

Implantação da Estratégia



DESAFIOS



Karla Abdala

DESAFIOS

Para alcançarmos...



EFICIÊNCIA

Aceleração
da execução
e redução
de custos

EFETIVIDADE

Mais
resultados que
melhorem a
vida da
população

EFICÁCIA

Mais entregas
para a
sociedade

ESTRATÉGIA

Instabilidade

Flexibilidade

Oportunidades

Ambiente

Caminho

Processos

Incerteza



Cultura

Ameaça

Visão

Pessoas

Readaptação

Desempenho

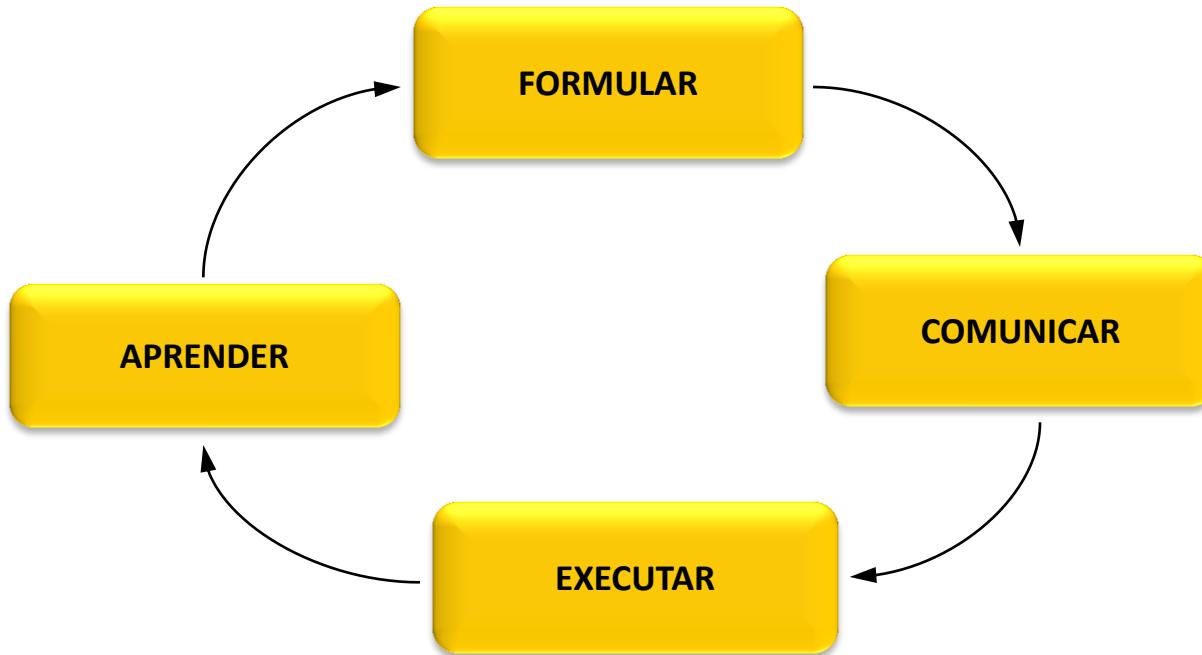
Aprendizagem

FILME



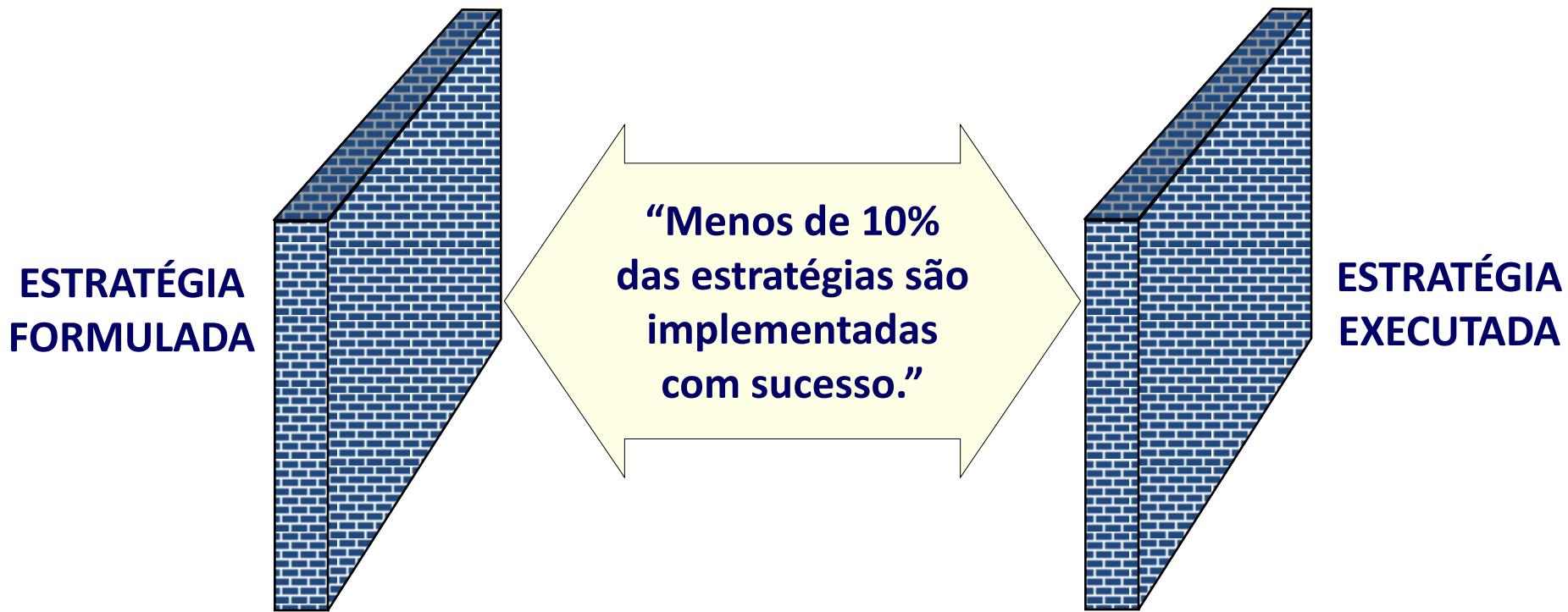
Vídeo: Construindo um avião em pleno vôo: <http://www.youtube.com/watch?v=ZRUiJXrl8Yg>

