em estabelecer-se um elevado padrão de desempenho que uma organização efetiva pode almejar atingir. A publicação de padrões desafiantes pode motivar os funcionários a demonstrar um comprometimento em perseguir estas metas. Monitorar o desempenho da organização comparado com um padrão é uma ferramenta útil para sua direção e autoridades superiores.
- b) “Benchmarking” de resultados: consiste em comparar um grupo de organizações com produtos e serviços semelhantes. No setor público, esta técnica pode até servir para a sociedade julgar se as organizações estão fazendo um uso eficaz (bom) de seus recursos. Na ausência de competição, o que é comum no setor público, esta técnica pode ser um grande instrumento para melhorar a eficiência.
- c) “Benchmarking” de processos: consiste em um exame detalhado, dentro de um grupo de organizações, de processos que produzem determinado resultado, com vistas a entender as razões das variações no desempenho e incorporar as melhores práticas.

Nesta fase de Planejamento Estratégico, os seguintes passos devem ser

- identificar, tendo em vista a missão, visão e os clientes já identificados, os principais indicadores de desempenho institucional (unidade, segmento, etc) cujos dados relativos à situação de hoje, ou a de uma pequena série histórica, sejam facilmente disponíveis;
- verificar se podem ser obtidos, para os mesmos indicadores, dados relativos a outra unidade ou segmento da instituição;
- verificar se há padrões de excelência disponíveis para os indicadores em questão e se não houver estipular através de “brainstorming” o que seriam os valores de excelência (padrões) para a instituição;
- efetuar as comparações e avaliar as diferenças.

4.6. Técnicas para Análise FFOA

Pontos Fortes e Pontos Fracos

Ao se trabalhar o “Benchmarking” estratégico é feito um primeiro levantamento dos processos empresariais mais importantes da instituição. Nessa tarefa é feito um detalhamento dessa lista e também, se for o caso, um fracionamento em processos menores. Nesse ponto procura-se agrupar os processos afins em áreas. Essas áreas coincidem, em grande parte, com as áreas de atuação (áreas fins) e áreas de suporte mais importantes da instituição.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

próximo passo é montar a matriz de análise interna, conforme o modelo a seguir.

ÁREAS PROCESSOS	Dimensões da Análise						MÉDIA
	Prod/ Serv.	Infra- estrutura	Recursos Humanos	Logíst. Inb./Out.	Geren- ciamento	Siner- gia	
Área A1							
Processo P1.1							
Processo P1.2							
Área A2							
Processo P2.1							
Processo P2.2.							

Escala de avaliação: 1. Extremamente fraca (bottom of its class); 2. Moderadamente fraca; 3. Média; 4. Bastante forte; 5. Extremamente forte (top of its class)

Todos os processos com média inferior a 2 devem ter suas fraquezas caracterizadas. No caso de processos importantes tais problemas precisarão ser corrigidos. No caso de processos pouco importantes ou dispensáveis eles poderão ser terceirizados ou simplesmente descontinuados.

Por outro lado também os processos com média superior a 4 devem ter seus pontos fortes explicitados.

Para tanto serão gerados em forma de tabelas, conforme abaixo, um relatório de pesquisas para os processos com baixo desempenho e outro de pontos fortes para aqueles com alto desempenho.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Processos com Baixo Desempenho

PROCESSO Pk.n	
Dimensões	Pontos Fracos
Produtos/Serviços	
Infraestrutura	
Recursos Humanos	
Logística: Inbound/Outbound	
Gerenciamento	
Sinergia	

Processos com Alto Desempenho

PROCESSO Pl.m	
Dimensões	Pontos Fortes
Produtos/Serviços	
Infraestrutura	
Recursos Humanos	
Logística: Inbound/Outbound	
Gerenciamento	
Sinergia	

Oportunidades e Ameaças

Observar o ambiente externo, discernir e filtrar aquelas tendências e fatos, que sendo vetores do futuro, podem, em função de nossa missão e visão, ser caracterizados como ameaças ou oportunidades é uma atividade bastante difícil e



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

que exige muita percepção e experiência. Normalmente, a nossa miopia é grande nesta área e só conseguimos percebê-los quando não há mais tempo para uma preparação adequada.

