

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

*PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL*

POR:

ALDERY SILVEIRA JÚNIOR

BRASÍLIA, 1995

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

***PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL***

ALDERY SILVEIRA JÚNIOR

ORIENTADOR: PROF. WALDYR VIEGAS DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração
da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de
Brasília para obtenção do grau de Mestre em Administração

BRASÍLIA, 1995

Esta dissertação, aprovada por todos os membros da Banca Examinadora, foi aceita pelo Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília como requisito final para obtenção do grau de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

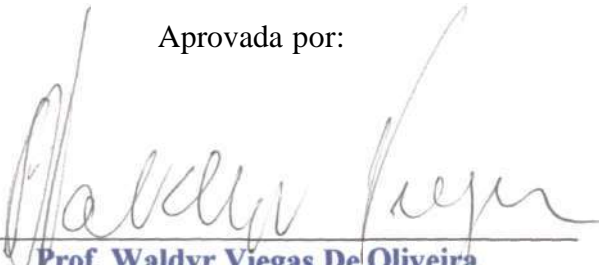
Título:

Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional

Autor:

Aldery Silveira Júnior

Aprovada por:



Prof. Waldyr Viegas De Oliveira
Orientador



Prof. Gilberto Tristão
Membro



Guilherme Antônio Vivacqua
Membro



Prof. Jorge Fernando Valente De Pinho
Membro

Brasília, 15 de dezembro de 1995

RESUMO

O trabalho mostra que o planejamento estratégico é um instrumento de mudança organizacional, independente de sua implementação. Do estudo sobre mudança organizacional e planejamento estratégico, a pesquisa avalia experiências realizadas na Superintendência da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A e Banco de Brasília S/A, burocracias governamentais classicamente resistentes a mudanças. O estudo concluiu que o planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de metodologia participativa e com envolvimento do corpo funcional e da cúpula da organização é um instrumento de mudança organizacional.

ABSTRACT

This thesis demonstrates that strategic planning is an instrument of organizational change even though not implemented. From an explanation of change in organizations and strategic planning, the study evaluates the experiences of strategic planning in Superintendencia da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A and Banco de Brasília S/A. These organizations were chosen because they are state bureaucracies and classically resistant to change. The study concludes that a strategic planning that involves both the staff and the top of organization leads to organizational change.

AGRADECIMENTOS

Ao criador, por ter-me concedido a graça de mais uma vitória.

A todos aquele que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, os quais deixam de serem citados nominalmente porque o volume de páginas iria ser muito grande, o que certamente cansaria o leitor.

Meus agradecimentos especiais aos Srs. Euclides de Souza Barros e Ubiratam Cury, por seus espíritos humanitários e de justiça, os quais são os responsáveis pela oportunidade da realização do curso de mestrado que ora concluo.

Por fim, é com imensa satisfação e gratidão que externo meus sinceros agradecimentos aos Professores Guilherme Antônio Viavacqua e Waldyr Viegas de Oliveira, responsáveis diretos pela realização deste trabalho. O Prof. Viavacqua, além de muito ter contribuído no desenvolvimento do trabalho com seu profundo conhecimento de estratégia empresarial, foi o meu mestre de planejamento estratégico, a quem devo tudo que sei a respeito deste assunto. O Prof. Viegas não foi apenas meu orientador, o seu papel foi muito além, foi o co-autor, além de incansável colaborador em todos os momentos em que a sua atenção se fez necessária. A estes Professores, através dos quais a sublime arte de ensinar manifesta-se em todo o seu esplendor, atribuo o mérito deste trabalho.

*A memória de
meu pai*

SUMARIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - O PAPEL DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	2
1.2 - MUDANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO.....	3
1.3 - RESTRIÇÕES METODOLÓGICAS E OPERACIONAIS.....	7
1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
PRIMEIRA PARTE - MUDANÇA E ESTRATÉGICA	
CAPÍTULO 2 - A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1 - A NATUREZA DA MUDANÇA.....	10
2.2 - A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.2.1 - <i>Organizações como entes em mudança</i>	12
2.2.2 - <i>A mudança nas organizações sociais</i>	14
2.3 - A MUDANÇA NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.3.1 - <i>A mudança impositiva do taylorismo</i>	17
2.3.2 - <i>A mudança planejada do estruturalismo</i>	18
2.3.3 - <i>A mudança negociada da abordagem contingencial</i>	19
CAPÍTULO 3 - ESTRATÉGIA: PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO.....	22
3.1 - DOS ANTIGOS GREGOS AOS ATUAIS ADMINISTRADORES.....	22
3.1.1 - <i>Garimpendo nos fundamentos etimológicos</i>	23
3.1.2 - <i>Estratégia no conceito militar contemporâneo</i>	23
3.2 - ESTRATÉGIA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO.....	25
3.2.1 - <i>Importação de conceitos</i>	25
3.2.2 - <i>Apropriação do termo sem apropriação do conceito</i>	27
3.2.3 - <i>Clarificando os conceitos</i>	28
3.3 - ESTRATÉGIA E MUDANÇA DE PARADIGMAS.....	34
SEGUNDA PARTE - METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA	
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO E DE INTERVENÇÃO.....	37
4.1 - UM PANORAMA DE TÉCNICAS.....	37
4.1.1 - <i>Ambientes de levantamento segundo o modelo de estímulo e resposta</i>	37
4.1.2 - <i>Categorização de técnicas em função das respostas</i>	38
4.2 - SELECIONANDO TÉCNICAS DE ACOMPANHAMENTO.....	39
4.3 - METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO.....	40
4.3.1 - <i>modelo conceitual</i>	41
4.3.2 - <i>Premissas para elaboração do plano estratégico</i>	44

4.4 - DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO.....	44
4.4.1 - <i>Análise ambiental interna</i>	45
4.4.2 - <i>Análise ambiental externa</i>	50
4.4.3 - <i>Encontros internos para formulação estratégica</i>	51
4.4.4 - <i>Sistematização das premissas estratégicas</i>	55
CAPÍTULO 5 - EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA.....	56
3.1- DESCRIÇÃO DAS INTERVENÇÕES.....	57
5.1.1 - <i>Premissas de gestão estratégica da SUFRAMA</i>	58
5.1.2 - <i>Definição estratégica da TELERN</i>	59
5.1.3 - <i>Visão de contemporaneidade do BRB</i>	60
5.2 - CONDUZINDO O PROCESSO.....	64
5.2.1 - <i>SUFHUIA</i>	64
5.2.2 - <i>TELERN</i>	75
5.2.3 - <i>BRB</i>	84
5.3 - ANÁLISES COMPARATIVAS DAS TRÊS EXPERIÊNCIAS.....	91
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	96
7,1 - COMPROVANDO A MUDANÇA VIA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	98
7.3 - SUGESTÕES.....	99
RELAÇÃO DOS ANEXOS.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	220

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

- FIGURA 1 - A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM OPERACIONAL DOS MILITARES**
- FIGURA 2 - A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL**
- FIGURA 3 - INTERAÇÃO DA MISSÃO**
- FIGURA 4 - COMO AVANÇA A CIÊNCIA**
- FIGURA 5 - MODELO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**
- FIGURA 6 - ENCADEAMENTO PARA SE CHEGAR À MISSÃO**
- FIGURA 7 - FONTE DAS POLÍTICAS**
- QUADRO 1 - SÍNTESE DOS CONCEITOS**
- QUADRO 2 - AMBIENTES DE LEVANTAMENTO DE DADOS**
- QUADRO 3 - TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS**
- QUADRO 4 - TELERN - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA DIMENSÃO INTERNACIONAL -1995**
- QUADRO 5 - TELERN - OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DA DIMENSÃO NACIONAL - 1995**
- QUADRO 6 - TELERN - OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DA DIMENSÃO REGIONAL - 1995**
- QUADRO 7 - TELERN - OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DO CONTEXTO ESPECÍFICO - 1995**
- QUADRO 8 - MUDANÇAS VERIFICADAS NA SUFRAMA - SETEMBRO A DEZEMBRO/95**
- QUADRO 9 - MUDANÇAS VERIFICADAS NA TELERN - ABRIL A OUTUBRO/95**
- QUADRO 10 - MUDANÇAS VERIFICADAS NO BRB - MAIO A SETEMBRO/95**

SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	ACRE
ALC	ÁREAS DE LIVRE COMÉRCIO
AM	AMAZONAS
AP	AMAPÁ
BRB	BANCO DE BRASÍLIA S/A
CFI	CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO
DIDES	DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
DIRAD	DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
DIOPE	DIRETORIA OPERACIONAL
DIRF	DIRETORIA FINANCEIRA
DITEB	DIRETORIA DE TECNOLOGIA BANCÁRIA
DTVM	DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS
DO	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
FTID	EQUIPE TÉCNICA DE INTEGRAÇÃO DINÂMICA
FIZOF	ENTREPOSTO INTERNACIONAL DA ZONA FRANCA DE MANAUS
FEPAD	FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
GDF	GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
IGPI-DI	ÍNDICE GERAL DE PREÇOS - DISPONIBILIDADE INTERNA
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
RO	RONDÔNIA
RR	RORAIMA
SALTE	SAÚDE, ALIMENTAÇÃO, TRANSPORTE E ENERGIA
SUFRAMA	SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS
TELEBRÁS	TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL S/A
TELERN	TELECOMUNICAÇÕES DO RIO GRANDE DO NORTE S/A
UNB	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

CAPITULO 1

INTRODUÇÃO

Toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária

Jan Calzon

Um dos pressupostos às estratégias empresariais é de que um raciocínio estratégico deve interligar a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da organização (pontos fortes e fracos). O primeiro momento para uma formulação estratégica considera as variáveis ambientais que influenciam a organização, identifica aquelas que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos fortes necessários ao aproveitamento das oportunidades. O momento seguinte é destinado à definição da estratégia apropriada para promover a inserção da organização no futuro desejado, o que só correrá a partir de uma significativa mudança organizacional.

Surge aí a primeira indagação: o que é mudança organizacional? Será que só ocorre mudança quando a organização muda seus métodos e processo de trabalho (quando ela passa a fazer de modo diferente o que vinha fazendo antes) ou quando redireciona suas atividades, redefine seus objetivos? Ou será que a alteração dos valores e da cultura, traduzidos pela vontade de mudar, também constitui-se em um tipo de mudança organizacional? Certamente que sim. E é justamente sobre este ponto, sobre este tipo de mudança, que resulta o tema deste trabalho.

A pesquisa desenvolvida teve por objeto a verificação da seguinte hipótese:

o planejamento estratégico, independente da implementação do plano, é um instrumento de mudança organizacional, desde que desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa e com envolvimento do corpo funcional e da cúpula da organização.

O trabalho foi desenvolvido de duas formas: pesquisa bibliográfica e pesquisa do tipo avaliação de resultados, através da técnica observação participada. A pesquisa bibliográfica abordou a parte da teoria administrativa que trata de mudança e de planejamento estratégico, com passagem por outras áreas do conhecimento, como, por exemplo, a filosofia. A avaliação de resultados compreendeu três experiências de planejamento estratégico levadas a efeito na Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A - TELERN e Banco de Brasília S/A - BRB, para fins de verificação da hipótese levantada.

1.1 - O PAPEL DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A mudança nas organizações, no sentido geral, tem a função de mantê-las em atividade, uma vez que a estagnação provoca-lhes a morte. Por outro lado, a mudança no sentido específico, a mudança planejada, está diretamente relacionada com a eficiência e a eficácia organizacional, com a sobrevivência das organizações.

A mudança planejada, a princípio benéfica às organizações, pode também constituir-se em um indutor do fracasso organizacional, bastando para tanto que ela não reflita os anseios, as vontades e as expectativas das pessoas que as compõem.

Na ótica do autor, a primeira e a mais importante mudança, num processo de mudança organizacional, é a vontade de mudar. Se essa intenção não existe, qualquer processo de mudança estará fadado ao insucesso. Não se refere à vontade dos dirigentes ou de um determinado setor da organização, mas sim a vontade da organização como um todo, uma vez que um sistema para atingir a sua plena capacidade necessita a integração de todos os seus elementos.

Segundo MORGAN (1976, p, 140), as organizações fazem em média uma grande reestruturação de dois em dois anos. Mas por que se muda tanto? A resposta para esta pergunta é de fácil dedução: porque as mudanças geralmente são impostas, a decisão parte da alta direção; falta-lhes o componente da negociação, da participação dos diversos níveis

da organização no processo de definição das mudanças. A imposição da mudança leva à sua não concretização e quando sim, ocorre de forma distorcida, não atingindo os objetivos almejados dando lugar a novas imposições de mudanças.

1.2 - MUDANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO

A literatura sobre mudança organizacional é vasta. Entre outros, citam-se autores que Abordam de uma forma ou outra mudança nas organizações:

ADIZES (1993) trata de uma metodologia desenvolvida por ele para o gerenciamento de mudanças, a qual baseia-se na forma de se lidar com as pessoas, a partir do perfil de cada uma. Para tanto, ele classifica as pessoas em quatro grupos: (a) Produtor - p; (b) Administrador - A; (c) Empreendedor; e (d) político, e estabelece o perfil básico de cada grupo;

ARGYRIS (1969) aborda a conduta humana nas organizações, enfocando a personalidade humana, a organização formal, adaptação individual e de grupos, entre outros temas;

GALBRAITH, LAWLER III & Associados (1995) abordam o aprendizado e a mudança organizacional numa base contínua como requisito de sobrevivência organizacional;

KANAANE (1995) ressalta a importância da valorização do ser homem no contexto da mudança organizacional. Analisa o comportamento humano nas organizações, focalizando os papéis profissionais desempenhados e as interfaces com o meio ambiente em um mercado de constantes mudanças. Acentua a interdependência entre a conduta Individual/grupal e o ambiente organizacional e o seu processo de desenvolvimento;

LIKERT (1971) trata dos processo de organização de recursos e atividades humanas no contexto organizacional e traça tendências para a organização do trabalho e da motivação cooperativa;

MORGAN (1976) trata da preparação da organização para a mudança e de como administrar o processo. Descreve e analisa as técnicas e estratégias que o administrador deve usar em função do progresso da tecnologia e da ciência do comportamento humano, além de mostrar como preparar psicologicamente os empregados para a mudança;

PERROW (1972) aborda a mudança sob o enfoque sociológico e analisa modelos de rotinização de mudanças organizacionais, além de apresentar uma abordagem psicológica, ressaltando a estrutura, os objetivos e o ambiente organizacionais, em termos de instrumentos conceituais;

RAMOS (1983) aborda os aspectos sociológicos da mudança no contexto social brasileiro; e

RMNESMITH (1993) aborda a necessidade de mudança da cultura empresarial como requisito para a globalização da organização;

Nenhum desses autores associa a mudança ao planejamento estratégico. Igualmente, ocorre com os autores que tratam de planejamento estratégico e de administração estratégica, tais como:

ABELL (1991) apresenta um conjunto de conceitos orientadores para a definição do negócio e do mercado das empresas, além de abordar as implicações da definição do negócio nas questões de organização e de planejamento estratégico ;

ACKOFF (1974) trata da importância e de técnicas de planejamento ;

ANSOFF, DECLERCK & HAYES (1981) apresentam as conclusões do primeiro seminário internacional de administração estratégica, organizado em maio de 1973, pela Graduate School of Managment, da Universidade de Vanderbilt, o qual contou com a participação de estudiosos de administração de diferentes disciplinas e de várias

nacionalidades e homens de negócios que, na prática, trabalhavam com administração estratégica. Constatam que o planejamento estratégico por si só não resolveria a questão organizacional, dever-se-ia trabalhar outros fatores: o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, trabalhar as pessoas, e o monitoramento ambiental, o que corresponde à administração estratégica;

ANSOFF (1990) enfatiza a complexidade do comportamento das organizações na turbulência e a relação entre turbulência e os sistemas administrativos, enfocando a importância de ajustar capacitações e tempo de resposta à turbulência e ressalta o papel da administração estratégica como resposta rápida aos desafios ambientais vivenciados pelas organizações. Como o próprio ANSOFF coloca, o livro é, acima de tudo, um exercício de compreensão da complexidade;

ANSOFF (1991) aborda os três principais ingredientes da administração estratégica: a formulação da estratégia empresarial analítica, a estruturação das potencialidades de administração e a gestão de mudanças descontínuas. Destaca três modos de administrar mudanças descontínuas: (a) reativo; (b) pró-ativo ad hoc ("inexistência de qualquer desenvolvimento estratégico com orientação central ou planejado, embora a empresa busque ativamente a realização de mudanças estratégicas incrementais"); e (c) pró-ativo sistemático.

"Reativo - pânico em busca de solução em respostas às crises.

Pró-ativo ad hoc - tentativa e erro em busca de reação a uma descontinuidade constatada. Antecipação episódica, sistemática de descontinuidades (Administração de Questões; Administração de Crises).

Pró-ativo sistemático - revisão periódica e sistemática, em toda a empresa, da lógica do desenvolvimento futuro da empresa (Planejamento Estratégico; Administração Estratégica)" [P. 237];

GAJ (1987) aborda a administração estratégica na iniciativa privada e na administração pública. Trata dos limites da administração estratégica, do diagnóstico estratégico e das posturas estratégicas com relação ao marketing, ao desenvolvimento organizacional, processos, orçamento e relacionamento organizacional;

MATOS (1993) como o próprio autor define, a obra é um guia para compreender a complexidade das organizações e estabelecer estratégias de renovação contínua. Trata, entre outros, de assuntos como dinâmica empresarial, cultura e clima nas organizações, inovação e criatividade, política de recursos humanos;

OHMAE (1985) - destina-se a orientar executivos a agir estrategicamente. Apresenta a forma como os japoneses agem nas suas empresas, em termos estratégicos, além de procurar desenvolver aptidões de planejamento nos executivos;

OLIVEIRA (1991) apresenta uma metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas e apresenta "dicas" para melhor utilização do planejamento estratégico, como as causas de falhas mais comuns antes do início do planejamento estratégico, durante a elaboração do planejamento estratégico e durante a implementação do planejamento estratégico;

OLIVEIRA (1995) identifica cinco componentes da administração estratégica: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico. Apresenta resumo de estruturas metodológicas para a elaboração e implementação nas empresas de cada uma das cinco partes identificadas e da administração estratégica como um todo; e

PORTER (1991) aborda a organização industrial e estratégia competitiva nas Indústrias, com vistas a uma compreensão sutil das indústrias e dos concorrentes, ou seja, aborda as estratégias a serem adotadas pelas indústrias com vistas à superação da Concorrência;

Estes autores consideram a ocorrência da mudança organizacional apenas a partir da implementação do plano estratégico, não fazem nenhuma referência à mudança processada por ocasião do planejamento estratégico, quer participativo ou não.

A contribuição deste trabalho à ciência da administração será demonstrar, a partir de três experiências práticas, que o planejamento estratégico participativo é um instrumento de mudança organizacional. Do envolvimento proporcionado pela utilização de uma

metodologia participativa de planejamento estratégico resultará uma nova organização, uma organização redirecionada para o futuro e predisposta para a implementação das mudanças preconizadas pelo plano. Esta é a transformação advinda do planejamento estratégico. É uma mudança de cultura; e pode-se afirmar com segurança que é a principal mudança porque sem ela as demais não acontecem.

1.3 - *RESTRIÇÕES METODOLÓGICAS E OPERACIONAIS*

As restrições impostas a este trabalho restringe-se a três pontos: (a) a pesquisa foi frita com base em apenas três intervenções através do planejamento estratégico; (b) a pesquisa limitou-se apenas à fase de planejamento; e (c) faz-se necessário o acompanhamento das organizações pesquisadas algum tempo depois da implementação do plano para constatação da efetividade das mudanças.

1.4- *ESTRUTURA DO TRABALHO*

O trabalho está dividido em duas partes: uma teórica e outra prática. A primeira parte, denominada *mudança e estratégia*, contempla dois capítulos. O primeiro, *mudança organizacional*, aborda a natureza da mudança, a mudança nas organizações e a mudança na história da administração. O outro, *estratégia: planejamento e administração*, fará uma incursão nos fundamentos etimológicos do termo estratégia desde os antigos gregos até aos atuais administradores, além de discorrer sobre a estratégia no campo da administração e estratégia como mudança de paradigmas.

A segunda parte, titulada de *metodologias e experiências de mudanças*, também está dividida em dois capítulos. Um capítulo descreve a metodologia de acompanhamento da pesquisa, baseada na tipologia de técnicas de levantamento de GALTUNG, e a metodologia de planejamento estratégico utilizada nas experiências práticas, desenvolvida por VIVACQUA. O segundo capítulo desta parte descreve as experiências planejamento de estratégico das organizações analisadas.