O PROCESSO CONTÍNUO DA ESTRATÉGIA

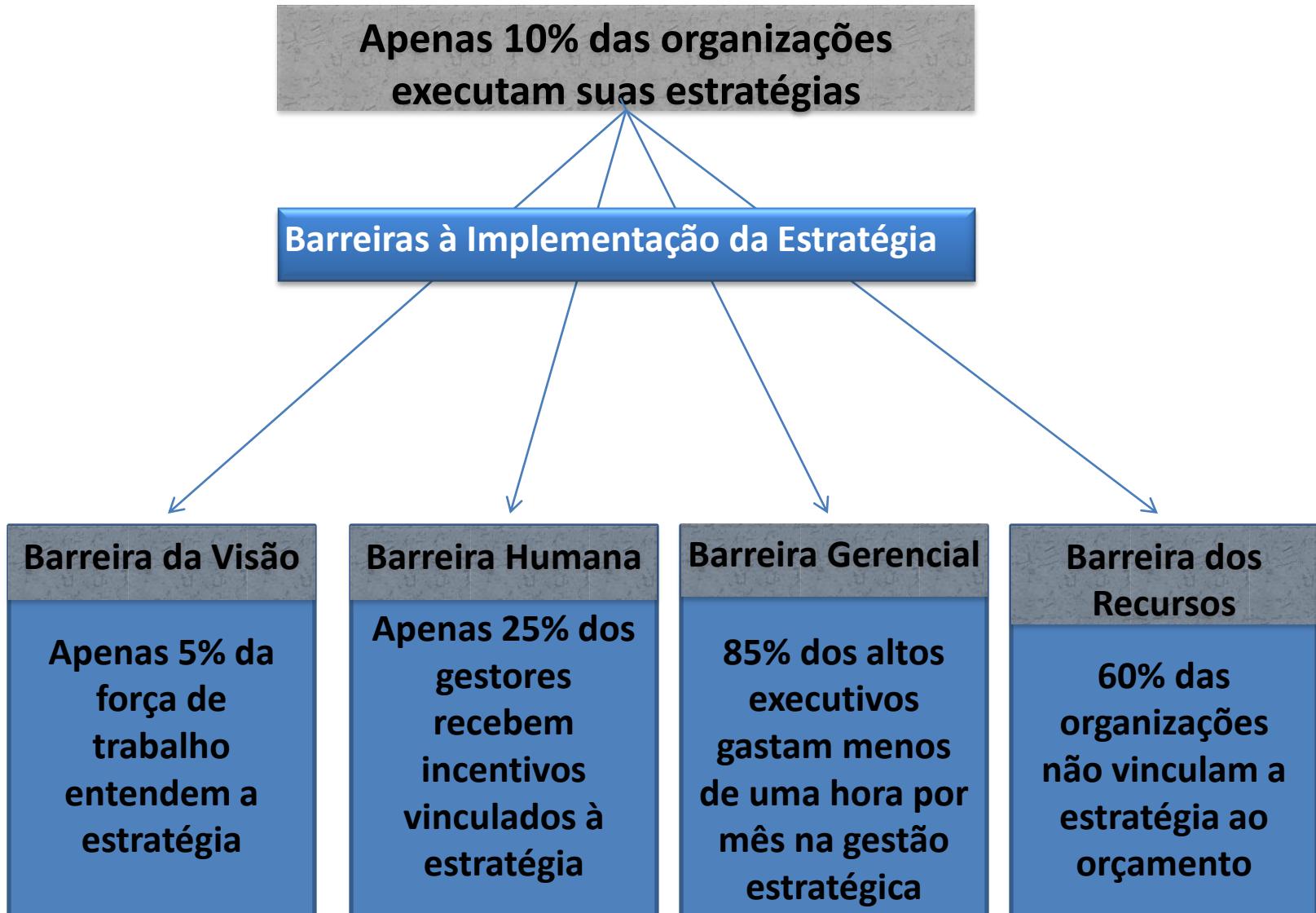


DESAFIOS

Infelizmente, há uma constatação...



DESAFIOS



5 Princípios das Organizações orientadas para a Estratégia

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

1

...para promover a transformação.

Traduzir a estratégia em termos operacionais

2

...de modo que todos possam entendê-la.

Alinhar a organização à estratégia

3

...a partir do envolvimento e comprometimento de todos.

Transformar a estratégia em tarefa de todos

4

...por meio da contribuição individual para a implementação da estratégia.

Converter a estratégia em processo contínuo

5

...por meio do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.

5 Princípios das Organizações orientadas para a Estratégia

Barreira Gerencial

~~85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão estratégica~~



Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

1

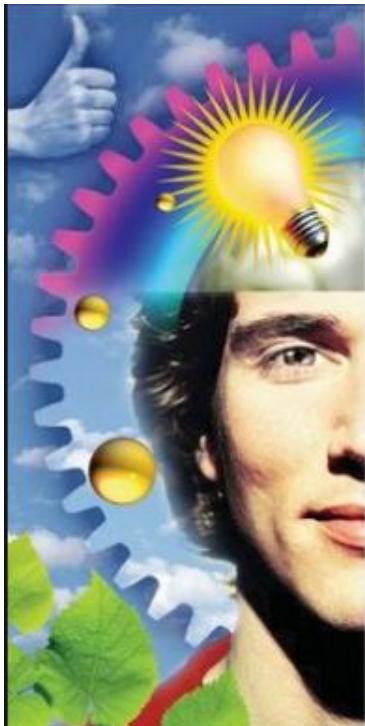
...para promover a transformação.

