

## Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão  
de organizações de empregadores eficazes



Um enfoque estratégico para a  
gestão das organizações de empregadores

Desenvolvendo, definindo e  
executando um plano de negócios sustentável



# **Guia II - Estratégia**

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI**

*Armando de Queiroz Monteiro Neto*

Presidente

### **Diretoria Executiva**

*José Augusto Coelho Fernandes*

Diretor

*Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti*

Diretor de Operações

*Marco Antonio Reis Guarita*

Diretor de Relações Institucionais

## **ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT**



# Uma organização de empregadores eficaz

Uma série de guias práticos para a criação e gestão de organizações de empregadores eficazes

## Guia II - Estratégia

Um enfoque estratégico para a gestão das organizações de empregadores

Desenvolvendo, definindo e executando um plano de negócios sustentável



Produzido para o Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho por professores do MBA sobre Organizações Internacionais da Universidade de Genebra.

**Brasília  
2008**

## Copyright © Organização Internacional do Trabalho – 2005

As publicações da Repartição Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de propriedade intelectual devido ao protocolo 2, anexo à Convenção Universal sobre Direito do Autor. Entretanto, trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, com a condição de que se mencione a fonte. Os direitos de reprodução ou de tradução podem ser obtidos mediante solicitação ao Escritório de Publicações (Direitos do Autor e Licenças), Repartição Internacional do Trabalho CH 1211, Genebra 22, Suíça. Essas solicitações serão bem-vindas.

A edição original desta obra foi publicada pela Repartição Internacional do Trabalho, Genebra, sob o título *Una organización de empleadores eficaz. Una serie de guías prácticas para la creación de organizaciones de empleadores eficaces. Guía II: Estrategia. Copyright - 2005 Organización Internacional do Trabalho.*  
Traduzido e reproduzido de acordo com autorização.

As designações empregadas nas publicações da OIT, as quais estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, bem como a forma em que aparecem nas obras, não implica juízo de valor por parte da OIT no que se refere à condição jurídica de nenhum país, área ou território citados ou de suas autoridades, ou, ainda, concernente à delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões contidas nos estudos, artigos e outras contribuições cabe exclusivamente ao(s) autor(es) e a publicação dos trabalhos pela OIT não constitui endosso às opiniões nelas expressadas.

As referências a nomes de empresas, produtos comerciais e processos não representam aprovação pela OIT, bem como a omissão do nome de determinada empresa, produto comercial ou processo não deve ser interpretada como um sinal de sua desaprovação por parte da OIT.

Disponível também em inglês, francês e espanhol.

### FICHA CATALOGRÁFICA

---

O68g

Organização Internacional do Trabalho.

Guia II : estratégia : um enfoque estratégico para a gestão das organizações de empregadores: desenvolvendo, definido e executando um plano de negócios sustentável. / Organização Internacional do Trabalho. – Brasília : CNI, 2008.

68 p. : il. ; 21 cm.

ISBN 978-85-88566-98-9

Tradução de: Guia II: estratégia

1. Empregadores 2. Administração e organização 3. Estratégia I. Título

CDU: 328.184

---

#### **CNI**

*Confederação Nacional da Indústria  
Setor Bancário Norte  
Quadra 1 – Bloco C  
Edifício Roberto Simonsen  
70040-903 – Brasília – DF  
Tel.: (61) 3317- 9001  
Fax: (61) 3317- 9994  
<http://www.cni.org.br>*

*Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC  
Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992  
[sac@cni.org.br](mailto:sac@cni.org.br)*

A publicação da Série Uma Organização de Empregadores Eficaz é uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria no âmbito do Programa de Desenvolvimento Associativo. Executado em parceria com as Federações de Indústria, este Programa busca modernizar os sindicatos de empregadores e fortalecer sua atuação na defesa de dos interesses da Indústria, contribuindo para a competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável do País. Neste sentido, são desenvolvidas diversas ações, relacionadas a capacitação de lideranças, planejamento e gestão dos sindicatos empresariais, marketing associativo e serviços para associados.

Os quatro guias desta Série foram publicados originalmente pela Organização Internacional do Trabalho em inglês e espanhol e abordam os seguintes temas:

- Guia I - Governança
- Guia II - Estratégia
- Guia III - Lobby
- Guia IV - Geração de Recursos

A CNI entende que o conteúdo destes guias é importante contribuição para a atuação e gestão de organizações de representação empresarial.







## Sumário

---

- Seção 1**      Como usar este guia **7**
- Seção 2**      As Organizações de Empregadores e o Planejamento Estratégico **11**
- Seção 3**      Elaborando uma declaração de missão **17**
- Seção 4**      Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso **23**
- Seção 5**      Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho **35**
- Seção 6**      Medindo e revisando os avanços **43**
- Seção 7**      Esquema para a elaboração de um plano estratégico e *checklist* final **45**
- Seção 8**      O que dizem os *experts* em ciências empresariais  
(contribuição de I. H. Dror – Universidade de Genebra) **55**
- Seção 9**      Outras leituras e fontes de informação sobre planejamento  
estratégico e associações empresariais **63**



## Seção 1 Como usar este guia

**Uma abordagem estratégica para a gestão de organização de empregadores** é o segundo de uma série de guias que compõem a coleção **Uma Organização de Empregadores Eficaz**. A série como um todo pretende ajudar executivos, diretores e gerentes em organizações de empregadores a construir e a gerir suas organizações de forma mais estratégica e eficaz. Está dirigida fundamentalmente àqueles que se dedicam ao estabelecimento e à gestão de organizações de empregadores de âmbito nacional em países em desenvolvimento e em economias em transição. A série também oferece ampla assessoria às organizações de empregadores regionais ou setoriais que tenham a função de representar os interesses de empresas, e será

de utilidade para as organizações de empregadores de âmbito nacional nos países desenvolvidos. Este é especialmente o caso das organizações que estejam planejando fazer uma revisão estratégica do modo como vêm operando.

**Uma abordagem estratégica para a gestão de organização de empregadores** apresenta um esquema passo a passo para o desenvolvimento e a execução de um plano de negócios sustentável. Contém uma série de instrumentos práticos que ajudarão os dirigentes das organizações de empregadores a revisar a sua atual estratégia de negócios ou a desenvolver uma a partir do zero. Os instrumentos são de quatro tipos:

### Checklists

**Checklists:** As *checklists* ajudam a determinar qual é a situação atual de sua organização, a identificar as deficiências estratégicas e a planejar formas de elaboração e execução de uma estratégia de lobby bem-sucedida.

### Melhores práticas

**Melhores práticas:** As melhores práticas proporcionam exemplos de como outras organizações lidaram com os problemas que você enfrenta.

### Exercícios práticos

**Exercícios práticos:** Os exercícios práticos podem ser utilizados individualmente, em grupos de trabalho ou por órgãos responsáveis pela tomada de decisões.

### Citações-chave

**Citações-chave:** As citações-chave de autores respeitados ilustram os pontos mais importantes; você pode usá-las em sua própria fala e documentos.

Este guia da série **Uma organização de empregadores eficaz** trata da elaboração e da execução de planos estratégicos. Começa com a relevância do planejamento estratégico e continua descrevendo os passos-chave no planejamento estratégico e no seu processo de execução.

A seção Elaborando uma declaração de missão apresenta a importância de uma declaração de missão para a organização, além do estabelecimento de visão e valores como um ponto de ancoragem crucial para os membros com os quais a organização trabalha e para aqueles que trabalham nela. Apresenta também conselhos, orientações práticas, exercícios e uma *checklist* para apoiar o desenvolvimento ou a revisão da declaração da missão, visões e valores.

Na seção Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso é sugerido um esquema analítico simples para a coleta de dados, gerando uma série de opções estratégicas para seleção dos mesmos, e de como conseguir o respaldo dos comitês-chave de gestão, dos empregados da organização de empregadores e dos membros para o seu plano estratégico.

Em Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho, é examinada a importante questão de transportar um documento técnico para a realidade cotidiana. A seção dá idéias de como transformar o plano estratégico em objetivos individuais, departamentais, organizacionais e em planos de trabalho.

Medindo e revisando os avanços trata com o mais importante, mas geralmente também o mais negligenciado dos aspectos relativos ao planejamento estratégico; que é medir as conquistas e revisar os planos à luz da experiência.

A seção 7 do guia oferece um esquema para desenvolver um plano estratégico. O esquema é um guia de planejamento passo a passo dirigido especialmente aos que trabalham com recursos limitados. Em seguida à apresentação do esquema há uma lista sumária de “certos e errados” estratégicos e um *checklist* final, que agrega os *checklists* específicos encontrados ao final da maioria das seções, em um instrumento de revisão integral da organização. Estes *checklists* podem ser usados ao final

da leitura do guia de estratégia para facilitar o plano de ação ou podem ser usados de início, como medida de referência, para determinar a situação de sua organização em relação ao planejamento estratégico.

Quase no final do guia, é apresentado um breve panorama da bibliografia acadêmica em planejamento estratégico – o que dizem os experts em ciências empresariais. Esta seção reúne, num contexto acadêmico, todos os instrumentos analíticos sugeridos neste guia. É uma seção independente que oferece ao leitor a informação acadêmica básica em desenvolvimento estratégico e indica fontes de leituras adicionais sugeridas na seção 9. A seção não se associa especificamente a organizações de empregadores e pode ser usada de forma independente como uma breve introdução ao conceito de planejamento estratégico.

Finalmente, em Outras Leituras e fontes de informação sobre planejamento estratégico e organizações de empregadores são identificadas outras leituras ou consultas adicionais e são sugeridas fontes de informação para as organizações de empregadores. Há relativamente pouca disponibilidade de material sobre planejamento estratégico e sua implantação dirigida especificamente às organizações de empregadores e, grande parte do material existente foi elaborado pelo Escritório de Atividades para Empregadores da Organização Internacional do Trabalho.

Os quatro guias da série **Uma organização de empregadores eficaz** foram concebidos como ferramentas de uso múltiplo. Ainda que este guia sobre estratégia possa ser relativamente conciso e de fácil leitura, lê-lo do princípio ao fim não é a única e nem a melhor maneira de aproveitá-lo ao máximo. Muitas vezes, as organizações podem estar em etapas diferentes do processo de planejamento estratégico e necessitam aprofundar o trabalho em áreas específicas. Por exemplo, a prioridade essencial pode ser converter uma declaração de missão num plano estratégico ou um plano estratégico em processos operacionais reais. De modo similar, uma organização de empregadores poderia começar elaborando uma declaração de missão e deixar o detalhamento de planejamento estratégico para uma fase posterior. É claro que é melhor trabalhar seguindo o processo até

o final, mas uma organização que já dispõe de uma declaração de missão clara e bem compreendida estará em melhor situação que outra que não a tenha.

No entanto, deve-se destacar que uma organização trabalhando a partir do zero na criação e na revisão de um plano estratégico deveria evitar saltar algum passo do processo, especialmente os que envolvam a consideração de opções estratégicas ou o comprometimento de grupos importantes. O tempo que se ganharia saltando etapas e restringindo a comunicação não compensará a perda posterior porque os avanços assim obtidos não serão produtos de uma reflexão ampla ou não serão

aceitos por aqueles que vão ter um importante papel a cumprir na sua execução.

Finalmente, este é um breve guia para um assunto complexo. Não pretende ser exaustivo nem conter idéias originais. O guia em grande parte se apoiou em materiais já existentes sobre o tema de governança em geral. Presta especial atenção ao trabalho efetuado com as organizações de empregadores e aproveitou a experiência dos autores na observação do que é ou não eficaz na prática cotidiana. No texto e nas sugestões de outras leituras procurou-se reconhecer a diversidade das fontes utilizadas.



Seção 2

**As organizações de empregadores e o planejamento estratégico**

**As organizações de empregadores num mundo em rápida transformação**

**Citação-chave**

*“Se um homem não sabe a que porto se destina, nenhum vento lhe será favorável.”*

**Sêneca,**  
dramaturgo romano, filósofo e político,  
5 a.C. – 65 d.C.

Atualmente, as organizações de empregadores em todo o mundo estão enfrentando novos e maiores desafios.

**Nos países em desenvolvimento** a batalha continua sendo simplesmente sobreviver. Os principais problemas para essas organizações consistem em garantir um número suficiente de membros para fazê-las representativas; gerar um nível adequado de contribuições, receitas por prestação de serviços ou honorários suficientes para cumprir com a folha de pagamento, e atrair e manter o pessoal, que lhes darão vantagens competitivas num mercado de trabalho cada vez mais dominado por advogados e consultores. Estes desafios com frequência se encontram presentes no entorno onde a organização está trabalhando para se estabelecer como uma “voz das empresas” confiável, ao mesmo tempo em que ainda precisa persuadir o governo de que a voz do empregador tem de ser levada em consideração.

**Nas economias em transição**, incluindo as do centro e leste da Europa, desde a caída do comunismo em 1989, surgiram novas organizações de empregadores. Elas não têm antecedentes de filiados ou um portfólio de serviços a partir do qual possam construir uma base de associados, e devem criar um papel sustentável num mercado difícil e competitivo, onde muito dos fatores que apoiaram e encorajaram o relativo sucesso de seus equivalentes ocidentais não existem. Os sindicatos são fracos; a noção de necessidade de solidariedade entre

os empregadores é ainda mais frágil e os governos são geralmente relutantes a compartilhar o espaço de tomadas de decisões com as empresas, com os trabalhadores ou com ambos.

**Nos países desenvolvidos**, as rápidas mudanças nas relações trabalhistas e o abandono das negociações coletivas para um bloco de empregadores pressionam, cada vez mais, as organizações de empregadores a reverem a composição dos serviços prestados, baseada historicamente em negociação em nome das empresas para a determinação dos salários e benefícios. Isto tem levado à promoção de novos serviços, fusões e associações com outras organizações representantes de interesses de empresas e a programas de redução de custos. Algumas destas iniciativas foram bem sucedidas e outras nem tanto.

Ao mesmo tempo, nunca antes havia sido tão necessário contar com uma “voz das empresas” clara e bem articulada em tantos assuntos e para tantos destinatários. Também poucas vezes antes foi vista a necessidade de influir na criação e na manutenção de um ambiente propício para a atividade empresarial numa época de grandes mudanças, como a atual, e nem os programas de ação haviam sido tão amplos e complexos. Questões como globalização e competitividade nacional, ética empresarial, proteção do meio ambiente, liberdade de comércio, regulamentação de produtos e de embalagens e reformas do mercado laboral, todas se encontram presentes no programa atual de trabalho de uma organização de empregadores.

**A necessidade de uma abordagem estratégica**

As organizações de empregadores enfrentam uma demanda crescente por serviços, fortes pressões sobre as receitas e limitação de recursos internos. Estabelecer prioridades e obter os recursos necessários para permitir que a organização promova os interesses das empresas em âmbito nacional, regional e global exigem a

abordagem estratégica para determinar as prioridades e o modo eficiente de levá-las à prática.

O planejamento estratégico nas empresas do setor privado, que as organizações de empregadores representam, constitui um elemento de trabalho plenamente aceito dentro das atividades e que poucos poderiam questionar ou criticar. As empresas trabalham com grandes somas de recursos financeiros, investem em bens de capital caros e complexos e muitas vezes operam em escala transnacional. Ademais, os seus gerentes e diretores confiam em ter os seus acionistas convencidos de que eles sabem o que fazem.