Conclui-se o trabalho com as generalizações efetuadas pelo autor, a partir das experiências de mudança das organizações pesquisadas.

PRIMEIRA PARTE

MUDANÇA E ESTRATÉGIA

CAPITULO 2

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional, ao contrário de ser rotineira e previsível, é instável, acelerado e até certo ponto evolucionário.

2.1 - A NATUREZA DA MUDANÇA

Nada parece tão ínsito à natureza que o movimento e a mudança. Desde os albores da filosofia, a problemática do movimento e da mudança dominou a reflexão dos primeiros filósofos. Ficaram clássicas as posições antagônicas de Parmênides (ca 540-470) e Heráclito (ca 544 a 484). Segundo Parmênides o movimento é impossível, só o ser é, o não ser não é. Entendido movimento como mudança de um estado para outro (SCTACCA, 1967, p. 32). Por sua vez, Heráclito defende que a realidade é o movimento, como vem expresso no conhecido aforisma "não podemos entrar duas vezes no mesmo rio, pois, como as águas, nós mesmos já somos outros" (HTRSCHBERGER, 1965, p. 44). Tanto a filosofia quanto a física atuais dão razão a esses filósofos naturalistas pré-socráticos. Para a dialética hegeliana,

"a realidade é essencialmente mudança, devir, passagem de um elemento ao seu oposto" (PADOVANI & CASTAGNOLA, 1990, p. 389), ou na descrição de SCIACCA (v. III, 1968, p. 36), "a realidade é, portanto, coincidência ou síntese de opostos: o que é (tese) se nega no seu não ser (antítese). Na síntese são conservados, reais e concretos, os dois momentos, opostos, que são, ao contrário, abstraídos fora dela. O não, a negação, é a moda de devir: a realidade é perene inquietude; a vida é dialética".

Na física pós-einsteiniana, matéria e energia são conversíveis entre si, de acordo com a equação $E = mc^2$. Dessa forma, a realidade última da matéria é a energia; mas a energia é o movimento. Logo, a realidade é o próprio movimento. Com efeito, POINCARÉ (1968, p. 245) afirma que:

"uma das descobertas mais impressionantes anunciada pelos físicos nos últimos anos é que a matéria não existe. Apressemos-nos, porém, a dizer que esta descoberta não é ainda definitiva. O atributo essencial da matéria é a massa, sua inércia. A massa é o que por toda a parte e sempre permanece constante, o que subsiste quando uma transformação química alterou todas as qualidades sensíveis da matéria e parece ter feito um outro corpo a partir dela. Se, portanto, se vier a demonstrar que a massa, a inércia da matéria, não lhe pertence mais na realidade, que é um empréstimo de luxo de que ela se enfeita, que esta massa, a constante por excelência, é ela mesma susceptível de alteração, poder-se-ia dizer justamente que a matéria não existe. Ora, é isto que os físicos anunciaram."

Segundo a classificação de BRUGGER (1969, p. 284), "a mudança é vista como a passagem do um modo de ser a outro", havendo, porém, que se distinguir dois sentidos de mudança: em sentido próprio e em sentido impróprio. Em sentido próprio, a mudança é interna quando:

"um determinante existente na coisa ou da própria coisa se converte noutra diferente. Toda mudança pressupõe um sujeito que a experimenta, um estado inicial em que se encontra o sujeito antes da mudança e um estado final ao qual a mudança conduz. Na verdadeira mudança conserva-se invariável um substrato comum aos estados inicial e final, o qual serve de base à mudança, visto que esta não significa o desaparecimento de uma coisa e a produção inteiramente nova de outra (...). Mudança em sentido impróprio é externa, na qual uma coisa recebe nome diferente por causa da mudança que, na realidade, se deu noutra relacionada com a primeira; assim o sol 'muda-se', 'passa' de sol nascente a sol poente, devido a rotação do globo terrestre sem que o próprio sol experimente mudança real"

Inserir-se no sentido de mudança própria, pela sua essência, a vida, definida pela filosofia clássica, seja como:

"ação interna 'para dentro, imanente' (*actio immanense*) em oposição a ação externa 'para fora, transeunte', dirigida unicamente a produzir ou modificar outras coisas (*actio transiens*), que convém igualmente aos seres inanimados" (BRUGGER, 1969, p. 429).

Toda mudança é, portanto, um processo, vale dizer, "uma seqüência de eventos interrelacionados por uma relação de causalidade ou finalidade" (JAGUARIBE, 1975, p. 28). Dessa forma, o tempo está presente na mudança. Da velocidade com que ela se realiza, há que se distinguir dois pólos de mudança que se distribuem num continuum: de um ritmo mais lento - a evolução - até um ritmo mais rápido, chamado revolução.

2.2 - A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A mudança nas organizações inserir-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, como por exemplo, uma crise. O segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e nos seus agentes.

2.2.1 - Organizações como entes em mudança

A mudança inerente às organizações por duas razões: pelos seus componentes e pela sua natureza. Organização se define como um conjunto de partes interrelacionadas em função de um objetivo. Onde se vê serem três os elementos de qualquer organização: partes, relações e objetivo.

Quanto à natureza das partes, estas podem ser: seres inanimados, seres animados e pessoas. Quando as partes são inanimadas, a organização é chamada mais comumente de mecanismo, como, por exemplo, um relógio, um computador ou um automóvel. Se as

partes forem animadas, a organização é um organismo, como são as plantas, as substâncias vivas e o próprio homem enquanto um ser vivo, pois quando o homem como pessoa, faz parte de organizações, estas se caracterizam como organizações sociais, por exemplo, as empresas.

As partes se interagem tendo em vista o objetivo. Variando este, variam as relações. Por isso, as relações determinam o papel ou a função de cada parte na organização.

O objetivo é um ponto no futuro. É a razão de organização. O objetivo determina o padrão de relação entre as partes. O objetivo determina, também, a natureza da organização como um ser em...mudança. De fato, se o objetivo é algo no futuro, a organização estará sempre *in fieri* e, por isso, sempre em mudança na direção do objetivo (mudança natural). Deixando este de existir, ou por ter sido alcançado ou por ter sido perdido pela organização, esta também deixa de existir. Uma organização perde o objetivo quando o abandona ou o troca por outro. A mudança de objetivo de uma organização muda a natureza existencial dela, mesmo que a sua forma física ou jurídica não se tenha alterado.

LE MOIGNE (1977, c. I) estabelece quatro preceitos do que ele chama "o novo discurso do método" em contraposição às quatro regras do método de DESCARTES (evidência, análise, síntese e enumeração). Os quatro preceitos do "novo método" são:

a) princípio da pertinência: convir que todo objeto analisado se define em relação às intenções implícitas ou explícitas do observador. Jamais colocar em dúvida que, modificados os objetivos do observador, a percepção que ele tem do objeto também se modifica;

b) princípio do globalismo: considerar sempre o objeto que se conhece como uma parte integrante e ativa dentro de um todo maior;

c) princípio da teleologia: interpretar o objeto não mais por ele mesmo, mas pelo seu comportamento, sem procurar explicar este comportamento por alguma lei derivada de uma eventual estrutura; e

d) princípio da agregatividade: convir que todo modelo é simplificador não por esquecimento do analista, mas deliberadamente.

Os preceitos de LE MOTGNE inserem qualquer organização dentro do conceito de sistema aberto. Em maior ou menor grau, mecanismos, organismos e organizações sociais são sistemas abertos e, por consequência, têm como parâmetros entradas, processamento e saídas, o que as tornam um ser em mudança, tendo em vista, inclusive, que o objetivo estando fora da organização, não se confunde com ela.

2.2.2 - A mudança nas organizações sociais

As organizações sociais se distinguem de outros tipos de organização (mecanismos e organismos) por serem constituídas por pessoas. Pessoas se reúnem de três formas: inconscientemente, instintivamente e conscientemente. Fica evidente que a simples reunião de pessoas embora com objetivos idênticos, por exemplo, um conjunto de pessoas transportadas por um ônibus para um determinado lugar não caracteriza um grupo se não tiverem consciência de pertencerem àquele grupo. Da mesma forma, pessoas reunidas em tribos, classes, grupos étnicos ou famílias não constituem grupo por se reunirem instintivamente. Daí há que se observar a existência de três níveis de conjuntos de pessoas: os agrupamentos, isto é, pessoas reunidas inconscientemente; os grupos que, segundo o conceito de HANDY (1981, P. 145),

"antes de mais nada é um conjunto de pessoas que se percebem como um grupo (...) uma dúzia de pessoas num bar reunidas casualmente não são um grupo, embora possam estar interagindo (conversando), tendo um objetivo comum (beber e se divertir) e tendo consciência uns dos outros (...) [ficando claro, portanto que] objetivos comuns, critérios de associação e hierarquias pré-definidas não são suficientes bastante para formação de um grupo sem aquela percepção de si mesmo como membro do grupo".

No terceiro nível de conjuntos de pessoas estão as organizações sociais, descritas por PARSONS numa formulação já clássica, adotada por ETZIONI (1974, p. 9):

"organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas (...) a fim de atingir objetivos específicos".

Ao introduzir os conceitos de consciência e de objetivos específicos, PARSONS não quer indicar coincidência de objetivos individuais e objetivos organizacionais, como chamam a atenção as observações de KATZ & KAHN (1970, p. 31), chamando de falácias o "equacionar as finalidades ou metas das organizações com as finalidades e metas dos membros individuais".

Essa dicotomia entre objetivos individuais e objetivos organizacionais influencia o comportamento de indivíduos e organizações frente à mudança. Além do ponto de vista da velocidade da mudança (evolução e revolução) como visto, há que se observar o tipo de mudança quanto à forma, isto é, mudança natural e mudança induzida. Mudança natural são as transformações da organização na busca do objetivo. Mudança induzida é aquela provocada por um agente externo, mesmo que este pertença à organização (mas não se confunde com ela). A mudança induzida pode ser de duas formas; mudança de objetivo ou mudança na forma de buscá-lo.

Toda mudança provoca resistência em razão da inércia da massa, física ou socialmente considerada. Os mecanismos, organizações formadas por partes inanimadas, são sistemas tendentes a sistemas fechados, ou seja, com baixo grau de equifinalidade (KATZ & KAHN, 1970, p. 41) só admitem a mudança do objetivo, sem alteração das relações entre as partes e, por conseguinte, não pode mudar a maneira de atingir o objetivo. A mudança só ocorre na intenção do agente, e por isso resistência à mudança tende a zero. Um relógio, por exemplo, cujo objetivo natural é marcar horas, só pode marcar horas de uma determinada forma, todavia, pode ser transformado em um objeto de adorno pessoal ou em uma peça decorativa do mobiliário.

Os organismos, organizações constituídas por seres animados, oferecem um grau maior de resistência à mudança porque seus objetivos são determinados pela natureza, vale

dizer, se manter vivo e se reproduzir. O grau de resistência à mudança dos organismos é variável: menor quando se trata da forma de se atingir o objetivo e maior quando tende à mudança de objetivo. A mudança da forma pode ser conseguida com alteração nos sistema de alimentação, com adestramento. A mudança do objetivo implica, necessariamente, em alguma forma de mutação genética, o caso em que o organismo muda de espécie.

O maior grau de resistência à mudança ocorre nas organizações sociais. Sendo a consciência a característica destas organizações, a mudança implica na alteração da percepção por parte dos membros da organização, ou seja, o processo de mudança se dá de dentro para fora, uma ação imanente, isto é, um processo vital. Pelo menos, três fatos dão origem a resistência à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse no *status quo*,

Como grupo fisicamente considerado, as organizações sociais têm as características da inércia da massa, vale dizer, tendem a manter o estado seja de movimento ou de repouso. As que têm o hábito de mudar enfrentam menor resistência à mudança, uma vez que as pessoas, de certa forma, já estão predispostas para tal; quando não têm esse hábito, a resistência torna-se mais acentuada. VIEGAS (1975, p. 54) ressalta que

"os analistas de métodos sabem muito bem como é difícil introduzir a primeira mudança na empresa, ao passo que o caminho para as inovações subseqüentes é mais suave. Um clima caracterizado pela fórmula 'estão-sempre-mudando', descontado o desdém da descrição, em igualdade de condições, é incomensuravelmente mais profícuo do que o imobilismo de ⁴há-trinta-anos-que-fazemos-assim"

Toda mudança pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando o medo e gerando resistência à mudança, .

Normalmente, nas organizações sociais, os papéis das pessoas estão definidos e as relações estabelecidas; qualquer mudança proposta para a organização, a princípio, trará benefício apenas para esta. Para as pessoas, a mudança representa um consumo adicional de

energia. A simples análise das vantagens comparativas tende a fazer com que as pessoas tenham interesse na manutenção da situação atual.

2.3 - A MUDANÇA NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Na teoria administrativa, a mudança nas organizações pode ser analisada sob três enfoques: como mudança mecânica, como mudança orgânica e como mudança sociológica. Na escola mecanicista, o homem era atomizado e executor de tarefas elementares, algo como um prolongamento da máquina ou da ferramenta de trabalho. A mudança se processava na organização e não na consciência do trabalhador. No movimento estruturalista, o indivíduo é visto apenas como um ser biológico; a mudança organizacional ocorre apenas nas relações e papéis: as pessoas eram "adestradas" para a mudança. «Na abordagem contingencial, a mudança ocorre através de negociação, envolvendo as pessoas nos objetivos da organização.

2.3.1 - A mudança impositiva do taylorismo

Taylor foi mecanicista na forma e contingencialista no conteúdo. O ambiente vivenciado por ele era o ambiente da transição da primeira para a segunda onda descrito por TOFFLER (1980, c. 1 a 4), caracterizado pela transposição do trabalho individual ou, no máximo, familiar para a organização industrial; da mentalidade artesanal de produção para a produção padronizada, especializada, sincronizada, concentrada e maximizada. Fica evidente que a revolução taylorista não podia ser de outra forma se não a mecanicista. Não tendo consciência de grupo, o empregado do final do século XIX não podia ser objeto de uma mudança no nível da consciência organizacional, o que ele realmente não tinha.

As características da administração mecanicista, desenvolvida pelo taylorismo, implicava na divisão do trabalho, no estudo de tempos e movimentos, na ênfase sobre autoridade funcional e na repartição hierarquizada dos postos de trabalho. Esses elementos caracterizaram a mudança (revolucionária) taylorista, impositiva em todos os seus aspectos.

Havia uma dupla atomização do operário: atomização pela divisão do trabalho e atomização das tarefas pelos micromovimentos (*therbligs*), tudo na busca do *one best way*, isto é, a pressuposição da existência da "melhor maneira".

"Esse postulado elimina toda a relação de poder, pois todos os participantes da organização, patrões e empregados, não poderão senão estar de acordo com essa única boa maneira de fazer as coisas. Em outros termos, a forma mais racional de produzir deveria se impor a todos. Não há mais poder e, portanto, não mais conflito possível" (SEGUTN & CHANLAT, 1986, p. 13).

Como visto, toda organização é composta por três elementos: partes, relações e objetivos. O sistema taylorista se fixa nas partes; elimina as relações pela atomização e transfere os objetivos para a cúpula da organização através da autoridade funcional. Com o advento da abordagem sistêmica, as relações vêm para o primeiro plano, e surge o conceito de estrutura.

2.3.2 - A mudança planejada do estruturalismo

Estrutura é o padrão de relacionamento entre as partes constitutivas de um todo. Ela mantém a configuração desse todo e a ordem interna de suas partes (ver JAGUARIBE, 1975, p. 26). Esse padrão de relacionamento é determinado pelo objetivo da organização. Qualquer mudança no padrão de relacionamento depende de nova definição dos objetivos organizacionais ou da forma de atingi-los. Sendo assim, toda mudança na estrutura há de ser planejada.

Enquanto para o atomismo taylorista a mudança nos indivíduos significava a mudança nas organizações, para a abordagem estruturalista, a mudança organizacional resultaria da mudança das relações entre as partes, pois

"o envolvimento dos indivíduos como personalidades integrais tende a limitar a adequação de sistemas formais de coordenação, mas não significa que as

características organizacionais sejam a dos indivíduos. Deve-se reconhecer o caráter orgânico emergente das organizações formais consideradas como sistemas cooperativos. Quer isto dizer que a *organização* atinge decisões, toma providências e faz ajustes. Daí o problema da relação entre organizações e pessoas" (grifo original) (SELZNICK. In ETZIONI, 1973, p. 35).

Concretamente, tentou-se resolver o problema da relação entre organizações e pessoas através da técnica conhecida como Desenvolvimento Organizacional (abreviadamente DO) que, em resumo, significa toda mudança planejada.

DO é a resposta histórica a diversas mudanças no ambiente das organizações a saber: a velocidade e a surpresa com que o ambiente muda; o aumento do tamanho das organizações; a complexidade e a diversificação tecnológica; e a mudança no comportamento administrativo, devida a percepção da complexidade da natureza humana (cfr. abordagem das Relações Humanas), de nova concepção do poder e dos valores organizacionais (v. BENNIS, 1972, p. 23-27).

A crítica ao DO tem salientado sua componente manipuladora dos indivíduos, como resultado de uma visão romântica do estilo gerencial "9.9" do *grid management* de Blaker e Mouton (LOBOS, 1975, p. 30). Logo se percebeu a necessidade de uma mudança que, indo além do enfoque taylorista sobre o indivíduo e a preocupação estruturalista com as relações entre eles, enfatizasse os objetivos organizacionais. Visto que as características organizacionais não coincidem com a dos indivíduos, só resta a negociação para se conseguir uma mudança efetiva e duradoura com o compromisso das pessoas.

2.3.3 - A mudança negociada da abordagem contingencial

A abordagem contingencial se caracteriza pela flexibilidade frente às diversas teorias administrativas e às diversas técnicas tendentes a implementá-las, de acordo com cada situação (contingência) concreta, envolvendo as pessoas, as organizações e o ambiente.

"A abordagem da contingência é um termo moderno de ampla utilização que designa uma simples e fundamental idéia. Não há uma maneira ideal de se administrar em qualquer circunstância. Ao contrário, o que deve ser feito em qualquer situação particular está na dependência das necessidades desta situação. Só o falso médico receita o mesmo remédio a todos os pacientes. O profissional primeiro faz o diagnóstico e depois, a partir de seu conhecimento de alternativas de ação e de seus efeitos prováveis, prescreve e receita para cada caso individual" (NEWMAN & WARREN, 1980, p. 24).

Na ótica da abordagem contingencial, a referência da mudança é o ambiente, e o referencial da organização passa a ser sua ação sobre o ambiente através da missão e dos objetivos ditos estratégicos. Toda mudança sob essa ótica se faz pela avaliação e eventual reformulação da missão e dos objetivos organizacionais.

Em termos práticos, a abordagem contingencial se traduziu numa nova concepção da administração chamada administração estratégica, que se desdobra em planejamento estratégico e gerência estratégica. A gerência estratégica implica em implementação de ações e monitoração e avaliação dos resultados.

Comparando-se a abordagem contingencial com a visão taylorista, percebe-se que esta visava o ser humano (o elemento da organização) como indivíduo objeto da mudança, ao passo que, na visão contingencial, o ser humano é visto como pessoa, vale dizer, sujeito de ações e reações. A mudança taylorista podia ser imposta, mas a mudança na abordagem contingencial vai exigir um processo de convencimento, introjeção e assimilação dos novos objetivos, ou seja, vai exigir um processo de negociação que, em última análise, requer uma participação de todos os níveis da organização.

Finda a segunda guerra mundial, o planejamento ganhou força como decorrência natural da necessidade da reconstrução do mundo devastado física e economicamente. Inicialmente o planejamento consistia na fixação de metas e definição de ações pertinentes. Com o correr do tempo, se percebeu a insuficiência desse comportamento que simplesmente projetava o passado para o futuro numa atitude predominantemente reativa, e

se sentiu a necessidade de delinear o futuro através de atitudes proativas. Essa nova abordagem ficou conhecida como planejamento estratégico.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIA: PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Atualmente a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e tão acelerada, que o ambiente organizacional é descrito como randômico - ausência total de placidez e tranqüilidade - e neste ambiente a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado. Para tanto, a estratégia desdobra-se em táticas, que são as técnicas para implementar a estratégia.