DESAFIOS

*"Nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão da estratégia tinha um líder **ausente** ou **passivo**".*



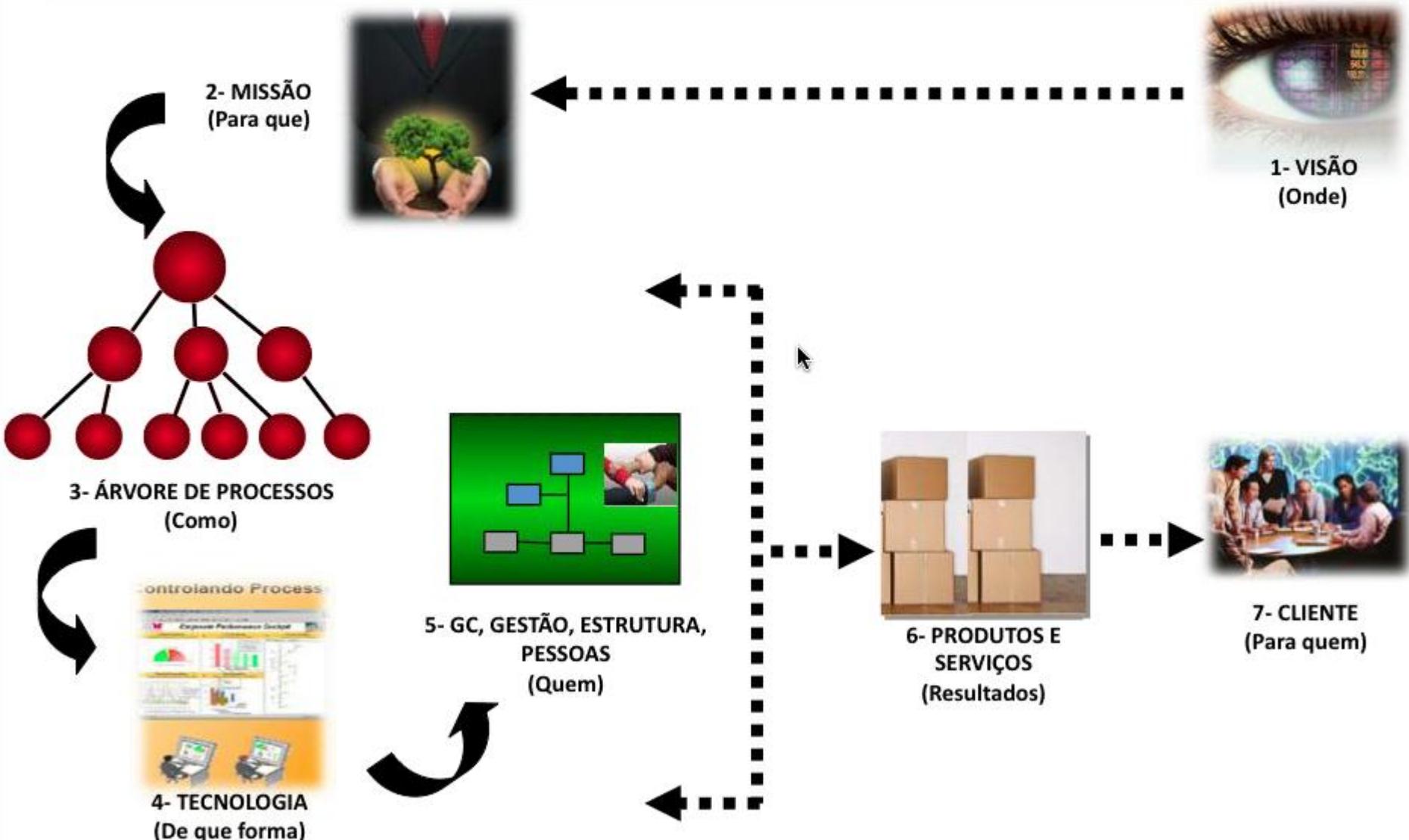
DESAFIOS



“O papel fundamental dos **líderes** do futuro será gerenciar o **presente**, esquecer seletivamente o **passado** e dar combustível para o **futuro**

Prahala (2000)

O Alinhamento Contínuo entre Estratégia x Governança x Estrutura x Tecnologia x Processos e Pessoas