As complexidades enfrentadas pelas organizações de empregadores podem ser diferentes, mas não são menos desafiantes que as enfrentadas pelas empresas do setor privado. Em geral, as organizações de empregadores têm:

- Objetivos amplos e complexos;
- Uma enorme gama de opções de serviços oferecidos;
- Uma base de clientes muito exigente – seus filiados;
- Recursos limitados.

Neste contexto, o planejamento estratégico é o único modo racional de priorizar o uso dos recursos e, ao mesmo tempo, de assegurar a compreensão e o apoio de seus filiados para os objetivos da organização. As organizações de empregadores simplesmente não podem fazer tudo o que lhes é pedido e, muitas vezes, dispor de um contexto claro de plano estratégico ajuda a apresentar e a tomar decisões difíceis. Como benefício adicional, o desenvolvimento de um plano estratégico melhora a comunicação interna e externa e fortalece o trabalho em equipe nos diversos comitês existentes dentro das organizações de empregadores.

### Planejamento estratégico na prática

Apesar desta relativamente simples (mas convincente) análise, uma pesquisa<sup>1</sup> realizada em organizações de empregadores sobre a conversão da declaração de mis-

são em estratégia, objetivos e sistemas de gestão de desempenho indica que ainda há muito a ser feito.

Existe uma declaração de missão por escrito	78%
A declaração de missão gera uma estratégia empresarial por escrito	28%
A estratégia empresarial se converte em objetivos empresariais	33%

Mais de três quartos das organizações de empregadores têm uma declaração de missão por escrito; isto é mais ou menos similar ao apresentado por seus membros – empregadores do setor privado. O que surpreende é que só cerca de um terço das organizações de empregadores convertem as suas declarações de missão em estratégia e/ou objetivos empresariais.

O estudo da OIT também perguntou como as organizações de empregadores publicam estes documentos estratégicos. Dada a necessidade de fazer com que estes objetivos sejam compreendidos por seus filiados, filiados em potencial e por aqueles que procuram influenciar, os resultados, abaixo apresentados, são significativos.

	Publicação interna	Publicação interna e externa
Declaração de missão	78%	38%
Estratégia empresarial	28%	8%
Objetivos empresariais	33%	5%

Os dados das organizações de empregadores em países desenvolvidos e em desenvolvimento mostram que os resultados nos primeiros são um pouco melhores. Esse nível de desempenho superior, no entanto, não dá margem a justificar a soberba. Menos de 50% das organizações de empregadores em países desenvolvidos têm uma estratégia empresarial e só um terço delas estabeleceram, a partir das estratégias, objetivos empresariais por escrito.

<sup>1</sup> SIMPÓSIO INTERNACIONAL DA OIT SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES DE EMPREGADORES, 1999. Relatório. [s.l.], Abril, 1999.



**Uma necessidade indiscutível – mas fortes razões para não fazer**

O planejamento estratégico fornece instrumentos importantes para:

- Examinar as razões da existência da organização;
- Definir as estratégias essenciais que propiciarão a missão empresarial;
- Estabelecer planos de trabalho com base nestas estratégias essenciais; e
- Unir a organização e os seus membros para trabalhem em prol de metas compreendidas e em comum.

Pelas evidências apresentadas pela OIT parece que os executivos das organizações de empregadores ainda precisam ser convencidos da necessidade de reservar um tempo da sua sobrecarregada agenda para identificar as prioridades-chave que trarão benefícios qualitativos ao setor operacional em que seus filiados atuam.

Em geral, um dos seguintes fatores ou uma combinação deles impede que as organizações de empregadores dediquem tempo e energia ao planejamento estratégico:

- O volume de assuntos de rotina ou críticos no dia-a-dia impede a visão em perspectiva de longo prazo;
- O êxito das estratégias usadas no passado pode levar os executivos a pensar que os problemas atuais podem ser resolvidos aplicando soluções já testadas e provadas;
- A falta de dados objetivos sobre as opiniões dos membros, os níveis de filiação, a utilização dos serviços ou as pressões dos competidores; ou, simplesmente,
- Resistência à mudança.

Com muita freqüência, a decisão de estabelecer uma estratégia, pela primeira vez, ou de revisar uma estratégia obsoleta é causada por uma crise. Em geral a crise pode ser resultante da perda de um membro-chave ou de um grupo de membros; do avanço de um competidor no mercado de um serviço consolidado e rentável; do colapso de um serviço lucrativo; de uma mudança na equipe de gerentes de alto escalão; da perda repen-

tina de empregados importantes com conhecimentos fundamentais; de uma grande queda de recursos ou de uma mudança radical no ambiente de trabalho.

Em qualquer das circunstâncias acima apresentadas o planejamento estratégico traz um problema maior para as organizações de empregadores. O processo de planejamento vai exigir tempo, energia e dedicação. A iminência de uma crise financeira ou organizacional não é a ocasião mais propícia para tomar decisões no âmbito do planejamento estratégico.

**Convencendo os responsáveis pela decisão**

Na ausência de uma situação de crise, o desenvolvimento de um plano estratégico demandará decisões difíceis e o processo deve ser guiado e apoiado pela mais alta hierarquia da organização. Isto leva ao primeiro desafio para os que defendem uma revisão estratégica radical: convencer os líderes da organização de empregadores a comprometer-se incondicionalmente com o processo e com os seus resultados.

Em geral, será preciso preparar uma apresentação escrita ou verbal para provocar a discussão entre os responsáveis pela tomada de decisão na organização. É óbvio que os conteúdos podem variar, mas os principais elementos serão:

- Um estudo das tendências, recentes e atuais, de filiação e de financiamento da organização;
- A intenção de prestar melhores serviços aos membros conjugando estreitamente os serviços oferecidos com as suas necessidades;
- A identificação dos desafios atuais e futuros concernentes à organização, como, por exemplo, evolução dos competidores, tendências nas relações trabalhistas, agenda do governo;
- Uma predição de onde estará a organização nos próximos três ou cinco anos “caso se continue no mesmo caminho”.

Se depois de revisada cada uma destas questões, a alta hierarquia da organização ainda tiver dúvidas significativas ou não assumir o compromisso, é melhor não começar um processo de planejamento estratégico.

### Exercício prático

Se o corpo de gerentes decide continuar com o processo, há algumas perguntas imediatas que precisam ser consideradas. Tendo a sua organização em mente, reflita sobre as seguintes questões

Quem vai desenvolver o plano?	Que ajuda você vai precisar?
Que processo usará?	Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
Quais são os eventos críticos?	Quem aprovará o plano?
Como você se organizará para manter o seu pessoal e os filiados envolvidos e informados?	Você terá um orçamento?

Não há respostas simples para estas perguntas. Dependerão do tamanho, da forma e da complexidade da *organização de empregadores*; dos recursos disponíveis e dos tipos de desafios enfrentados. Algumas das considerações que cabem em todas as organizações incluem:

- **Quem desenvolverá o plano?** – A responsabilidade global pelo planejamento estratégico é do gerente executivo com maior nível hierárquico dentro da organização – geralmente chamado Secretário-Geral, Diretor Geral ou Executivo Principal. Ele ou ela geralmente delegará a responsabilidade a um gerente trabalhando com uma pequena equipe de planejamento e que se reportará diretamente a ele ou ela. A equipe de planejamento deveria ser pequena (provavelmente de até 6 pessoas, e numa organização pequena talvez de 2 ou 3). A equipe precisará ter conhecimentos em áreas como finanças e gestão operacional. Poderia ser uma boa idéia contar com a presença de um ou dois membros de comitês-chave.
- **Que processo usará?** – Existem muitas opções sugeridas por vários autores e consultores de empresas. Você terá que escolher a sua opção e levá-la adiante. O esquema proposto neste guia é relativamente simples, porém efetivo. A maioria dos processos começa com a criação de uma declaração de missão e a usa como fundamento para a redação e a escolha de um plano de negócios de consenso baseado na revisão das necessidades dos membros, na análise dos competidores e numa análise FOFA (ver seção 4) interna e externa. Posteriormente, o plano estratégico é convertido em objetivos e planos de trabalho. E, por último, se estabelece um processo para a revisão dos avanços.
- **Quais são os eventos críticos?** – Os eventos críticos estão geralmente associados com as ocasiões em que o Executivo Principal precisará buscar o envolvimento de outras áreas ou apresentar conclusões para o Conselho da organização de empregadores, para os membros e para os funcionários da organização. Por exemplo, você vai precisar da opinião dos funcionários e de uma decisão do Conselho quanto à declaração de visão, missão e valores. Você provavelmente pode prever a elaboração de várias versões preliminares do plano estratégico antes da sua aprovação definitiva. O documento final poderia ser apresentado na Assembléia Geral da organização.
- **Como você se organizará para manter o seu pessoal e os filiados envolvidos e informados?** – É fundamental evitar que o seu Conselho, funcionários ou os seus membros fiquem muito defasados em relação aos passos da equipe de planejamento. Caso contrário, se corre o risco de que grande parte do realizado não seja bem aceito pelas partes diretamente interessadas ou de que se chegue a conclusões que pareçam radicais para os interessados, que não acompanharam de perto o processo de reflexão.

- **Que ajuda você vai precisar?** – A maioria das organizações, mesmo as menores, em alguns pontos será beneficiada pela ajuda de consultores externos. Quanto ajudantes externos e quem serão, tudo dependerá do tamanho, complexidade e, sobretudo, das limitações financeiras da organização. Um consultor pode ajudar a estabelecer o processo e os eventos críticos e a ajuda externa também será de grande importância em algumas das atividades descritas nas seções seguintes. Bons exemplos dessa ajuda seriam dirigir as sessões de “descarga de idéias” (*brainstorming*) usando a análise FOFA ou TESP (ver seção 4) ou definir a declaração de missão, visão e valores. Existem grandes empresas consultoras que, usando o próprio modelo de desenvolvimento estratégico, tomarão o processo e o administrarão por você. Poucas organizações de empregadores terão os meios financeiros para este tipo de ajuda, mas as que dispõem de poucos recursos poderiam considerar solicitar a uma organização-membro que ceda um gerente com experiência em planejamento estratégico para ajudar. Elas também poderiam pedir o apoio de um especialista ao Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT.
- **Em quanto tempo o plano será desenvolvido?** – Dependerá de quanto tempo disponha, mas não seja muito ambicioso. Enquanto o processo de planejamento pode durar seis meses numa organização pequena, em organizações maiores e mais complexas pode demorar mais de um ano assegurar que todas as partes estejam envolvidas e comprometidas. Não esqueça que em várias etapas do processo você precisará programar debates e decisões em reuniões do Conselho. Você deveria considerar

a abordagem de alguns elementos do processo seguida por pequenos recessos para reflexão. As dúvidas surgiriam após o estabelecimento da missão, visão e valores da organização e após a formulação de um plano estratégico. Se há uma crise interna ou externa pressionando, poderia ser melhor abordar o trabalho em dois momentos distintos: primeiro, elaborando respostas para os assuntos mais urgentes tendo em vista um planejamento de seis meses; seguido pelo desenvolvimento e execução de um plano estratégico de longo prazo, ,por exemplo, de três anos, em condições de menos estresse.

- **Quem aprovará o plano?** – Normalmente os planos serão aprovados pelo Conselho ou pelo comitê decisório de mais alta hierarquia dentro da organização, e então comunicado aos membros e externamente. As organizações deveriam considerar a apresentação do plano estratégico na Assembléia Geral para a sua aprovação.
- **Você terá um orçamento?** – Criar um plano estratégico sem dúvida demandará tempo do pessoal, mas também provavelmente custará dinheiro. Certamente este será o caso se você quiser contratar consultores. De quanto dinheiro pode dispor a sua organização? Como a resposta será quase sempre “não muito”, quais serão as melhores áreas para aplicá-lo?

O conteúdo apresentado acima são idéias preliminares que você deveria ter em mente à medida que lê o guia pela primeira vez. O guia segue o fluxo destas questões e, na seção 7, estes pontos serão considerados mais detalhadamente. Além disso, a referida seção propõe um esquema para a elaboração de um plano estratégico.

**Checklist do Planejamento Estratégico****INICIANDO**

- A sua organização tem uma declaração de missão por escrito?
- Esta declaração de missão se desdobra em um plano estratégico?
- O seu plano estratégico é convertido em planos de trabalho?
- A sua declaração de missão está publicada interna e externamente?
- O seu plano estratégico está publicado interna e externamente?
- Os seus planos de trabalho estão publicados internamente?
- Você conta com o comprometimento necessário da sua equipe executiva e do Conselho para fazer a revisão do planejamento estratégico?
- Quem vai desenvolver o seu plano?
- Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
- Que processo usará?
- Que ajuda você acha que vai precisar?
- Você terá um orçamento?
- Quem aprovará o plano?

## Seção 3 Elaborando uma declaração de missão

### Citação-chave

*“Gato Cheshire,” ela começou, “Você poderia me dizer, por favor, que caminho eu devo tomar para sair daqui?”*

*“Isto depende em grande parte para onde você quer ir,” disse o Gato.*

*“Não me importa muito aonde—” disse Alice.*

*“Então não importa que caminho tome”, disse o Gato.*

*“—desde que me leve a ALGUM LUGAR,” Alice agregou, como explicando. “Oh, você sempre chegará a algum lugar”, disse o Gato, “se caminhar o suficiente”.*

**Lewis Carrol**  
pseudônimo do matemático e escritor  
Charles Lutwidge (1832 – 1890).  
De *“Alice no País das Maravilhas”* (1865)

O ponto de partida do processo de planejamento estratégico é a criação de uma declaração de missão. Esta breve declaração é descrita como a missão, visão, valores, crenças ou uma combinação destes e de outros termos. Não importa como se denomine.

O objetivo desta seção não se restringe a assessorar uma organização de empregadores para desenvolver uma declaração escrita de visão, missão e valores a partir do zero. Ela pretende ajudar uma organização a revisar a sua declaração de missão atual para verificar se ela cumpre com certos requisitos básicos.

### Qualidades de uma boa declaração de missão

A declaração de missão é a descrição geral e sucinta do que a organização se propõe a obter. Não é uma declaração de “como” a missão será posta em ação, nem uma declaração do “que” fazer. Estes assuntos são tratados na seção 4 mais adiante e estão vinculados ao plano estratégico. O plano estratégico é um docu-

mento de curto prazo por natureza, em geral de três a cinco anos, e está suscetível a constante revisão em função das circunstâncias internas e externas. A visão da organização é uma declaração de objetivos gerais e de princípios que a guiam e, assim, não está sujeita a revisão freqüente. Ainda que seja recomendável revisar a declaração de missão periodicamente em função das estratégias e dos programas de trabalhos, estas revisões são feitas mais para verificar se os programas de trabalho são compatíveis com a missão declarada, do que o contrário.

