

## **REFERENCIAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA**

### **1. INTRODUÇÃO**

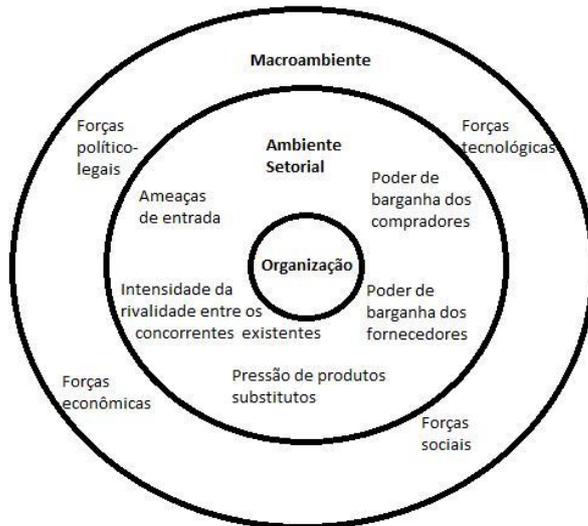
Este trabalho visa apresentar maiores detalhes sobre a sinergia do Planejamento Estratégico com a sistemática de Balanced Scorecard, dela derivando-se a ferramenta dos Acordos de Trabalho.

Vamos considerar uma situação de implantação gradual no ambiente da Agência de Fomento do Rio Grande do Norte. Então, de uma forma prática, juntaremos o referencial teórico com uma proposta sugestiva de utilização do BSC e do ADT para avaliação e melhoria de desempenho da instituição.

### **2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A administração estratégica presume-se desafiadora, por extrapolar o processo de definição de objetivos e o ato de comandar o resto da organização. Definir uma estratégia para a empresa depende de uma série de informações e considerações. Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente externo devem ser avaliadas, sob a ótica da geração possível de valor, atendendo a expectativas de stakeholders (indivíduos ou grupo de influência afetados pela atuação da companhia).

A administração estratégica abrange três níveis de análise, o macro ambiente da empresa, o setor em que ela opera e a organização em si, como ilustrado.



Três níveis de análise (Fonte: Wright, Kroll e Parnell)

A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração, em um único processo, em atividade contínua, focada na visão de longo prazo, perpassando por questões táticas e operacionais de curto prazo.

### 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento tem como finalidade definir objetivos a serem atingidos e decidir, de antemão, as ações apropriadas e necessárias. Já o planejamento estratégico define a relação entre a organização e o seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico abrange a tomada de decisões sobre qual padrão de comportamento a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Um conjunto de passos serve para elaboração do planejamento estratégico: a definição do negócio e da missão da organização; a análise do ambiente interno e do ambiente externo; o planejamento de cenários; a formulação de estratégias; a elaboração do plano de ação; a implantação ou implementação das estratégias; o acompanhamento (feedback) e controle.

### 4. CONTROLE ESTRATÉGICO E DESEMPENHO

O monitoramento ou controle permite que as empresas acompanhem e avaliem a

execução das suas estratégias.

O controle estratégico consiste em determinar se as medidas estratégicas da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Sua dimensão de tempo é de longo prazo – podendo variar de alguns anos até mais de uma década. As mensurações são qualitativas e quantitativas, com um enfoque interno e externo. Nenhum dos elementos pode ser estudado isoladamente, portanto a ação corretiva é contínua.

Com o objetivo de complementar e suprir as limitações das medidas financeiras, que as não-financeiras foram desenvolvidas, permitindo aos gestores uma análise mais complexa da empresa.

## **5. BALANCED SCORECARD (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e desde então vem sendo apontado como a melhor ferramenta para tradução e mensuração das estratégias das empresas. Atualmente é utilizado pelas principais empresas de todo o mundo.

O BSC surgiu com a finalidade de complementar as “medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997).

A utilização dessa ferramenta permite uma melhor mensuração dos ativos intangíveis, tais como o capital intelectual, a motivação dos funcionários, a taxa de inovação da empresa, a marca, o conhecimento dos colaboradores, a cultura organizacional, entre outros. Atualmente, a mensuração dos ativos intangíveis é de grande importância para a obtenção de um maior retorno sobre os investimentos. Na atual economia mundial, os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exigindo ferramentas que os utilize como base de descrição para as empresas.