Percepção aguçada, discernimento e isenção são, talvez, as qualidades essenciais para esse tipo de análise.

O exercício deve ser conduzido em 5 domínios separados e nessa ordem de importância: tecnológico/científico; mercado/competição; regulatório/legal; sócio-econômico e político.

A discussão deve ser limitada aos itens realmente vitais, ou seja, àqueles que, se ocorressem hoje, teriam forte impacto nos nossos produtos e serviços ou na forma como a instituição opera.

Podem ser usadas as técnicas de “brainstorming” ou de diagrama de afinidade, devendo ser formulada para o grupo a seguinte questão:

“Que fato ou tendência, no domínio “tecnológico/científico, pode ser percebido hoje e que tem elevado potencial de mudar certos paradigmas na nossa instituição no futuro próximo?”

É interessante utilizar como catalisador da percepção e do discernimento os RANCs e suas áreas de concentração, verificando se, e como, eles seriam afetados pelas oportunidades e ameaças identificadas.

Além disso, é fornecida abaixo uma lista de aspectos inerentes a cada domínio e que podem facilitar esse exercício.

Mercado/Competição

- tamanho do mercado e taxa de crescimento;
- grau de diferenciação e formas de diferenciação;
- número de competidores e a ameaça de novos competidores; e
- grau de diferenciação entre os competidores.

Regulatório/Legal

- protecionismo e incentivos;
- regulamentação e normas de setor nuclear e relacionados; e
- importação e taxação.

Sócio/econômico



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

- condições que possam afetar o consumo; e
- diferenciações regionais.

Político

- apoio político regional;
- políticas governamentais e reformas; e
- política salarial.

4.7. Matriz de Necessidades dos Clientes

Nas tarefas dos item 3.1.1 foi montada uma matriz de identificação dos clientes, a partir da qual foram identificados os grupos e clientes mais importantes.

Usando-se “brainstorming” preparam-se questionários para entrevistar os clientes mais representativos de cada grupo, com o objetivo de se identificar:

- os produtos e serviços que eles deverão continuar interessados no futuro;
- o nível de satisfação atual com a qualidade e outras características relevantes;
- que outros produtos e serviços eles gostariam de ver disponíveis;
- como nossos produtos e serviços são vistos em função das alternativas dos competidores, ou seja, quais as características nos distinguem e quais nos desabonam; e
- enfim quaisquer outras necessidades e requisitos que eles queiram expressar.

Conduzidas as entrevistas os resultados podem ser resumidos na matriz abaixo.

Grupo	Clientes Principais	Necessidade α	Necessidade β		Necessidade ξ
A	João a Manoel				
	Tecniko				
	Só Núcleo				
B					
"	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

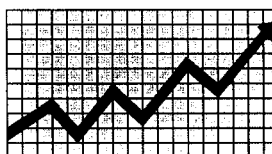
Somas		$\Sigma\alpha =$	$\Sigma\beta =$		$\Sigma\xi =$
-------	--	------------------	-----------------	--	---------------

0 - nenhuma relação; 1- fraca relação; 2- forte relação; 3- relação muito forte

Esta tabulação nos permite ver claramente a prioridade geral e por grupo das necessidades dos clientes. Essas necessidades podem ser traduzidas em termos de requisitos para nossos produtos e serviços, gerando dessa forma os “Requisitos de Alto Nível dos Clientes”.