Uma boa declaração de missão deveria:

- Informar aos filiados, pessoal, organizações associadas e ao público em geral as razões precisas da existência da organização;
- Fornecer um ponto de referência para estabelecer a estratégia organizacional e os objetivos, determinando as prioridades para a alocação de recursos e definindo as tarefas; e
- Agir como fonte de unidade e inspiração para os membros e o pessoal, no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Allison e Kaie, uma boa declaração de missão deveria abranger os seguintes elementos:

- **Propósito** – Uma frase que descreva o resultado final que uma organização procura alcançar (e para quem). Por exemplo, “melhorar o ambiente competitivo para a atividade empresarial”;
- **Atividades** – Uma descrição dos principais meios usados para cumprir o propósito. Por exemplo, “pela defesa efetiva dos interesses dos seus filiados ante as autoridades reguladoras e pela oferta de serviços para os seus membros”; e
- **Valores** – Uma lista dos valores, crenças ou princípios vetores em comum com os membros de uma organização. Por exemplo, “resultados de qualidade e bons serviços”.

## Redigindo a sua declaração de missão

Não é fácil redigir uma declaração de missão. A sua elaboração e aprovação deveria envolver os participantes fundamentais, como o pessoal da organização e os membros, o que, geralmente, demandará tempo. Especialmente, ao considerar que a declaração de missão não é um compromisso decidido por consenso, mas uma declaração que descreve de forma clara para o mundo exterior o que a organização se propõe a ser, de modo a captar a atenção e o compromisso do pessoal e dos membros. A declaração de missão é a “pedra fundamental” por meio da qual são medidas as atividades e as prioridades da organização.

O tempo economizado usando atalhos para abreviar a elaboração da declaração de missão quase sempre será perdido quando se tenta convertê-la em estratégias e em planos de trabalhos detalhados. Se você decidiu

formar uma pequena equipe trabalhando para o Executivo Principal, pode começar o processo com ela. Caso contrário, o lugar para começar é o próprio Conselho. O seguinte exercício se baseou no modelo usado pela IBEC (Irish Business Employers Confederation) quando a instituição preparava a revisão da sua declaração de missão e de valores para a sua revisão estratégica, no final da década de 90.

## Obtendo o compromisso com a sua declaração de missão

Lembre-se que a declaração de missão é a “pedra fundamental” sobre a qual a estratégia e os planos de trabalho da sua organização serão construídos. É também o modo como você descreverá o propósito da organização para os seus filiados, efetivos e potenciais, e para os seus parceiros de negócios. Por isso, você vai querer a opinião dos empregados e de uma amostra repre-

### Exercício prático

#### Redigindo a sua declaração de missão

Discuta as seguintes questões e elabore uma declaração de missão para a sua organização baseada em suas respostas:

- P1** Quais são os principais problemas que nossa organização de empregadores deve resolver? Descreva como o mundo poderia ser melhor, modificado ou diferente se a nossa organização de empregadores for bem-sucedida resolvendo o problema ou respondendo a necessidades específicas.
- P2** Qual é o principal propósito da nossa organização de empregadores? Deverá ser uma breve declaração descrevendo o resultado final que queremos obter; assegure-se de indicar metas e resultados (por exemplo, melhorar o ambiente de negócios); indique os meios para chegar a estes resultados (por exemplo, por meio de lobby no governo).
- P3** Em que setor atuamos? Descreva o setor ou setores em que estamos presentes – nossos principais serviços ou atividades.
- P4** Quais são as crenças e os valores fundamentais que poderiam guiar-nos em nossas interações cotidianas com os nossos membros e com os demais?
- P5** Para ter êxito no futuro, quais das crenças e valores fundamentais deveriam manter-se e quais, e como, deveriam ser mudados?

#### Lembrando o que uma declaração de missão deve ser

Breve  
Simples  
Forte

Convincente  
Estimulante  
Realista

Significativa  
Clara  
Inspiradora

... e gerar Entusiasmo

Escreva – com menos de 100 palavras – a sua declaração de missão com base nas respostas a estas perguntas. Compare com a sua declaração de missão atual (caso a tenha) e discuta se há necessidade de mudanças.

---



---



---

sentativa de membros sobre o esboço da declaração, e precisará discutir e obter o consenso do Conselho ou de outro órgão equivalente.

A melhor forma de fazer isto é elaborar um esboço para uma consulta e encaminhá-lo a um número representativo de empregados e grupos focais de membros (todos empregados de pequenas organizações). A versão do esboço modificado pode então ser apresentada ao Conselho para revisão e decisão.

O tempo dedicado a obter o compromisso com a sua declaração de missão é tempo bem investido. A sua

declaração de missão é também o primeiro resultado prático fundamental para o processo de planejamento estratégico.

Neste momento, se a sua declaração de missão é nova ou foi drasticamente modificada, você deveria fazer um comunicado a todos os empregados, filiados e interessados diretos para a sua divulgação. A sua declaração de missão deveria estar presente em todos os seus comunicados de imprensa e materiais de divulgação e também no seu *site*.

### Melhores práticas

#### Algumas Declarações de Missão de Organizações de Empregadores

“A IBEC promoverá intensamente os interesses das empresas e dos empregadores irlandeses trabalhando para criar e manter um ambiente empresarial competitivo que estimule o empreendimento e o crescimento. Reconhecida como voz independente das empresas, a IBEC está dedicada a atender as necessidades dos membros pela liderança e prestação de serviços de excelência através de sua equipe de empregados profissionais e comprometidos.”

#### **JAMAICA EMPLOYERS' FEDERATION DECLARAÇÃO DE MISSÃO**

“Liderar o desenvolvimento de um ambiente propício às empresas, pela representação eficaz e a prestação de serviços com valor agregado, que fortaleçam a capacidade dos empregadores de aperfeiçoar a competitividade e a harmonia no local de trabalho.”

### Melhores práticas (cont.)

#### *THE EMPLOYERS' FEDERATION OF CEYLON*

**Visão:** Promover a harmonia social através do emprego produtivo.

**Missão:** Estimular os trabalhadores, as suas organizações e o Governo a cooperarem com as empresas para a consecução dos seguintes objetivos:

- Fazer com que os trabalhadores sejam mais eficientes e conscientes em relação à qualidade;
- Obter melhores condições de trabalho;
- Prevenir conflitos laborais e, caso ocorram, solucioná-los de modo justo e rápido;
- Gerar oportunidades de trabalho;
- Oferecer serviços para que os membros alcancem seus objetivos de crescimento e de estabilidade.

A Missão da Federação de Empregadores do Quênia é “aumentar permanentemente a consciência social, assim como proteger os interesses dos empregadores do Quênia pela promoção de políticas de administração modernas, pela defesa de políticas públicas, de práticas de trabalho justas e de relações de trabalho sólidas de modo a habilitá-los a promover a livre empresa, nutrir a cultura da iniciativa empresarial, influenciar e controlar o ambiente empresarial, criar consciência quanto à qualidade e à produtividade, melhorar a rentabilidade e fomentar o crescimento e o emprego.”

### *Checklist da Declaração de Missão e Visão*

- Você tem uma declaração de missão por escrito?
- Ela foi revisada recentemente (nos últimos três anos)?
- A elaboração da sua declaração de missão envolveu o seu Conselho, pessoal e os seus filiados?
- A sua declaração de missão contém “Propósito”, “Negócios” e “Valores”?
- A sua declaração de missão é breve, simples e consistente?
- A sua declaração de missão é convincente, estimulante e realista?
- A sua declaração de missão é significativa, clara e inspiradora?
- A sua declaração de missão gera entusiasmo?
- Você periodicamente verifica se as prioridades de trabalho e os programas estão de acordo com a sua declaração de missão?
- A sua declaração de missão está destacada no seu *site*?
- Você usa a sua declaração de missão freqüentemente nas suas comunicações externas?



## Seção 4

### Estabelecendo as prioridades estratégicas de consenso

Para delinear um plano estratégico, as organizações de empregadores têm de considerar as seguintes questões:

- Qual é a situação atual da organização de empregadores;
- Qual é a situação atual do mercado, incluindo uma análise dos competidores e do ambiente externo predominante;
- Decidir quais deveriam ser as prioridades da organização;
- Criar estratégias de acordo com os objetivos da organização.

A fim de cumprir esta tarefa, a organização precisará definir um horizonte de planejamento, que costuma ser de três a cinco anos. Tendo decidido o horizonte de planejamento, o trabalho pode ser desdobrado em três linhas de ação:

- Análise interna e externa;
- Revisão das opções estratégicas disponíveis para a organização e seleção de prioridades; e
- Formulação de objetivos e planos de trabalho para atender as prioridades estratégicas.

Esta seção do guia aborda as duas primeiras linhas de ação. A seção 5 se dedica à conversão das prioridades estratégicas em objetivos e em planos de trabalho.

#### Análise interna e externa

Existem muitas metodologias disponíveis para as organizações que buscam verificar em que situação elas se encontram em relação às oportunidades de mercado, e várias delas estão descritas na seção 8.

Como este guia está estruturado o mais próximo possível do “faça você mesmo”, se sugere um enfoque sólido, mas simples. Se, no entanto, você prefere outro modelo ou dispõe de consultores que costumam usar

uma técnica diferente, sinta-se à vontade para adotar uma abordagem diferente para formular as alternativas estratégicas disponíveis para a sua organização.

**Qualquer que seja o método usado, ele deve permitir obter uma lista de opções estratégicas em potencial, da qual se poderá selecionar as prioridades.**

Os instrumentos sugeridos são:

- Uma análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) dos ambientes internos e externos.
- Uma análise TESP (Tecnológica, Econômica, Social e Política) do ambiente externo; e
- Algum tipo de levantamento sobre os filiados.

Se a sua organização trabalha num ambiente muito complexo ou competitivo, você poderia querer complementar esta análise com o uso do “Modelo das Cinco Forças” de Michael Porter, descrito de forma detalhada na seção 8.

Utilizando os dados gerados nestas análises, a sua equipe de planejamento estará apta a identificar as opções estratégicas disponíveis para a organização e discutir as áreas prioritárias. Ao final do exercício, a equipe de planejamento deveria estar em situação de poder apresentar ao Conselho a sua análise a respeito dos seguintes itens:

- Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças;
- A opinião dos membros sobre a organização atual e onde deveria estar no futuro;
- As principais alternativas de estratégias;
- O ambiente de competição nestas áreas; e

A sua visão de quais deveriam ser as prioridades da organização.

Nesta etapa do processo é responsabilidade do Conselho selecionar e definir as prioridades políticas.

**Neste momento, antes de prosseguir com o planejamento e com a alocação de recursos, é importante que o Conselho participe do processo e esteja de acordo com as prioridades.**

**Realizando as análises FOFA e TESP e consultando os membros**

As páginas a seguir oferecem uma orientação passo a passo para efetuar as análises FOFA e TESP e para a elaboração de uma enquete dos membros.

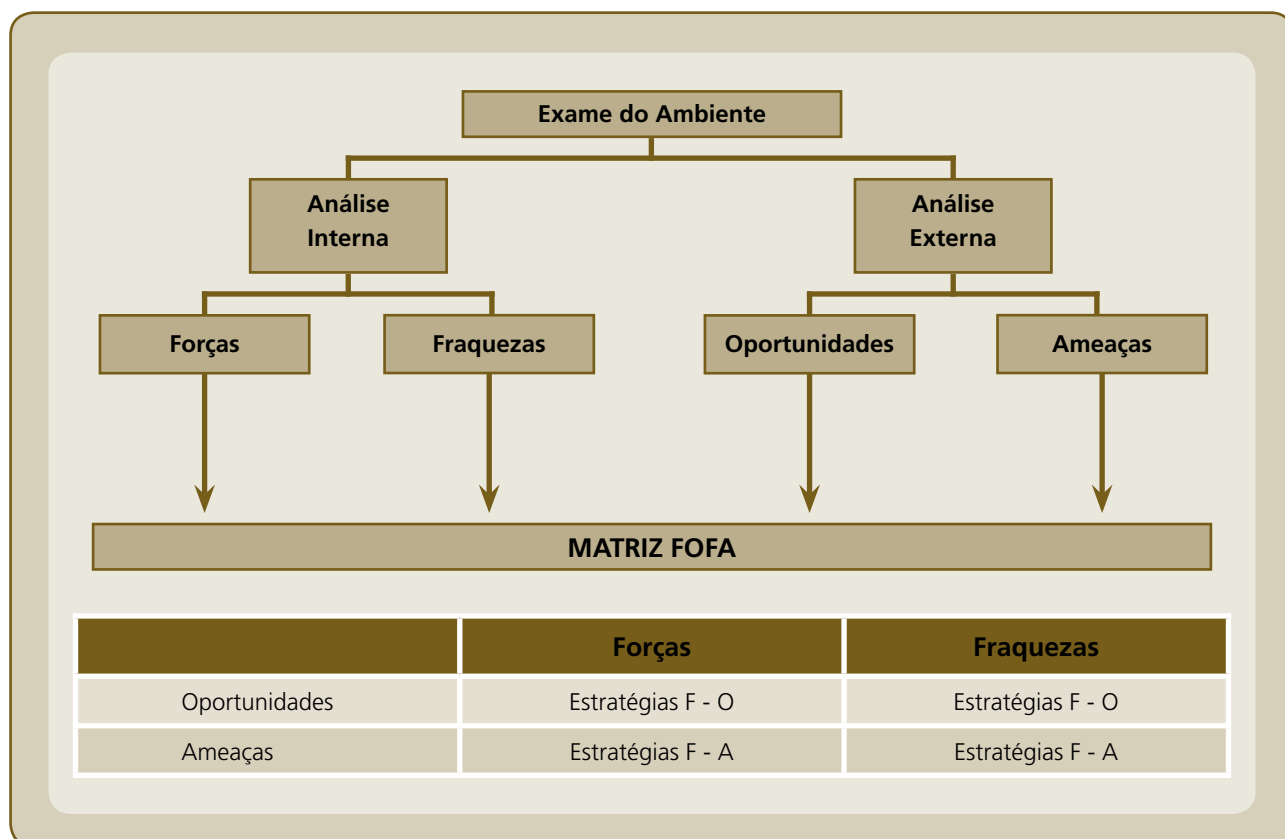
Realizando uma análise FOFA

A análise FOFA é útil para “casar” os recursos e as aptidões da organização com o ambiente de competição em que opera. Assim sendo, é um instrumento para a formulação e a seleção de estratégias. FOFA é o acrônimo das palavras em inglês correspondentes a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (**Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats**). O diagrama a seguir mostra como uma análise FOFA se encaixa no que geralmente se chama “um exame do ambiente”.

A análise FOFA faz uma diferenciação básica entre os fatores internos e os externos: **Forças e Fraquezas** são fatores internos. Por exemplo, uma força poderia ser o conhecimento especializado em relações trabalhistas. Uma fraqueza poderia ser ter um enfoque exclusivo sobre temas coletivos. **Oportunidades e Ameaças** são fatores externos. Por exemplo, uma oportunidade poderia ser construir uma marca de prestígio ou uma base de membros leais. Uma ameaça poderia ser um novo competidor num mercado existente e importante.

A análise FOFA sugere que uma organização nem sempre deve perseguir as oportunidades mais lucrativas. Ela pode ter maior chance de desenvolver vantagens comparativas identificando as forças da organização que “se casam” com as oportunidades que vão surgindo. Em alguns casos, será mais adequado que a organização supere uma fraqueza a fim de aproveitar uma boa oportunidade.

Para formular estratégias considerando o perfil FOFA, pode-se construir uma matriz desses fatores, como a apresentada abaixo.