O BSC obteve tamanha relevância, pois ele permitiu identificar a performance empresarial através da análise dos resultados de rentabilidade e custos; da análise dos indicadores de atendimento ao cliente; do potencial crescimento; e do aprendizado.

Trata-se de uma abordagem estratégica de longo prazo, com base em sistema de

gestão, comunicação e medição do desempenho. Sua implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos, em todos os níveis da organização.

A Figura abaixo ilustra os relacionamentos das quatro perspectivas do BSC com seus scorecards em relação à missão e visão da organização.



**Quatro Perspectivas** - Fonte: adaptação de Kaplan.

Considerando a importância das medidas financeiras para avaliar as consequências imediatas da economia na empresa, o Balanced Scorecard preserva a perspectiva financeira. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia seguida pela empresa está realmente contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Ao final, a perspectiva financeira terá objetivos de outras perspectivas associados a ela. Outras perspectivas serão formuladas segundo os objetivos financeiros delimitados. O Balanced Scorecard não se limita a um amontoado de objetivos, constitui uma ferramenta que compreende e relaciona todas as perspectivas entre si.

A perspectiva do cliente permite uma identificação de quais são os seguimentos-alvo de clientes e mercados e quais as unidades da empresa irão competir por eles. Os gestores devem formular objetivos e metas conforme três classes de atributos: atributos de produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes e na imagem e reputação da empresa.

Com a formulação dessa perspectiva, o gestor terá em mãos um conjunto de medidas

essenciais com relação a seus clientes e da empresa, tais como participação no mercado, retenção e satisfação de clientes, tendências, e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade.

Já, na perspectiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos internos mais críticos para organização. Em relação a eles, a empresa deve alcançar excelência.

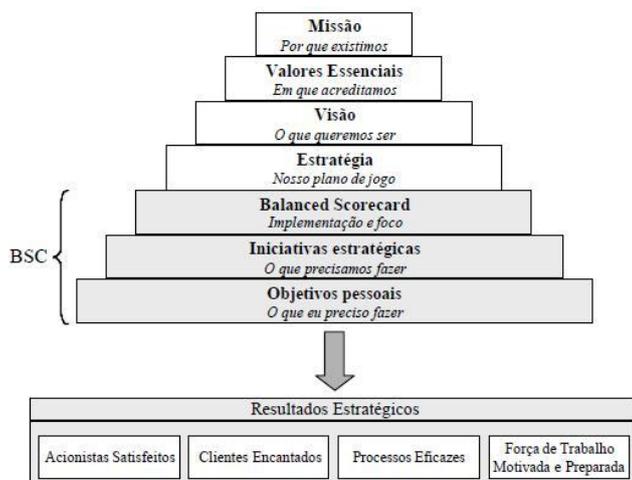
O que difere o BSC de outros medidores de desempenho é que não busca apenas identificar os processos internos e melhorá-los, para alcançar os objetivos. Ao invés disso, desenvolve um processo interno inteiramente novo, voltado para os objetivos.

Por último, a perspectiva da estrutura identifica qual a estrutura que a organização deve desenvolver para gerar crescimento e melhorias, em longo prazo. Analisando as medidas das outras perspectivas, alguns gestores podem se perguntar se a estrutura da empresa é capaz de suprir os objetivos propostos, e acabar com esses “gaps” que a perspectiva do aprendizado e crescimento. A perspectiva trabalha com pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, desenvolvendo medidas apropriadas.

Em síntese, o Balanced Scorecard transforma a visão e estratégia em objetivos e medidas, permitindo que todos os níveis da empresa consigam entender e transformá-las em ações. Constitui-se em instrumento que auxilia para bom acompanhamento e controle organizacional, contribuindo para a gestão estratégica das companhias que almejam sucesso.

Para a elaboração do Balanced Scorecard, a estratégia da empresa deve estar claramente definida. Sem a clara idéia do objetivo estratégico da empresa, como um todo, diversas áreas irão trabalhar sem a integração imprescindível de suas metas.

Deve haver uma revisão da declaração de missão e valores fundamentais da organização. Estando estes determinados, o Conselho de Administração deve desenvolver a visão estratégica da empresa; e, a partir dela, um conjunto de metas que orientarão os planos de ação.