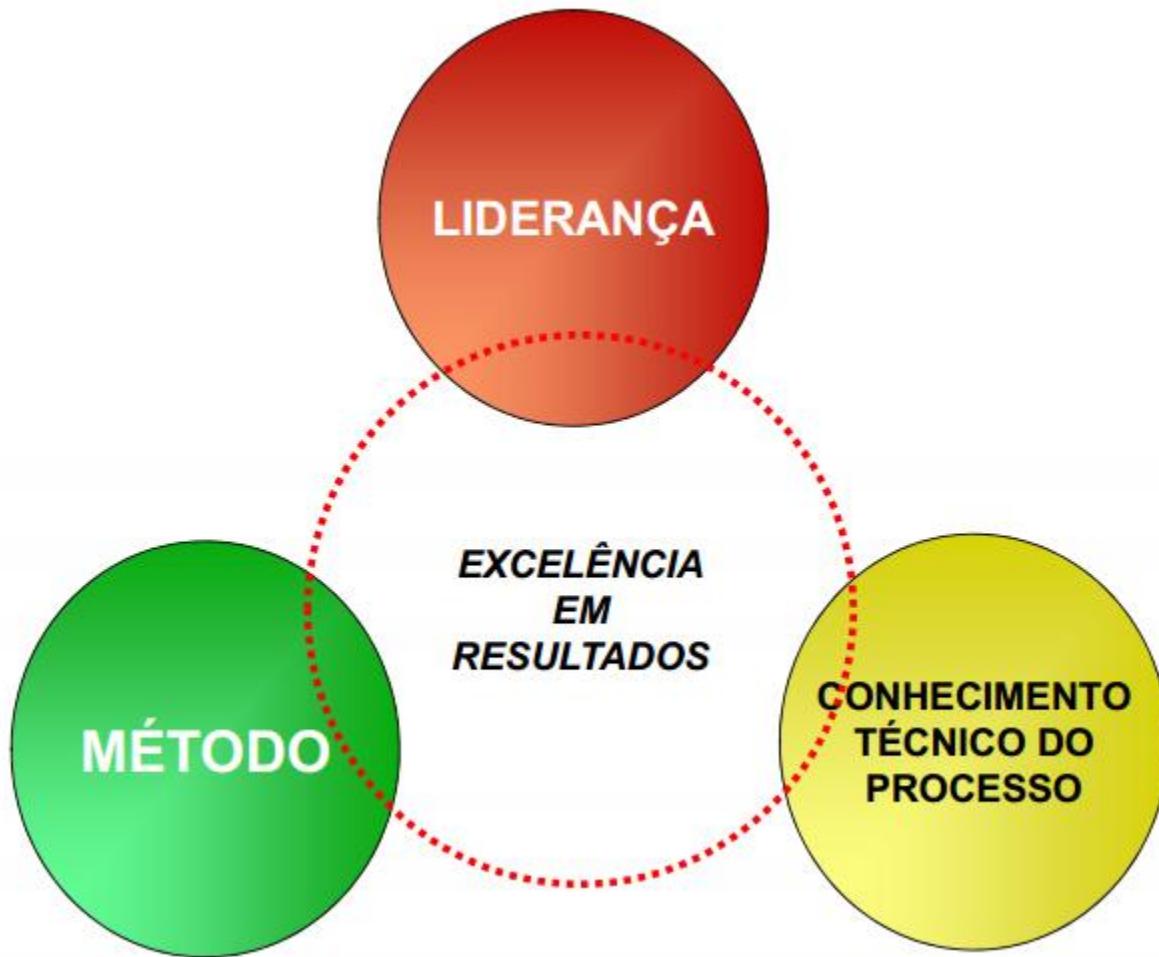


DESAFIOS

A soma dos esforços, multiplica competências e gera mais resultados



DESAFIOS



DESAFIOS

AGILIDADE E TRANSPARÊNCIA

Rapidez e confiabilidade na obtenção de informações sobre a Organização, permitindo o Aprendizado e Redirecionamentos

Acompanhamento e Gestão Planejamento Estratégico

Planejamento Operacional Alinhamento Organizacional

OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS

Disciplina e responsabilidade na gestão dos recursos sob uma orientação a resultados no curto prazo

FOCO E CONTINUIDADE

Estabelecimento de resultados a serem alcançados no longo prazo

ALINHAMENTO E PRIORIZAÇÃO

Explicitação da contribuição das partes da organização sob uma óptica transversal e integradora