- **Estratégias F - O** perseguem oportunidades que “se casam” bem com as forças da organização.
- **Estratégias F - O** superam as fraquezas internas para perseguir as oportunidades.
- **Estratégias F - A** identificam os modos como a organização pode usar as suas forças para reduzir a vulnerabilidade às ameaças externas.
- **Estratégias F - A** determinam um plano defensivo para impedir que as fraquezas deixem a organização muito suscetível às ameaças externas.

Cabe destacar que a análise FOFA pode ser muito subjetiva. Duas pessoas, ainda que disponham da mesma informação sobre a empresa e o ambiente, raramente apresentam a mesma versão de uma análise FOFA. A validade da análise pode ser aumentada ao agregar e ponderar critérios para cada fator. Como consequência desta subjetividade, a análise FOFA é a mais indicada para trabalho em grupo, mais como orientação do que como determinação.

### Exercício prático

Cada participante da sua equipe de planejamento deve completar a seguinte matriz considerando as forças e as fraquezas relacionadas com o **funcionamento interno** da organização e as oportunidades e as ameaças associadas ao **ambiente externo** no horizonte de planejamento considerado (geralmente de 3 a 5 anos). Os participantes deveriam comentar entre eles os descobrimentos, discuti-los e chegar a uma conclusão quanto às principais forças e fraquezas da organização, e quanto às oportunidades e ameaças existentes.

#### MATRIZ FOFA

Forças da organização	Oportunidades apresentadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por exemplo, sólida base de filiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por exemplo, programa de privatização do governo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Fraquezas da organização	Ameaças detectadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por exemplo, falta de competência dentro da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por exemplo, descentralização das negociações</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

**Exercício prático (cont.)**

Para muitas organizações de empregadores poderia ser conveniente considerar o ambiente externo em mais de um nível. Por exemplo, na Europa as organizações de empregadores poderiam considerar os níveis nacional, regional (União Européia-UE) e internacional, da seguinte forma:

**OPORTUNIDADES E AMEAÇAS EXTERNAS**

	Oportunidades	Ameaças
Nacional	P. ex. Programa de privatização filiados	P. ex. Descentralização das negociações
Regional (isto é, UE)	P. ex. Necessidade de competitividade	P. ex. Legislação ambiental
Internacional	P. ex. Rede internacional	P. ex. Ameaças terroristas

### Efetuando uma análise TESP

Se para você é difícil identificar as oportunidades e as ameaças externas, será conveniente fazer uma análise **TESP**.

A análise **TESP** é um instrumento usado para rastrear o macro ambiente estratégico externo no qual a sua organização opera. **TESP** é a palavra formada pelas letras iniciais dos seguintes fatores:

- Tecnológicos,
- Econômicos,
- Sociais, e
- Políticos.

Os fatores TESP geralmente estão além da capacidade de controle da organização e por isso em geral são considerados ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macroeconômicos variam em função do continente, país ou região, uma análise TESP precisa

ser elaborada no nível adequado de agregação. Num país com grandes diferenças regionais, ela pode ser feita no nível local. A tabela abaixo mostra exemplos de fatores típicos de uma análise TESP.

A elaboração de uma análise TESP é um processo relativamente simples e pode ser realizado em sessões usando técnicas de *brainstorming*. Cabe ressaltar que alguns consultores recomendam o uso de formas ampliadas da análise **TESP**, tais como a análise **SLEPT** (agregando fatores legais) ou a **STEEPLE** com fatores: Social/Demográfico, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político, Legal e Ético.

### Efetuando uma enquete entre os membros

É importante saber como os seus filiados consideram a sua organização em termos de efetividade nos serviços que presta. Isto trará uma grande contribuição aos dados gerados na análise FOFA e proporcionará uma confirmação da realidade para aqueles que preencheram as matrizes.

Tecnológico	Econômico	Social	Político (incluindo Legal)
Gasto do Governo em Pesquisa e Desenvolvimento	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Controle e proteção ambiental
Interesse da indústria em desenvolvimento tecnológico	Taxa de juros e políticas monetárias	Demografia	Políticas fiscais
Novas invenções e desenvolvimentos	Gasto Público	Mobilidade laboral e social	Legislação e restrições do comércio internacional
Taxa de transferência tecnológica	Políticas de desemprego	Mudanças no estilo de vida	Legislação sobre o cumprimento de contratos e proteção do consumidor
Ciclo de vida e velocidade de obsolescência tecnológica	Tributação	Comportamento no trabalho, carreira e lazer	Legislação Trabalhista
Uso e custo energético	Regime de câmbio	Educação	Organização e atitude governamental
(Mudanças na) Internet	Etapa do ciclo empresarial	Conscientização quanto à saúde, segurança e bem-estar	Estabilidade política

**Citação-chave**

*“Antes de construir uma ratoeira melhor, assegure-se de que haja, de fato, alguns camundongos para caçar.”*

*Yogi Berra,  
receptor de beisebol, membro do Hall of  
Fame dos Estados Unidos,  
nascido em 1925.*

Por um lado, as organizações de empregadores poderiam querer dispor dos serviços de uma empresa de enquete profissional para executar algumas das seguintes tarefas: preparar os questionários, dirigir os grupos focais, garantir a confidencialidade e realizar uma análise profissional das respostas. Porém, muitas organizações simplesmente não terão recursos para contratar um serviço profissional ou gostariam de restringir o envolvimento dos profissionais externos aos elementos do processo que consideram realmente um “valor agregado”, nos seus respectivos contextos nacionais. Este “valor agregado” poderia ser, por exemplo, a garantia de confidencialidade das respostas individuais.

**Exercício prático**

Para aquelas organizações que queiram fazer uma enquete por escrito ou fazer sessões com grupos focais, abaixo se apresenta um modelo de questionário. As perguntas se baseiam parcialmente na enquete realizada pela confederação irlandesa de empregadores IBEC e publicada no guia de planejamento estratégico da OIT. Você pode modificá-la para adaptar aos seus propósitos.

**Declaração de confidencialidade**

Agradeço a sua participação nesta enquete (grupo focal). O resultado do conjunto será usado por XXX para monitorar as opiniões dos filiados quanto a pertencer à nossa organização. Gostaríamos de determinar a importância que você dá às atividades e aos serviços prestados e quão efetivos nos considera a respeito disto. Asseguramos que a informação fornecida não será usada para a identificação de companhias individuais e será tratada de forma estritamente confidencial.

**Classificação das respostas**

A presente informação será usada somente para a classificação das respostas.

Faturamento anual (apresente faixas adequadas) de ..... a .....

Número de empregados (apresente faixas adequadas) de .... a .....

Principal área de atividade (lista de classificações) Por exemplo: fabricação, química, bebidas e tabaco, etc.

**Perguntas habituais em enquetes ou entrevistas**

**P1** Abaixo se apresenta uma lista dos serviços e atividades oferecidos por XXX. Indique na coluna “A” o grau de importância que você dá a este serviço ou atividade ao considerar a sua filiação à nossa organização. Indique na coluna “B” qual é o nível de efetividade na prestação do serviço, comparado à sua expectativa.

Extremamente importante ou Excelente serviço	1	2	3	4	5	Sem importância ou Serviço deficiente
--	---	---	---	---	---	---

**Exercício prático (cont.)**

Lista de serviços prestados	Importância "A"	Efetividade "B"	Não sei
Por ex. Assessoria em Legislação trabalhista			
Lista de assuntos de defesa de interesses			
Por ex. Legislação trabalhista			

**P2** Com que frequência utiliza os serviços e atividades de XXX?

Muito freqüentemente	
Freqüentemente	
Esporadicamente	
Raramente	
Nunca	
Em caso de emergência	

**P3** Indique quais são os três serviços ou atividades que você usa com mais frequência:

1	
2	
3	

**P4** Em sua opinião, em que medida XXX é eficiente ou ineficiente na representatividade das empresas frente aos seguintes interlocutores?

	Muito eficiente	Adequamente eficiente	Pouco eficiente	Ineficiente	Não sei
Lista de principais interlocutores					
Por ex. Governo					
Órgãos da Administração Pública					
Público em geral					

**Exercício prático (cont.)****P5** Em sua opinião, quão eficiente é XXX nos meios de comunicação?

	Muito eficiente	Adequadamente eficiente	Pouco eficiente	Nada eficiente
<b>Lista dos meios de comunicação relevantes identificados</b>				
Por ex. Radio, TV				
Jornal nacional				
Jornais de negócios, etc.				

**P6** Com que frequência você lê a revista ou o jornal XXXX? (indique o nome)

Periodicamente	Esporadicamente	Nunca

**P7** Se você lê XXX (dê o título) periódica ou esporadicamente, classifique o seu conteúdo em termos, de utilidade para você.

	Muito útil	Útil	Inútil	Não lê
<b>Liste as seções regulares e as áreas de cobertura</b>				
Por ex. Editorial				
Legislação Trabalhista				
Saúde e segurança				
Etc.				



**Exercício prático (cont.)**

**P8** Em sua opinião, qual é o nível de efetividade dos manuais e do site de XXX para mantê-lo informado?

	Muito efetivo	Suficientemente efetivo	Não suficientemente efetivo	Nada efetivo	Não sabe
<b>Lista dos meios de comunicação com os filiados</b>					
Por ex. site					
Base de dados de relações trabalhistas					
Resultados de pesquisas					
Boletins Informativos					

**P9** Se você tivesse que apresentar três sugestões para XXX a fim de ajudá-los a atender melhor as suas necessidades, quais seriam?

1ª	
2ª	
3ª	

**P10** Há serviços não oferecidos por XXX que você considera que deveriam ser oferecidos?

Sim  Não

Se a resposta é afirmativa, justifique-a.


**Exercício prático (cont.)**

**P11** Por favor, indique o quanto concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações sobre XXX em relação aos serviços prestados à sua organização.

	Concorda completamente	Tende a concordar	Tende a discordar	Discorda completamente
A gama de serviços oferecidos satisfaz as nossas necessidades empresariais				
XXX compreende a nossa empresa e suas necessidades				
Recebemos um serviço profissional e atencioso				
O pessoal de XXX é competente nas áreas que abrangem				
Recebemos respostas rápidas e efetivas às nossas consultas				
XXX responde pronta e efetivamente a assuntos políticos				
Recebemos um bom serviço considerando o quanto se paga por ele				
XXX coopera conosco para melhorar a eficiência e a efetividade de nossa empresa				
XXX compreende e apóia as pequenas empresas				

**Citação-chave**

*“Não basta o triunfo de hoje; a menos que as sementes do êxito de amanhã sejam plantadas e cultivadas, a organização não terá futuro.”*

*Liam Fahey, “The Portable MBA in Strategy”, 1994*

**Decidindo onde deveriam estar as prioridades organizacionais**

De posse das conclusões das análises FOFA e TESP, e com os resultados da enquete dos filiados ou dos grupos focais, a equipe de planejamento estará bem posicionada para listar as opções estratégicas e discutir as prioridades.

É nesta área onde se encontra a verdadeira habilidade em planejamento estratégico. É aqui onde se requer uma boa ponderação das condições atuais e do possível ambiente futuro. Desta ponderação surgirão as oportunidades para

fortalecer a organização. Ao avaliar estas oportunidades potenciais, a equipe de planejamento poderia verificar o alinhamento das estratégias com a declaração de missão, examinar os competidores, atuais e potenciais, e suas forças comparativas e examinar as forças e as fraquezas internas da própria organização de empregadores. A equipe de planejamento poderia se perguntar como aumentar as forças e reduzir ou eliminar as fraquezas. Cabe recordar aqui a matriz FOFA, anteriormente apresentada, que permitirá revelar a abordagem das prioridades estratégicas que a sua organização poderá adotar. A matriz assumirá a seguinte forma:

- As **estratégias F – O** buscam as oportunidades que “se casam” com as forças da organização.
- As **estratégias F – O** superam as fraquezas para aproveitar as oportunidades.
- As **estratégias F – A** identificam os modos como a organização pode usar as suas forças para diminuir a sua vulnerabilidade às ameaças externas.
- As **estratégias F – A** determinam um plano de defesa para impedir que as fraquezas da organização a tornem muito suscetível às ameaças externas.

### Consolidando as prioridades estratégicas

As suas prioridades provavelmente estarão em duas áreas diferentes – serviços de representação (ou defesa) e serviços diretos aos filiados.

Quando a equipe de planejamento chegar à sua definição das áreas prioritárias para atuação, é o momento de retornar ao Conselho para discutir detalhadamente estas propostas. Se essas prioridades estratégicas forem adotadas e postas em ação, o Conselho deve estar inteiramente de acordo com elas. Neste ponto, seguir avançando com a análise e com o desdobramento das áreas de prioridade em objetivos estratégicos desvirtuará o sentido da discussão no Conselho. O objetivo nesta etapa é dar início a um debate centrado nas prioridades. A introdução de objetivos e planos de trabalho neste momento tenderá a deslocar o debate para a argumentação de detalhes quando o requerido é uma análise profunda das estratégias. Neste ponto também seria útil considerar discutir as prioridades propostas com um grupo selecionado de funcionários da organização e com alguns pequenos grupos de filiados, para assegurar que as prioridades correspondem realmente às necessidades primordiais dos membros da organização.

Para a equipe de planejamento, a discussão no Conselho não só permitirá um acordo em relação às prioridades, mas também possibilitará tomar conhecimento da visão do Conselho sobre como converter estas prioridades em objetivos e planos de trabalho.

#### Checklist das prioridades estratégicas pactuadas

- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?
- Você efetuou uma análise interna/externa usando a técnica FOFA ou outra similar?
- Você realizou alguma enquete com os filiados ou sessões com grupos focais de filiados?
- Você desenvolveu uma lista de propostas de opções estratégicas?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de membros?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de funcionários?
- Sua lista de propostas foi revisada e aprovada pelo Conselho da organização?



Seção 5

## Transformando as prioridades estratégicas em objetivos e planos de trabalho

Citação-chave

“Estratégia é 1% formulação e 99% execução”.

Thomas Edison,  
Inventor americano,  
1847-1931

Neste momento, o Conselho da organização terá tomado uma decisão final a respeito das áreas que serão prioritárias no horizonte de tempo considerado no seu planejamento. Para a equipe de planejamento, este é o momento para que outras pessoas da organização participem mais no processo. Os objetivos devem ser aceitos por aqueles que serão responsáveis pela sua execução; o que é difícil de conseguir se os objetivos estabelecidos são vistos como impostos de fora ou de cima.

Um objetivo estratégico define precisamente a meta pretendida de modo que cada gerente possa elaborar detalhados planos de trabalho para garantir o cumprimento da meta. Adicionalmente, a organização pode medir quanto do objetivo foi cumprido. A definição dos objetivos estratégicos deveria garantir que a missão da organização será cumprida, que as oportunidades e as

forças serão aproveitadas e que as ameaças e fraquezas serão combatidas.

Em relação ao estabelecimento de objetivos, a maioria dos gerentes conhece o acrônimo SMART, formado pelas palavras em inglês: **Specific, Measurable, Achievable, Realistic** e **Timebound**. Os objetivos SMART são:

Trabalhando com os grupos operacionais, a equipe de planejamento pode delinear os objetivos estratégicos da organização. Neste ponto, um **brainstorming**, seguido do agrupamento das idéias, é um processo útil. Os objetivos podem então ser redefinidos e organizados por ordem de prioridade. Deveria haver um responsável para cada um dos objetivos, que, por sua vez, deveriam apresentar uma meta precisa e mensurável. Mas, lembre-se:

- Uma organização que tenha 27 objetivos prioritários termina não tendo nenhum; e
- Quando todos são responsáveis pelo cumprimento de um objetivo, ninguém assume a responsabilidade.