**Tradução da missão em resultados estratégicos.** Fonte:

Kaplan e Norton

A implementação do BSC é desenvolvida em quatro etapas:

> Na primeira etapa, a alta administração e a equipe responsável pela implantação do BSC devem definir a unidade de implementação e os temas estratégicos contemplados no scorecard.

> Na segunda etapa, são definidos os objetivos estratégicos.

> Na terceira etapa, é desenvolvida a ligação dos objetivos com a estratégia da organização e a definição dos indicadores. Assim, devem ser identificados cerca de quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, com a definição de cada e uma lista de indicadores potenciais para cada um dos objetivos.

> Na última etapa é desenvolvido o plano de implementação do BSC e a sua execução.

Implementa-se o BSC, a partir do desenvolvimento do mapa estratégico, que contém objetivos, metas e ações, interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídas em quatro perspectivas, interligadas tanto lateralmente quanto verticalmente.

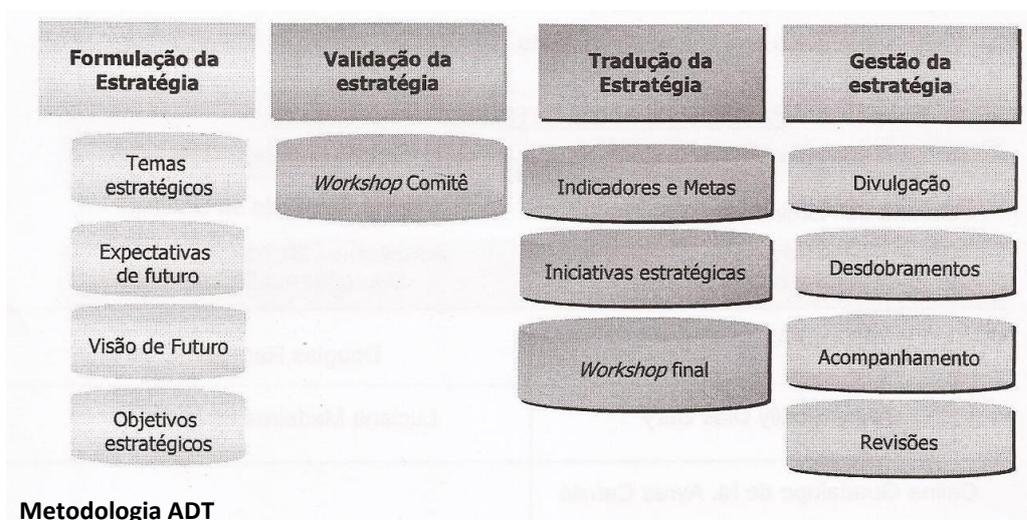
Embora o BSC esteja bastante difundido entre as empresas, é importante ressaltar que não existe uma receita ou uma única maneira de desenvolver o Balanced Scorecard. Como cada empresa tem características únicas e peculiares, todos os pontos do BSC

devem ser desenvolvidos pela empresa, SEM copiar indicadores reproduzidos de outras instituições.

O planejamento estratégico deve produzir um Dossiê de Design Estratégica, expresso por caderno de documentos:

- > Estratégia Corporativa
- > Plano de Investimentos
- > Plano Diretor
- > Orçamento Geral,
- > Plano de Mercados, e
- > Acordo de Trabalho.

O processo de estabelecimento das metas e dos indicadores específicos deve ser cuidadoso. A formulação de uma ferramenta de ADT – Acordo de Trabalho deve ser desenvolvida em quatro etapas.



> Na primeira etapa de formulação da estratégia, em nível de diretoria e assessoria de planejamento, são definidos os temas estratégicos, a visão de futuro e os objetivos estratégicos com base na estratégia definida pela instituição.

> Logo após, deve-se realizar um Workshop Colegiado, em que as propostas elaboradas na primeira fase são apresentadas - formado pelo Diretor Presidente e demais Diretores, onde as propostas são ajustadas e validadas.

> Durante a terceira fase, são definidos os indicadores, as metas e as iniciativas

estratégicas, além do mapa estratégico. Caso os indicadores definidos já possuam uma metodologia definida para a sua apuração, a mesma será utilizada. Caso seja identificada a necessidade de desenvolvimento de uma nova metodologia para a apuração a mesma, será desenvolvida em parceria com a Diretoria responsável pela perspectiva, a qual o indicador pertence.