Liderança e engajamento

GESTORES COMO PROMOTORES DA MUDANÇA

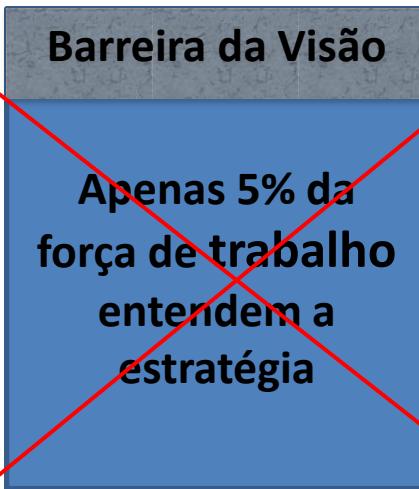
Método

MELHORES PRÁTICAS COMPROVADAS

Conhecimento

ADAPTAÇÃO À REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

5 Princípios das Organizações orientadas para a Estratégia



Entendendo Melhor



Traduzir a estratégia em termos
operacionais

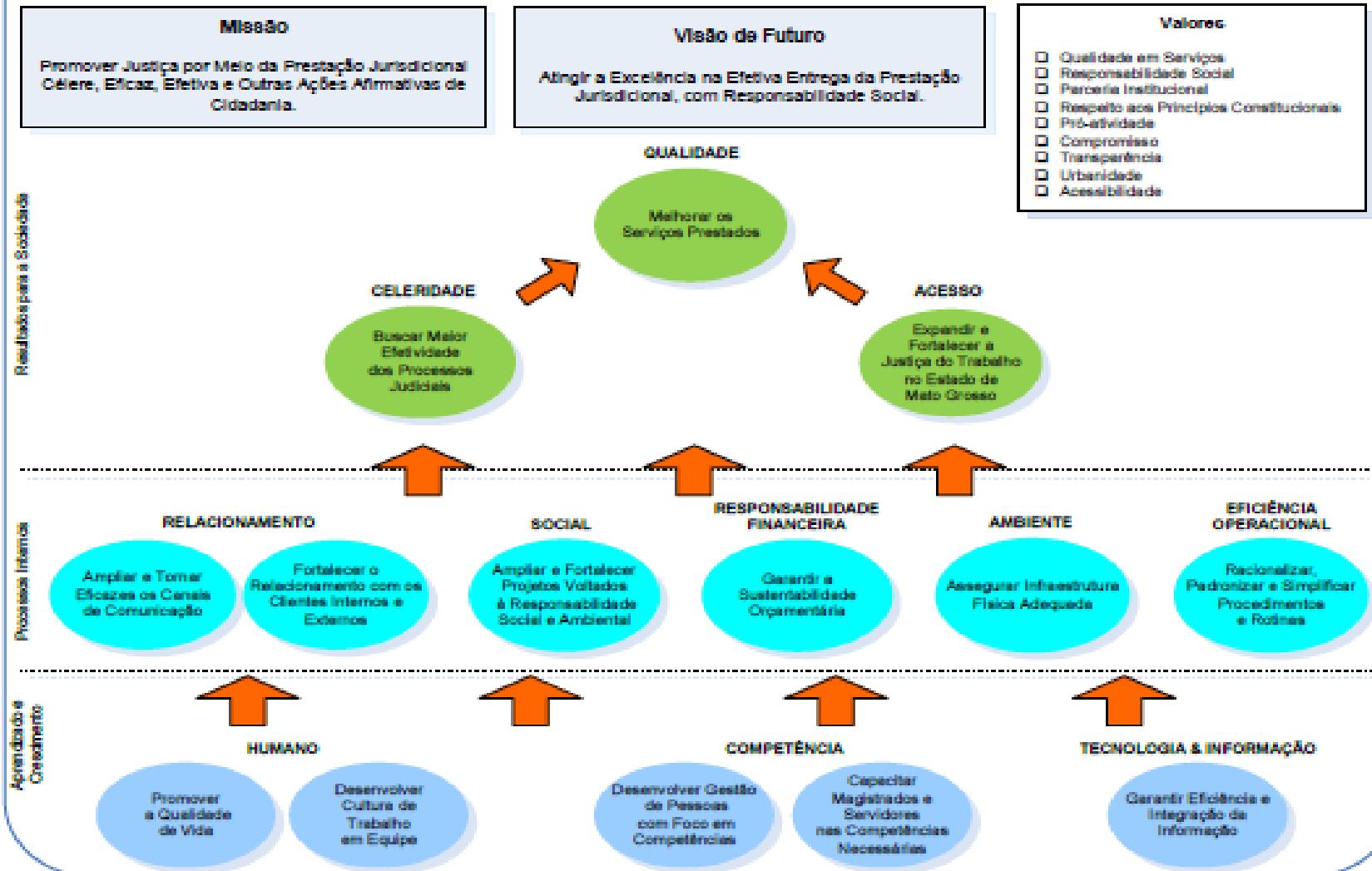
2

...de modo que todos possam entendê-la.

Mapa Estratégico



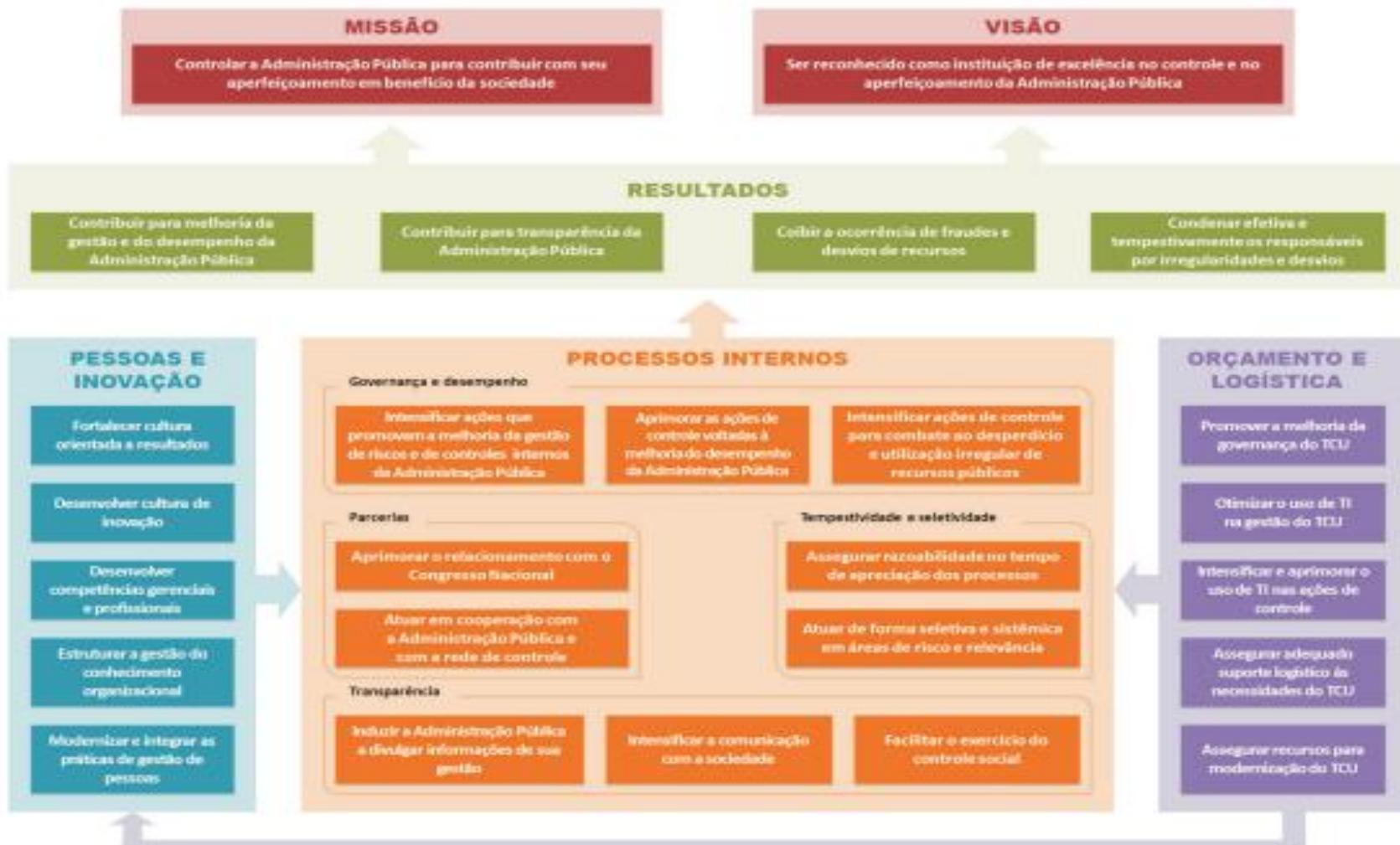
Tribunal Regional do Trabalho 23ª Região Mapa Estratégico 2008/2013



Mapa Estratégico



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



Agenda de Mudanças

VISÃO

Ser reconhecida, até 2017, como unidade imprescindível para a tomada de decisões estratégicas e fundamental para facilitar a implantação de melhorias no TRE-MA

MISSÃO

Orientar a tomada de decisão e promover o aprimoramento das práticas de gestão, tornando-as acessíveis e úteis para todos

VALORES:

Ser ético / Ser flexível / Ser inovador / Ser efetivo / Ser acessível / Ser prático

DECLARAÇÃO OVE (estratégia-resumo):

Seremos, até 2017, a unidade mais bem vista pelos servidores e pela alta administração, auxiliando e orientando sempre que necessário, por meio de comunicação contínua e acessível, a todos os servidores e gestores que queiram melhorar seus serviços.