A longa lista de características positivas dos objetivos, apresentada a seguir, foi extraída do **Guide to Management of Entrepreneurial Organizations** de Gonzalez Marroquin, do Escritório de Atividades para os Empregadores da OIT.

<b>Específicos</b>	Os objetivos especificam o que querem alcançar?
<b>Mensuráveis</b>	Você pode medir o nível de cumprimento do objetivo?
<b>Alcançáveis</b>	Os objetivos são factíveis e alcançáveis?
<b>Realistas</b>	Você pode atingir os objetivos com os recursos que dispõe?
<b>Associados a Tempo</b>	Quando você quer alcançar os objetivos fixados?

Com uma lista de objetivos estratégicos na mão, a equipe de planejamento pode redigir a versão preliminar do plano estratégico. O plano deveria começar com a declaração de missão, seguir com a lista das prioridades estratégicas e com os objetivos que permitirão cumpri-las. Antes que o grupo de planejamento prossiga com o trabalho, o Conselho deverá revisar e aprovar esta versão do plano estratégico.

### Organizando a execução do plano

Qualquer proposta de grandes modificações no funcionamento da organização ou no número de serviços oferecidos repercutirá na organização. Talvez seja preciso contratar ou remanejar pessoal e a estrutura da organização poderia ser modificada de forma a centrar-se nas prioridades estabelecidas. Estas necessidades e modificações

#### Melhores práticas

##### FIXANDO OS OBJETIVOS

1. Os objetivos têm de ser resultantes da participação dos responsáveis pela sua execução. Eles não podem ser impostos pelo ambiente externo.
2. Eles devem ser adequados e compatíveis com a missão da organização ou com a declaração de propósito. Devem ser coerentes e pertinentes aos fins da organização.
3. Eles devem representar um desafio razoável; ou seja, têm que ter alguma amplitude de alcance.
4. Eles devem ser realistas e factíveis, ou seja, devem ser viáveis.
5. Eles devem estar estabelecidos de forma clara e por escrito.
6. Eles devem ser atualizados e adaptados à realidade. Isto significa que devem ser periodicamente revisados.
7. O número de objetivos deve ser limitado e razoável. O excesso de objetivos enfraquece aqueles considerados mais importantes. O número de objetivos tem de ser pequeno.
8. Eles devem ser hierarquizados; ou seja, priorizados.
9. Eles devem ser concretos e mensuráveis; deve-se evitar ser vago. Generalidades como “maximizar”, “minimizar”, “logo que possível”, “melhorar”, “fazer todo o possível” devem ser evitadas.
10. Os objetivos devem ser coerentes entre si. Isto significa que os objetivos de curto prazo (semana, mês) deveriam vincular-se aos de médio prazo (trimestre, semestre), e estes, por sua vez, deveriam estar vinculados aos objetivos de longo prazo (um ano, cinco anos, etc.).

já vinham sendo cogitadas durante o trabalho preparatório, mas agora é quando se tem que montar uma estratégia global da organização para a execução do plano. As estruturas das organizações e as mudanças na gestão estão além do escopo deste guia. É suficiente dizer que você deveria dedicar algum tempo para considerar como incorporar à organização as adaptações necessárias.

### Preparando o orçamento do plano

Provavelmente, haverá propostas para empreender algumas iniciativas novas, assim como planos para eliminar algumas tarefas existentes.

Durante o trabalho de avaliação que levou à determinação dos objetivos, seguramente o pessoal de finanças da organização esteve envolvido, e assuntos como custos e recuperação de custos foram permanentemente discutidos. O fato é que algum dos objetivos estará associado ao aumento de filiados ou ao oferecimento de novos serviços que, pelo menos, cubram os seus custos. Agora, o papel do contador ou do gerente financeiro é preparar um orçamento que sustente a estratégia. Isto servirá como uma real verificação do plano e ajudará a identificar déficits de recursos que deverão ser complementados pela revisão de alguns objetivos ou pela modificação de alguns recursos financeiros relativos às despesas e receitas da organização.

A preparação do orçamento, a análise financeira e a elaboração de relatórios em organizações de empregadores é um assunto complexo que não se inclui neste guia. No entanto, neste estágio é crucial efetuar as avaliações financeiras do plano. Afinal, nenhum Conselho ou Assembléia Geral aprovará uma estratégia que não apresente o orçamento correspondente.

### Redigindo e aprovando o plano

Nesta fase, pode-se elaborar a primeira versão do plano estratégico final. Este documento finalmente será aprovado pelo Conselho e provavelmente pela Assembléia Geral, e será apresentado a todos os membros da organização.

A versão deveria incluir:

- Uma apresentação feita pelo Presidente;
- Um resumo executivo;
- Material de referência quanto à evolução da organização e às mudanças da conjuntura externa;
- A declaração de missão;
- As prioridades estratégicas;
- Os objetivos estratégicos e as conseqüências financeiras e organizacionais da sua implantação;
- Como o plano será implantado;
- Como o plano será revisado.

A primeira versão deveria ser revisada pelo Conselho, pelos gerentes dos níveis hierárquicos superiores e pelos membros mais importantes da organização. E não deveria ser uma consulta superficial. Aqueles que forem consultados sobre o plano devem se comprometer com ele ou apoiar o seu conteúdo. A equipe de planejamento e o Conselho deveriam estar dispostos a escutar sugestões legítimas e a incorporá-las. Como resultado deste processo o plano poderia passar por três ou mais versões antes de estar pronto para ser apresentado aos filiados para a aprovação formal na Assembléia Geral.

O plano estratégico será um importante documento de trabalho e uma ferramenta fundamental que os membros usarão para julgar o sucesso da organização. Também será um instrumento de *marketing* para atrair novos filiados.

**Vale a pena dedicar tempo para fazer um bom trabalho de redação e considerar maneiras profissionais para a apresentação do plano.**

#### Citação-chave

*“Ainda que esteja na pista correta, se você não se mover, vão passar por cima de você”.*

*Will Rogers, comico&apresentador americano,  
(1879 – 1935)*

## Elaborando os planos de trabalho

Através dos planos de trabalho, os objetivos estratégicos se convertem em tarefas cotidianas. Se não há nenhum modo efetivo de operacionalizar o plano, ele se converterá num “troféu de planejamento estratégico” que repousa na estante de livros dos membros do Conselho e dos gerentes de alto escalão. Neste ponto, a responsabilidade pelas tarefas se transfere da equipe de planejamento para a equipe operacional. É também quando começam a aparecer os resultados do processo de consultas. Em caso de falta de compromisso, a operacionalização se tornará impossível; os gerentes e o pessoal encontrarão as razões por que o plano não pode ser executado, enquanto os gerentes de nível hierárquico superior e os membros do Conselho não estarão dispostos a assumir a posição firme necessária para ver o plano posto em ação.

### Citação-chave

*“O único lugar onde você encontra “sucesso” antes de “trabalho” é no dicionário”.*

*Donald M. Kimball,  
Presidente da PepsiCo,  
1986*

Elaborar uma estratégia é uma coisa, executá-la é outra. O modelo 7-S de McKinsey (que deve seu nome a dois consultores de McKinsey & Co, co-autores do sucesso de vendas “Em busca da excelência”, Robert Waterman e Tom Peters) é muito usado para examinar a inter-relação entre a formulação e a execução de uma estratégia. Ele ajuda a focar a atenção dos gerentes na importância de vincular a estratégia selecionada às diversas atividades que podem afetar a execução.

O Modelo 7-S, criado originalmente como um modo mais abrangente de considerar os problemas de organizar bem, fornece uma ferramenta para se avaliar a viabilidade das estratégias. O conceito do modelo é que considerar a execução como um assunto exclusivamente de estratégia e estrutura, como era tradicionalmente, não basta.

A percepção tradicional era que se você partisse de uma estratégia correta, em consequência, você obteria a organização correta. E nas culturas ocidentais quando a maioria das pessoas pensa em organização, pensa em estrutura. No entanto, consideramos que, na prática, estas noções são muito limitantes. Para pensar de maneira global sobre uma nova estratégia e os problemas que acarreta, um gerente tem de pensar na organização como uma cultura única e levar em consideração a capacidade da organização para lograr o fundamental (isto é, não o tático) como uma questão de dar uma nova direção à cultura como um todo.



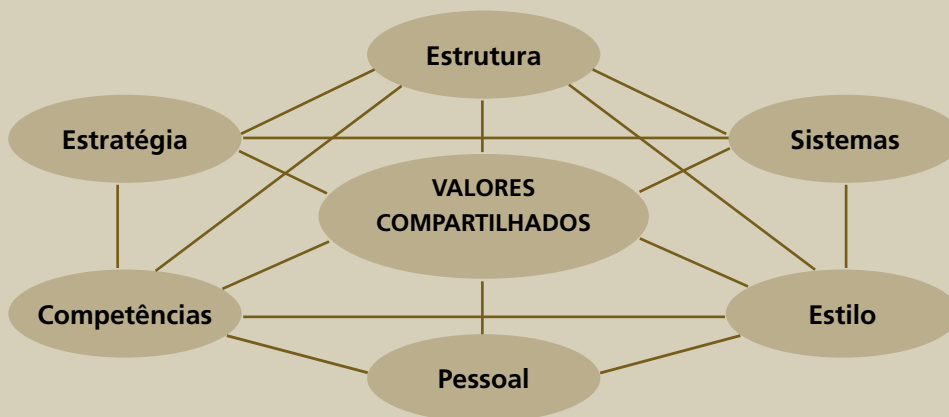
**Exercício prático**

Na estrutura do 7-S, a cultura é percebida como uma função de sete variáveis (em qualquer ordem):

- **Strategy Plans** – Planos estratégicos para a alocação, ao longo do tempo, dos recursos escassos de uma organização para alcançar os objetivos identificados;
- **Structure** – Estrutura: o modo como as unidades da organização se relacionam entre si: Centralizada, divisões funcionais (de cima para abaixo), descentralizada (tendência em grandes organizações), matricial, rede, *holding*;
- **Systems** – Sistemas: os procedimentos, processos e rotinas que caracterizam o modo como deve ser feito o trabalho: sistema financeiro, sistema de contratação, promoção e avaliação de desempenho, sistemas de informação;
- **Style** – Estilo cultural da organização e como se comportam os principais gerentes na busca das metas da organização;
- **Staff** – Pessoal: quantidade e categorias de funcionários da organização;
- **Skills** – Competências: as diferentes competências do pessoal ou da organização em seu conjunto;
- **Shared value** – Valores compartilhados: O que defende a organização e quais são as suas crenças. Crenças e posturas essenciais.

A estrutura do Modelo 7-S de McKinsey poderia ser vista como um conjunto de sete bússolas. Quando as agulhas estão alinhadas, a companhia está “organizada” (ver ilustração). Quando não está alinhada, a companhia não está organizada, mesmo que a sua estrutura aparente estar bem. Se uma análise 7-S sugerir que a execução da estratégia vai ser muito difícil, os gerentes podem procurar outras opções de estratégia ou continuar a perseguir a mesma, porém, dedicando atenção especial às áreas não alinhadas indicadas pelo modelo.

**A estrutura “7- S” de McKinsey**



### Quem deveria elaborar os planos de trabalho?

Quando os objetivos caem dentro da área de competência de um único departamento, o gerente deste departamento deverá ser o responsável pela elaboração de um plano de trabalho operacional que assegure a sua consecução. Quando os objetivos cruzam as fronteiras da organização, é preciso criar uma equipe de projeto para elaborar os planos de trabalho. Neste caso é crucial que um indivíduo seja indicado como o responsável pela produção do plano de trabalho... *“uma responsabilidade compartilhada é geralmente uma responsabilidade evasiva”*.

A elaboração dos planos de trabalho destinados a implantar a estratégia da organização não é uma tarefa única ou isolada. Ela deve ser incorporada aos departamentos, equipes e indivíduos como rotina de fixação e mensuração dos objetivos. O sucesso dos planos de trabalho estará associado ao grau de incorporação destes aos objetivos dos departamentos e dos indivíduos, o que poderá ser medido através do gerenciamento de desempenho da organização e de processos de avaliação.

**A operacionalização do plano estratégico É o processo de gestão e revisão empresarial, NÃO é algo que caminha em paralelo.**

#### CHECKLIST DA CONVERSÃO DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS E PLANOS DE TRABALHO

- O Conselho aprovou uma lista de prioridades estratégicas?
- Há um número realista de prioridades estratégicas?
- Você trabalhou com as equipes operacionais adequadas para que estas prioridades fossem convertidas em objetivos?
- Cada um dos seus objetivos cumpre as condições SMART?
- Você redigiu uma versão preliminar do plano estratégico incluindo a missão, as prioridades e os objetivos?
- Você levou em consideração as conseqüências orçamentárias do plano e propôs estratégias para lidar com elas?
- O seu plano final está aprovado pelo Conselho e pela Assembléia Geral?
- Você implantou um processo para elaborar os planos de trabalho individuais, de equipes, departamentais e da organização com base nos objetivos?
- Você revisou os possíveis obstáculos para a execução usando a técnica 7-S de McKinney ou outra similar?

## Seção 6 Medindo e revisando os avanços

Na execução do seu plano estratégico é fundamental efetuar uma revisão sistemática do progresso. A formulação e a execução do sistema de gestão de desempenho são assuntos amplos e alheios ao âmbito deste guia. No entanto, é importante enfatizar que os processos eficazes de gestão de desempenho constituem partes essenciais da execução das estratégias.

### A revisão como parte usual do processo empresarial

É importante integrar o plano estratégico aos sistemas usuais de revisão de desempenho, que a maioria das organizações já dispõe. O propósito do planejamento estratégico não é agregar outros níveis de revisão, mas sim colocar o plano estratégico no núcleo dos processos existentes. A revisão normal da atividade empresarial provavelmente inclui reuniões semanais ou mensais entre chefes e subordinados e uma entrevista anual de avaliação de desempenho. Por este método, se exige que todos os integrantes da organização informem periodicamente os avanços realizados na consecução dos objetivos pactuados. Além disso, muitas organizações grandes consideram útil revisar o desempenho comparando-o com os objetivos de equipe ou de departamento. O realinhamento das prioridades pode ser discutido em reuniões departamentais mensais ou trimestrais.

### Mudanças nas prioridades

Quando as organizações adotam e executam planos com períodos de três a cinco anos, a única coisa segura é que eles serão modificados. Isto não é desculpa para deixar de efetuar uma revisão da estratégia, mas uma forma de assegurar que as mudanças nas circunstâncias e nas prioridades se revisem num contexto estratégico. O plano estratégico é um documento de trabalho que evolui – não um modelo estático para o sucesso. Por

exemplo, itens de pouca prioridade se transformam em itens de alta prioridade; os governos mudam; a situação da economia nacional e global varia; surgem oportunidades para formar alianças, consórcios ou fusões.