Uma vez definidos os indicadores para as perspectivas, essas serão entregues para a avaliação e aprovação do Conselho de Administração. Caberá ao CONAD avaliar se os indicadores e metas definidas são condizentes e ou adequadas para medir o que foi proposto e se está em conformidade com o planejamento estratégico.

> Durante a quarta etapa, realizam-se esforços para a divulgação e o acompanhamento das metas e indicadores estabelecidos. As ações, os indicadores e as metas que compõem o Acordo de Trabalho são comunicados aos empregados por meio do aplicativo ADT (desenvolvido e mantido pela Gerência de Pessoal e pela Assessoria Interna de Planejamento).

A comunicação não se deve encerrar na divulgação, sendo recomendáveis outras formas de divulgação, julgadas adequadas, como banners e painéis.

Apesar de o ADT ter periodicidade anual, com mensurações semestrais, as Diretorias devem desenvolver, mensalmente, avaliações, para conferir seu desempenho. Nessa oportunidade, é apresentado um painel com os indicadores do Acordo de Trabalho e eventuais desvios em relação às metas estabelecidas, informações relativas ao estágio das ações previstas no Planejamento Estratégico.

Devem ser apresentadas ainda projeções dos indicadores do ADT e dos projetos e ações consideradas críticos para o atingimento dos objetivos delimitados. A partir dessas informações, definem-se estratégias e ações corretivas necessárias para garantir resultados estabelecidos no planejamento. Além disso, algumas conclusões podem ser utilizadas nas revisões do Planejamento Estratégico da Diretoria.

Eventos de mobilização anuais, geralmente no final do ano, onde são apresentados os cenários de médio e longo prazo, a inserção da Instituição no mercado, as perspectivas para os próximos períodos, cabendo a cada diretoria atualizar/ajustar seu

planejamento estratégico e mobilizar seus colaboradores para os desafios que ocorrerão nos períodos seguintes.

Nessa oportunidade, também deve-se efetuar balanço do desempenho de cada Unidade e sua colaboração para o resultado, destacando os principais projetos e iniciativas que contribuíram para o atingimento do Acordo do Trabalho.

Na sistemática de ADT, a pontuação de cada perspectiva pode variar entre 100 e 600 pontos. A apuração da pontuação é obtida a partir da soma dos indicadores vinculados às perspectivas.

## **ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Desenvolver um programa de avaliação do desempenho pressupõe pensar, previamente, a estratégica da empresa. Se a instituição não definir, perfeitamente, sua razão de existência, missão, objetivos, valores, suas metas, orçamentos, não saberá o que exigir dos seus colaboradores.

Portanto, devemos correlacionar processos de Administração Estratégica à implantação e ao exercício corrente de avaliações da espécie. Destacaremos, então, sob a ótica do Planejamento Estratégico, o emprego da metodologia de BSC – Balanced Scorecard, e a adoção da ferramenta de ADT – Acordos de Trabalho, como indispensáveis ao Programa de Avaliação de Desempenho Estratégico dos empregados da AGÊNCIA.

Adicionalmente, em anexo ao presente relatório do Produto-5, apresentamos uma fundamentação teórica sobre a relação virtuosa do Planejamento Estratégico com as práticas desejáveis de avaliação do desempenho.

### **1. EMPREGO DA METODOLOGIA DE BSC**

Utilizar Balanced Scorecard - BSC, no planejamento e na gestão estratégica, significará desdobrar o processo de gestão, estabelecer perspectivas para o seu perfeito entendimento. Aspectos precisos das seguintes visões: 1-financeira e estratégia; 2-de operações e processos internos; 3-de comportamento organizacional; e 4-do atendimento aos clientes. Isso facilitará a compreensão e o atingimento dos resultados pretendidos pela AGÊNCIA. A adoção de indicadores financeiros e não-financeiros suprirá gestores e colaboradores, no processo decisório e operacional. Tais indicadores garantirão o foco da gestão nas “metas estratégicas” (previstas no planejamento).

As dificuldades de implementação e disseminação de estratégias são desafiadoras. O balanced scorecard ajuda nas etapas de planejamento e gestão da estratégia corporativa. O gestor e os colaboradores poderão visualizar, de forma clara, quais indicadores financeiros ou não-financeiros têm maior necessidade de focalização.