De		Para
Apagadores de incêndios	» Missão/Visão »	Planejadores e orientadores
Divulgação esporádica e deficiente		Divulgação contínua de todos os trabalhos, especialmente os que impactam nas eleições
Página da COPEG desatualizada	» Divulgação »	Página da COPEG sempre atualizada na intra e internet
Comunicação pouco objetiva e pouco acessível		Comunicação objetiva, clara e acessível
Decisões do CGE baseadas em "achismos", cultura do "sempre foi assim" e conveniência política	» Comunicação »	Decisões baseadas na estratégia
Desempenho pouco efetivo e pouco direcionado à missão e visão do TRE		Preocupação com efetividade - foco em resultados
Processos complexos e restritos a pessoas capacitadas na área	» Tomada de decisão »	Processos acessíveis a todos
Resistência / Dificuldade em aceitar mudanças e inovações		Flexibilidade / Seremos abertos a mudanças e inovações
Dificuldade em colocar a teoria em prática	» Processos »	Seremos práticos e objetivos
Cultura de "dar o peixe" - executar pelos outros		Cultura de "ensinar a pescar" - assessorar/desenvolver

Agenda de Mudanças

AGENDA DE MUDANÇA ESTRATEGICA DO FBI			
PASSADO	Ambito interno	Ambito global	FUTURO
	Aplicação da lei	Segurança nacional e aplicação da lei	
	Movida a casos	Movida a ameaças	
	Avaliação quantitativa (baseada em casos)	Avaliação quantitativa (baseada em ameaças)	
	Colaborador	Parceiro integral	
	Tático	Estratégico	
	“Oculte; compartilhe o indispensável”	“Compartilhe; oculte o indispensável”	
	Comunicação ineficaz	Comunicação eficaz, relevante e oportuna	
	Silos operacionais	Abordagem de equipe integrada	
	Processos de RH ineficazes e inefficientes	Processos de RH altamente eficazes e eficientes	
	Agentes/apoio	Equipe de profissionais	
	Sistema de TI antiquados e desconexos	Sistemas de TI integrados para aprimorar a missão: ferramentas de produtividade	
	Aplicação da ciência e tecnologias disponíveis	Desenvolvimento e aplicação de ciência e tecnologias ótimas	
	Orçamento impulsiona a estratégia	Estratégia impulsiona o orçamento	

Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado



PDI 

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL INTEGRADO

TCE-MT avança promovendo soluções inovadoras

Na linha de sua missão orientadora, compartilha com os fiscalizados a experiência adquirida a partir da adoção do Planejamento Estratégico e de novas tecnologias, para a eficiência da administração pública.

Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso
www.tce-mt.gov.br

5 Princípios das Organizações orientadas para a Estratégia

Barreira Humana

Apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia



Alinhar a organização à estratégia

3

...a partir do envolvimento e comprometimento de todos.

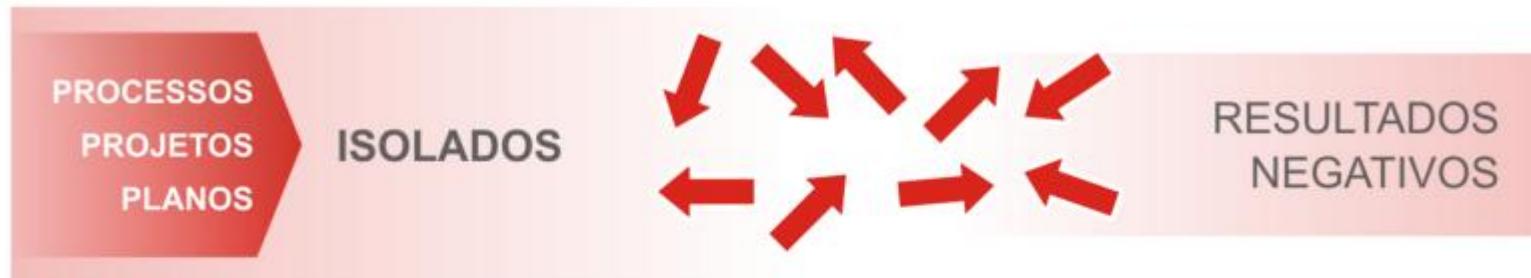
Transformar a estratégia em tarefa de todos

4

...por meio da contribuição individual para a implementação da estratégia.