A estratégia nada mais é do que o universo-meio para se atingir o universo-fim, enquanto a tática é o universo-esquema para implementar a estratégia. Ao se trabalhar a estratégia, verifica-se a capacidade do poder organizacional (entendido como os recursos disponíveis na organização, os que ela tem de reserva e os que ela pode mobilizar) para atingir os objetivos. No que diz respeito à administração estratégica, esta constitui-se em três fases distintas e interligadas: o planejamento estratégico, a implementação do plano e o monitoramento ambiental dos objetivos e dos resultados.

3.1 - DOS ANTIGOS GREGOS AOS ATUAIS ADMINISTRADORES

Para um melhor posicionamento da estratégia no campo da administração, mister se faz "garimpar" nos fundamentos da etimologia e fazer uma incursão desde o berço da estratégia até aos atuais administradores, visando estabelecer uma "ponte" entre o conceito original e o utilizado atualmente pela administração.

3.1.1 - Garimpendo nos fundamentos etimológicos

O termo estratégia se prende a uma raiz grega *star, ster, stor ou strow*, que traz a idéia de estender, desenvolver e propagar-se. Dessas raízes derivam diversos termos das línguas modernas, como: "esterno" (o osso que se estende na frente do peito); "astro", "estrela" (aquilo que se estende pelo Armamento). A palavra grega "*estroma*" significa aquilo que se estende, leitos, lençóis, tapetes, etc. Em português, a palavra "estroma" significa conjunto de filamentos de micélios (fungos) que se entrelaçam. Num segundo grupo de derivados dessa raiz, encontra-se em grego "*stratós*" (exército), "*strateuo*" (servir como soldado), "*stratiá*" (exército). De "*stratós*" derivam "*strategós*" (o comandante do exército - o general) e "*strategia*" (o comando do general, ou a arte de comandar o exército). Na Roma consular, "*strategós*" se referia aos cônsules (BAÍLLY, 1976). Na Trácia, a palavra "*strategia*" significava o governo ou a província, conforme testemunha PLÍNIO (*apud* LEWIS & SHORT, 1975): *Thracia in strategias quinquaginta divisa* (4, 11)". A palavra "estratagema", inicialmente significando o ardil utilizado na guerra para burlar o inimigo, com a evolução semântica veio a assumir o sentido de astúcia, manha, sutileza e outros.

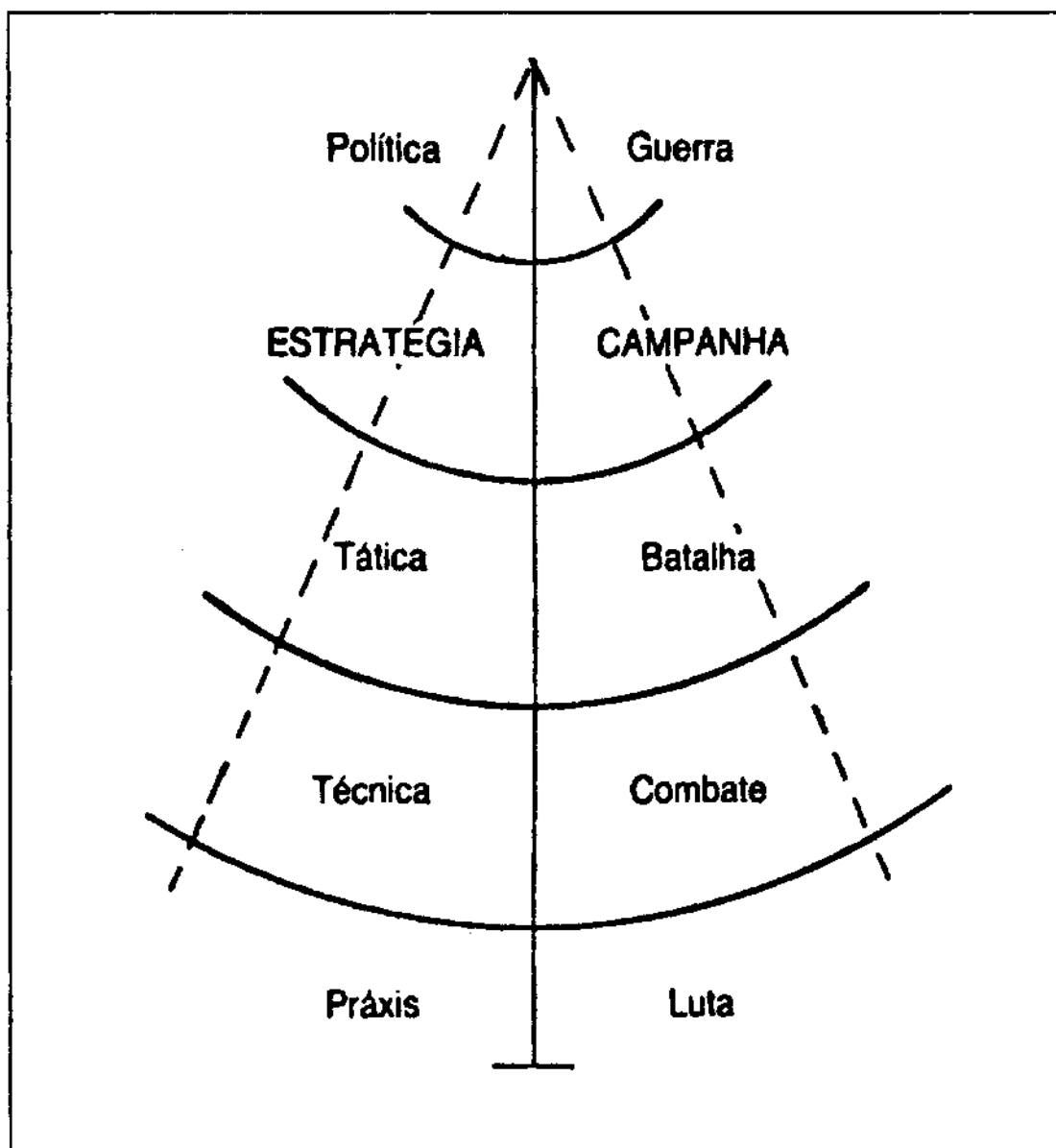
3.1.2 - Estratégia no conceito militar contemporâneo

Em vista da ausência de uma "definição por divisão, definição analítica, definição *per genus et differentia* ou simplesmente definição conotativa" (COPI, 1978, p. 128 - grifo original) de estratégia, há que se usar uma definição contextual ou definição em uso.

"Numa definição contextual, um símbolo é definido não por sua substituição por outros símbolos, mas sim por mostrar de que modo fórmulas, nas quais ele ocorre, podem ser transcritas sistematicamente em fórmulas nas quais ele não ocorre" (NOLT & ROHATYN, 1991, p. 542).

Essa foi a tática de HAUSEN em *A estratégica, essa desconhecida* (1978, p. 46) para clarificar o conceito de estratégia e situar a idéia no contexto militar. Na linguagem operacional dos militares, estratégica se coloca como a Figura 1, a seguir:

FIGURA 1
A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM OPERACIONAL DOS MILITARES



Fonte: HAUSEN (1978, p. 46)

Exemplificando com fatos da segunda guerra mundial: a política consistia em contrapor sistemas democráticos contra ideologias totalitárias, representadas pelo Eixo; a campanha do Pacífico tinha um valor estratégico enquanto neutralizadora do poder japonês; a tática consistiu no *harcèlement* das forças japonesas nas diversas ilhas do Pacífico; a técnica compreendeu os combates aéreos e marítimos; e a praxis, as diversas lutas.

3.2 - ESTRATÉGIA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

O termo estratégia, apesar de importado da arte militar, assumiu uma conotação nova no campo da administração, o que denota uma apropriação do termo sem a correspondente apropriação do conceito.

3.2.1 - Importação de conceitos

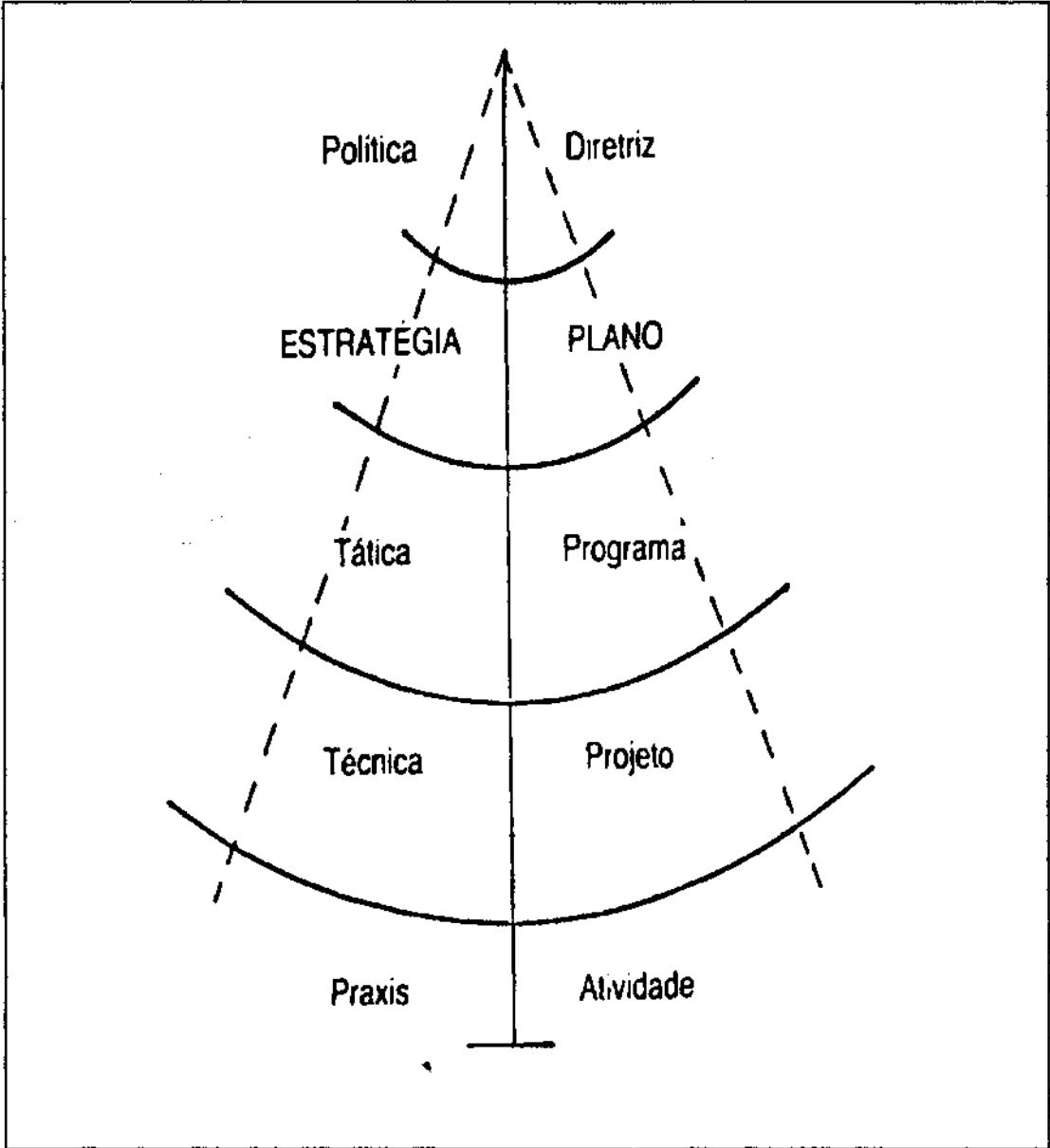
Como sistematização recente, a administração costuma se valer de termos e conceitos de outras artes e ciências. A administração vem importando da psicologia conceitos como motivação, relacionamento, resistência à mudança, entre outros; da sociologia importou a teoria dos grupos, liderança e estrutura, entre os mais evidentes. Da mesma forma, a arte militar contribuiu para o enriquecimento da ciência administrativa. Nesse sentido vêm logo à mente as formulações de AL RIES no já clássico "Marketing de guerra" e "Posicionamento - a batalha pela mente".

Igualmente, a estratégia militar serviu de inspiração para a abordagem estratégica da administração. HAUSEN (1978, p. 50) faz um paralelismo entre a terminologia militar - estratégia, tática, técnica e praxis - e a linguagem administrativa - plano, programa, projeto e atividade, conforme o modelo da Figura 2, constante da página seguinte.

Todavia, vê-se claramente que o modelo de HAUSEN sofre um viés, pois ele vê a estratégia em administração a partir da visão militar. Em administração, a abordagem estratégica só por analogia pode ser comparada com uma campanha militar. No horizonte

temporal, ela visa redirecionar a empresa para uma mudança no futuro e, na ordem espacial, busca influenciar o ambiente interno e externo, como se verá nos próximos itens.

FIGURA 2
A ESTRATÉGIA NA LINGUAGEM ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL



Fonte: HAUSEN (1978, p. 50)

3.2.2 - Apropriação do termo sem apropriação do conceito

Embora o termo estratégia, bem como seus correlatos (abordagem estratégica, administração estratégica, planejamento e planos estratégicos) tenha sido importado da arte militar, o conceito em administração ganhou vida própria apesar de conservar os traços do berço.

Em administração, estratégia supõe dois vetores: o temporal e o espacial. Pelo vetor temporal, a abordagem estratégica se caracteriza pela continuidade e pela permanência; pelo vetor espacial, ela busca interferir no ambiente interno e no ambiente externo. No ambiente interno, a preocupação estratégica se volta para uma mudança efetiva e estável na organização, com vista a influenciar o ambiente externo e a interferir nele.

A teoria administrativa não chegou tranqüila e facilmente à síntese acima. Na realidade, ela é o produto final de inúmeras aproximações sucessivas de diversos autores e analistas, os quais, com frequência, avançaram nos conceitos no decorrer da evolução de suas obras (cfr ABELL, ACKOFF, ANSOFF, DAVOUS & DEAS, DECLERCK, DILL, GAJ, HADOSEVICH, HASELHOFF, HAYES, TABATONI & JARNIOU, LEVY, MATOS, OLIVEIRA, ULLRICH, YOSHIHARA, entre outros). GAJ (1987, p. 16-21) ao analisar algumas definições de estratégia, acredita ser possível resumir as várias posturas em três abordagens:

"alguns autores associam estratégia com planejamento. Para eles, o importante é o produto final que se obtém do trabalho estratégico expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos"; [os autores para os quais a] "a estratégia é algo mais amplo, assim como uma forma de ver o mundo. Uma visão do futuro que se deseja e dos meios para alcançá-lo. Essa forma é mais filosófica e abrangente ..." [e uma terceira que] "coloca a estratégia de forma bastante pragmática, como um instrumento de direção de organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis".

GAJ conclui sua análise chamando a atenção para o fato de que todas as abordagens têm um aspecto comum: *o da futuridade das ações correntes* e destaca que estratégia é uma postura consciente de adequação ambiental.

Inobstante, para a análise administrativa é fundamental distinguir com clareza os conceitos basilares na abordagem estratégica: administração estratégica, planejamento estratégico, missão, políticas e diretrizes.

3.2.3 - Clarificando os conceitos

O modelo da abordagem estratégica exige o conhecimento de duas ordens terminológicas: uma base conceitual formada por dois termos, administração estratégica e planejamento estratégico; e três pilares operacionais, missão, políticas e diretrizes.

a) Administração estratégica

Na década de sessenta, quando começou a prosperar a idéia de planejamento estratégico - considerado uma resposta à insipiência das técnicas vigentes até então, como as técnicas de planejamento orçamentário, financeiro e de produção, com vistas à inserção ambiental das organizações - num primeiro momento, acreditou-se que a mera formulação estratégica resolveria a questão organizacional, seguido de um sentimento de frustração e descrédito no planejamento estratégico à medida em que aqueles objetivos não eram viabilizados. Em maio de 1973, no primeiro seminário internacional de administração estratégica, promovido pela Graduate School of Management da Universidade de Vanderbilt, ANSOFF e outros estudiosos de administração de diferentes disciplinas e de várias nacionalidades e homens de negócios que, na prática, trabalhavam com administração estratégica (especificamente: Donna J. Rawls, Edwin M. Bartee, Frits Haselhoff, H. Raymond Radosevich, Hideki Yoshihara, James Deas, James V. Davis, James R. Rawls, Kenneth O. Michel, Lajos Zelkó, László Horvath, Pierre Davous, Pierre Jarniou, Pierre Tabatoni, Robert A. Ulrich, Robert L. Hayes, Roger P. Declerck, Willard T. Carleton e

William R. Dill - cfr ANSOFF et alii, 1981, p.18) chegaram à conclusão de que além do planejamento estratégico dever-se-ia se trabalhar outros fatores: o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, trabalhar as pessoas, e o monitoramento ambiental. Em suma, a administração estratégica passa a ser vista como um processo interativo entre a fixação de objetivos, o comportamento organizacional para a sua implementação e o monitoramento ambiental e sua avaliação.

O monitoramento ambiental visa não só a verificação do atingimento das metas em termos de ações delineadas, mas sim a avaliação da efetividade das metas propostas, ou seja, verificar se a mudança esperada no meio ambiente organizacional foi atingida. Em termos de resultado, o monitoramento ambiental tem a finalidade de acompanhar e provocar uma maior efetividade da organização. Entende-se por efetividade a capacidade da organização de satisfazer as necessidades ambientais. Vale ressaltar que esse monitoramento ambiental não é apenas verificar os resultados quantitativos de uma meta, mas se ela está satisfazendo as mudanças ambientais esperadas. O grau de efetividade de uma meta depende dos objetivos estratégicos delineados por ocasião do planejamento estratégico.

b) Planejamento estratégico

A visão estratégica é iterativa e não integrativa. Assim sendo, o planejamento estratégico é um processo iterativo da análise das oportunidades e ameaças e de pontos fortes e fracos com vistas à busca de uma equação para a definição de objetivos apropriados ao ajustamento das organizações às condições ambientais de mudança.

O planejamento estratégico constitui-se na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, a definição da missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas.

Comparando os conceitos de administração estratégica e planejamento estratégico, pode-se concluir que a administração estratégica está para o planejamento estratégico assim como o todo está para a parte ou como o processo está para a atividade.

GAJ (1987, p. 23) resume as diferenças entre planejamento estratégico e administração estratégica da seguinte forma:

"planejamento estratégico: estabelece uma postura em relação ao ambiente; lida com fatos, ideias, probabilidades; termina com um plano estratégico. Sistema de planejamento. Administração estratégica: acresce capacitação estratégica; acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização; termina com um novo comportamento. Sistema de ação".

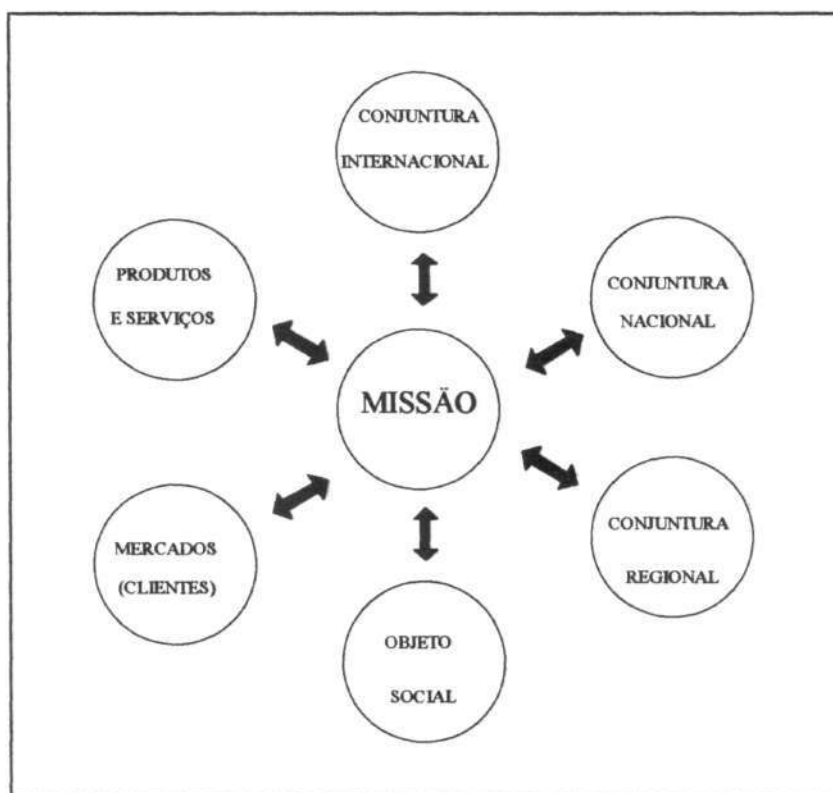
c) Missão

A missão é a expressão da razão de existência de uma organização. Como tal, deveria ser ao mesmo tempo clara, explícita e suficientemente abrangente de modo a permitir que acompanhe as mudanças processadas no ambiente. Uma missão organizacional bem definida deve conter três elementos: o propósito, o meio e o benefício. O propósito é a visão maior do negócio da organização. O meio corresponde ao como se vai implementar o propósito. E por último, deve explicitar o benefício a ser proporcionado à sociedade. A missão deve realçar a visão estratégica que vislumbra o hoje e o amanhã numa relação biunívoca, descortinando oportunidades e colocando os compromissos da organização. KOTLER (1993, p. 19-20) afirma que

"muitas organizações desenvolvem declarações formais de suas missões para responderem a estas questões. Uma declaração da missão é uma definição do propósito de uma organização o que ela deseja alcançar em um meio maior. Escrever uma definição formal da missão de uma empresa não é tarefa fácil. Algumas organizações gastam um ano ou mais tentando preparar uma boa definição do propósito de sua empresa. Uma definição clara da missão atua como

uma 'mão invisível' que guia as pessoas dentro das organizações de forma que elas possam trabalhar para a realização dos objetivos organizacionais".