Dentre outros benefícios, podemos citar: maior uniformidade no processo de gestão; elevação do nível de conhecimento dos objetivos estratégicos por todos.

A filosofia do BSC funciona como um mecanismo de retroalimentação para aperfeiçoamento contínuo da estratégia corporativa. Deve passar por avaliação corporativa, por períodos de treinamentos e realinhamento dos documentos estratégicos.

Faz-se necessária, contudo, de uma sistemática eficiente de informação e controle, para manter a eficácia da avaliação em alto nível. A disseminação das estratégias para os níveis gerencial e operacional será facilitada pela adoção de uma ferramenta de comprometimento/acompanhamento, que será apresentada, em seguida.



**BALANCED SCORECARD (BSC)**

Adaptação de PERSPECTIVAS ao contexto da AGN:

1.1 - Estratégia e Operações: tem como objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante no período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. São exemplos de indicadores: CRÉDITO APLICADO,

QUANTITATIVO DE CONTRATOS LIBERADOS;

1.2 - Processos Internos: Conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da Empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados à gestão de processos, à ética na condução de processos, índices de conformidade do controle interno e mitigação de risco, inclusive socioambiental – ÍNDICES ESTATÍSTICOS DE CONFORMIDADE DOS CONTROLES INTERNOS;

1.3 - Resultado Econômico: tem como objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos à performance de resultados (rentabilidade, eficiência e risco). São exemplos de indicadores: resultado da instituição, incremento de receitas de operações, receitas de serviços, contenção de despesas administrativas e das provisões de crédito – BALANCETES E REGISTROS CONTÁBEIS;

1.4 - Comportamento Organizacional: Conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, à qualidade de vida e ao respeito à individualidade e a satisfação dos funcionários, o qual potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da empresa com os funcionários produz reflexos na sua performance. Este item incorpora temas como investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL;

1.5 - Clientes: Conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados aos clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e a sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada um desses segmentos. Este indicador inclui temas relacionados à participação de mercado, expansão, fidelização, retenção e satisfação de clientes – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CLIENTES PROPONENTES DE CRÉDITO.

## **2. CONTRATO DE GESTÃO DO GOVERNO ESTADUAL DO RN COM A AGN**

Considerando preceitos de GOVERNANÇA PÚBLICA, o Governo Estadual pactuou com a

---

Agência de Fomento um Contrato de Gestão, em 30.09.2016, com o fim de fortalecer a sua capacidade de fomento ao desenvolvimento, numa visão de longo prazo, até o ano de 2035.

Como base para os compromissos formalizados, um plano de projeto do PME – Programa de Microcrédito do Empreendedor estabeleceu bases, objetivos, diretrizes, escopo, público-alvo, bem como, definiu regiões e processos de implantação.

O Plano Estratégico Estadual acolheu especialmente o PME. Concedeu-lhe status de programa preferencial. Foram conferidos à AGN desdobramentos (ou atomizações) dos grandes objetivos e metas. De tal forma, o desempenho da AGN, assim, contribuirá para a soma, para o resultado estratégico global.

Eis um resumo do Contrato de Gestão Governo Estadual – Agência de Fomento:

### Objetivos Estratégicos

#### 1. Indicadores Finalísticos

Indicador	Peso%	Meta 2017
% Participação dos territórios de menor PIB	3	13%
Quantidade operações	45	6000
Valores contratados	45	15MM
Taxa de desocupação	1	11,40%
Empregos diretos gerados	3	9.000
Municípios atendidos	3	100%

#### 2. Projetos Estratégicos

Projeto	Entrega	Meta 2017	Peso%
PME	Operações	6000	50
	Valores	15MM	50

#### 3. Agenda de Melhorias

Melhoria	Peso%	Desafio
Direcionar PME para novos segmentos	30	31/07/2017

Atender 100% das regiões estaduais	30	31/12/2017
Índice de inadimplência PME	40	Abaixo de 4%

---

### 3. SISTEMÁTICA DE ACORDOS DE TRABALHO

A Estratégia formulada precisa ser traduzida em ação. Todos os envolvidos na dinâmica organizacional precisam ter condições de visualizar os elementos que compõe a estratégia e discutir medidas para alcançá-los. Essa tradução é possível por meio do Acordo de Trabalho - ADT.