DESAFIOS

ESTADO ATUAL DE MUITAS ORGANIZAÇÕES



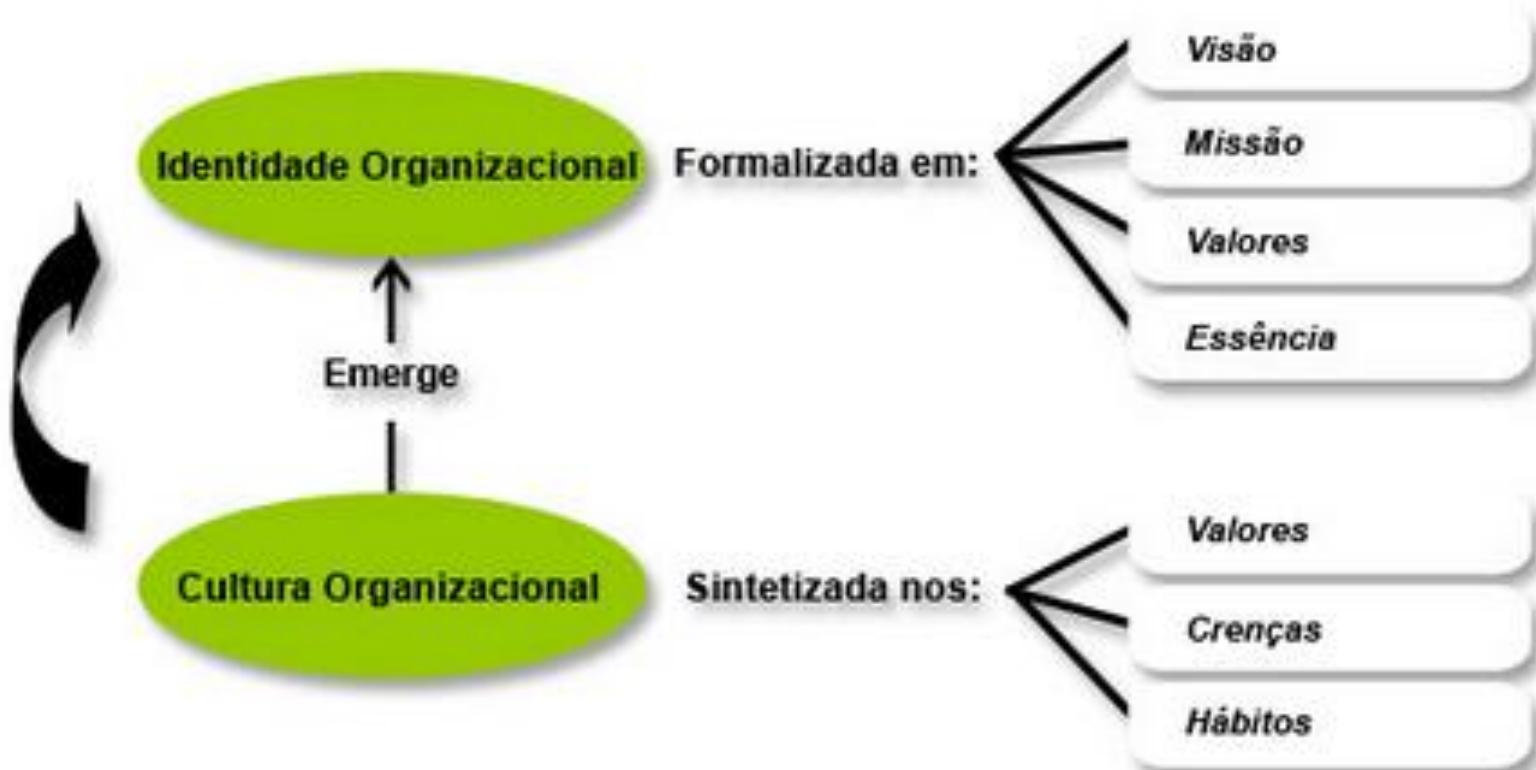
ORGANIZAÇÃO COM FOCO EM RESULTADOS



CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS E FOCO ÚNICO



Cultura Organizacional



Gerenciando a Mudança



- A cultura preexistente deve ser cuidadosamente tratada. Ela deve ser conhecida, estudada e respeitada para que possa ser transformada.

DESAFIOS

- Falar de estratégia é falar de pessoas.
- As pessoas são os recursos-chave das organizações.
- São as pessoas que pensam, que criam, que formulam, que executam e que controlam.
- Sem pessoas não há Organização.

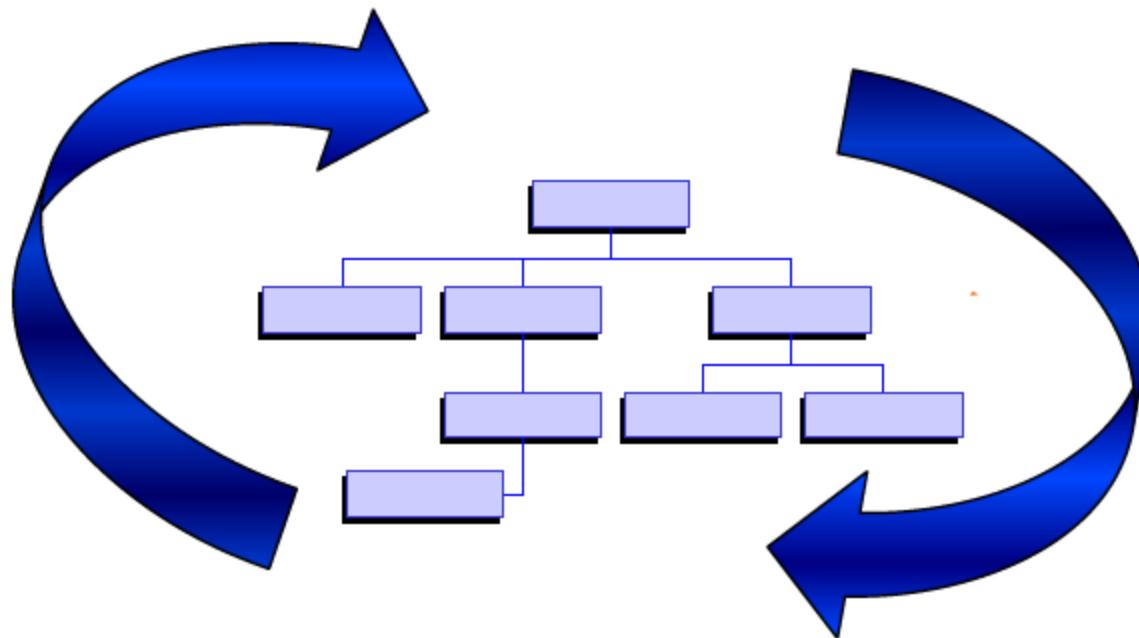


DESAFIOS



ALINHAMENTO

Integração da estratégia ao longo das diversas unidades organizacionais.