Estes requisitos além de serem o insumo fundamental para o estabelecimento de metas, podem também ser usados com as seguintes finalidades complementares:

- reavaliar se a declaração de missão está alinhada com esses requisitos;
- verificar áreas de concentração de requisitos que podem indicar os processos críticos, cujo o aperfeiçoamento é alto retorno;
- verificar se a expressão da visão indica melhoria nas áreas de concentração e processos críticos;
- verificar se as competências distintivas e o “core-support” são compatíveis com as áreas de concentração dos requisitos;
- identificar e comparar os atuais e potenciais competidores em relação a suas capacidades de prover produtos e serviços similares aos nossos clientes satisfazendo aos seus requisitos; e
- verificar se as ameaças identificadas na análise FFOA incluíram a possível ação desses competidores.



5. DESLANCHANDO O P.E.

Planejamento estratégico para ser bem sucedido tem que contar com o engajamento de toda a organização e portanto é apropriado conduzi-lo de forma participativa. A implantação desse processo torna-se uma atividade muito intensa e que requer muito entusiasmo para que se obtenha a melhor contribuição de cada um. Estas características fazem com que consultores e especialistas recomendem que a decolagem do processo seja executada com muita rapidez. Sugere-se que, após um curto período de preparação dos dirigentes, facilitadores e lideranças, a implantação seja executada em uma jornada de 3 a 5 dias.

Usando-se a terminologia deste documento, a implantação envolve a execução das fases do “momento explicativo” - itens 3.1 a 3.2.4 e do “momento normativo” - itens 3.3 a 3.4. A seguir apresenta-se um esquema típico para esta implantação.



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Preparação (a ser conduzida pela coordenação central do PE)

Atividade	Duração
Apresentação e Discussão da proposta com a maior autoridade da Instituição (unidade, segmento, etc.)	2 horas
Seleção dos facilitadores e dos times de planejamento	1 1/2 horas
Seminário e exercício com os facilitadores	4 horas
Preparação do Workshop	3 horas
Entrevistas com os participantes dos times de planejamento (facilitadores entrevistam, aproximadamente 1 h cada uma)	2 a 3 dias
Resumo das entrevistas de cada time (facilitadores fazem resumo)	2 a 4 horas

Workshop

Primeiro Dia			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Abertura	AL	plenário	8:30 - 8:45
Explicações do modo de funcionamento	CC/D	plenário	8:45 - 9:00
Conceituação do planejamento estratégico	CC/D	plenário	9:00 - 10:00
Cafezinho	-	plenário	10:00 - 10:15
Regras cooperação / sinergia	CC/D	plenário	10:15 - 10:45
Objetivos, hipótese e contornos do planejamento	CC/D	plenário	10:45 - 11:15
Vídeo: "A Questão dos Paradigmas"		plenário	11:15 - 11:55
Almoço	-		11:55 - 14:00
Exercício da Missão (diagr. afinid. c/ entrevistas)	Facils.	times	14:00 - 15:00
Exercício da Visão (diagr. afinid. c/ entrevistas e as técnicas específicas do item 4.1)	Facils.	times	15:00 - 17:30

Segundo Dia			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Abertura: a tônica do dia	AL	plenário	8:00 - 8:15
Explicitando valores e crenças (diagrama de afinidade com o material das entrevistas e do exercício da visão)	Facils.	times	8:15 - 9:00
Vídeo: "O Futuro"		plenário	9:00 - 9:10



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Revisão e Refocalização	Facils.	times	9:10 - 9:30
Identificação dos Clientes (o facilitador deve trazer as listas mencionadas em 3.2.1)	Facils.	times	9:30 - 10:30
Cafezinho			10:30 - 10:45
Segundo Dia (continuação)			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Benchmarking estratégico (o facilitador pode levar material para possíveis consultas)		times	10:45 - 12:00
Almoço	-		12:00 - 14:00

Síntese e redação das declarações da missão, dos valores e da visão da instituição	Facils.	times	14:00 - 15:00
Apresentação das sínteses dos times	livre	plenário	15:00 - 16:30
Consolidação das sínteses (atividade paralela *)	CC/D	separado	* - *
Revisão			16:30 - 17:00