A questão em planejamento estratégico é ter um critério com o qual estas mudanças de necessidades possam ser revisadas e corrigidas. Há algumas mudanças, como a troca de governo ou uma crise financeira nacional ou internacional, que exigirão uma revisão geral de muitos dos elementos do plano estratégico. O processo de planejamento existe para tornar a organização mais flexível e ágil ao tratar com os problemas internos ou com os choques externos. A organização sem um plano é como uma folha seca à mercê do vento.

### A revisão do plano estratégico

Em geral é conveniente rever o plano estratégico em uma reunião anual com a equipe de gerenciamento. Esta reunião deveria durar entre meio dia e um dia inteiro dedicado exclusivamente à revisão dos avanços. Não é um item para ser levado a uma reunião rotineira da administração.

A revisão anual deveria abranger:

- Os progressos dos departamentos e da organização em cada um dos objetivos estratégicos. É útil solicitar que os gerentes responsáveis façam apresentações formais individuais.
- Uma revisão dos conteúdos e da priorização dos objetivos estratégicos. O plano estratégico não é um documento estático e deveria ser revisado e corrigido para refletir as mudanças nas circunstâncias e as novas oportunidades.
- A incorporação ou a eliminação de objetivos estratégicos.

Um resumo desta revisão anual deveria ser apresentado ao Conselho da organização de empregadores para discussão. Com base nesta reunião, o boletim

anual para os membros deveria incluir uma seção apresentando o desempenho da organização em relação aos objetivos estratégicos.

#### *Checklist da revisão e medição dos avanços*

- A sua organização tem um sistema eficaz de gestão de desempenho que revisa regularmente o que os indivíduos, as equipes, os departamentos e a organização realizaram em termos de objetivos estratégicos?
- O seu processo de revisão estratégica integra o sistema de relatórios periódicos de gestão e de revisão de desempenho?
- Você implantou um processo de revisão anual do seu plano estratégico?
- O Conselho discute formalmente o relatório sobre a revisão do seu plano estratégico?

**Seção 7**

**Esquema para a elaboração de um plano estratégico e *checklist* final**

O esquema para a elaboração de um plano estratégico, a seguir apresentado, está preparado com base no processo utilizado por este guia. O conteúdo se apresenta num formato de consulta resumido para poder ser usado como um instrumento de planejamento.

Cabe reiterar que existem muitas maneiras de elaborar um planejamento estratégico. Este guia procura apresentar uma forma de abordagem que mais se adapta às organizações de empregadores que tenham limitação de recursos. Isto não significa que outros processos sejam piores, que um elemento em especial do processo não possa ser substituído por outro que cumpra uma finalidade similar ou ainda que não se possam agregar outros elementos.

O aspecto mais importante a considerar é que as etapas TÊM de ser seguidas, de um modo ou de outro, mas sempre na ordem indicada. As etapas são:

- Assegurar o comprometimento dos executivos e do Conselho;
- Preparar um plano do processo;
- Elaborar uma declaração de missão de consenso;
- Estabelecer as prioridades estratégicas pactuadas;
- Converter as prioridades estratégicas em objetivos;
- Transformar os objetivos estratégicos em planos de trabalho;
- Medir e revisar os avanços.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO**

**PRIMEIRA ETAPA ASSEGURAR O COMPROMETIMENTO**

**“OBJETIVO”**

Assegurar que os executivos de alto escalão e os membros do Conselho estão comprometidos com a realização do planejamento estratégico e com a implantação das medidas resultantes.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar uma análise das tendências atuais e recentes em relação à filiação e ao financiamento da organização.</li> <li>• Identificar os desafios externos atuais e futuros que a organização tem de enfrentar.</li> <li>• Prever onde “fazer mais do mesmo” levará a organização nos próximos três ou cinco anos.</li> </ul>	<p>Os compromissos devem ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho da organização de empregadores.</p>

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO****SEGUNDA ETAPA      PREPARAR UM PLANO DO PROCESSO****“OBJETIVO”**

Estabelecer os eventos críticos e as responsabilidades para o processo de planejamento estratégico.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decidir quem vai elaborar o plano;</li> <li>● Fixar o horizonte temporal do plano;</li> <li>● Delinear a metodologia a ser usada no processo;</li> <li>● Estabelecer prazos-limite para as principais etapas do plano;</li> <li>● Estabelecer quando os órgãos, tais como o Conselho e a Assembléia Geral, terão que incorporar-se ao processo ou tomar decisões.</li> <li>● Incorporar à agenda do Conselho as questões que precisam da sua anuência.</li> <li>● Decidir se e como participarão consultores externos;</li> <li>● Preparar um orçamento.</li> </ul>	<p>O processo de planejamento deveria ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho.</p>

**TERCEIRA ETAPA      ELABORAR UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO DE CONSENSO****“OBJETIVO”**

Elaborar uma declaração de missão aprovada pelo Conselho e apoiada ativamente pelo pessoal e pelos filiados da organização.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decidir quem vai elaborar o plano;</li> <li>● Fixar o horizonte temporal do plano;</li> <li>● Delinear a metodologia a ser usada no processo;</li> <li>● Estabelecer prazos-limite para as principais etapas do plano;</li> <li>● Estabelecer quando os órgãos, tais como o Conselho e a Assembléia Geral, terão que incorporar-se ao processo ou tomar decisões.</li> <li>● Incorporar à agenda do Conselho as questões que precisam da sua anuência.</li> <li>● Decidir se e como participarão consultores externos;</li> <li>● Preparar um orçamento.</li> </ul>	<p>O processo de planejamento deveria ser de consenso da equipe de executivos superiores e/ou do Conselho.</p>

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESQUEMA PARA O SUCESSO**

**QUARTA ETAPA ESTABELECEER AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PACTUADAS**

**“OBJETIVO”**

Revisar possíveis opções de estratégias para a organização, selecioná-las e estabelecer prioridades estratégicas.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe de planejamento realiza a análise interna/externa usando o método FOFA e a enquete dos filiados/ grupos focais;</li> <li>• Elaborar uma lista de prioridades estratégias possíveis;</li> <li>• Efetuar uma análise de alternativas em relação aos competidores;</li> <li>• Apresentar as prioridades sugeridas para discussão com o grupo de gerentes executivos ou com o Conselho;</li> <li>• Revisar as prioridades propostas com filiados representativos e com o pessoal;</li> <li>• Decidir as prioridades estratégicas, em concordância com o Conselho.</li> </ul>	<p>As idéias propostas deverão ser discutidas com os gerentes executivos ou com o Conselho, com filiados representativos e com o pessoal. A lista final de prioridades deveria ser aprovada pelo Conselho.</p>

**QUINTA ETAPA CONVERTER AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS**

**“OBJETIVO”**

Desdobrar as prioridades estratégicas em um número limitado de objetivos SMART.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe de planejamento estabelece objetivos SMART a partir das prioridades;</li> <li>• A equipe de planejamento elabora uma proposta do plano para incluir a declaração de missão e as prioridades e objetivos estratégicos;</li> <li>• O Conselho revisa e aprova a proposta;</li> <li>• O plano proposto é revisado para determinar suas implicações para a organização e decidir como abordar as mudanças;</li> <li>• Efetua-se uma revisão financeira do plano, adaptada às restrições orçamentárias;</li> <li>• Com a concordância do Conselho, é elaborado o plano final, incluindo a estimativa de custos correspondente;</li> <li>• O plano se apresenta à Assembléia Geral para a sua aprovação.</li> </ul>	<p>O Conselho revisa e aprova o plano proposto e os custos finais associados.</p> <p>O plano final deverá ser aprovado pela Assembléia Geral.</p>

**SEXTA ETAPA TRANSFORMAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PLANOS DE “OBJETIVO”****“OBJETIVO”**

Converter os objetivos estratégicos em planos de trabalho dos indivíduos, das equipes, dos departamentos e da organização.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objetivos estratégicos são encaminhados aos gerentes dos departamentos e às equipes interdepartamentais para serem convertidos em planos de trabalho;</li> <li>Os planos de trabalho deveriam ser incorporados aos sistemas que geralmente definem os objetivos.</li> </ul>	O conjunto de planos de trabalhos individuais deveria ser revisado e aprovado pelo grupo de gerentes executivos.

**SÉTIMA ETAPA MEDIR E REVISAR OS AVANÇOS****“OBJETIVO”**

Assegurar que exista um processo para medir o desempenho dos planos de trabalho em cada um dos níveis individuais, de equipes, de departamentos e da organização. Estabelecer um processo mediante o qual o próprio plano estratégico possa ser periodicamente revisado.

AÇÕES	REVISÃO E ACORDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os planos de trabalho deveriam ser assimilados pelos sistemas de avaliação e gestão de desempenho da organização, já existentes;</li> <li>O Conselho deveria efetuar uma revisão anual das prioridades e dos objetivos estratégicos.</li> </ul>	Os gerentes executivos deveriam assegurar a existência de um sistema para monitorar os planos de trabalho.

Este é o momento para incluir a lista do “o que fazer e o que não fazer” em planejamento estratégico e na sua execução, criada por Rebecca Stanton-Reinstein, a fim de ajudar a transformar a visão e os objetivos estratégicos em atividades de rotina.



**O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER, SEGUNDO STANTON-REINSTEIN**

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
<p><b>Manter a simplicidade e o foco.</b>  <b>Menos é mais.</b>                      Um plano bem sucedido não é medido por quilo. Sua meta é criar metas e objetivos que enfoquem o seu trabalho pelos próximos um ou dois anos. Limite a quantidade de metas e objetivos a uma página para poder administrá-las.</p>	<p><b>Não detalhar mais do que o necessário nem estabelecer demasiadas metas ou objetivos.</b>                      O excesso de detalhes, metas ou objetivos pode gerar confusões, metas incoerentes entre si, micro gestão e o fracasso da execução.</p>
<p><b>Seguir todos os passos como indicado.</b>                      Use a metodologia escolhida como ela foi concebida. Ela foi escolhida por sua reputação. Aprenda com o sucesso dos outros.</p>	<p><b>Não saltar os passos nem deixá-los incompletos.</b>                      Se você comprou uma maleta cara, você não vai mudar a alça imediatamente, nem mudar a correia ou tingi-la de outra cor. Evite modificar o processo, já que você carece de dados para justificar as suas mudanças.</p>
<p><b>Manter-se focado na Missão.</b>                      A Missão, o que a organização quer ser ou fazer, é o núcleo do planejamento e das atividades cotidianas. Antes de aceitar qualquer meta, objetivo, estratégia ou tática, e antes de agir, pergunte-se “Como isto ajudará o cumprimento da Missão”?</p>	<p><b>Não fazer algo “porque sempre foi feito assim”, ou “acho que devemos fazer mesmo que não encaixe em nossa Missão”.</b>                      Sem a Missão guiando as suas decisões, você perderá soluções inovadoras, se desviará do rumo ou pecará por intransigência.</p>
<p><b>Usar braindump ou brainstorming para diminuir o impulso de iniciar o Plano Tático prematuramente.</b>                      Você é um excelente tático e, frente a um problema, rapidamente sugere soluções. Isto é contraproducente em planejamento estratégico onde você e a sua equipe têm de criar metas de alto nível e objetivos específicos com base na Missão. Anote todas as idéias que a equipe tenha. E deixe-as de lado até que você esteja em condições de criar o plano tático.</p>	<p><b>Não começar a definir as Tarefas antes que Missão, as Metas e os Objetivos estejam claramente estabelecidos.</b>                      A Missão determina o contexto para as Metas, que são o contexto para os Objetivos, específicos e com resultados mensuráveis. Adote uma tática que permita lograr estes resultados em larga escala.</p>
<p><b>Medir, medir e medir!</b>                      Selecion maneiras úteis e significativas para medir todas as metas, objetivos e táticas. Que informação necessita para tomar a decisão? Lembre-se do princípio “mantenha a simplicidade e o foco”.</p>	<p><b>Não deixar de medir só porque algumas vezes seja difícil.</b>                      Medir pode ser difícil, especialmente quando se refere à satisfação dos clientes, à eficácia ou à moral dos empregados. Defina alguma forma de medir esses elementos intangíveis, de modo a poder estimar o progresso ao longo da execução.</p>

**Medir a qualidade dos resultados, sempre que possível.**

A qualidade mede como os clientes consideram os seus produtos ou serviços. Isto fornece a melhor informação para tomar decisões estratégicas e o mantém focado na missão e no cliente.

**Oferecer apoio, recursos, treinamento, orientação, supervisão e assistência para garantir o sucesso de todos.**

Para ter um bom desempenho, as pessoas precisam ter tudo o que necessitam para fazer o trabalho. O plano é tão bom quanto a sua execução, que depende de um bom gerenciamento do pessoal.

**Não selecionar medidas de produtividade só porque são mais fáceis de definir.**

Apesar da sua importância a produtividade não diz se você está criando um produto ou serviço desejado pelo cliente. Sempre se pode fazer sucata com maior rapidez. Quando você enfoca a qualidade você é mais produtivo, já que reduz a necessidade de refazer tarefas custosas.

**Não colocar as pessoas em determinadas situações sem antes providenciar o que precisam para fazer o trabalho.**

Delegar significa compreender o que uma pessoa precisa para cumprir o trabalho e providenciá-lo. Você só pode exigir a responsabilidade de uma pessoa naquilo que ela mesma pode controlar.

Esta seção do guia apresenta a compilação das *checklists* que apareceram no final das seções 2 até a 6.

A compilação das *checklists* talvez seja mais útil como uma ferramenta para revisar os sistemas vigentes e para identificar as áreas que podem ser melhoradas. O conjunto pode ser usado de duas maneiras. Primeira, tendo lido todo o guia, você precisa saber em que condição se encontra a sua própria organização em termos de planejamento estratégico: se, na medida em que lia o guia, você foi marcando as *checklists*, agora pode verificar o resultado total obtido. Segunda, você pode usar este conjunto de *checklists* como um questionário

para os gerentes de alto escalão na sua organização para ajudá-los a determinar quão forte é a sua visão atual de planejamento estratégico.

Estas não são as únicas formas de aproveitar as *checklists*. Elas podem ser usadas como um instrumento para o controle de qualidade pela equipe de planejamento, pelos gerentes executivos ou pelo Conselho de uma organização de empregadores durante o trabalho de implantação do planejamento estratégico ou como um documento adicional de planejamento para os responsáveis pela iniciativa de um plano estratégico.

**CHECKLIST DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**INICIANDO**

- Sua organização tem uma declaração de missão por escrito?
- Esta declaração de missão se desdobra em um plano estratégico?
- Seu plano estratégico se converte em planos de trabalho?
- A sua declaração de missão está publicada interna e externamente?
- O seu plano estratégico está publicado interna e externamente?
- Seus planos de trabalho estão publicados internamente?
- Você conta com o comprometimento necessário da sua equipe executiva e do Conselho para fazer a revisão do planejamento estratégico?
- Quem vai desenvolver o seu plano?
- Em quanto tempo o plano será desenvolvido?
- Que processo usará?
- Que ajuda você acha que vai precisar?
- Você terá um orçamento?
- Quem aprovará o plano?