A missão alavanca o negócio da organização e identificado o seu campo de atuação. A Figura 3 (página seguinte) mostra o entrelaçamento da missão com os diversos segmentos da conjuntura global onde a organização está situada.



Cabe ressaltar que, antes de definir sua missão, uma organização deve definir claramente o seu negócio, tendo em vista que este é parte integrante daquela, ou seja, o propósito da organização, em última análise, é o seu negócio.

Ao definir o seu negócio, a organização deve buscar uma síntese, dentro de uma linguagem potencializada, de forma a expressar clara e concisamente o seu propósito de ser. Essa definição é importante porque confere-lhe a identidade com o público interno e externo e com os não-clientes.

Para obter uma melhor comunicação de seu negócio com a visão corporativa, toda organização deve ser capaz de responder a algumas indagações, a partir de seu grupo de clientes e produtos:

- o quê podemos fazer em termos de oportunidades ambientais?
- o quê podemos fazer em termos de nossas capacidades/recursos?
- o quê os executivos querem fazer em termos de sua intuitividade e valores?
- o quê considerar como ético para a organização.

Segundo KOTLER (1993, p. 47), uma estratégia diferenciada pressupõe que os segmentos tenham sido previamente identificados. A diferenciação competitiva calca-se na existência de um apelo especial para determinado grupo de clientes (mercado). Para ser entendido, este apelo especial deve ser explicitado como um valor adicionado.

d) Políticas

Políticas são orientações de ordem geral e têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisão. As políticas constituem o feixe de idéias que corporificam a decisão. Representam a síntese das grandes opções. O elenco de políticas é o próprio enunciado da decisão, desdobrando-se em níveis de planejamento para ações.

As políticas são a forma mais clara, mais concisa e mais precisa de explicar as escolhas feitas a partir do exame estratégico. Cada política deve configurar uma sinergia com o conjunto de políticas da organização, uma concepção coerente e lógica, porque cada uma só ganha sentido na relação com as demais. O enunciado de cada política será tanto mais sintético quanto mais abrangente e de maior alcance for o nível da decisão.

e) Diretrizes

O balizamento de cada política dá-se pelas diretrizes, que constituem as determinações necessárias ao sucesso da implementação, ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões, em qualquer nível da empresa; explicita o que a organização deve ter para viabilizar relações adequadas com o seu ambiente externo e interno.

O Quadro 1, abaixo, apresenta uma síntese dos cinco conceitos apresentados.

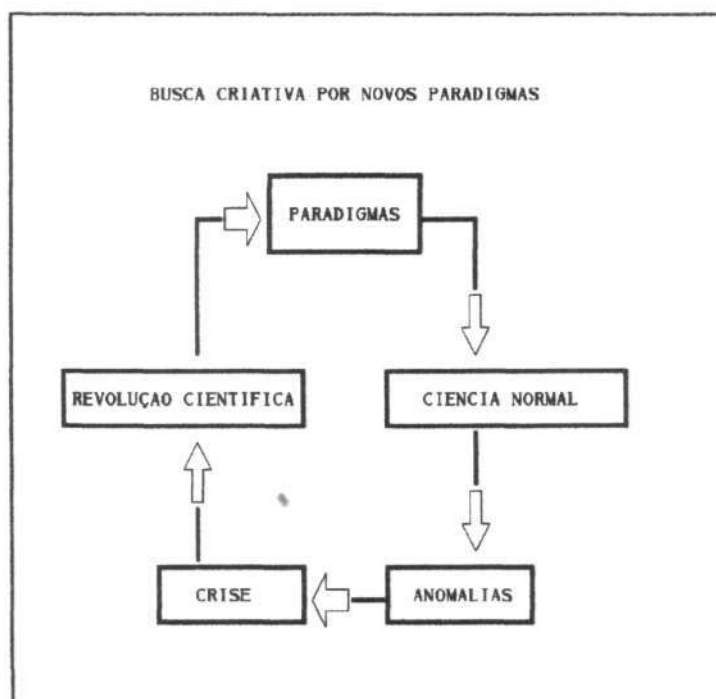
QUADRO 1
SÍNTESE DOS CONCEITOS

TERMOS	SÍNTESE DOS CONCEITOS
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	Processo iterativo entre a <i>fixação</i> de objetivos, sua implementação e o monitoramento ambiental e sua avaliação
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Processo iterativo de <i>análise</i> de oportunidades e ameaças e de pontos fortes e fracos e definição de objetivos estratégicos
MISSÃO	Razão de <i>ser</i> da organização - explicita o propósito, o meio e o benefício da organização
POLÍTICAS	<i>Orientações</i> de ordem geral - têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisões
DIRETRIZES	Constituem as <i>determinações</i> necessárias ao sucesso da implementação das políticas

3.3 - ESTRATÉGIA E MUDANÇA DE PARADIGMAS

A estratégia é, sobretudo, o elemento indutor da mudança e toda mudança, em essência, corresponde uma mudança de paradigmas.

Ao questionar em *A estrutura das revoluções científicas* que o progresso da ciência não ocorria de forma linear e cumulativa KUHN (1994) contribuiu também para o progresso da teoria das organizações. Para sustentar seu ponto de vista, utilizou como um dos pilares de argumentação o conceito de paradigma. Demonstrou que havia instantes de efervescência criativa a que chamou de "revoluções científicas", as quais induzem à obsolescência da matriz teórica vigente. Inicia-se, assim, novo ciclo de ciência normal, onde a produção do conhecimento progride, durante um certo período, de forma linear e cumulativa de acordo com o paradigma aceito. Novamente, o esgotamento das referências teóricas e metodológicas gera fases de anomalias, determinando a crise do paradigma. É esse um processo em marcha na ciência e nas organizações: o repensar dos paradigmas. A Figura 4, abaixo, demonstra o esquema desse ciclo, desenvolvido por SOUZA (1993):



Fonte: SOUZA (1993). Instituições públicas sustentáveis.

A função da estratégia é mudar paradigmas. A hora que se muda um paradigma muda-se também o comportamento organizacional. Aí reside a grande dificuldade: as pistas estão no velho paradigma e resistem ao novo paradigma. O reposicionamento organizacional não se processa sem uma mudança de paradigmas.

A aceitação de um novo paradigma implica na mudança dos valores, que por sua vez requer uma ampla negociação, envolvendo pessoas de todos os níveis da organização.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA

CAPITULO 4

METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO E DE INTERVENÇÃO

A partir da tipologia de técnicas de levantamento de GALTUNG, o trabalho adotou a técnica de observação participada de três exemplos de intervenção, segundo o modelo de planejamento estratégico de VIVACQUA, baseado em quatro fases: análise ambiental interna, análise ambiental externa, encontros internos para formulação estratégica e sistematização das premissas estratégicas.

4.1 - UM PANORAMA DE TÉCNICAS

Entre as várias classificações de técnicas de levantamento, uma delas considera o levantamento como um processo em que o pesquisador emite um estímulo e dele obtém uma resposta. A partir daí, podem ser elencadas nove categorias de técnicas de levantamento.

4.1.1 - Ambientes de levantamento segundo o modelo de estímulo e resposta

No processo de coleta de dados para seu trabalho, o pesquisador emite estímulos ao objeto de sua fonte de informações. Esses estímulos podem ter um padrão, isto é, são sistematizados, ou não ter um padrão, ou seja, são aleatório ou assistemáticos. Por sua vez, as respostas também podem ser sistematizadas ou assistemáticas. A partir deste quadro, GALTUNG (1966, c. V) estabelece o que ele chama de ambientes do levantamento de dados. Esses ambientes se classificam em: informal, formal não estruturado e formal estruturado, cujas definições podem ser facilmente apreendidas no Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2
AMBIENTES DE LEVANTAMENTO DE DADOS

TIPOS DE RESPOSTAS	ESTÍMULOS ASSISTEMÁTICOS	ESTÍMULOS SISTEMÁTICOS
ASSISTEMÁTICAS	informal	formal não estruturado
SISTEMÁTICAS	-	formal estruturado

Fonte: GALTUNG (1966, p. 125)

Fica claro que, se não existe nos estímulos, não é possível, em consequência, obter um padrão nas respostas; esta é a razão pela qual só são possíveis três ambientes de levantamento.

4.1.2 - Categorização de técnicas em função das respostas

As respostas obtidas pelo pesquisador, por sua vez, podem ser de três espécies:

- a) um comportamento: são todas as respostas que não implicam na emissão de uma palavra escrita ou oral. Pode ser um gesto, um sinal, uma forma de ser ou de agir;
- b) uma resposta escrita; e
- c) uma resposta oral.

Conjugando os três ambientes de levantamento (informal, formal não estruturado e formal estruturado) com as formas espécies possíveis de resposta, obtêm-se nove categorias de técnicas de levantamento, como se pode ver na Quadro 3, da página seguinte.

QUADRO 3
TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS

AMBIENTES DO LEVANTAMENTO	RESPOSTA COMPORTAMENTAL	RESPOSTA ESCRITA	RESPOSTA ORAL	1
INFORMAL	observação (participada ou não)	pesquisa bibliográfica	conversa, diálogos	1
FORMAL NÃO ESTRUTURADO	observação sistemática	questionário com perguntas abertas	entrevista não estruturada	1
FORMAL ESTRUTURADO	experiência	questionário com perguntas fechadas	entrevista estruturada	1

Fonte: GALTUNG (1966, p. 126).

Com base nos ambientes e técnicas de levantamentos de dados estabelecidos por GALTUNG, o autor determinou a metodologia de acompanhamento utilizada nesta dissertação.

4.2 - SELECIONANDO TÉCNICAS DE ACOMPANHAMENTO

Este trabalho sistematiza as observações e experiências de planejamento estratégico levadas a efeito em três organizações governamentais ou, mais precisamente, a Superintendência da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A e Banco de Brasília S/A, com vias à generalização para casos análogos. Dessa forma, segundo a terminologia de PATTON (*apud* ROESCH, 1995, p. 180) esta pesquisa se classifica como *avaliação de resultados*, pois objetiva:

"determinar a efetividade de intervenção de ações humanas (programas, políticas, pessoal, produtos)" e dela se esperam "julgamento, generalizações sobre tipos efetivos de intervenções e condições sobre as quais os esforços são efetivos".

Para esses tipos de pesquisa, as técnicas de levantamento de dados mais adequadas são a pesquisa bibliográfica e observação participada, como foi feito para a realização deste trabalho.

Para a pesquisa bibliográfica, além dos textos clássicos sobre planejamento estratégico, como ABELL (1991), ACKOFF (1974), ANSOFF (1990 e 1991), ANSOFF, DECLERCK & HAYES (1981), BARNARD (1971), CARSE (1986), GAJ (1987), KOTLER & ARMSTRONG (1993), LEVY (1986), MATOS (1993), OLIVEIRA (1991 e 1995) e PORTER (1991), entre outros, foram analisados relatos de experiências e de modelos de planejamento estratégicos, nominalmente de VIVACQUA e MARCELINO.

O autor participou, como facilitador, das experiências vivenciadas pela SUFRAMA, TELERN e BRB, as quais serão descritas no Capítulo 5. A participação como facilitador permitiu ao autor recolher dados que, uma vez sistematizados, constituíram, a seu juízo, material suficiente para as generalizações esperadas.

Foram escolhidas as três organizações citadas porque (a) diferem em tamanho, cultura, localização e produto e (b) coincidem num ponto: são burocracias governamentais e, classicamente, organizações resistentes a mudanças. Confirmado nesse universo que o planejamento estratégico produz mudança, com base nos métodos de investigação experimental de Stuart Mill (princípio da concordância e diferença - COPI, 1978, p. 344, e NOLT, 1991, p. 443), a generalização torna-se legítima.

4.3 - METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO

Nas experiências de mudanças realizadas na Superintendência da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A e Banco de Brasília S/A, utilizou-se um modelo de planejamento estratégico participativo, onde o corpo funcional da organização atuasse de forma significativa no processo, na condição de co-autor do plano final, um modelo que fosse de encontro às colocações de ACKOFF, *apud* REBOUÇAS (1991, p. 24), quando afirma que:

"o principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Neste sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa ...".

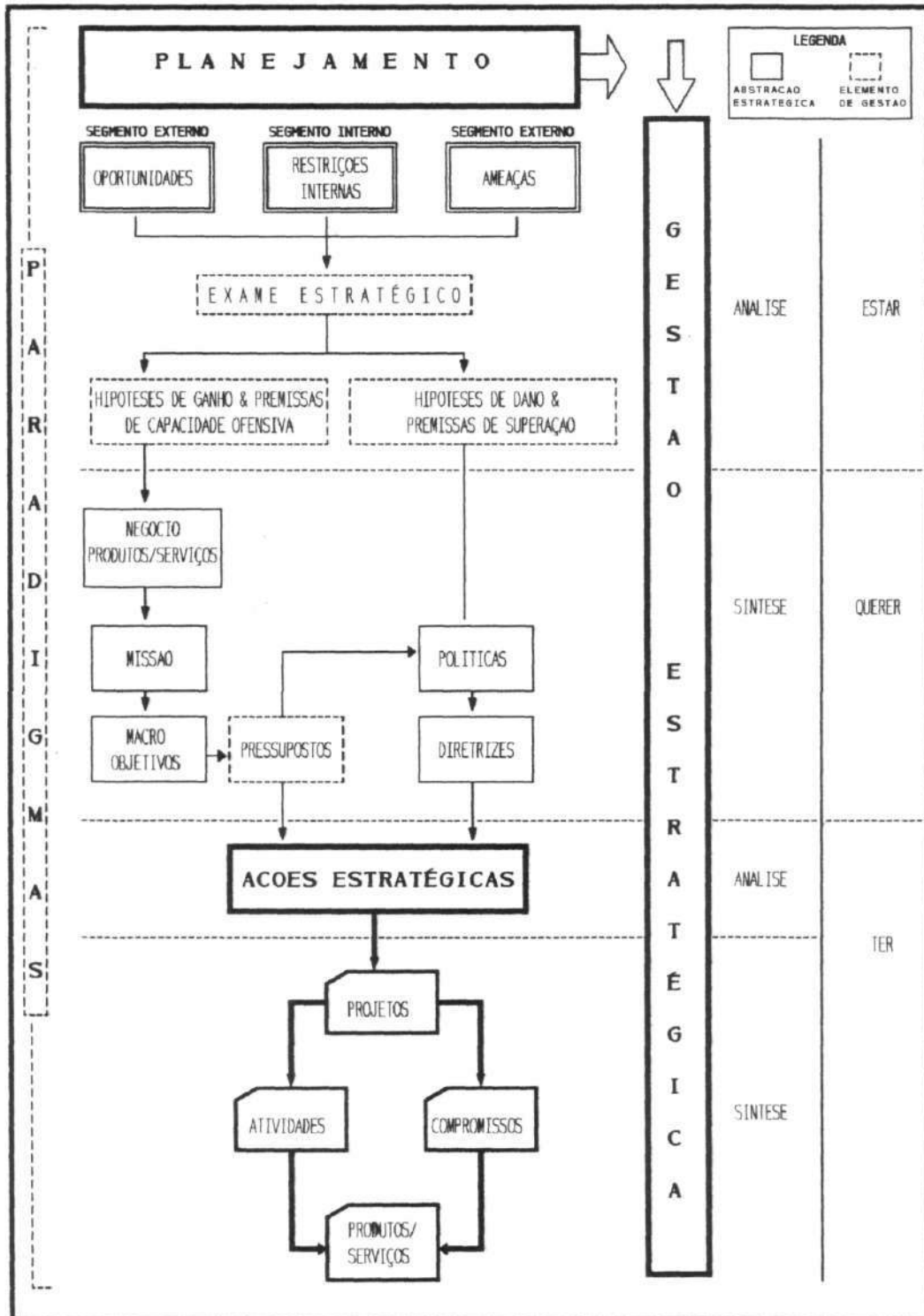
A forma como é conduzido o processo é a grande responsável pela quebra de resistências à mudança; esta, por sua vez, é o grande produto do planejamento participativo.

Preferencialmente, um processo de planejamento estratégico participativo deve ser conduzido por consultores externos, tendo estes as funções de fornecerem a metodologia, serem facilitadores do processo e sistematizadores dos produtos das diversas fases, culminando com a sistematização do documento estratégico final. Os consultores externos, por serem imparciais no contexto da organização, têm condições mais favoráveis de promoverem melhor aproveitamento dos conhecimentos e potencialidades individuais do corpo funcional e, por conseqüência, obter o comprometimento de todos por ocasião da implementação das ações estratégicas decorrentes, o que acontecerá, até certo ponto, de forma natural, uma vez que foram co-responsáveis pela elaboração do plano.

4.3.1 - modelo conceituai

O modelo conceituai da metodologia utilizada para possibilitar o estabelecimento dos propósitos organizacionais - considerando o estado da arte em cada organização - foi desenvolvido pelo Prof. VIVACQUA, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e está representado no esquema da Figura 5, na página seguinte.

FIGURA 5
MODELO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: VIVACQUA (1994, p. 7).

No desenvolvimento, este modelo não é preso a um sequenciamento linear. Conforme a conveniência, pode-se iniciar o processo por uma das suas três vertentes: oportunidades, restrições internas ou ameaças. É desenvolvido da esquerda para a direita e de cima para baixo, mediante aproximações sucessivas para definição dos elementos destinados a estruturar uma gestão estratégica e das abstrações que os respaldam.

Os segmentos de análise se constituem em três vetores: um interno e dois externos. O vetor interno é representado pelas restrições de maior peso para o equacionamento dos problemas internos, denominado de condicionantes básicas. Os vetores externos representam os pressupostos e as hipóteses. Os pressupostos exprimem o desejo da organização em relação à missão e seus objetivos estratégicos, enquanto que as hipóteses clarificam os possíveis danos causados pelas ameaças e delas derivam premissas de contorno.

As ações estratégicas, traduzidas em um conjunto de projetos estratégicos, por sua vez, estão fortalecidas por expressarem a conquista das oportunidades, por atenuarem ou removerem restrições internas e por promoverem defesas para as ameaças.

Para alcançar os efeitos almejados, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da organização por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, neste modelo, os atores das diversas fases do processo (análise ambiental interna, análise ambiental externa, definição de novos paradigmas, definição da missão e negócios, definição de políticas, diretrizes e determinação das ações estratégicas para implementação do plano) são os próprios integrantes da organização. O modelo também incorpora no processo o público externo, aqueles que serão os maiores beneficiados de uma organização atuante e totalmente direcionada para o futuro. A "clientela" deve ser instada a participar do processo através de representantes dos diversos segmentos do mercado, na qualidade de co-responsáveis pelo redirecionamento da organização.

4.3.2 - Premissas para elaboração do plano estratégico

A metodologia de elaboração de planejamento estratégico apresentada está baseada na aplicação e obediência de algumas premissas condicionantes:

a) ênfase no processo e não no produto. O processo em si já caracteriza uma mudança; a nova organização é o produto;

b) respeito à ordenação lógica dos elementos que viabilizam a implementação estratégica. Tais elementos são:

- doutrina a ser utilizada;
- estabelecimento do alvo que deve ser atingido;
- organização das vontades para atingi-lo;
- oportunidade da implementação; e
- logística a ser usada.

c) formalização do documento estratégico centrado na cultura local, codificado para o entendimento dos membros da organização participantes do processo de formulação, os quais na implementação serão os responsáveis diretos pelo uso, ajustes e ações.