O Acordo de Trabalho é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada núcleo ou equipe de trabalho. Seu objetivo é promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades, em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos, com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva.

No âmbito das equipes de trabalho, devem ser discutidos os caminhos para que as metas do ADT sejam cumpridas.

Assim, as equipes estabelecerão suas próprias alternativas, enxergando oportunidades e segmentos de mercado a serem trabalhados, de modo a superar os desafios.

A ferramenta ADT – Acordo de Trabalho - apresenta indicadores mensuráveis, conforme as perspectivas do Balanced Scorecard, a pontuação máxima que uma equipe (e seus componentes individuais) pode atingir são 600 pontos. Para alcançar essa pontuação a equipe deve superar as expectativas em 120%. Ao atingir 100% das expectativas em todas as perspectivas, a pontuação será de 400 pontos. Se alcançar uma pontuação igual ou superior aos 400 pontos, atinge-se o patamar máximo da avaliação. As perspectivas têm peso diferenciado, ressaltando a importância para os resultados econômicos e estratégicos desejados.

Exemplo de Ferramenta de ADT - Acordo de Trabalho:

ADT - Acordo de Trabalho AGN

Avaliação de Desempenho

Acordo: AGEN - 1 SEM 2017

Equipe: GEROP

Mês: 2017/JAN

		Semestral	Mensal	Pt.Mensal
	META ->	600	100	
Perspectiva 1	Estratégia e Operações	240	40	...
Perspectiva 2	Processos Internos	120	20	...
Perspectiva 3	Resultado Econômico	90	15	...
Perspectiva 4	Comportamento Organizacional	60	10	...
Perspectiva 5	Clientes	90	15	...

BÔNUS ESTRATÉGICO:

META ->	30	5	...
Adimplência do PME	18	3	...
Produção PME	12	2	...

---

Sobre o uso de BÔNUS ESTRATÉGICO:

Poderão ser adicionados objetivos e indicadores adicionais, que digam respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades, às questões de responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimentos comunitários, imagem institucional e responsabilidade socioambiental são temas que podem pertencer a esta perspectiva.

Serão, ainda, enfatizados aspectos do desempenho, mediante pontuação extra a projetos estratégicos e ações de melhoria do Contrato de Gestão da AGN com o Governo Estadual.

### 3. COMPONDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO

A Avaliação ADE será a reunião das informações da ferramenta Acordo de Trabalho-ADT com aspectos comportamentais dos avaliados.

Sua graduação máxima será de 800 pontos.

### **3.1. AVALIAÇÃO DO ACORDO DE TRABALHO**

(Subtotal da Avaliação ADT – 600 pontos.)

Desempenhos no acordo de trabalho da equipe deverão implicar na avaliação de cada um dos seus integrantes. Isso realçará o espírito de união, solidariedade, conjunto, voltado para a realização dos objetivos.

### **3.2. AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL**

(Subtotal da Avaliação Comportamental – 200 pontos.)

Itens da avaliação comportamental deverão receber pesos e réguas específicas de medição, conforme segue:

3.2.1. Adaptação - reação do funcionário frente aos procedimentos da empresa – 25 pontos; e Desenvolvimento - capacidade de absorver novas técnicas, conhecimentos e práticas na execução das tarefas – 50 pontos / Cumprimento de procedimentos de controles internos, com base em estatística da GERCI;

3.2.2. Disciplina – assiduidade, pontualidade e responsabilidade quanto ao cumprimento dos horários e compromissos; e Organização - capacidade de estabelecer ordenação lógica para execução das tarefas – 50 pontos / Parâmetro cumprimento de metas de produção individual;

3.2.3. Cooperação - disponibilidade espontânea para auxiliar outros funcionários em suas atividades, mesmo sendo de outras áreas, incluindo a transmissão de conhecimentos – e Iniciativa - capacidade de se adiantar às necessidades, de tomar decisões adequadas para atender ou aproveitar uma situação nova - 50 pontos / Pontuação Geral do Setor/Gerência;

3.2.4. Relacionamento - comportamentos assumidos no trato com pessoas dentro ou fora da empresa – e Comunicação - capacidade de transmitir adequadamente suas idéias e idéias de terceiros - 50 pontos / Pontuação geral do setor no atendimento a

clientes internos (atividade meio) ou externos (atividade fim).