**CHECKLIST DA DECLARAÇÃO DE MISSÃO E VISÃO**

- Você tem uma declaração de missão por escrito?
- Ela foi revisada recentemente (nos últimos três anos)?
- A elaboração da sua declaração de missão envolveu o seu Conselho, pessoal e os filiados?
- A sua declaração de missão contém “Propósito”, “Negócios” e “Valores”?
- A sua declaração de missão é breve, simples e consistente?
- A sua declaração de missão é convincente, estimulante e realista?
- A sua declaração de missão é significativa, clara e inspiradora?
- A sua declaração de missão gera entusiasmo?
- Você confirma periodicamente que as prioridades de trabalho e os programas coincidem com a sua declaração de missão?
- A sua declaração de missão está destacada no seu *site*?
- Você usa a sua declaração de missão freqüentemente em suas comunicações externas?

**CHECKLIST DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PACTUADAS**

- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?
- Você efetuou uma análise interna/externa usando a técnica FOFA ou outra similar?
- Você realizou alguma enquete com os filiados ou sessões com grupos focais de filiados?
- Você desenvolveu uma lista de propostas de opções estratégicas?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de membros?
- Você discutiu esta lista de propostas com uma seleção de funcionários?
- Sua lista de propostas foi revisada e aprovada pelo Conselho da organização?
- Você definiu um horizonte para a sua estratégia?

**CHECKLIST DA CONVERSÃO DAS PRIORIDADES  
ESTRATÉGICAS EM OBJETIVOS E PLANOS DE TRABALHO**

- O Conselho aprovou uma lista de prioridades estratégicas?
- Há um número realista de prioridades estratégicas?
- Você trabalhou com as equipes operacionais adequadas para que estas prioridades fossem desdobradas em objetivos?
- Cada um dos seus objetivos cumpre as condições SMART?
- Você redigiu uma versão preliminar do plano estratégico incluindo a missão, as prioridades e os objetivos?
- Você levou em consideração as conseqüências orçamentárias do plano e propôs estratégias para lidar com elas?
- O seu plano final está aprovado pelo Conselho e pela Assembléia Geral?
- Você implantou um processo para elaborar os planos de trabalho individuais, de equipes, departamentais e da organização com base nos objetivos?
- Você revisou os possíveis obstáculos para a execução usando a técnica 7-S de McKinley ou outro similar?

**CHECKLIST DA REVISÃO E MEDIÇÃO DOS AVANÇOS**

- A sua organização tem um sistema eficaz de gestão de desempenho que revisa regularmente o que os indivíduos, as equipes, os departamentos e a organização realizaram em termos de objetivos estratégicos?
- O seu processo de revisão estratégica integra o sistema de relatórios periódicos de gestão e de revisão de desempenho?
- Você implantou um processo de revisão anual do seu plano estratégico?
- O Conselho discute formalmente o relatório sobre a revisão do seu plano estratégico?

**Seção 8**

**O que dizem os experts em ciências empresariais**

O que dizem os *experts* em ciências empresariais é á estruturada como uma seção independente, opcional e multiuso do guia. A seção oferece uma breve visão da bibliografia acadêmica para ser usada pelos que estejam elaborando e implantando um enfoque estratégico na gestão de organizações de empregadores. Também apresenta alguns modelos de estratégia usados no guia e os coloca num contexto mais acadêmico. Isto pode ser usado como um documento de consulta de informação geral para aqueles que desejam envolver-se no processo de formulação de estratégias ou pode ser útil no contexto do seu próprio serviço de informação aos filiados ou serviços de treinamento.

**Planejamento estratégico**

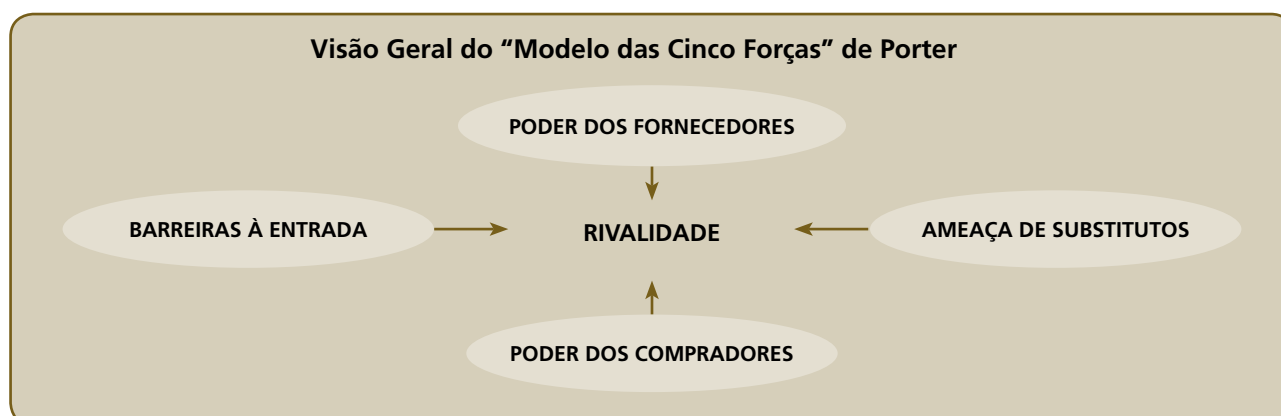
Desde o início, após a Segunda Guerra Mundial, a evolução no campo da gestão e do planejamento estratégicos no âmbito empresarial tem sido impressionante. Do seu “modesto” começo, como conteúdo limitado aos cursos de administração geral no currículo de uma escola de negócios, agora estão firmemente consolidados nos estudos de negócios e de organizações.

**As “Cinco Forças” de Porter**

Talvez o melhor ponto de partida para o processo de planejamento seja a análise dos competidores.

A figura mais destacada neste campo de trabalho é Michael Porter, professor da Escola de Negócios de Harvard, provavelmente a autoridade acadêmica de maior prestígio em ciências empresariais. Na lista dos 50 melhores gurus dos negócios, preparada pelo *Accenture’s Institute for Strategic Change*, Porter figura como o melhor de todos. Ele também publicou 16 livros e mais de 85 artigos. O seu livro *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, publicado em 1980, está em sua 60ª edição e foi traduzido para 17 idiomas.

Dos trabalhos de Porter no campo de análise de competidores, o mais conhecido é o seu “Modelo das Cinco Forças”. O modelo se fundamenta em conceitos microeconômicos e na noção de que uma estratégia corporativa deveria abordar as oportunidades e as ameaças vinculadas ao ambiente exterior da organização. O “Modelo das Cinco Forças” considera a oferta e a demanda, a relação existente entre os produtos complementares e os substitutos, a relação existente entre o volume de produção e os custos de produção e as estruturas de mercado como os monopólios, oligopólios e a competição perfeita. Porter sugere que o objetivo de estratégia corporativa poderia ser modificar estas forças competitivas de modo a melhorar a situação da organização. O modelo de Porter permite aos gerentes das empresas efetuarem uma análise das forças motrizes nos respectivos setores. Com



base na informação derivada da Análise das Cinco Forças, os gerentes podem decidir como influenciar ou explorar características particulares das suas áreas de interesse empresarial.

As cinco forças podem ser descritas da seguinte maneira:

- **BARREIRAS À ENTRADA** - Quanto mais fácil é para as empresas novas entrarem no mercado, mais aberta será a competição. Os fatores que podem limitar as ameaças de novos competidores são conhecidos como barreiras à entrada. Alguns exemplos de barreiras são:

- Existência de lealdade às marcas;
- Custos fixos elevados;
- Escassez de recursos;
- Legislação ou restrições governamentais.

- **PODER DOS FORNECEDORES** – Se relaciona com o nível de pressão que os fornecedores podem exercer sobre uma empresa. Se um fornecedor tem um impacto grande o suficiente para afetar as margens e os volumes de uma companhia, então este fornecedor tem muito poder. Os fornecedores podem ter este tipo de poder quando:

- Há poucos fornecedores de um produto em especial;
- Não existem substitutos;
- A troca para outro produto (competitivo) é muito cara;
- O produto é tão importante para os compradores que eles não podem ficar sem o produto.

- **PODER DOS COMPRADORES** – Descreve quanta pressão os clientes podem exercer sobre uma empresa. Se um comprador tem impacto grande o suficiente para afetar as margens e os volumes de uma companhia, então este comprador tem muito poder. Os clientes podem ter este tipo de poder quando:

- Há um número pequeno de compradores;
- As compras são, em geral, em grandes volumes;
- A troca para outro produto (competitivo) é simples;
- O produto não é essencial para o comprador e eles podem ficar por algum tempo sem o produto.

- **AMEAÇA DE SUBSTITUTOS** – Qual é a probabilidade de alguém mudar para outro produto ou serviço competidor? Se o custo para mudar é baixo, então esta será uma grande ameaça. A ameaça de substitutos está afetada pela similitude dos substitutos. Por exemplo, se o preço do chá aumenta muito, é provável que um consumidor de chá mude para outra bebida, como café, porque os produtos são similares. Os casos de produtos similares podem ser vistos como os casos de novos competidores.

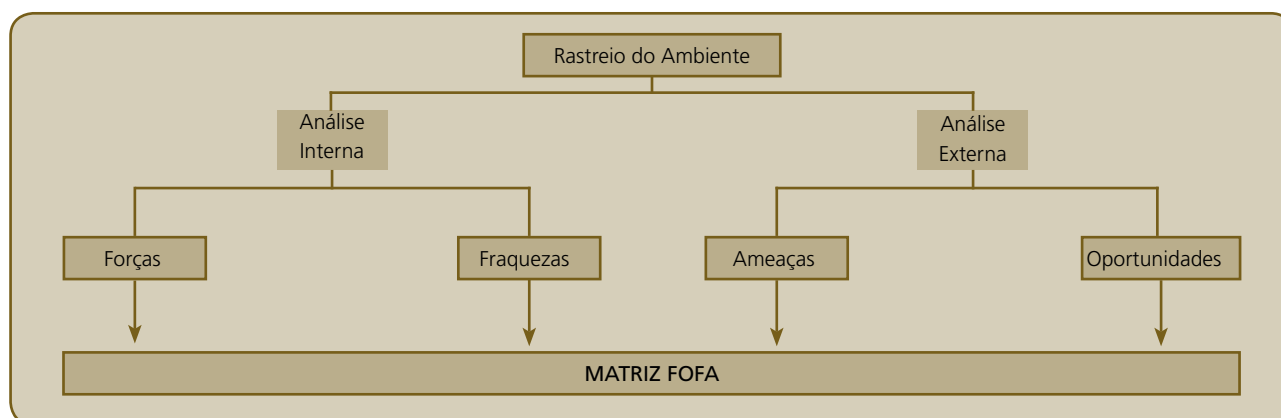
- **RIVALIDADE** – Descreve a intensidade da competição entre as empresas existentes num setor. Os setores muito competitivos geralmente têm baixos retornos porque o custo da competição é alto. Um mercado muito competitivo pode ser o resultado de:

- Muitos participantes com tamanhos similares, isto é, não há uma empresa dominante;
- Pouca diferenciação entre os produtos e os serviços dos competidores;
- Uma indústria madura com pouco crescimento. As empresas só podem crescer captando os clientes dos competidores.

### Análises FOFA e TESP

No processo de planejamento estratégico as cinco forças de Porter com frequência são usadas em combinação com um rastreio interno e externo do ambiente no qual a organização opera. Isto é geralmente efetuado pelo uso de dois instrumentos analíticos relativamente antigos, porém testados e comprovados, conhecidos como FOFA e TESP.

A análise FOFA gera informações que ajudam a equilibrar os recursos e as capacidades da empresa com o ambiente competitivo no qual opera. Assim, serve como um instrumento para a formulação e a seleção de estratégias. FOFA é o acrônimo das palavras em inglês correspondentes a Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (**Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats**). O seguinte diagrama mostra como uma análise FOFA encaixa num rastreio ambiental.



A análise FOFA faz uma diferenciação essencial entre os fatores **internos** e **externos**: as **Forças** e as **Fraquezas** são fatores **internos**. Por exemplo, uma força poderia ser a sua capacidade especializada em **marketing**. Uma fraqueza poderia ser a falta de um produto novo. As **Oportunidades** e as **Ameaças** são fatores **externos**. Por exemplo, uma oportunidade poderia ser o desenvolvimento de um canal de distribuição como a Internet, ou a mudança no estilo de vida dos consumidores que pode aumentar a demanda dos produtos de uma companhia. Uma ameaça poderia ser um novo competidor num importante mercado existente ou mudanças na tecnologia que convertam

os produtos existentes em produtos potencialmente obsoletos.

A análise FOFA sugere que uma organização não deveria necessariamente sempre perseguir as oportunidades mais lucrativas. Poderia ter mais possibilidade de desenvolver uma vantagem comparativa identificando as forças da organização que “se casam” com as oportunidades que se apresentem.

Para desenvolver estratégias que tomem em consideração o perfil FOFA, pode-se construir uma matriz destes fatores. A **matriz FOFA** é mostrada a continuação.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Oportunidades</b>	Estratégias F – O	Estratégias F – O
<b>Ameaças</b>	Estratégias F – A	Estratégias F – A

- As **estratégias F – O** perseguem oportunidades que “se casam” bem com as forças da organização.
- As **estratégias F – O** superam as fraquezas para perseguir as oportunidades.
- As **estratégias F – A** identificam os modos como a organização pode usar suas forças para reduzir a vulnerabilidade às ameaças externas.
- As **estratégias F – A** determinam um plano defensivo para prevenir que as fraquezas da organização a deixem muito suscetível às ameaças externas.

mesma informação sobre a empresa e o ambiente, raramente apresentam a mesma versão de uma análise FOFA. Em consequência, a análise FOFA é mais indicada para trabalho em grupo e como orientação, mais do que como preceito. A validade da análise pode ser aumentada agregando critérios e ponderação a cada fator.

A **Análise TESP**, em geral usada para complementar a análise FOFA e as Cinco Forças, é utilizada para rastrear o macro ambiente externo estratégico no qual atua a organização. TESP é um acrônimo para os seguintes fatores:

Vale a pena ressaltar que a análise FOFA pode ser muito subjetiva. Duas pessoas, ainda que disponham da

- Tecnológicos
- Econômicos
- Sociais, e
- Políticos

Os fatores da análise TESP têm um papel importante nas oportunidades de criação de valor agregado a uma estratégia. No entanto, eles geralmente estão além da capacidade de controle da organização e por isso os fatores TESP podem ser considerados ameaças ou oportunidades.

Como os fatores macroeconômicos variam em função do continente, país ou região, uma análise TESP precisa ser elaborada no nível adequado de agregação. Num país com grandes diferenças regionais, ela pode ser feita no nível regional. A tabela abaixo mostra exemplos de fatores típicos em uma análise TESP.

A elaboração de uma análise TESP é um processo relativamente simples e pode ser realizado em sessões de grupo usando técnicas de *brainstorming*. Cabe ressaltar que alguns consultores recomendam o uso de formas ampliadas da análise TESP, tais como a análise SLEPT (agregando fatores legais) ou a STEEPLE com fatores: Social/demográfico, Tecnológico, Econômico, Ecológico, Político, Legal e Ético.