A seguir, será descrita detalhadamente a forma de aplicação prática do modelo apresentado.

4.4 - DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO

O processo de elaboração de planejamento estratégico, com base na metodologia descrita, é desenvolvido em quatro fases distintas:

fase 1 - *análise ambiental interna*: destinada ao levantamento, junto ao corpo funcional, das restrições internas da organização impeditivas ao bom desempenho de suas atribuições;

fase 2 - *análise ambiental externa*: objetiva a identificação, por parte do corpo gerencial da organização, de ameaças e oportunidades (podendo também participar representantes dos seus clientes);

fase 3 - *encontros internos para formulação estratégica*: destina-se à formulação estratégica. Participa destes encontros uma parcela significativa do corpo gerencial da organização; e

fase 4 - *sistematização das premissas estratégicas*: corresponde à montagem do plano, a partir das informações colhidas nas fases anteriores.

4.4.1 - Análise ambiental interna

A análise ambiental interna é o primeiro passo prático do processo de elaboração do planejamento estratégico. Nesta fase participam funcionários da organização de diferentes níveis, desde o nível operacional até o gerencial. Os funcionários são agrupados em turmas de aproximadamente 25 pessoas e cada turma participa de um *workshop*, com duração de quatro horas, para identificação das principais restrições internas impeditivas ao eficaz desempenho da organização. Caracteriza-se pela identificação e análise dos pontos fracos e fortes da organização, a fim de viabilizar o aproveitamento das oportunidades ambientais e evitar que ela fique vulnerável às ameaças externas.

O modelo de análise ambiental interna examina as restrições e identifica suas causas, permitindo a configuração dos principais problemas com seus nexos e dependências, mediante um tratamento quantitativo e qualitativo.

No início dos trabalhos de cada *workshop* o processo de planejamento estratégico em curso é apresentado em cerca de quinze minutos, descrevem-se a metodologia utilizada, suas diversas fases, o produto final e a importância da participação de cada servidor tanto na elaboração do plano quanto na implementação. Em seguida, exibe-se o filme *O impulso das águias*, cuja mensagem tem a finalidade de abrir a mente dos participantes e promover o engajamento de todos no processo. No momento seguinte todos são convidados a relacionar individualmente as principais restrições internas da organização, com base em uma temática que é exibida para todos, de acordo com o seguinte exemplo:

considerando a sua experiência profissional na (nome da organização) e a sua área de atuação, identifique os principais problemas que impedem a organização de prestar serviços com excelência e qualidade à comunidade.

Nesta fase, cada participante recebe um formulário específico e relaciona inicialmente duas restrições internas. Os formulários são recolhidos e redistribuídos. Cada um apresenta mais dois problemas e, novamente, os formulários são recolhidos e redistribuídos para que sejam listados mais dois problemas. Em seguida, a turma é dividida em grupos de seis a oito participantes a fim de que cada grupo consolide a redação dos problemas constantes dos formulários (sistematização dos problemas).

Na análise dos problemas, alguns são rejeitados pelo grupo, outros acrescidos e, o que é mais importante, deixam de ser problemas individuais e passam a ser problemas do grupo. O passo seguinte é uma sessão plenária onde um relator de cada grupo expõe e defende os problemas sistematizados pelo seu grupo. Em seguida, há um debate com todos os integrantes da turma quando são discutidos os diversos problemas levantados pelos grupos. Neste momento, todos têm oportunidade de falar, expor suas ansiedades e temores, além de externar o seu ponto de vista sobre a organização. A partir daí, os problemas deixam de ser dos grupos e passam a ser os problemas aceitos pela turma.

Estes *workshops* são essenciais ao processo. Atingem os objetivos quando são levantadas as principais restrições internas e externas da organização, envolvem ativamente uma parcela significativa do corpo funcional e obtêm o comprometimento quase unânime dos participantes com o processo estratégico.

Na análise dos problemas, denominados fatos-problema, utilizam-se os seguintes mecanismos: matriz de análise dos fatos-problema, projeções gráficas e planilha descritiva de cada um dos fatos-problema levantados, definindo os focos e as prioridades de intervenção.

a) Matriz de análise de fatos-problema

Os fatos-problema levantados junto ao público interno da organização são alocados em uma matriz tanto em linhas como em colunas de forma a estabelecer a relação de causa e efeito entre eles e apurar os índices fatorial, funcional, de complexidade e de significação relativa. Um modelo da matriz utilizada consta do Anexo A.

índice fatorial (contagem das ocorrências na horizontal da matriz): totaliza o número de vezes em que o fato-problema é fator de outro. Sua utilização destina-se a medir o quanto a variável pode influenciar outras variáveis, ou seja, quantas vezes ela é fato gerador de outras.

índice funcional (contagem das ocorrências na vertical da matriz): representa o número de vezes em que o fato-problema é função de outro; em outras palavras, ela mede o quanto a variável é influenciada por outras variáveis.

índice de complexidade: corresponde à soma do índice funcional mais o índice fatorial. Destina-se a determinar quantas vezes a variável é fator e/ou função, cumulativamente.

índice de significação relativa: equiivale à diferença entre o índice fatorial e o funcional e estabelece o "peso" de cada variável.

Estes índices têm a finalidade de determinar, após as projeções gráficas, quais são os problemas a serem atacados e as prioridades de intervenção.

b) Projeção dos fatos-problema segundo os índices fatorial e funcional

Os fatos-problema são plotados num sistema de coordenadas cartesianas: os índices fatoriais na ordenada; no eixo das abcissas, os índices funcionais. A finalidade deste gráfico é visualizar quais os fatos-problema têm propensão a fator (causa), propensão a função (efeito) ou propensão nula (problemas que não têm relação, de forma determinante, de causa ou efeito com os demais). A bissetriz deste gráfico é a chave para essa identificação (vide gráfico no Anexo B).

Após a projeção dos índices fatorial e funcional de cada fato-problema nesse gráfico, eles assumem a seguinte configuração;

- fatos-problema com propensão a fator: situados acima da bissetriz;
- fatos-problema com propensão a função: situado abaixo da bissetriz; e
- fatos-problema com propensão nula: situados na bissetriz.

Os fatos-problema com propensão a fator são aqueles sobre os quais devem ser adotadas medidas de intervenção. Os com propensão a função são efeitos dos fatores e, por isso, são sanados ou atenuados com as medidas de intervenção para aqueles identificados como causa. Os fatos-problema com propensão nula merecem uma análise mais detalhada para a determinação da necessidade ou não de medidas de intervenção.

A análise gráfica dos fatos-problema, segundo os índices de complexidade e de significação relativa, determina as prioridades de intervenção dos problemas com propensão a fator.

c) Proteção dos fatos-problema segundo os índices de complexidade e de significação relativa.

Como no gráfico anterior, os fatos-problema são plotados num sistema de coordenadas cartesianas, onde os índices de significação relativa, com valores positivos e

negativos, estão dispostos no eixo das ordenadas, e os índices de complexidade, no eixo das abcissas (vide gráfico no Anexo C).

Este gráfico, além de determinar a propensão dos fatos-problema (problemas com propensão a fator localizam-se acima do eixo das abcissas, os com propensão a função, abaixo, enquanto que os com propensão nula situam-se sobre o referido eixo), determina, também, as prioridades de intervenção. A distância entre o fato-problema projetado e o eixo das abcissas é o fator determinante da prioridade de intervenção: os que localizam-se mais distantes desse eixo, têm maior prioridade, enquanto os que estão mais próximos, menor prioridade. Quando dois ou mais problemas localizam-se na mesma linha horizontal (equidistantes do eixo das abcissas) a prioridade de intervenção recai sobre aquele que estiver mais próximo do eixo das ordenadas.

d) Planilha descritiva

Com a finalidade de se proceder à análise individual dos problemas levantados e identificados com propensão a fator, elabora-se, para cada um deles, uma Planilha Descritiva onde constam a descrição do problema, os índices fatorial, funcional, de complexidade e de significação relativa, além de listar suas principais causas e principais funções. Estas planilhas, aliadas a outros mecanismos, proporcionarão subsídios para a formulação estratégica almejada (vide planilha no Anexo D).

A análise ambiental interna preocupa-se exclusivamente com o ambiente intra-organizacional. Identifica as principais debilidades interna e, mais importante que isso, promove a quebra do "olhar acostumado" ao levar as pessoas a passar de um patamar de "ter pensamentos" para "pensar", ou seja, dar oportunidade a todos a "viabilizarem" a organização, a partir das contribuições individuais.

A análise ambiental externa visa o entorno organizacional, mais especificamente, a identificação e análise das ameaças e oportunidades externas à organização.

4.4.2 - Análise ambiental externa

A análise ambiental externa se processa em dois níveis:

1) no contexto geral ou macro-ambiente, que afeta a todas as organizações, analisa-se em três dimensões: internacional, nacional e regional (inclusive local); e

2) no contexto específico ou operacional, que se relaciona mais de perto com a organização, por estar próximo do seu espaço organizacional ou geográfico de atuação. Neste nível se considera o relacionamento da organização com seus clientes, competidores, fornecedores, empregados, acionistas e governo (ou o relacionamento de uma instituição pública com os seus *stakeholders*, como cidadãos, governo, empresários, servidores públicos, entre outros).

Para cada dimensão se procuram identificar os elementos principais que a caracterizam. No plano internacional esses elementos se identificam como eventos ou acontecimentos, ou seja, fatores que são tomados como dados e que não podem ser alterados (ex.: formação de blocos econômicos, protecionismo, etc). Nas demais dimensões esses elementos são considerados variáveis, em relação às quais se podem ter alguma possibilidade de influência ou reação (ex.: crescimento da renda, aumento da competição, desenvolvimento tecnológico, etc).

Operacionalmente, a análise ambiental externa se faz com um grande *workshop* do qual participam toda a cúpula da organização, algumas lideranças internas identificadas por ocasião da análise ambiental interna e convidados externos (clientes).

Os trabalhos são iniciados com a apresentação, pelos consultores e facilitadores do encontro, de um texto de orientações conceituais definindo o objetivo da análise do ambiente externo, que é estudar a relação entre a organização e o seu meio ambiente, identificar ameaças e oportunidades e avaliar a capacidade ofensiva e defensiva da organização envolvida no planejamento. Entendendo-se por capacidade ofensiva o conjunto de condições que propicia a conquista de oportunidades, e por capacidade defensiva, o

conjunto de fatores que permitem enfrentar, neutralizar ou contornar as ameaças. Traça-se um quadro de referência básico em relação a eventos contemporâneos do ambiente internacional e variáveis relevantes da atual conjuntura nacional, que devem ser considerados nas discussões dos grupos de trabalho. Em seguida, os participantes são divididos em grupos e, mediante a orientação dos facilitadores, inicia-se a análise ambiental externa.

Os trabalhos culminam com uma sessão plenária, onde um relator de cada grupo apresenta as conclusões do seu grupo, seguido de uma sessão de debates e ajustes até se chegar a um formato único aprovado pelos membros da oficina de trabalho, contendo, para as três dimensões, os eventos e as variáveis mais significativos, com a indicação das hipóteses de ganho e de dano e as premissas de capacidade ofensiva e defensiva, em relação a cada evento ou variável.

Após sistematizadas, as informações produzidas nas duas primeiras fases - análise ambiental interna e análise ambiental externa - constituem-se em "matéria-prima" para a fase seguinte, destinada à formulação estratégica.

4.4.3 - encontros internos para formulação estratégica

Nesta fase, são realizados vários *workshops* com a participação permanente de um grupo, composto pelos principais dirigentes e por lideranças internas dos diversos extratos da organização, destinados a identificação de novos paradigmas, determinação do negócio, definição da missão, fixação dos objetivos estratégicos, identificação de áreas estratégicas, delineamento de políticas e diretrizes e caracterização dos fatores críticos de sucesso, como são especificados a seguir,

a) Paradigmas

No *workshop* para definição de paradigmas, inicialmente é exibido o filme *A questão dos paradigmas*. Em seguida, realiza-se uma sessão plenária para discussão e entendimento do conceito de paradigma e a aplicação do conceito à formulação estratégica. Após as explicações, a turma é dividida em grupos e cada grupo é conduzido a identificar os paradigmas contemporâneos que influenciam a organização e o seu contexto de atuação para, em seguida, propor novos paradigmas.

O passo seguinte é de uma sessão plenária para apresentação pelos grupos de suas conclusões e propostas e sistematização dos paradigmas propostos pelo diversos grupos.

h) Determinação do negócio

O *workshop* para a definição do negócio corporativo é iniciado com uma sessão plenária para apresentação dos conceitos e das metodologias de trabalho para o exame estratégico do negócio. Em seguida, os participantes são divididos em grupos de trabalho com a finalidade de determinarem o negócio corporativo da organização, identificação e definição de áreas de negócio e grupos de clientes, e identificação e definição de produtos e serviços, atuais e potenciais, para os grupos de clientes identificados.

Ao final, realiza-se uma sessão plenária para apresentação e sistematização das propostas pelos grupos de trabalho. O produto final desse *workshop* é a definição clara e precisa do negócio corporativo da organização, suas áreas de negócio, os grupos de clientes relacionados com cada área de negócio e os produtos e serviços de cada uma, tanto atuais quanto potenciais.

c) *Missão*

Prosseguindo o processo de, realiza-se um *workshop* exclusivamente para definição da missão da organização, cumprindo-se o encadeamento constante da Figura 6, a seguir:

FIGURA 6
ENCADEAMENTO PARA SE CHEGAR À MISSÃO



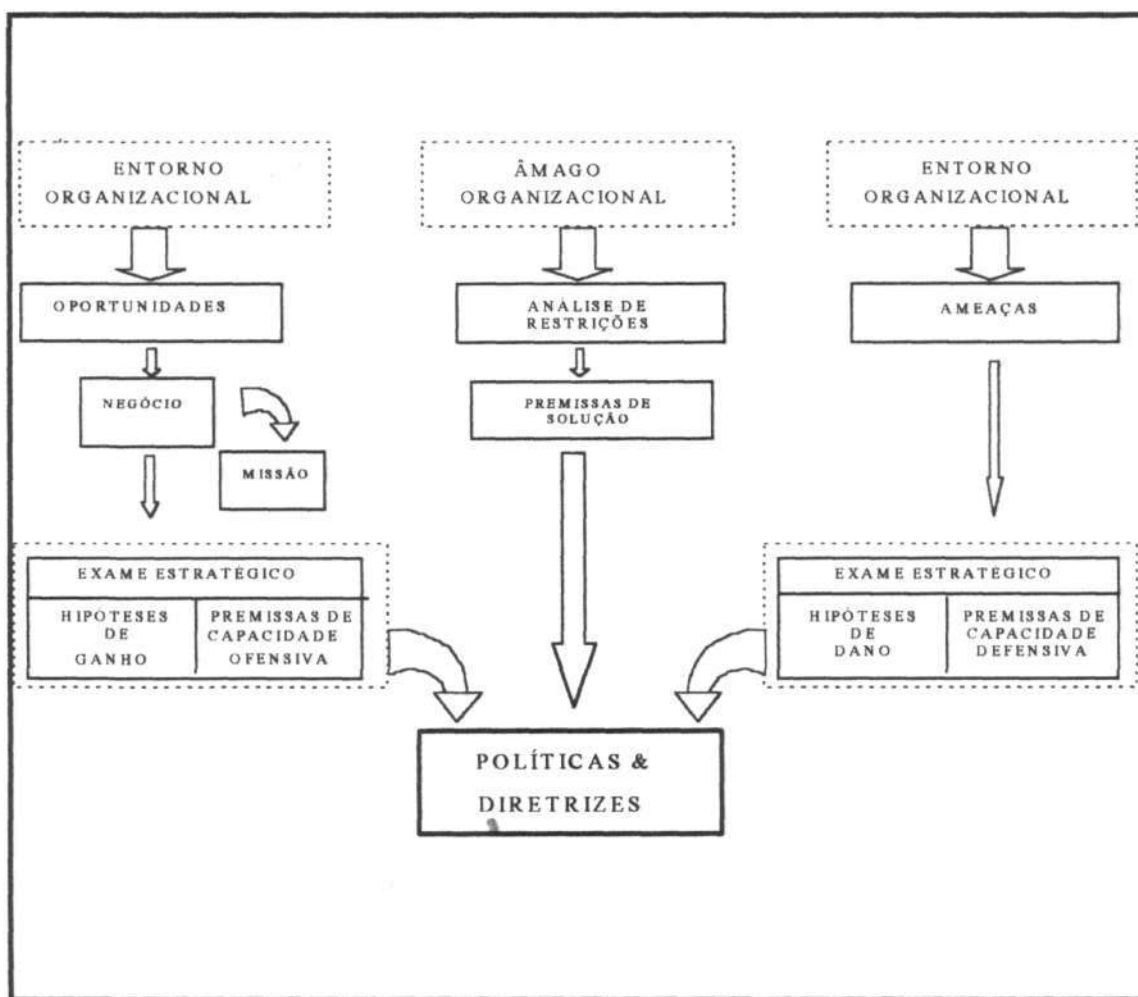
A exemplo dos anteriores, inicia-se o *workshop* com uma sessão plenária para nivelamento dos participantes em relação ao entendimento de negócio corporativo e missão. A seguir, os participantes são divididos em grupos, a fim de que elaborem uma proposta de missão. Após esta fase, há uma nova sessão plenária para apresentação das propostas, discussão e sistematização de uma missão para a organização aceita por todos.

Definidos o negócio corporativo e a missão, são realizados outros *workshops*, nos mesmos moldes dos anteriores, para definição das políticas e diretrizes voltadas para a visão de futuro da organização, em consonância com a nova missão delineada.

e) Políticas e diretrizes

Os *workshops* para definição das políticas e diretrizes organizacionais segue o mesmo padrão dos descritos anteriormente: uma sessão plenária para definição e conceituação dos termos e explicitação da metodologia a ser utilizada no encontro; divisão dos participantes em grupos, ficando cada grupo responsável pela elaboração de propostas de política e diretrizes para uma das áreas estratégicas anteriormente definidas; sessão plenária para apresentação e discussão das propostas dos grupos e sistematização final. A Figura 7, abaixo, demonstra a fonte das políticas e diretrizes,

FIGURA 7
FONTE DAS POLÍTICAS



FONTE: VIVACQUA, (1994, p. 11).

f) Fatores críticos de sucesso

Finalizando esta fase, realiza-se um *workshop* para determinação dos fatores críticos de sucesso que correspondem às ações emergenciais a serem implementadas pela organização. Estas ações são decorrentes dos pontos críticos identificados por ocasião da análise ambiental interna, as quais visam, em última instância, a predispor a organização para implementação do plano estratégico, ou seja, para a gestão estratégica.

4.4.4 - Sistematização das premissas estratégicas

Concluída a fase de levantamento de dados, de definições estratégicas e de envolvimento no processo dos diversos atores responsáveis pelo sucesso do planejamento, os consultores externos procedem ao ordenamento do plano, a partir das informações colhidas

nas etapas anteriores. Esta fase requer toda sensibilidade e capacidade profissional dos consultores em virtude da necessidade de se depurar, com exatidão, os excessos, as imperfeições e vieses corporativos que permeiam a massa de informações produzidas. Da sensibilidade dos consultores, muito dependerá o sucesso da implementação do plano.

A partir daí, o plano estratégico toma forma, contendo a missão da organização, os pressupostos básicos para a viabilização da missão, os objetivos estratégicos, as áreas estratégicas, o perfil de negócios, as políticas e diretrizes e os fatores críticos de sucesso. Cabe observar que um documento estratégico é fundamentalmente diferente de um documento de marketing, pois é dirigido ao consumo interno e não externo.

CAPÍTULO 5

EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA

Para fins de verificação da hipótese levantada, que o planejamento estratégico participativo é um instrumento de mudança, serão analisadas três experiências de mudança a partir de formulações estratégicas, vivenciadas pela Superintendência da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A e Banco de Brasília S/A. A concepção estratégica dessas três organizações foi estruturada dentro dos parâmetros da metodologia descrita no Capítulo 4. O que vai distinguir o sucesso de cada uma será a capacidade de passar do conceito de planejamento estratégico para a prática, vale dizer, para a implementação do plano. O planejamento estratégico, enquanto técnica, restringe-se a análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da organização. A partir daí, formula objetivos para potencializar o processo, o que correspondente, em última análise, ao primeiro passo, o ponto inicial da administração estratégica. O segundo passo, implementação do plano, requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional.