Terceiro Dia			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Abertura: a tônica do dia	AL	plenário	8:00 - 8:15
Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - FFOA	Facils.	times	8:15 - 10:00
Identificação das competências distintivas e do suporte essencial	Facils.	times	10:00 - 11:00
Sínteses do benchmarking, análise FFOA e competências	Facils.	times	11:00 - 12:00
Almoço			12:00 - 14:00

Determinação dos requisitos de alto nível dos clientes - RANCs	Facils.	times	14:00 - 15:30
Definição das metas corporativas e de seus respectivos indicadores	Facils.	times	15:30 - 17:00

Quarto Dia			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Abertura: a tônica do dia	AL	plenário	8:00 - 8:15
Apresentação das sínteses do benchmarking, análise FFOA e competências	Facils.	times	8:15 - 9:45
Consolidação das sínteses (atividade paralela *)	CC/D	separado	* - *
Cafezinho			9:45 - 10:00



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

Síntese dos RANCs, metas corporativas e indicadores	Facils.	times	11:00 - 12:00
Almoço			12:00 - 14:00

Quarto Dia (continuação)			
Atividade	Resp.	Público	Horário
Apresentação das sínteses dos RANCs, metas corporativas e indicadores	livre	plenário	14:00 - 15:30
Consolidação das sínteses (atividade paralela *)	CC/D	separado	
Revisão final e o futuro	CC/D	plenário	15:30 - 17:00

Legenda: AL - maior autoridade da instituição, unidade, ou segmento onde se está realizando o PE; CC/D - coordenação central do PE, eventualmente, acompanhado por um dos diretores da instituição; facils. - facilitadores.

Regras de cooperação e sinergia

Para dar mais fluência aos trabalhos, é importante que cada facilitador obtenha de seu time um pacto de observância a certas regras de conduta que deverão balizar os trabalhos do grupo.

A seguir é apresentado um conjunto de regras que devem ser discutidas até tornarem-se consensuais para o grupo:

Seriedade

Ter sempre presente a importância fundamental do PE no estágio atual de nossa instituição.

Espírito de inovação

Buscar explorar novas possibilidades e bloquear a descrença.

Respeito e responsabilidade

Manter, genuinamente, uma atitude de respeito entre os membros e de responsabilidade pelo grupo. Conquistar o respeito dos outros times, no plenário, sempre superando as expectativas com as contribuições apresentadas.

Abertura

Manter o espírito inquiridor.

Energia

Imprimir e manter um ritmo de entusiasmo no trabalho.

Pensar estrategicamente



COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR

E ouvir também.

Participação

Ser totalmente participativo, mas sem conversas paralelas.

Debates

Debater com franqueza e, eventualmente, engajar-se em desafios e contraditórios, mas sempre no plano das idéias e nunca no plano pessoal.

Confidencialidade

Respeitar tal característica nos assuntos que o grupo assim decidir.

Pontualidade

Manter os objetivos e prazos rigorosamente dentro do combinado

6. REFERÊNCIAS

1. The Electronic College of Process Innovation, "Framework for Managing Process Improvement" - Section 4: Strategic and Business Planning.
2. The Eletronic College of Process Innovation, "Functional Process Improvement Fundamentals"- Chapter 3: Introduction to Strategic Planning.
3. "Guidelines for Technology Needs Identification in Small and Medium Sized Enterprises in Developing Countries" - UNIDO/ICS.
4. Evaldo F. Montenegro e Jorge P.D. Barros, "Gestão Estratégica" - Makron Books - 1998.
5. Maria J.L.B. Pereira e João G.M. Fonseca, "Fases da Decisão" - Makron Books - 1997.
6. Ontario Aerospace Council - "Technology Road Map for the Canadian Aircraft Industry".
7. Jeremy Cooper and Martin Samuels - "Performance Benchmarking in the Public Sector: The United Kingdom Experience" - Office of Public Services Cabinet Office, UK.
8. Roberto Shinyashiki - "O Sucesso É Ser Feliz" - Editora Gente - 1977.
9. Universidade Federal de Santa Catarina - "Planejamento Institucional" - Metodologia - Set. 96.