### **3.3. CONCEITUAÇÃO APURADA DO DESEMPENHO “SEMESTRAL”**

O somatório de subtotais (Acordo de Trabalho e Comportamental) definirá o escore final do avaliado, neste processo, representando sua aderência e comprometimento com princípios e objetivos estratégicos da instituição.

- > Insuficiente: inferior a 200 pontos;
- > Razoável: de 201 a 400 pontos;
- > Pleno: de 401 a 600 pontos;
- > Extraordinário: de 601 a 800 pontos.

### **3.3.4. RECOMENDAÇÕES ORIGNADAS NA AVALIAÇÃO “ADE”**

Uma vez sopesados todos os critérios de avaliação, caberá ao avaliador (superior hierárquico de cada avaliado) sugerir e recomendar seu potencial para nomeação em cargos da instituição. Tais recomendações serão importantes para a tomada de decisões da empresa, na gestão das pessoas, na formação de equipes.

- > Promoção para cargo de confiança [ ]
- > Indicação da Função Gratificada [ ]

## O PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Os planos estratégicos definem grandes objetivos, direcionamentos, quantitativos que se pretende alcançar. Porém, torna-se necessário detalhar o fazer, a execução, em níveis crescentes de detalhamento, envolvendo recursos e pessoas. Conforma-se, então, uma hierarquia de planejamentos. A partir do estratégico, define-se o tático e o operacional. Numa escala menor, de poucos níveis hierárquicos intermediários, como o caso da AGN, os planos táticos e operacionais se fundem, necessariamente. As gerências serão encarregadas de organizar recursos, coordenar pessoas, mediante processos bem definidos, para realizar efetivamente objetivos e metas. Constitui-se o Plano Operacional em ferramenta fundamental, a ser utilizada pelas equipes. Apresentamos um passo-a-passo de sua confecção, a fim de conferir certo grau de padronização aos processos de planejamento gerencial.

1 – Estudar detalhadamente quais são os objetivos da empresa

> Contrato de Gestão

2 – Estruturar um planejamento operacional para cada atividade

> Segmente as atividades de seu setor

3 – Determinar metas de curto prazo ou emergenciais para a sua equipe

> Plano de metas, distribuído pelos integrantes

4 – Oferecer qualificação e treinamento compatíveis

> Plano de qualificação do pessoal

5 - Checar os recursos materiais e tecnológicos

> Estabelecer a compatibilidade necessária dos insumos e recursos necessários

> Certificar-se da disponibilidade

6- Estipular metas e prazos para alcançá-las

> Atomização das metas, envolvendo cada colaborador e cada subgerência

7 – Realizar o controle de erros e falhas

- > Estabelecer processo interno de execução dos controles
- 8 – Não hesitar em rever o planejamento operacional
- > Realizar revisões semestrais do plano operacional de sua equipe

-----  
Dezembro / 2016  
Alúísio Azevedo Júnior  
Consultor

## ANEXO – Modelo de Plano Operacional

AGN - Agência de Fomento do Rio Grande do Norte										 <small>AGÊNCIA DE FOMENTO DO RN</small>	
PLANEJAMENTO OPERACIONAL				Período: de		Gerência: até...					
Objetivos do Contrato de Gestão ou Institucionais	Acordo de Trabalho - Metas do Setor	Listar Tarefas Setoriais Envolvidas	Demandas Destacáveis de Recursos ainda não disponibilizados ao Setor		Atomização das Metas por colaborador		Prazos ou Períodos a Considerar	Responsáveis pelo controle de falhas - Checklists RPC			
			Materiais	Tecnológicos	Nome	Meta(s)			Nome(s)		
	1.	1.1.			A1						
					B1						
					C1						
		1.2.			A2						
					B2						
					C2						
		1.3.									

## REFERÊNCIAS

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Implementação do Balanced Scorecard**: um caso prático. Revista Eletrônica de Administração – REAd. Porto Alegre, ed.34, v.9, n.4, jul-ago 2003.

JACQUES, E. A.; RESKE, A. F. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Ano 2007, v. 7. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html>>. Acesso em 15 ago. 2011.

MORENO, Valter; CARVALHO, Luciana. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPE's**: uma Pesquisa Ação. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090\\_BSC%20em%20MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1090_BSC%20em%20MPEs.pdf)>. Acesso em 05 out. 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2010.