Analisando a experiência brasileira de planejamento, verifica-se que é perfeitamente factível a elaboração de excelentes planos. Pode-se remontar à década de quarenta para se exemplificar a existência de excelentes planos, como é o caso do plano SALTE (saúde, alimentação, transporte e energia) considerado bem feito, mas que pecou na implementação. Se ele tivesse sido implementado integralmente, certamente teria promovido resultados espetaculares. E, como este, podem ser citadas dezenas de outras experiências na história do planejamento no Brasil.

Ao analisar o processo de planejamento no Brasil, DAL AND (1967, p. 124) concluiu que:

" o grande problema do planejamento no Brasil não é como preparar os planos, mas como implementá-los. Muito pouca atenção tem sido dada às relações entre 'bons' planos e processos de implementação".

Essa conclusão é reforçada por SOUZA (1968, p. 59) quando afirma que:

"nenhum dos planos brasileiros chegou, sequer, à metade do caminho, exceto o chamado *Programa de Metas*, que, curiosamente, jamais pretendeu ser um plano, no sentido técnico da palavra" [grifo original].

A cultura institucional no Brasil não é uma cultura voltada para a mudança. A experiência brasileira de planejamento é paradoxal: as pessoas têm a capacidade de colocar muito bem os grandes objetivos, mas na hora de implementá-los as resistências a esse processo são fortes e até certo ponto intransponíveis. Falta tradição em trabalhar processos mais organizados, ou seja, a cultura brasileira parece que, de certa forma, incapacita o país a levar a bom termo uma implementação estratégica.

5. 1 - *DESCRIÇÃO DAS INTERVENÇÕES*

Serão analisadas três experiências práticas, cada qual com características diferenciadas; diferenças relacionadas com os perfis de liderança estratégica: o líder que manda fazer o planejamento estratégico na perspectiva de estar atualizado, mas não tem compromisso com a mudança em si; o líder que tem um compromisso estratégico e, conseqüentemente, com a mudança, mas que a formulação estratégica não conduz a uma mudança de paradigma da organização, vislumbrando mudanças apenas na otimização de métodos e técnicas operacionais e administrativas; e o líder que deseja a mudança estratégica, apoia e coordena o processo e sintoniza as pessoas com a mudança estratégica de paradigmas.

5.1.1 - Premissas de gestão estratégica da SUFRAMA

A SUFRAMA é uma autarquia federal, com sede em Manaus - AM, subordinada à Secretaria Especial de Políticas Regionais do Ministério do Planejamento e Orçamento, tendo como objeto a promoção de investimentos na Zona Franca de Manaus, na Amazônia Ocidental e nas Áreas de Livre Comércio. Sua estrutura básica compõe-se de um superintendente, quatro superintendências adjuntas: Operações, Administração, Planejamento e Ações Regionais. Subordinadas a estas, estão os departamentos, seguidos de divisões. A SUFRAMA possui ainda os seguintes órgãos subordinados: Entrepasto da Zona Franca de Manaus - EIZOF e as Administrações das Áreas de Livre Comércio - ALC, as quais em pleno funcionamento estão as de Tabatinga (AM), Macapá e Santana (AP) e Guajará-Mirim (RO); as ALC de Pacaraima e Bonfim (RR) estão em fase de implantação; e mais duas ALC estão previstas para serem instaladas em Cruzeiro do Sul e Brasília/Epitaciolândia (AC). O corpo funcional da SUFRAMA é de oitocentos funcionários, sendo cerca de seiscentos da casa (servidores públicos regidos pelo Regime Jurídico Único) e os demais, mão obra contratada.

Para elaboração do planejamento estratégico, a SUFRAMA contratou a Universidade de Brasília - UnB, com a interveniência da Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração - FEPAD, responsável pela operacionalização do programa. A equipe de consultores foi composta dos Professores Aldery Silveira Júnior, Antônio Nilson Craveiro Holanda, Célia Regina Carbone, Guilherme Antônio Vivacqua, Jorge Fernando Valente de Pinho e Rosane Silva Martins.

Os trabalhos tiveram início em setembro de 1994 e foram concluídos em dezembro do mesmo ano. O plano final recebeu a denominação de *Premissas de gestão estratégica* (Anexo E).

O processo de planejamento estratégico levado a termo na SUFRAMA promoveu uma profunda mudança de paradigmas e o conseqüente redirecionamento do Órgão. Até então, a SUFRAMA era basicamente uma administradora de incentivos da Zona Franca de Manaus. O planejamento estratégico redirecionou-a promoção de investimento, ficando

administração de incentivos apenas como um dos meios a serem utilizados para a consecução desse objetivo.

A SUFRAMA não tinha uma missão formal explicitada. No decorrer dos trabalhos ela foi definida, ficando com a seguinte redação:

"ser uma entidade líder na promoção de investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio, mediante a administração de incentivos e parcerias, objetivando o desenvolvimento auto-sustentável e integração da região no contexto nacional e internacional".

Definida da missão, foram estabelecidas três áreas estratégicas (áreas de resultados-chave), com vistas ao delineamento de políticas e diretrizes para o atingimento da missão proposta, conforme se segue:

- a) promoção de investimento;
- b) administração de incentivos; e
- c) cooperação interinstitucional/parcerias.

Para cada uma das áreas estratégicas foi definida uma política. As políticas foram desmembradas em diretrizes, que correspondem às ações ou conjunto de ações a serem implementadas pela organização para que as políticas sejam viabilizadas.

5.1.2 - Definição estratégica da TELERN

A TELERN é uma empresa de economia mista, cujo controle acionário pertence à *holding* TELEBRÁS. A sua estrutura básica consta de um presidente, três diretorias e, subordinadas a estas, em linha hierárquica vertical, departamentos e divisões. A empresa conta com cerca de oitocentos empregados, todos regidos pelo Regime Jurídico Único.

Em março/95, a TELERN contratou os serviços da FEPAD para conduzir o seu planejamento estratégico, a qual incumbiu os consultores Aldery Silveira Júnior e Guilherme Antônio Vivacqua para a tarefa. Os trabalhos foram desenvolvidos nos meses de abril a outubro/95, com uma interrupção entre o período de junho e setembro, em consequência da troca de toda diretoria da Empresa. Cabe ressaltar que esta mudança de diretoria não provocou nenhum prejuízo significativo ao processo. O plano final, objeto do trabalho, foi intitulado *Definição estratégica da TELERN*, cuja cópia consta do anexo F.

O encaminhamento dos trabalhos seguiu fielmente a metodologia descrita na Capítulo 5: análise ambiental interna e externa, definição do negócio, da missão e das áreas estratégicas e, em seguida, definição de políticas e diretrizes para viabilização da missão.

A TELERN, a exemplo da SUFRAMA, não tinha uma missão formalmente estruturada. A missão definida para a Empresa, no decorrer do processo, não incorporou nenhuma mudança de paradigma, foi redigida de forma a confirmar a continuidade de suas ações, ficando assim formalizada:

"oferecer serviços e meios de telecomunicações com qualidade, suportados nos seus recursos humanos, tecnológicos e econômicos, atendendo às expectativas dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte".

Vale ressaltar que o planejamento da TELERN, apesar de não ter promovido nenhuma alteração paradigmática no objetivo da Empresa, foi responsável por uma profunda mudança de paradigmas no que concerne a métodos administrativos e otimização empresarial, conforme será demonstrado no item 5.3.

5.1.3 - Visão de contemporaneidade do BRB

O BRB é uma sociedade de economia mista, com o controle acionário detido pelo Governo no Distrito Federal. Conta com cerca de 3.800 funcionários distribuídos na sede administrativa, nas empresas coligadas e em 52 Agências. A sede administrativa conta com,

além do presidente do Banco, oito diretorias: Diretoria de Administração - DIRAD, Diretoria Financeira - DIRFI, Diretoria de Tecnologia Bancária - DITBEB, Diretoria Operacional - DIOPE e Diretoria de Desenvolvimento Econômico e Social - DIDES. Subordinados às diretorias estão os departamentos e, a estes, as gerências. As empresas coligadas são duas: Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários - DTVM e BRB - Créditos, Financiamentos e Investimentos - BRB-CFI.

O processo de planejamento estratégico do BRB foi conduzido pela FEPAD, através dos Consultores: Aldery Silveira Júnior, Augusto César Gobi Fraga, Generino Ferreira de Oliveira, Guilherme Antônio Vivacqua, Júlio Eduardo da Silva Menezes, Leocir Rosseto e Rosane Silva Martins. A forma de conduzi-lo foi um pouco diferente das experiências anteriormente citadas. A análise ambiental interna seguiu o mesmo padrão; já as demais fases sofreram alterações em função da natureza da organização, dos problemas vivenciados pelo Banco e também em função da conjuntura econômica atual que exigiu procedimentos diferenciados, conforme será discorrido no subitem 5.2.3.

O processo de planejamento estratégico do BRB iniciou-se no momento em que era necessário, para os Bancos, uma postura pedagógica: aprender a viver num regime de baixa inflação. Esse contexto provocou uma mudança radical dos procedimentos até então praticados pelos bancos. A capacidade de transformar depósitos em créditos já não é uma alternativa de mão única. Receitas do tipo *non-interest* (sem juros) passam a ser fundamentais nessa nova era. Um eficiente sistema de comunicações, juntamente com, redução de custos, preocupação com a rentabilidade, novos conceitos de agências e filiais, a substituição de agências pelo *home-bank*, segmentação especializada no mercado financeiro e mudança radical das formas de remuneração da força de vendas são os novos paradigmas presentes no cenário financeiro nacional.

Como mudar o conceito de banco, até então percebido, para essa nova realidade foi o grande desafio do planejamento estratégico do BRB.

O documento síntese das principais premissas estratégicas do Banco, resultante das diversas fases do planejamento estratégico, denominou-se *BRB - uma visão de contemporaneidade para o período de 1995-1998* (Anexo G). A elaboração desse

tiocumento foi permeada por amplas discussões nas quais alguns aspectos relevantes foram enfaticamente considerados, tais como:

- menos empréstimos e alto índice de inadimplência implica em lucros não fácil nos próximos anos;
- altas taxas de juros reduzem a demanda de crédito;
- a rentabilidade em relação ao ativo total deve cair, o que obrigará o Banco a efetuar uma alavancagem financeira e buscar sempre e sempre maior rentabilidade sobre o capital próprio;
- o *Acordo de Basiléia*, que definiu a capitalização dos bancos por critérios de ponderação ligados da qualidade dos seus ativos, conduz a necessidade de aumento do capital a médio prazo;
- aumento nas taxas de juros e incremento nas receitas por prestações de serviços;
- redução dos serviços nas agências via automação bancária;
- novos negócios em operações internacionais;
- eleição do BRB como um "Valor para sociedade". Ao longo dos últimos anos o Banco perdeu sua característica de fomento, atuando apenas como um banco comercial, não havendo um "diferencial" em relação aos bancos privados.

Essas discussões foram altamente proveitosas e responsáveis por profundas mudanças de paradigmas do BRB.

A missão definida para o Banco foi titulada de *Compromisso do BRB* e ficou com a seguinte redação:

"o propósito do BRB é de continuar sendo um banco sólido, ágil, confiável, interativo com todos os segmentos da sociedade, ético com a sua clientela e comprometido com os segmentos produtivos e com as políticas do Governo do

Distrito Federal, implícitas na melhoria dos padrões de qualidade de vida da população, principalmente daqueles historicamente marginalizados e sem acesso ao crédito e ao emprego institucionalizados".

Para viabilizar esta missão, foram definidas as seguintes políticas gerais:

- preservação da qualidade dos ativos
- redução da dependência dos "spreads" de depósitos do GDF
- rentabilidade com equilíbrio da função de fomento
- eficiência gerencial e administrativa
- relacionamento ético com clientes, empregados e sociedade
- valorização dos acionistas
- implementação de negócios não financeiros.

A partir destas políticas, foram traçados os macroobjetivos do BRB, conforme abaixo explicitados:

- intensificação do segmento de "varejo";
- implantação do segmento de *corporate bank*;
- promoção e internacionalização financeira; e
- implantação do segmento "banco do povo".

Este último, foi inspirado nas políticas financeiras sociais desenvolvidas por instituições de países de outros continentes e visa, entre outros objetivos, estender alguns produtos e serviços do Banco às camadas menos privilegiadas das sociedade. Os macro objetivos como um todo têm também uma visão de sentido filosófico: ao atender às necessidade de crédito do setor produtivo e gerador de renda e empregos e às populações marginalizadas, dará uma conotação de "valor do BRB para a sociedade".

Por fim, ressalta-se que a experiência do BRB foi a mais rica das três analisadas. A situação caótica e preocupante por que passava o Banco - a exemplo Setor Bancário como um todo - ensejou um intenso processo de negociação nas definições dos novos paradigmas a serem adotados pelo Banco.

5.2 - CONDUZINDO O PROCESSO

A condução do planejamento estratégico das organizações analisadas transcorreu-se sem incidentes e visou, em todas as fases, buscar uma ampla participação das pessoas envolvidas. As resistências foram administradas sem transtornos, culminando, em todos os casos, com a plena participação e envolvimento das pessoas instadas a compartilhar o evento. A seguir, será descrito pormenorizadamente a forma como foi conduzida o processo nas três organizações.

5.2.1 - SUFRAMA

O processo de planejamento estratégico da SUFRAMA contou com a participação direta de quase trezentos servidores e de 24 convidados externos, tendo sido desenvolvido conforme o relato de cada fase, a seguir.

a) Análise ambiental interna

Os trabalhos tiveram início com a análise ambiental interna, correspondente à identificação dos pontos fracos e fortes da organização e sua análise, a fim de viabilizar o aproveitamento das oportunidades ambientais e evitar que as ameaças externas provocassem a sua vulnerabilidade. Nesta fase participaram mais de duzentos funcionários da Autarquia de diferentes níveis, desde o nível operacional até gerentes de divisão e assessores.

Os referidos funcionários foram agregados em nove turmas de aproximadamente vinte e cinco pessoas cada e cada turma participou de um *workshop*, com duração de quatro horas, para identificação das principais restrições internas impeditivas ao eficaz desempenho da SUFRAMA.

No início dos trabalhos de cada *workshop* foi feita uma breve exposição do processo de planejamento estratégico em curso na SUFRAMA, a metodologia utilizada, suas diversas fases, o produto final e a importância da participação de cada servidor, tanto na elaboração do Plano como em sua implementação; em seguida, foi exibido o filme *Um impulso para as águias*, cuja mensagem tem a finalidade de abrir a mente dos participantes e promover o engajamento de todos no processo. No momento seguinte todos foram convidados a relacionar, individualmente, as principais restrições internas da SUFRAMA, com base na seguinte temática:

"considerando a sua experiência profissional na SUFRAMA e a sua área de atuação, identifique os principais problemas que impedem a organização de prestar serviços com excelência e qualidade à comunidade"

nesta fase, cada participante recebeu um formulário específico e listou, inicialmente, dois problemas (restrições internas); os formulários foram recolhidos e redistribuídos, cada um listou mais dois problemas e, novamente, os formulários foram recolhidos e redistribuídos para que fossem listados mais dois problemas; em seguida, a turma foi dividida em grupos de seis e oito participantes, a fim de que cada grupo sistematizasse os problemas constantes dos formulários (com seis problemas cada) que estavam em poder dos participantes de cada grupo.

Na análise dos problemas, alguns foram rejeitados pelo grupo, outros acrescidos, e o que é mais importante, deixaram de ser individuais e passaram a ser os problemas do grupo. O passo seguinte consistiu de uma sessão plenária, onde um relator de cada grupo foi expor e defender os problemas sistematizados pelo seu grupo. Em seguida, houve um debate com todos os integrantes da turma, onde foram discutidos os diversos problemas levantados pelos grupos. Neste momento todos tiveram oportunidade de falar, expor suas ansiedades e temores, além de externar o seu ponto de vista sobre a SUFRAMA. Nesta fase, os problemas deixaram de ser dos grupos e passaram a ser os problemas aceitos pelos participantes de cada turma.

O modelo de análise ambiental interna examinou primeiro as restrições para, a seguir, identificar as suas causas, permitindo, assim, uma configuração dos principais

problemas com seus nexos e dependências, mediante um tratamento quantitativo e qualitativo dos mesmos. Ao todo, foram listados cento e cinquenta e cinco problemas nos nove *workshops*. Estes problemas foram analisados, depurados, agrupados e sistematizados em trinta e quatro problemas. Na análise destes, utilizou-se os mecanismos descritos no subitem 4.4.1: matriz de análise dos fatos/problema, projeções gráficas e planilha descritiva de cada um dos fatos/problema levantados, os quais auxiliaram, de forma significativa, na definição dos principais focos e das prioridades de intervenção.

Estes *workshops* atingiram os objetivos propostos, haja vista que foram levantadas as principais restrições internas e externas da Autarquia, além envolver, ativamente, uma parcela significativa do corpo funcional e obter o comprometimento destes com o processo estratégico em curso. Alguns funcionários chegaram a externar aos consultores enfaticamente a satisfação pela oportunidade, única até então, de discutir os problemas da SUFRAMA e de contribuir, de alguma forma, para a modernização do Órgão. Embora seja digno de nota que por ocasião do início dos trabalhos de cada *workshop* a resistência das pessoas era bem visível e, até certo ponto, preocupante. Frases do tipo: "já vi este filme antes" e "não sei o que estou fazendo aqui, isto não vai dar em nada mesmo" eram comuns. Ao longo dos trabalhos, principalmente em função da metodologia participativa e envolvente utilizada, estas expectativas negativas foram dando lugar a uma intensa participação e comprometimento com o processo.

b) Análise ambiental externa

A análise ambiental externa deu-se através de um grande *workshop* onde participaram o superintendente da SUFRAMA, os superintendentes adjuntos, chefes de departamentos, assessores, algumas lideranças internas identificadas por ocasião da análise ambiental interna e vinte e quatro convidados externos, representantes de vários segmentos da sociedade: indústria, comércio, universidades, governo, entre outros.

O seminário foi iniciado com uma breve exposição sobre os conceitos básicos e a metodologia relacionada com a avaliação do ambiente externo. Foi apresentado um texto de

orientações conceituais, definindo o objetivo da análise do ambiente externo, que seria estudar a relação entre as organizações e o seu meio ambiente, identificando ameaças e oportunidades e avaliando a capacidade ofensiva e defensiva das instituições envolvidas no planejamento. Entende-se por capacidade ofensiva o conjunto de condições que propicia a conquista de oportunidades. Capacidade defensiva é o conjunto de fatores que permite enfrentar, neutralizar ou contornar as ameaças.

Esclareceu-se que a análise ambiental externa se processa em dois níveis:

1º) no contexto geral ou macro-ambiente que afeta a organização - analisa-se três dimensões: internacional, nacional e regional (inclusive local);

2º) no contexto específico ou operacional, que se relaciona mais de perto com a organização, por estar próximo do seu espaço institucional ou geográfico de atuação. É neste nível que se considera o relacionamento da organização com seus clientes, competidores, fornecedores, empregados, acionistas e governo (ou o relacionamento de uma instituição pública com os seus *stakeholders*, como cidadãos, governo, empresários, servidores públicos, etc).

Para cada dimensão se procuram identificar os elementos principais que a caracterizam. No plano internacional, esses elementos se identificam como eventos ou acontecimentos, ou seja, fatores que são tomados como dados e que não se pode alterar (ex.: formação de blocos econômicos, protecionismo, etc).

Nas demais dimensões esses elementos são considerados variáveis, em relação às quais podemos ter alguma possibilidade de influência ou reação (ex.: crescimento da renda, aumento da competição, desenvolvimento tecnológico, etc).