### O Modelo 7-S de McKinsey (ver páginas 45 e 46 isso é uma repetição!)

Elaborar uma estratégia é uma coisa, executá-la é outra. O modelo 7-S de McKinsey (que deve seu nome a dois consultores de McKinsey & Co, Robert Waterman e Tom Peters) é muito usado para examinar a inter-relação entre a formulação e a execução de uma estratégia. Ele ajuda a focar a atenção dos gerentes na importância de vincular a estratégia selecionada às diversas atividades que podem afetar a sua execução.

O Modelo 7-S, criado originalmente como um modo mais abrangente de considerar os problemas de organizar bem, fornece uma ferramenta para se avaliar a viabilidade das estratégias. O conceito do modelo é que considerar a execução como um assunto exclusivamente de estratégia e estrutura, como era tradicionalmente, não basta.

A percepção tradicional era que se você partisse de uma estratégia correta, em consequência, você obteria a organização correta. E nas culturas ocidentais quando a maioria das pessoas pensa em organização, pensa em estrutura. No entanto, consideramos que, na prática, estas noções são muito limitantes.

Tecnológico	Econômico	Social	Político (incluindo Legal)
Gasto do Governo em Pesquisa e Desenvolvimento	Crescimento econômico	Distribuição de renda	Controle e proteção ambiental
Interesse da indústria em desenvolvimento tecnológico	Taxa de juros e políticas monetárias	Demografia	Políticas fiscais
Novas invenções e desenvolvimentos	Gasto Público	Mobilidade laboral e social	Legislação e restrições do comércio internacional
Taxa de transferência tecnológica	Políticas de desemprego	Mudanças no estilo de vida	Legislação sobre o cumprimento de contratos e proteção do consumidor
Ciclo de vida e velocidade de obsolescência tecnológica	Tributação	Comportamento no trabalho, carreira e lazer	Legislação Trabalhista
Uso e custo energético	Regime de câmbio	Educação	Organização e atitude governamental
(Mudanças na) Internet	Etapa do ciclo empresarial	Conscientização quanto à saúde, segurança e bem-estar	Estabilidade política



Para pensar de maneira global sobre uma nova estratégia e os problemas que acarreta, um gerente tem de pensar na organização como uma cultura única e levar em consideração a capacidade da organização para lograr o fundamental (isto é, não o tático) como uma questão de dar uma nova direção à cultura como um todo.

Na estrutura do 7-S a cultura é percebida como uma função de sete variáveis (em qualquer ordem):

- **Strategy Plans** – Planos estratégicos para a alocação, ao longo do tempo, dos recursos escassos de uma organização para alcançar os objetivos identificados;
- **Structure** – Estrutura: modo em que as unidades da organização se relacionam entre si: centralizada, divisões funcionais (de cima para abaixo), descentralizada (tendência em grandes organizações), matricial, rede, *holding*;
- **Systems** – Sistemas: os procedimentos, processos e rotinas que caracterizam como deve ser feito o trabalho: sistema financeiro, sistema de contratação, promoção e avaliação de desempenho, sistemas de informação;
- **Style** – Estilo cultural da organização e como se comportam os principais gerentes na busca das metas da organização;
- **Staff** – Pessoal: quantidade e categorias de funcionários da organização;
- **Skills** – Competências: as diferentes competências do pessoal ou da organização em seu conjunto;

- **Shared value** – Valores compartilhados: que defende a organização e quais são as suas crenças. Crenças e atitudes essenciais.

A estrutura do 7-S de McKinsey poderia ser vista como um conjunto de sete bússolas. Quando as agulhas estão alinhadas, a companhia está “organizada” (ver ilustração). Quando não está alinhada, a companhia não está realmente organizada, mesmo que a sua estrutura aparente estar bem. Se uma análise 7-S indicar que a execução da estratégia vai ser muito difícil, os gerentes podem procurar outras opções de estratégia ou continuar, mas dedicando atenção especial às áreas não alinhadas indicadas pelo modelo.

### Mintzberg em estratégia

Para evitar os problemas de execução previstos por uma análise 7-S, pode ser útil considerar a diferença existente entre planejamento e pensamento estratégico. De acordo com **Henry Mintzberg**, os gerentes deveriam abordar as primeiras etapas do planejamento estratégico como uma programação –articulando e elaborando estratégias já existentes. Assim é possível retornar ao que o processo de formulação de estratégias deveria ser: “captando o que o gerente aprende de todas as fontes (tanto as percepções sutis das suas experiências pessoais e das experiências dos demais da organização, como os dados concretos dos estudos de mercado e outros similares) e, então, sintetizando a aprendizagem na direção que a empresa deveria seguir”.



### “O que fazer e o que não fazer”, segundo Stanton-Reinstein

As idéias mais recentes sobre formulação eficaz de estratégia sugerem que a ênfase deve ser posta em: processos estratégicos singulares com regras simples, no ajuste modular das empresas para aproveitar as oportunidades passageiras de mercado e no estabelecimento de um cronograma programando a evolução dos movimentos estratégicos em andamento. Alguns autores, como **Rebecca Stanton-Reinstein**, sugerem que o processo seja dividido em instrumentos simples, como a lista de “O que fazer e o que não

fazer” (ver abaixo) para ajudar a transformar uma visão estratégica em atividades cotidianas.

Esta breve seção aborda alguns dos instrumentos e conceitos mais importantes do planejamento estratégico, concentrando-se nos que parecem ser de maior interesse para os que trabalham em organizações de empregadores. Não pretende ser exaustiva e, por isso, não considera alguns dos grandes autores e idéias no campo da estratégia organizacional. Se desejar saber mais sobre as idéias acima apresentadas ou consultar outros autores, a próxima seção servirá como orientação.

**O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER, SEGUNDO STANTON-REINSTEIN**

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
<p><b>Manter a simplicidade e o foco. Menos é mais.</b> Um plano bem sucedido não é medido por quilo. Sua meta é criar metas e objetivos que enfoquem o seu trabalho pelos próximos um ou dois anos. Limite a quantidade de metas e objetivos a uma página para poder administrá-las.</p>	<p><b>Não detalhar mais do que o necessário nem estabelecer demasiadas metas ou objetivos.</b> O excesso de detalhes, metas ou objetivos pode gerar confusões, metas incoerentes entre si, micro gestão e o fracasso da execução.</p>
<p><b>Seguir todos os passos como indicado.</b> Use a metodologia escolhida como ela foi concebida. Ela foi escolhida por sua reputação. Aprenda com o sucesso dos outros.</p>	<p><b>Não saltar os passos nem deixá-los incompletos.</b> Se você comprou uma maleta cara, você não vai mudar a alça imediatamente, nem mudar a correia ou tingi-la de outra cor. Evite modificar o processo, já que você carece de dados para justificar as suas mudanças.</p>
<p><b>Manter-se focado na Missão.</b> A Missão, o que a organização quer ser ou fazer, é o núcleo do planejamento e das atividades cotidianas. Antes de aceitar qualquer meta, objetivo, estratégia ou tática, e antes de agir, pergunte-se “Como isto ajudará o cumprimento da Missão”?</p>	<p><b>Não fazer algo “porque sempre foi feito assim”, ou “acho que devemos fazer mesmo que não encaixe em nossa Missão”.</b> Sem a Missão guiando as suas decisões, você perderá soluções inovadoras, se desviará do rumo ou pecará por intransigência.</p>
<p><b>Usar ou para diminuir o impulso de iniciar o Plano Tático prematuramente.</b> Você é um excelente tático e, frente a um problema, rapidamente sugere soluções. Isto é contraproducente em planejamento estratégico onde você e a sua equipe têm de criar metas de alto nível e objetivos específicos com base na Missão. Anote todas as idéias que a equipe tenha. E deixe-as de lado até que você esteja em condições de criar o plano tático.</p>	<p><b>Não começar a definir as Tarefas antes que Missão, as Metas e os Objetivos estejam claramente estabelecidos.</b> A Missão determina o contexto para as Metas, que são o contexto para os Objetivos, específicos e com resultados mensuráveis. Adote uma tática que permita lograr estes resultados em larga escala.</p>
<p><b>Medir, medir e medir!</b> Selecione maneiras úteis e significativas para medir todas as metas, objetivos e táticas. Que informação necessita para tomar a decisão? Lembre-se do princípio “mantenha a simplicidade e o foco”.</p>	<p><b>Não deixar de medir só porque algumas vezes seja difícil.</b> Medir pode ser difícil, especialmente quando se refere à satisfação dos clientes, à eficácia ou à moral dos empregados. Defina alguma forma de medir esses elementos intangíveis, de modo a poder estimar o progresso ao longo da execução.</p>
<p><b>Medir a qualidade dos resultados, sempre que possível.</b> A qualidade mede como os clientes consideram os seus produtos ou serviços. Isto fornece a melhor informação para tomar decisões estratégicas e o mantém focado na missão e no cliente.</p>	<p><b>Não selecionar medidas de produtividade só porque são mais fáceis de definir.</b> Apesar da sua importância a produtividade não diz se você está criando um produto ou serviço desejado pelo cliente. Sempre se pode fazer sucata com maior rapidez. Quando você enfoca a qualidade você é mais produtivo, já que reduz a necessidade de refazer tarefas custosas.</p>
<p><b>Oferecer apoio, recursos, treinamento, orientação, supervisão e assistência para garantir o sucesso de todos.</b> Para ter um bom desempenho, as pessoas precisam ter tudo o que necessitam para fazer o trabalho. O plano é tão bom quanto a sua execução, que depende de um bom gerenciamento do pessoal.</p>	<p><b>Não colocar as pessoas em determinadas situações sem antes providenciar o que precisam para fazer o trabalho.</b> Delegar significa compreender o que uma pessoa precisa para cumprir o trabalho e providenciá-lo. Você só pode exigir a responsabilidade de uma pessoa naquilo que ela mesma pode controlar.</p>



**Seção 9****Outras leituras e fontes de informação sobre planejamento estratégico e associações empresariais****Artigos e livros de negócios sobre planejamento estratégico**

- Andrew, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Ansoff, H. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press
- Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
- Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.
- D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue): 55-84.
- Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.
- Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategic as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.
- Fahey, L. and Randall, R. M. 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.
- Hitt, M. A., Gimeno, J. & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.
- Houlden, B. 1993. *Understanding company strategic: an introduction to thinking and acting strategically*. UK: Blackwell.
- Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it." *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategic-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Rumelt, R. P. 1974. *Strategic, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.

Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.

Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

### Livros e guias sobre planejamento estratégico relacionados com organizações de empregadores (e similares)

<b>Allison and Kaye</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic planning for non-profit organizations (New York, John Wiley &amp; Sons, 1997).</li> </ul>
<b>Brennan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A guide for strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).</li> </ul>
<b>De Silva</b>	<i>Employers' organizations in Asia in the 21<sup>st</sup> century</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1996).
<b>De Silva</b>	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1992).
<b>Gonzalez Marroquin</b>	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
<b>ILO (OIT)</b>	<i>Report of the ILO international symposium on the future of employers' organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 1999).
<b>Parker</b>	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Geneva, ILO Bureau for Employers' Activities, 2001).
<b>Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias</b>	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.

## Organizações e úteis

### O Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho (ACTEMP)

[www.ilo.org/actemp/](http://www.ilo.org/actemp/)

O Escritório de Atividades para os Empregadores da Organização Internacional do Trabalho – ACTEMP mantém estreito contato com as organizações de empregadores em todos os Estados-membros da OIT. O Escritório funciona na sede da OIT, em Genebra, e através de uma rede de especialistas em organização de empregadores nos grupos técnicos da OIT em todo o mundo. Seu objetivo é fazer com que os recursos da OIT estejam disponíveis para as organizações de empregadores, e manter a OIT informada sobre suas opiniões, interesses e prioridades. Promove a cooperação internacional entre as organizações de empregadores e dispõe de programa de atividades em todo o mundo.

O Escritório está disponível, através de organizações nacionais de empregadores, como um acesso para os empregadores obterem as melhores informações disponíveis em desenvolvimento de recursos humanos, relações trabalhistas e numa ampla gama de assuntos relacionados ao emprego e ao mercado de trabalho.

O Escritório também dispõe de um programa de cooperação técnica que presta assistência às organizações de empregadores em países em desenvolvimento e de economias em transição. Este trabalho é em sua maioria realizado através de projetos financiados por fundos de assistência ao desenvolvimento, aportados por países doadores.

O *site* da ACTEMP apresenta *links* para as organizações nacionais de empregadores em todos os países-membros da OIT.

### Organização Internacional de Empregadores (OIE)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Desde a sua criação, em 1920, a Organização Internacional de Empregadores (OIE) tem sido reconhecida como a única organização que representa os interesses do empresariado no plano internacional no âmbito das políticas sociais e trabalhistas. Atualmente é formada por 139 organizações de empregadores nacionais, representantes de 134 países.

A missão da OIE é promover e defender os interesses de empregadores em fóruns internacionais, especialmente na Organização Internacional do Trabalho (OIT), e para este fim trabalha para garantir que as políticas sociais e trabalhistas internacionais promovam a sustentabilidade das empresas e criem um ambiente propício ao desenvolvimento de empreendimentos e à geração de empregos. Simultaneamente atua como Secretaria para o Grupo de Empregadores na Conferência Internacional do Trabalho da OIT, no Órgão de Governança da OIT e em todas as outras reuniões da OIT.

### The Center for International Private Enterprise (CIPE)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

O *Center for International Private Enterprise* (CIPE) oferece uma grande quantidade de material para o desenvolvimento de capacidades em associações empresariais.





## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI**

**DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX**

**Unidade de Relações do Trabalho e Desenvolvimento Associativo - RT**

**Gerente-Executivo**

Emerson Casali

**Equipe técnica**

Camilla Cavalcanti

**Núcleo de Editoração CNI**

Produção Editorial

**SUPERINTENDÊNCIA CORPORATIVA – SUCORP**

**Unidade de Comunicação Social – UNICOM**

Criação da capa

**SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**

**Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

---

***Renata Lima***

Normalização

**Tradutora**

Beatriz Coimbra

**Revisor técnico**

Maurício Carvalho Campos

**Quiz Design Gráfico**

Projeto Gráfico

*Eduardo Menezes*

**Dupligráfica Editora Ltda**

## Una organización de empleadores eficaz

Guia I – Buen gobierno  
Guia II – Estrategia  
Guia III – Cabildeo\*  
Guia IV – Generación de ingresos

\* Traduzido para o português pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com o título: Guia III - Lobby

Este conjunto de guias intitulado “Uma organização de empregadores eficaz” foi criado para ajudar diretores, executivos e gerentes de organizações de empregadores a criar e administrar essas organizações de forma mais estratégica e eficaz.

Seus destinatários principais são os encarregados de estabelecer, criar e gerir organizações nacionais de empregadores nos países em vias de desenvolvimento e em economias em transição. Não obstante, também oferece inúmeros conselhos às organizações setoriais e regionais criadas para representar e defender os interesses de empregadores, e ajuda a gerir as organizações nacionais de empregadores nos países desenvolvidos. Isto se aplica, especialmente, às organizações que pretendam realizar uma revisão estratégica de sua forma de funcionamento.

**Escritório de Atividades para Empregadores**  
**Repartição Internacional do Trabalho**  
CH-1211 Genebra 22  
Suíça  
Fax: (+41 22) 7998948  
e-mail: [actemp@iol.org](mailto:actemp@iol.org)









**CNI**

ISBN 978-85-88566-98-9



9 788588 566989