Plano de Comunicação da Estratégia

VEÍCULO	TIPOS DE COMUNICAÇÃO	COMENTÁRIOS
Reuniões de pequenos grupos	Reuniões do staff, avaliações individuais, reuniões de atualização semanais	<ul style="list-style-type: none"> • Gera envolvimento e entusiasmo • Envolve muito trabalho
Reuniões “sociais”	Combinação com diversão e entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> • Pode não alcançar todos os turnos
MG News, boletins informativos locais e publicações	Boletins informativos referentes a toda a empresa ou a uma divisão	<ul style="list-style-type: none"> • Coluna dedicada exclusivamente ao scorecard • Inclui artigos relevantes da BSCol • Boletins informativos
Intranets locais	Site na internet para uso interno	<ul style="list-style-type: none"> • Nem todos têm acesso • Inclui links para Meganet e BSCol
Apresentações em PowerPoint	Modelo de apresentação para oferecer visão geral, atualizações, recursos etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplamente usado e aceito
Cartazes/quadros de avisos	Cartazes, folhetos afixados em restaurantes e cozinhas, salas de reuniões, saguões	<ul style="list-style-type: none"> • Acessível a todos
Cartazes permanentes	Scorecard da empresa/divisão exibido em áreas de passagem importantes, salas de reuniões etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Alvo de atenção todos os dias • Divulga objetivos, indicadores, tendências • Assinado pelo CEO
Vídeo	O CEO reafirma a importância da iniciativa, reforça o compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a monotonia • Ferramenta de treinamento eficaz • Abertura/fechamento com muita energia ou atualizações

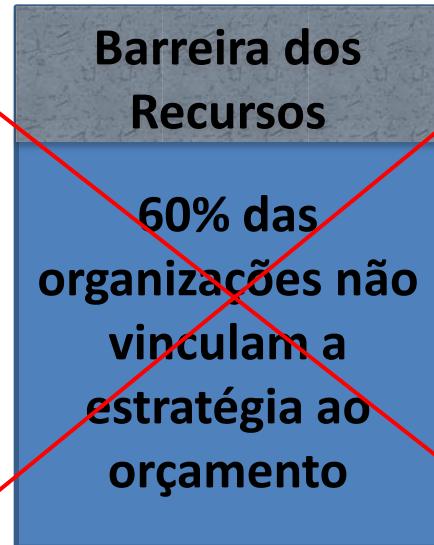
Comunicar a Estratégia

“Os gestores devem comunicar a estratégia 7 X, de 7 maneiras diferentes, recorrendo a vários canais de comunicação”.

ROBERT KAPLAN



5 Princípios das Organizações orientadas para a Estratégia



Converter a estratégia em processo contínuo

5

...por meio do aprendizado e de revisões contínuas da estratégia.

COMO OBTER RESULTADOS EFETIVOS

Entre **1986 a 2011**, Nitin Nohria, da Harvard Business School, liderou o projeto *Evergreen*, composto por uma equipe de pesquisadores, com o objetivo de identificar **os motivos pelos quais algumas empresas prosperavam nos contextos mais difíceis**, enquanto outras do mesmo setor de atividade, com porte parecido e utilizando tecnologia semelhante, entravam em decadência. Esse projeto realizou uma pesquisa com **160 empresas norte-americanas** que utilizam quase 200 técnicas de gestão.

COMO OBTER RESULTADOS EFETIVOS

Sobressaíam-se em Práticas primárias de Gestão:

1^a – **Estratégia**: Formular e manter uma estratégia clara e objetiva.

2^a – **Desempenho**: Desenvolver e manter um desempenho operacional impecável.

3^a – **Cultura**: Desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho.

4^a – **Estrutura**: construir uma empresa dinâmica, flexível e simples.

COMO OBTER RESULTADOS EFETIVOS

Complementadas pelo domínio de outras 4 Práticas secundárias de gestão:

- 1^a – **Talento**: Rever os profissionais talentosos e desenvolver o talento de outros.
- 2^a – **Liderança**: Manter líderes e gerentes comprometidos com sua empresa.
- 3^a – **Inovação**: Fazer inovações que transformem o setor.
- 4^a – **Fusões e parcerias**: Realizar fusões, criar parcerias e crescer

LEMBRANDO...

Buscar Sempre



1. Identificar os processos-chave
2. Definir os objetivos e metas
3. Desenvolver um plano de trabalho realista
4. Aprovação e apoio dos patrocinadores
5. Analisar com critério e dar retorno

Objetivos
Críticos do
Negócio

Parâmetros
para
Avaliação

Respeito
ao
Planejamento

Participação
Apoio
Aprovação

Avaliação
Envolvimento
Feedback

LEMBRANDO...

Evitar Sempre



1. A paralisia por análise
2. O isolamento contemplativo ou discriminatório
3. Apenas uma versão dos fatos

**Busca
Excessiva por
Informações**

**Envolve
a
Organização**

**Visão
do
Todo**

COMO OBTER RESULTADOS EFETIVOS

Além do apoio da Alta Administração...



Trabalho em equipe:
complementaridade de competências

Inovação e Criatividade: buscando sempre a melhor forma de fazer as coisas

Autodisciplina e cumprimento de prazos

COMO ALCANÇAR O QUE QUEREMOS?

“É melhor uma estratégia simples bem executada do que uma estratégia brilhante sem acompanhamento executivo”.

ROBERT KAPLAN



COMO ALCANÇAR O QUE QUEREMOS?

“Talento é 1% inspiração e
99% transpiração”.

Thomas Edison



OBRIGADA!

Perguntas?

Karla Abdala

kabdala@tre-ma.jus.br