Essa apresentação foi complementada com um quadro de referência básico em relação a eventos contemporâneos do ambiente internacional e variáveis relevantes da atual conjuntura nacional, que deveriam ser considerados nas discussões dos grupos de trabalho, tais como:

/. no plano internacional

- a derrocada do sistema das economias socialistas e a redescoberta das virtudes da economia de mercado;
- a eliminação da guerra fria e a conseqüente redução da corrida armamentista;
- a formação de grandes blocos econômicos;
- a reunificação da Alemanha;
- o processo de reconversão das economias socialistas para uma economia de mercado;
- o relativo sucesso de programas de reestruturação, abertura, liberalização e estabilização econômica em diversos países latino-americanos;
- a evidência de um terceiro ciclo de formação de "tigres asiáticos". O primeiro ciclo foi dominado pelo Japão e o segundo pela Coréia, Taiwan, Hong-Kong e Singapura. Os candidatos do terceiro ciclo são Indonésia, Malásia, Tailândia e, eventualmente, Filipinas;
- a emergência da China, como segunda potência econômica mundial;
- a grave crise de desemprego que vem sendo enfrentada pelas economias industrializadas;

//. no plano nacional

- progressiva liberalização da economia, com redução de proteção aduaneira e maior integração econômica com o exterior, de um lado, e privatização e desestatização de outro;
- a redistribuição de recursos e atribuições entre União, Estados e Municípios, em decorrência da Constituição de 1988, com o esvaziamento financeiro da União e o fortalecimento de Estados e Municípios;
- a desarticulação administrativa do Governo Federal, em função do Regime Jurídico Único, afetando de forma negativa as instituições ligadas ao planejamento e desenvolvimento científico e tecnológico, como IPEA, IBGE, CNPq, Universidades e Institutos de Pesquisa;
- a perspectiva de sucesso do Plano REAL;

- a possibilidade de, uma vez alcançada a estabilização, o país iniciar um vigoroso processo de retomada do desenvolvimento;
- a consolidação do regime democrático no Brasil, com as eleições gerais de outubro de 1994.

Em seguida, a turma foi dividida em grupos de trabalho e cada grupo iniciou o processo de análise do ambiente externo, com base nas informações recebidas e no material distribuído. Ao final, foi feita uma seção plenária para apresentação e discussão, pelos diversos grupos, das conclusões.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese das conclusões dos diversos grupos.

Os eventos considerados mais importantes, nos planos internacional, nacional, regional e local, foram:

- formação de blocos econômicos (em particular o Mercosul e a possível abertura de um corredor de exportação para o Caribe ou Projeto Merconorte);
- protecionismo *versus* abertura econômica nos países estrangeiros.
- abertura econômica no Brasil.
- nova revolução tecnológica.
- reconversão das economias socialistas.
- reforma constitucional e reforma fiscal.
- perspectivas de estabilização da economia brasileira e retomada de uma trajetória de desenvolvimento.
- relacionamento da SUFRAMA com a classe política e com empresas concorrentes do país.
- relacionamento como governo federal.

Muitos desses eventos caracterizavam, ao mesmo tempo, ameaças e oportunidades, outros suscitavam a identificação somente de ameaças ou apenas oportunidades.

As principais ameaças levantadas pelos grupos foram:

- protecionismo dentro dos blocos econômicos, prejudicando a exportação de produtos brasileiros:
- destruição do parque produtivo regional em função da abertura econômica brasileira e da competição do sudeste asiático:
- falta de participação da SUFRAMA no processo decisório relacionado com a abertura econômica e, em particular, com a integração ao Mercosul:
- reforma do regime tributário, eliminando os incentivos da SUFRAMA (extinção do IPI ou sua fusão com o ICMS):
- perda de competitividade pelo descompasso com o ritmo acelerado da nova revolução tecnológica, pela importância cada vez menor dos custos de mão-de-obra e pela baixa qualificação desta:
- interferências políticas ou de grupo de pressão do setor privado na administração da SUFRAMA:
- pressões de *lobbies* de competidores nacionais para extinção dos incentivos da SUFRAMA:
- eventual extinção da SUFRAMA ou sua fusão com outra organização pública:

Paralelamente, foram identificadas as seguintes oportunidades:

- potencialidades de exportação para o Caribe, com o projeto Merconorte;
- melhoria da competitividade, pela especialização e integração industrial;
- interiorização do desenvolvimento;
- atração de capitais externos;
- aproveitamento do potencial e experiência da SUFRAMA como agência gestora de incentivos fiscais e de programas de desenvolvimento industrial;
- aproveitamento das potencialidades de recursos naturais e incentivo ao turismo.

Para aproveitar essas oportunidades e neutralizar as ameaças previsíveis, foram identificadas algumas premissas de contorno, que podem ser traduzidas como uma primeira aproximação das linhas de ação estratégica recomendadas pelos grupos, a saber:

1. concentração em setores industriais mais expressivos, que assegurem ganhos de produtividade por especialização e complementaridade industrial;
2. criação de infra-estrutura de C&T para absorção e utilização de novas tecnologias;
3. articulação com outras instituições e com a sociedade para execução de programas de interiorização do desenvolvimento;
4. implementação de programas de intercâmbio tecnológico e de capacitação de recursos humanos, inclusive mediante articulação universidade/empresa;
5. consideração de aspectos de qualidade e competitividade internacional entre os critérios de seleção de projetos;
6. execução de programas de capacitação de mão-de-obra;
7. modernização de estrutura organizacional da SUFRAMA e elevação do nível de capacitação e profissionalização de sua equipe;
8. integração com a sociedade e com a classe política visando a melhorar a imagem da SUFRAMA e formar grupos de pressão para defesa dos interesses da região;
9. articulação com o governo federal para assegurar a participação da SUFRAMA nas decisões políticas que possam afetar seu desempenho ou sobrevivência (em termos de legislação *anti-dumping*, de reforma e incentivos fiscais, etc);
10. análise da possibilidade de transformar a SUFRAMA em órgão de desenvolvimento regional, inclusive dispondo de fundos de financiamento semelhantes ao fundo 936 de Porto Rico;

11. criação do conselho de usuários da SUFRAMA;
12. execução de programa integrado de desenvolvimento do turismo (infra-estrutura, incentivo, marketing, etc).

Essas sugestões envolvem aspectos institucionais, gerenciais e operacionais e implicam, em seu conjunto, no que se pode chamar de diretrizes de ação estratégica.

Os aspectos institucionais dizem respeito a pré-condições que extrapolam a área de atuação da SUFRAMA e estão relacionadas com a política global de desenvolvimento do país. Os aspectos gerenciais correspondem a estratégias de ação voltadas para o ambiente interno, enquanto as diretrizes de ação estratégica constituem uma primeira aproximação da estratégia a ser seguida no relacionamento da instituição com o seu ambiente externo.

Concluída as duas primeiras fases, análises ambientais interna e externa, as informações geradas foram sistematizadas pelos consultores, constituindo-se em subsídios para a fase seguinte.

Nesta fase foram realizados vários *workshops* com a participação de um grupo de 25 funcionários, composto por gerentes de Departamentos, gerentes de Divisão, assessores do Superintendente e por lideranças internas identificadas por ocasião da análise ambiental interna, destinados a identificação de novos paradigmas, definição da missão, determinação dos objetivos estratégicos, identificação de áreas estratégicas, delineamento de políticas e diretrizes e caracterização dos fatores críticos de sucesso.

No *workshop* para definição do novo paradigma da SUFRAMA foi, inicialmente, exibido o filme *A questão dos paradigmas*, em seguida, foi feita uma sessão plenária para discussão e entendimento do conceito de paradigma e a aplicação do conceito à formulação estratégica. Após estas explicações, a turma composta por vinte e cinco pessoas foi dividida

11. criação do conselho de usuários da SUFRAMA;
12. execução de programa integrado de desenvolvimento do turismo (infra-estrutura, incentivo, marketing, etc).

Essas sugestões envolvem aspectos institucionais, gerenciais e operacionais e implicam, em seu conjunto, no que se pode chamar de diretrizes de ação estratégica.

Os aspectos institucionais dizem respeito a pré-condições que extrapolam a área de atuação da SUFRAMA e estão relacionadas com a política global de desenvolvimento do país. Os aspectos gerenciais correspondem a estratégias de ação voltadas para o ambiente interno, enquanto as diretrizes de ação estratégica constituem uma primeira aproximação da estratégia a ser seguida no relacionamento da instituição com o seu ambiente externo.

Concluída as duas primeiras fases, análises ambientais interna e externa, as informações geradas foram sistematizadas pelos consultores, constituindo-se em subsídios para a fase seguinte.

c) Encontro internos para definição estratégica

Nesta fase foram realizados vários *workshops* com a participação de um grupo de 25 funcionários, composto por gerentes de Departamentos, gerentes de Divisão, assessores do Superintendente e por lideranças internas identificadas por ocasião da análise ambiental interna, destinados a identificação de novos paradigmas, definição da missão, determinação dos objetivos estratégicos, identificação de áreas estratégicas, delineamento de políticas e diretrizes e caracterização dos fatores críticos de sucesso.

No *workshop* para definição do novo paradigma da SUFRAMA foi, inicialmente, exibido o filme *A questão dos paradigmas*, em seguida, foi feita uma sessão plenária para discussão e entendimento do conceito de paradigma e a aplicação do conceito à formulação estratégica. Após estas explicações, a turma composta por vinte e cinco pessoas foi dividida

em grupos e cada grupo foi conduzido a identificar os paradigmas contemporâneos que influenciam a Organização e o seu contexto de atuação e, em seguida, propor novos paradigmas.

O passo seguinte constou de uma sessão plenária para apresentação, pelos grupos, de suas conclusões e propostas, e sistematização dos paradigmas propostos pelo diversos grupos. A partir da sistematização plenária dos grupos, definiu-se o novo paradigma central da STJFRAMA como *promoção de investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio*.

No *workshop* seguinte tratou-se da definição das áreas estratégicas da SUFRAMA, caracterizadas no plano como áreas de negócio, o qual foi iniciado com uma sessão plenária para apresentação dos conceitos e metodologias de trabalho para o exame estratégico do negócio. Em seguida, a turma foi dividida em grupos de trabalho com a finalidade de definição do negócio corporativo do Órgão; identificação e definição de áreas de negócio e grupos de clientes; e identificação e definição de produtos e serviços, atuais e potenciais, para os diversos grupos de clientes.

Ao final, foi feita a sessão plenária para apresentação e sistematização das propostas pelo grupos de trabalho. O produto final deste *workshop* foi a explicitação do negócio corporativo da SUFRAMA: promoção de investimentos; definição das áreas estratégicas que devem nortear as ações da SUFRAMA: promoção de investimentos, administração de incentivos e cooperação interinstitucional/parcerias, sendo definidos também os grupos de clientes relacionados com cada área estratégica, e os respectivos produtos e serviços, atuais e potenciais para cada área estratégica.

Dando prosseguimento ao processo de formulação estratégica, realizou-se um *workshop* exclusivamente para definição da missão da SUFRAMA, iniciando-se com uma sessão plenária para nivelamento dos participantes em relação ao entendimento de negócio corporativo e missão. A seguir, a turma foi dividida em grupos, a fim de que elaborassem uma proposta de missão.

Após esta fase, houve uma nova sessão plenária para apresentação das propostas, discussão e sistematização de uma missão para a SUFRAMA aceita por todos. A missão definida contempla o propósito: *ser promotora de investimentos*, o meio: *através da administração de incentivos e de parcerias* e o benefício: *promover o desenvolvimento auto-sustentável da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio*.

Após definidos o negócio corporativo e a missão da SUFRAMA, foi realizado mais um *workshop* para definição das políticas e diretrizes voltadas para a visão de futuro da Autarquia, em consonância com a nova missão delineada

O *workshop* para definição das políticas e diretrizes organizacionais teve início com uma sessão plenária para definição e conceituação dos termos e explicitação da metodologia a ser utilizada no encontro, seguida da divisão da turma em três grupos, ficando cada um responsável pela elaboração de proposta de política e diretrizes para uma das áreas estratégicas anteriormente definidas. Por fim, foi realizada uma sessão plenária para apresentação e discussão das propostas dos grupos e sistematização final.

Como produto deste encontro, ficaram definidas as políticas e as diretrizes para cada área estratégica.

Para finalizar esta fase, foi realizado mais um *workshop* para determinação das ações emergenciais a serem implementadas pela organização, em função dos pontos críticos identificados na análise ambiental interna. Essas ações emergenciais constituem-se nos fatores críticos de sucesso, as quais, se não implementadas, impactam o sucesso do plano.

d) Sistematização

Nesta fase, as informações colhidas nos diversos *workshops* foram sistematizadas e consolidadas pelos consultores em um documento final enxuto e sintético, denominado *Premissas de gestão estratégica*, onde consta a missão delineada para a SUFRAMA, os

objetivos estratégicos, as áreas estratégicas, as políticas, as diretrizes, o perfil de negócios e os fatores críticos de sucesso (vide Anexo E).

O documento consolidado nesta fase foi objeto de um seminário com o Superintendente e um grupo de funcionários da Autarquia para sua validação e de um encontro com todos os funcionários da Autarquia para apresentação do plano final, o qual representa as aspirações do público interno e clientes da SUFRAMA com vistas a edificar uma nova organização, voltada para as necessidades e interesses da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio.

Cabe ressaltar que o mais importante no processo de elaboração do documento estratégico foi a sinergia interna conducente ao repensar da SUFRAMA, influenciando a cultura da organização quanto aos seus valores e comportamento, promovendo um sentimento de mobilização voltado para a melhoria da Instituição quanto aos seus objetivos e à reengenharia de seus processos.

5.2.2 - TELERN

O processo de planejamento estratégico da TELERN seguiu integralmente o modelo descrito no Capítulo 4. A forma de conduzir o processo, em todas as suas fases, foi semelhante à descrita no planejamento estratégico da SUFRAMA, diferindo apenas em um ponto: o passo inicial dos trabalhos constou de uma reunião da qual participaram quase todos os dirigentes e empregados da TELERN. Esta reunião durou cerca de três horas e teve a finalidade colocar todos a par sobre o processo de planejamento estratégico que estava se iniciando na Empresa, a metodologia a ser utilizada, a forma de participação de cada um e o benefício a ser proporcionado à Organização. Esta reunião serviu para conscientizá-los da importância do planejamento estratégico e para quebrar as resistências internas ao processo. De modo que a participação e o desempenho pessoas das envolvidas nas diversas fases do planejamento foi bem mais significativa e proveitosa, uma vez que já estavam predispostos a participarem do processo e conscientes da importância das

contribuições individuais para o sucesso do plano. As diversas fases de elaboração do plano foram desenvolvidas conforme se segue.

a) Análise ambiental interna

A análise ambiental interna constou de dois momentos. No primeiro, participaram mais de duzentos funcionários de diferentes níveis: desde o operacional até gerentes de Seção. No segundo, foram ouvidos todos os gerentes de Divisão, cerca de quarenta.

Os funcionários foram agregados em dez turmas ao todo, sendo oito com os funcionários até o nível de gerentes de Seção, de aproximadamente trinta pessoas, e duas turmas com os gerentes de Divisão. Cada turma participou de um *workshop*, com duração de quatro horas, para identificação das principais restrições internas impeditivas ao eficaz desempenho da TELERN. O *workshops* com os gerentes de Divisão identificou, além das restrições internas, os pontos fortes da organização.

No início dos trabalhos de cada *workshop* foi reafirmado aos presentes o processo de planejamento estratégico em curso, a metodologia utilizada, suas diversas fases, o produto final e a importância da participação de cada um, tanto na elaboração do plano como na implementação do mesmo. Em seguida, foi exibido o filme *Um impulso para as águias*. Após a exibição do filme, todos foram convidados a relacionar, individualmente, as principais restrições internas da TELERN, com base na seguinte temática::

"considerando a sua vivência profissional na TELERN, identifique as principais dificuldades que restringem a prestação serviços com qualidade à comunidade".

Os passos seguintes foram semelhantes aos já descritos nos encontros de análise ambiental interna da SUFRAMA.

Ao todo, foram listados 305 problemas nos dez *workshops*. Estes problemas, após analisados, depurados e agrupados pelo consultores externos, foram sistematizados em 23 fatos-

problema, os quais foram analisados com o apoio dos mecanismos já descritos: matriz de análise e projeções gráficas, para determinação das propensões a fator, a função e nula dos problemas e das prioridades de intervenção.

Destaca-se que os dois seminários realizados com os gerentes de Divisão foram conduzidos de forma diferenciada. Em vez de serem levantados os problemas gerais da Organização, eles foram instados a levantar os pontos fortes e fracos da TELERN tendo como orientadores os seguintes indicativos: doutrina, liderança, programa, recursos e aspectos organizacionais.

Os pontos fracos identificados estão incorporados aos 305 problemas já citados anteriormente e foram destacados os seguintes pontos fortes da Empresa:

- situação financeira equilibrada;
- capacidade de investimento;
- identidade dos funcionários com a Empresa;
- qualificação técnica funcional;
- interiorização da Empresa;
- produtos e serviços ofertados;
- quadro de pessoal "enxuto" em relação à planta instalada; e
- programa de lançamento de novos produtos e serviços.

Os *workshops* realizados com os gerentes de Divisão marcaram o final dos trabalhos da análise ambiental interna.

b) Análise ambiental externa

A análise ambiental externa da TELERN seguiu os mesmos moldes e o mesmo padrão da SUFRAMA. A única diferença digna de nota diz respeito à participação de convidados externos: na SUFRAMA houve uma acentuada participação do público externo, enquanto que na TELERN só dois convidados participaram do processo.

A análise do ambiente externo foi realizada em um *workshop* com oito horas de duração, dele participando o presidente da Empresa, os diretores, os gerentes de Departamentos, alguns gerentes de Divisão, algumas lideranças internas identificadas por ocasião da análise ambiental interna e dois convidados externos, num total de trinta e quatro pessoas.

Após as considerações iniciais, a turma foi dividida em quatro grupos, ficando um responsável pela dimensão internacional, outro pela dimensão nacional, outro pela dimensão regional e o quarto, pelo contexto específico.

Foi exposto para a turma *ab-initio* que há um momento de grande ambigüidade na revisão constitucional (em discussão no Congresso Nacional) com fatores de tensões quanto ao destino das telecomunicações no Brasil e que três alternativas deveriam ser visualizadas por contemplarem fetos portadores da manutenção do atual *status quo* ou da tendências de mudanças de peso no destino das empresas de telecomunicações. Tomando como referência o mercado, foram indicados três modelos institucionais que se afiguram:

- 1º) manutenção do monopólio - com desregulamentação ou sem desregulamentação;
- 2º) quebra do monopólio - com desregulamentação ou sem desregulamentação; e
- 3º) privatização

O primeiro cenário (manutenção do monopólio) é pouco provável que persista, principalmente face a alta evolução tecnológica no ramo de telecomunicações, exigindo sistemas concorrenciais mais abertos. O segundo, (quebra do monopólio) é o que mais apresenta resposta aos fetos em andamento portadores do futuro:

- avanço científico e tecnológico, emulando aos dependentes desses conhecimentos as parcerias estratégicas e participações associadas;
- reestruturação da divisão internacional do trabalho, com a formação de macromercados e impondo novas formas de parcerias com visão internacional de negócios;
- revisão do papel do Estado, com forte tendência de privatização das empresas e serviços públicos;

- os movimentos de capitais, em busca de bons investimentos, tornam-se uma força pujante na economia mundial com forte poder de pressão.

Esses eventos e outros possuem força para causarem entropia em monopólios que tenham a característica de "sistemas fechados". O risco maior que se apresenta nesse cenário é a flexibilização do monopólio não acompanhada de uma desregulamentação das empresas estaduais de telecomunicações pois estas estariam expostas à concorrência sem terem os mecanismos gerenciais para disputarem o mercado.

O terceiro cenário (privatização), muito embora possa ocorrer a longo prazo, não possui as condições políticas para ser viabilizado no atual contexto político.

A partir destes cenários, os grupos, orientados pelo consultores externos, iniciaram a análise. A seguir, serão apresentadas, resumidamente, as principais conclusões dos grupos de trabalho. Os Quadros 4, 5, 6 e 7, a seguir, sintetizam as oportunidades e as ameaças identificadas para as dimensões internacional, nacional, regional e contexto específico.

QUADRO 4

TELERN - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA DIMENSÃO INTERNACIONAL -1995

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Diversificação das fontes geradoras e detentoras de novas tecnologias, oportunizando um leque maior de áreas para negociações.</p> <p>Programas de geração de tecnologia em ambientes universitários no exterior, mais sensíveis a intercâmbio científico.</p> <p>Capitais de risco, buscando alternativas de investimentos.</p>	<p>Estratégia dos países produtores e detentores de alta tecnologia, gerando esquemas de dependência</p> <p>Incerteza quanto à motivação de capitais de riscos investirem no Brasil</p>

QUADRO 5**TELERN - OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DA DIMENSÃO NACIONAL -1995**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Capacitação tecnológica, a nível nacional, na área de telecomunicações.	Quebra do monopólio/privatização.
Parcerias com universidades brasileiras, as quais, por indução podem desenvolver pesquisas com centros internacionais de alta tecnologia.	Quebra do monopólio sem desregulamentação
Inserção no mercado com conhecimento de suas peculiaridades.	

QUADRO 6**TELERN - OPORTUNIDADE E AMEAÇAS DA DIMENSÃO REGIONAL - 1995**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado com ampla absorção de sistema convencional e celular.	Perda de segmentos de mercado.
Potencialidades de serviços em banda larga e telecomunicações de dados.	Imagem afetada por deficiência no atendimento da demanda.
Desenvolvimento do Estado, ampliando a segmentos de mercado com demanda de novos serviços.	

QUADRO 7

TELERN - AMEAÇAS E OPORTUNIDADE DO CONTEXTO ESPECÍFICO - 1995

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EM RELAÇÃO AOS CLIENTES	
Aumento da demanda por parte dos grandes clientes. Programas de qualidade, induzindo uma melhor imagem da empresa. Maior utilização de serviços, foce a estabilização da economia. Planta instalada.	Risco da não qualidade nos serviços (Ex: densidade de tráfego). Influenciação pela mídia quanto a aspectos distorcidos.
EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES	
Parcerias. Capacidade tecnológica das empresas do Sistema TELEBRÁS.	Cultura da empresa monopolística, necessitando de ajustamento a uma postura concorrencial.
EM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES	
Parceria no desenvolvimento de novos serviços. Oferta de novas tecnologias. Aprimoramento de serviços atuais.	Irregularidade nos prazos de fornecimento. Qualidade de produtos/serviços. Cartelização. Serem os grandes concorrentes do futuro.

Com vista a um melhor aproveitamento das oportunidades e a contornar as ameaças, os grupos propuseram as linhas de ação abaixo, as quais constituem uma primeira aproximação da estratégia a ser seguida no que tange o relacionamento da TELERN com o ambiente externo:

- parcerias;
- contratos de gestão;
- ampliação dos limites de investimento;
- obtenção de recursos;
- novos serviços;

- maior divulgação externa;
- maior aproximação com o grande cliente (valorização);
- flexibilidade administrativa;
- conhecimento mais profundo do mercado;
- treinamento, pelas TELERN, da mão-de-obra dos fornecedores;
- atividades de franquias;
- terceirização;
- maior rigidez nos contratos com fornecedores;
- controle de qualidade;
- desenvolvimento de produtos e serviços para as classes de baixa renda;
- eficácia na cobrança;
- economia de escala;
- preparo para a concorrência;
- rapidez na aquisição de tecnologia;
- agilidade para ganhar competitividade;
- alianças com as forças políticas para ganhos ou contornar as amarras legais;
- utilização de novas técnicas de gestão;
- ocupar os mercados criados pelas "zonas de desenvolvimento";
- manutenção da imagem.

A análise ambiental interna e a externa configurou-se na auditoria de posição da TELERN. As informações propiciadas nestas fases permitiram identificar, com segurança, os pontos críticos da Empresa e, com certa relatividade, as oportunidades e ameaças.

c) Encontros internos para formulação estratégica

Tendo como subsídios as informações geradas na auditoria de posição, foram realizados vários *workshops* com um grupo permanente, composto basicamente pelas mesmas pessoas que participaram da análise ambiental externa, com exceção dos convidados externos, para definição da missão da Empresa, delineamento das áreas estratégicas, fixação de políticas e diretrizes, estruturação do perfil de negócios e determinação dos fatores críticos de sucesso.

Este grupo era muito coeso e altamente comprometido com os desígnios da Empresa. As discussões e debates desta fase foram envolventes e calcados no princípio da responsabilidade, não tendo sido detectado nenhum indicativo de resistência ao processo por parte dos membros do grupo.

A metodologia e a forma de condução dos trabalhos desses *workshops* foram idênticas às já descritas no relato da SUFRAMA, de forma que, para evitar repetição, será relatada apenas as conclusões de cada oficina de trabalho.

A missão da TELERN, após discutida e sistematizada, foi definida tendo como propósito: *oferecer serviços e meios de telecomunicações com qualidade*; o meio para atingi-lo: *suportados nos seus recursos humanos, tecnológicos e econômicos*; e como benefício: *atender às expectativas dos clientes e contribuir para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte*.

No encontro para determinação das áreas estratégicas a serem consideradas no plano estratégico da Empresa foram estipuladas as seguintes áreas de resultados-chave:

1. Relacionamento institucional
2. Mercado
3. Recursos Humanos
4. Desenvolvimento empresarial
5. Operações
6. Investimentos
7. Comunicação social
8. Suprimento
9. Acionista
10. Sindicatos

No *workshop* seguinte tratou-se do delineamento da políticas e respectivas diretrizes para todas as áreas estratégicas.

O próximo encontro destinou-se à estruturação do perfil de negócios da TELERN, o qual constou de: (a) definição do negócio corporativo da Empresa, tendo sido ratificado como negócio corporativo o propósito da missão: *oferecer serviços e meios de telecomunicações com qualidade*; (b) identificação e definição das áreas de negócio, tendo sido definidas apenas duas grandes áreas: pessoas físicas e pessoas jurídicas; (c) identificação dos grupos de clientes de cada área; e (d) identificação e definição de produtos e serviços, atuais e potenciais, para os diversos grupos de clientes.

O último *workshop* destinou-se à determinação dos fatores críticos de sucesso, correspondentes às ações emergenciais a serem adotadas pela Empresa para contornar os pontos críticos identificados por ocasião da análise ambiental interna.

d) Sistematização

De posse das informações produzidas nas fases anteriores, os consultores os consultores procederam a montagem do plano estratégico final, o qual sintetiza a "Visão de futuro da TELERN", sendo constituído de: missão, pressupostos norteadores da ação da Empresa, áreas estratégicas, políticas, diretrizes, perfil de negócios e fatores críticos de sucesso (vide plano constante do Anexo F).

Após a sistematização, foi feito um último *workshop* para ajustes e validação do plano, tendo participado deste encontro o presidente da Empresa, diretores, gerentes de departamento, gerentes de divisão e assessores.

5.2.3 - BRB

Conforme salientado, a forma como foi conduzido o planejamento estratégico do BRB fugiu o padrão do modelo descrito no Capítulo 4, embora o modelo básico tenha sido o mesmo para as três experiências.

Vale salientar que, atendendo a solicitação dos consultores, o Banco designou uma equipe de servidores para suporte ao projeto, em todas as suas fases. Esta equipe recebeu a denominação de Equipe Técnica de Integração Dinâmica - ETID, a qual foi criada por Portaria do Presidente do Banco e exerceu um importante papel do processo, tanto no apoio aos consultores quanto na integração destes com a organização como um todo.

a) Análise ambiental interna

Esta fase foi dividida em dois momentos: levantamento dos principais pontos fortes e fracos do Banco e validação, pelos administradores, dos pontos fortes e fracos identificados.

No primeiro foram ouvidos 508 servidores, entre pessoal de apoio, escriturários, gerentes de divisão e gerentes de agências, em 29 *workshops*, tendo sido levantados, ao todo, oitenta pontos fortes e mais de mil pontos fracos. Os *workshops* tiveram duração de quatro horas cada e seguiram a mesma metodologia já descrita: na preleção os consultores faziam uma rápida exposição do processo de planejamento em curso, ressaltavam a importância da participação de cada um dos presentes aos encontros e, após a exibição do filme *Um impulso para as águias*, solicitavam que cada um listasse, em um formulário anteriormente distribuído, um ponto forte e um ponto fraco do Banco com base na seguinte temática:

"considerando a sua vivência no BRB e a sua área de atuação, identifique os principais pontos fortes da organização e restrições que a impedem de prestar serviços com eficiência e qualidade à comunidade".

Os passos seguintes de cada encontro seguiram os mesmos procedimentos já descritos na análise ambiental interna da SUFRAMA: cada formulário transitava por três integrantes da turma para que cada um incluísse um ponto forte e um ponto fraco; a turma

era dividida em grupo para discussão de sistematização dos pontos levantados; culminando com uma sessão plenária para apresentação das conclusões dos grupos e debates.

Concluído o levantamento de pontos fortes e restrições, a ETID fez a pré-sistematização por área e por tipo de problema. Os pontos fortes foram agrupados em nove áreas, a saber: processo gerencial, recursos humanos, marketing, clientes, informática, econômica-financeira, métodos e processos, estrutura e negócios; enquanto que os pontos fracos foram agrupados em 23 áreas, tais *como*: planejamento, gestão do negócio, atendimento aos clientes, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, traços culturais, comunicação, informática, entre outras.

O momento seguinte constou de um *workshop* com dois dias de duração, totalizando dezoito horas de trabalho, no qual participaram os administradores do Banco (36 pessoas participaram deste encontro), a fim de que os pontos fortes e fracos identificados nos workshops anteriores fossem analisados, sistematizados e validados. Como uma parcela significativa desse grupo era resistente ao planejamento estratégico do Banco, no início dos trabalhos os consultores fizeram uma demorada exposição sobre o processo em curso (cerca de três horas de exposição), demonstrando a importância do planejamento, a necessidade do BRB de "se repensar" em função da nova conjuntura econômica nacional, os benefícios para a Instituição, a metodologia que estava sendo utilizada, o produto de cada fase e a importância da participação de cada um dos presentes, tanto na fase de elaboração quanto na implementação do plano. A exposição foi concluída com a distribuição aos presentes de um texto contendo o resultado dos *workshops* anteriores para que todos analisassem, individualmente, os pontos forte e fracos identificados.

Concluída a análise, a turma foi dividida em grupos e cada grupo foi incumbido de sistematizar um conjunto de pontos fracos, agrupando-os, redigindo-os e eliminando os inconsistentes. Ao final, foi feita uma sessão plenária para apresentação, pelos grupos, de suas conclusões. Como houve várias discordâncias em relação às conclusões dos diversos grupos. Foi colocado em votação um a um de todos os pontos fracos sistematizado. Os pontos fracos foram reduzidos a 23 aceitos por todos ou pela maioria, ficando consubstanciado pela turma que aqueles eram os fatos-problema do BRB e que a raiz dos

mesmos era constituída por três pontos: traços culturais restritivo, despreparo dos recursos humanos e processo gerencial insatisfatório. O encerramento desse *workshop* contou com a presença do presidente do Banco e de todos os diretores, os quais tomaram conhecimento pormenorizado do andamento dos trabalhos e das conclusões da turma e comprometeram-se a apoiar incondicionalmente o processo de planejamento estratégico e as ações dele decorrentes.

De posse dos fatos-problema, a ETID e os consultores procederam uma análise qualitativa e quantitativa dos mesmos, com o apoio da matriz de análise e de projeções gráfica, de modo a estabelecer os problemas com propensão a fator, a função e nula e a prioridade de intervenção dos detectados com fatores, marcando, assim, o final da primeira fase.

b) Análise ambiental externa

Para complementar o leque de informações com vistas à definição estratégica do BRB, necessitava-se ainda de dados de duas variáveis: a opinião da comunidade em relação ao Banco e a análise de cenários externos.

As informações referentes à opinião da comunidade vieram dos encontros promovidos pelo presidente do Banco com vários segmentos representativos da comunidade, mais especificamente, federação das indústrias, federação do comércio, sindicatos, associações de bairros, entre outros, através do projeto denominado *palavra aberta do BRB*. Todos os encontros foram presididos pelo presidente e acompanhados por um ou mais dos consultores.

Esses encontros tiveram por objetivo ouvir a comunidade no que diz respeito às expectativas e queixas em relação ao BRB - nada melhor do que ouvir os clientes para descobrir as deficiências. O quadro até então era altamente desfavorável para o Banco: a participação do BRB nos depósitos à vista do Distrito Federal era de menos de cinco por cento e total dependência dos *spreads* dos recursos do GDF para sobrevivência. Ficou

caracterizado nesses encontros que o Banco não atende aos anseios da comunidade, tanto no que concerne aos produtos e serviços ofertados quanto na forma de atendimento.

Para a análise de cenários externos, foram efetuados vários encontros dos consultores e da ETID com algumas áreas do Banco, principalmente com a área financeira, visando à identificação de ameaças e oportunidades em relação ao ambiente externo, destinadas a subsidiar a definição estratégica da Organização. Nesses encontros, abordaram-se com maior ênfase os aspectos: político, econômico, social e tecnológico. A seguir, relatar-se-á, sinteticamente, as conclusões com relação a cada aspecto considerado.

/ - Político

O Plano Real, implantado em julho de 1994, vem obtendo um considerável sucesso em seus objetivos principais. Com a queda da inflação para cerca de 2% ao mês a economia conseguiu crescer a uma taxa de 9% ao ano no primeiro trimestre de 1995. O apoio do Congresso às reformas constitucionais veio ocorrendo de forma satisfatória, embora sejam previstas algumas dificuldades em relação a temas mais polêmicos como o ajuste fiscal e a reforma da previdência. O ganho do poder político pelo Ministério do Planejamento indica que o comando da economia deverá ser mais político do que técnico, o que permite flexibilizações na oferta de crédito e na banda cambial. O governo vem procurando evitar os fiascos ocorridos no México e na Argentina e, com isso, atraindo novos investimentos para o país. De acordo com esse quadro, os especialistas apontam, para o segundo semestre de 1995 e primeiro de 1996, um índice de crescimento real do PIB entre 4% a 5% ao ano, com uma variação do índice geral de preços (IGP-DI) em torno de 25%.

// - Econômico

A queda da inflação provocou, no segundo semestre de 1994, acirramento do consumo. Iludidos pelas aparentes taxas de juros baixas, grande parte da população endividou-se acima da capacidade de honrar as dívidas. As altas taxas reais e as medidas anti-consumo deixaram para os bancos um saldo negativo em consequência, principalmente, de: (a) pessoas físicas com altos índices de inadimplência, (b) empresas com sérias dificuldades de caixa e (c) dificuldade de se encontrar tomadores para os recursos

existentes. Por outro lado, nota-se uma forte tendência para a desintermediação financeira, cenário no qual os bancos tendem a ganhar cada vez menos no papel de intermediários e mais no ramo de prestação de serviços;

III-Social

O governo do Distrito Federal, com uma ideologia voltada para a eliminação das desigualdades sociais, vem reclamando do BRB forte atuação no segmento direcionado ao desenvolvimento, exigindo ações que venham a atender aos objetivos para os quais o Banco foi criado. Em reuniões com a comunidade e através de outros meios de interação com vários níveis do GDF e com o empresariado local, pôde-se perceber um forte senso de "não-essencialidade" do BRB, denotando que se o Banco vier a cerrar suas portas, pouca ou nenhuma falta fará. Este fato, aliado ao acirrado questionamento dos banco estaduais pelas autoridades econômicas das esfera federa e aos exemplos de má gestão desses banco em alguns Estados, compromete em muito a situação do BRB; e

IV- Tecnológico

As políticas de abertura do mercado e de privatizações das telecomunicações tornam o cenário tecnológico bastante auspicioso. Os investimentos no ramo de telecomunicações tendem a se elevar e a atender, em prazo não muito longo, a demanda reprimida, formada no período em que pouco ou nada se investia nessa área. O setor bancário, que vem investindo maciçamente em tecnologia nos últimos dez anos, deverá continuar nesta linha, porém movido por outras razões: a automação, que antigamente constituía em um grande diferencial de mercado, hoje não passa de uma *commodity*. A semelhança entre os bancos tende a aumentar, principalmente no que se refere à conexão com os clientes via telefone ou a caixas automáticos. A tecnologia deverá promover a diversificação, modificação ou recriação do negócio bancário e permitir que as instituições financeiras sobrevivam num ambiente de desintermediação e de redução das atividades tradicionais.

A auditoria de posição possibilitou ao Banco posicionamento seguro em relação aos seus pontos fortes e restrições internas, assim como a identificação sistematizada das principais oportunidades e ameaças relacionadas com o ambiente externo.

c) Encontros internos para definição estratégica

Nesta fase, foram realizados vários encontros isolados dos consultores e a ETID com as diversas áreas do Banco para definição das políticas gerais, das diretrizes setoriais e das ações emergenciais a serem implantadas.

Estes encontros foram muito ricos em discussões e negociações, em função do alto índice de resistência às mudanças necessárias ao Banco. O presidente, o maior incentivador do planejamento estratégico, participou de vários encontros e presidiu pessoalmente o processo de negociação dos temas mais polêmicos.

Um dos pontos marcantes desses encontros foi a decisão de implementação imediata de ações emergenciais, dada a urgência de certas ações. Tão logo eram decididas a nível setorial, eram encaminhadas à diretoria para aprovação e, em seguida, implementadas. De modo que o planejamento estratégico do BRB ocorreu paulatino à sua implementação, denotando-se, ao final do planejamento, um salto de qualidade da Instituição.

A visão estratégica e a "vontade" do presidente, associada ao engajamento da diretoria, levou à constatação de uma das premissas fundamentais: que uma vontade *top down* é o fator de decisão e de aceleração do projeto estratégico e essa, quando conjugada com um compromisso *botton up*, é fator da mudança.

d) Sistematização

Concluídas as três primeiras fases, embora já com algumas ações implementadas, os consultores, em conjunto com a ETID, procederam a compilação das informações

produzidas até então, sistematizando o documento final com a seguinte composição: visão do futuro, compromisso do BRB, premissas estratégicas (subdivididas em políticas empresariais e princípios de gestão), objetivos e requisitos estratégicos, diretrizes para os objetivos, projetos estratégicos, implementação estratégica (diretrizes) e o perfil do "homem BRB", conforme consta no Anexo G.

5.3 - ANÁLISES COMPARATIVAS DAS TRÊS EXPERIÊNCIAS

Com o objetivo de comprovar as mudanças verificadas nas organizações pesquisadas, o autor selecionou os dez itens abaixo, os quais, a seu juízo, caracterizam as mudanças proporcionadas pelo planejamento estratégico, independente das implementações dos respectivos planos:

1. visão de novos paradigmas;
2. cultura estratégica;
3. visão do negócio;
4. compromisso com a qualidade;
5. comprometimento dos dirigentes com o planejamento estratégico;
6. liderança voltadas para a reflexão de cenários;
7. identificação de áreas estratégicas;
8. eficácia organizacional;
9. trabalho em equipe multidisciplinar; e
10. foco nas necessidades dos clientes.

Os Quadros 8, 9 e 10, a seguir, apresentam a situação da SUFRAMA, da TELERN e do BRB, antes e depois do planejamento estratégico, em relação a cada item selecionado, comprovando as mudanças ocorridas durante os respectivos processos.

QUADRO 8
MUDANÇAS VERIFICADAS NA SUFRAMA - SETEMBRO A DEZEMBRO/95

ORD	ITENS	ANTES	DEPOIS
01	Visão de novos paradigmas	Incentivos fiscais	Promoção de investimentos
02	Cultura estratégica	Acomodação com o <i>status quo</i> Visão restrita de incentivos fiscais à Zona Franca, com ausência de políticas e diretrizes sistematizadas	Novos valores institucionais Ampliação do espaço geografia) de atuação Sistematização políticas e diretrizes consonantes com a missão
03	Visão do negócio	Visão dispersa	Visão estruturada do negócio corporativo, das áreas de negócio, de grupos de clientes e de produtos e serviço atuais e potenciais
04	Compromisso com a qualidade	Consciência da necessidade de realização de auditoria de qualidade nas empresas beneficiadas pela SUFRAMA	Consciência da necessidade de implantação de um sistema de qualidade no próprio Órgão
05	Comprometimento dos dirigentes com o planejamento estratégico	Preocupação com assuntos "paroquiais". Ênfase em planos econômicos e projetos de incentivos fiscais	Preocupação com a inserção da Organização nas dimensões nacional e internacional. Estruturação de políticas e diretrizes voltadas para a missão da organização. Ênfase no planejamento organizacional e nas habilidades estratégicas
06	Liderança voltada para a reflexão de cenário	Ausência de análise de oportunidades e ameaças externas	Visão consciente e sistematizada das oportunidades e ameaças
07	Identificação de áreas estratégicas	Inexistência de uma taxionomia de áreas de resultados chaves	Identificação de três áreas de resultados: promoção de investimentos, administração de incentivos e cooperação interinstitucional/parcerias
08	Eficácia organizacional	Práticas gerenciais não conducentes para o atingimento dos objetivos organizacionais	Tendência à melhoria das práticas gerenciais
09	Trabalho em equipe multidisciplinar	Ações voltadas para as áreas funcionais, sem integração horizontal	Prática de uma reflexão conjunta dos problemas organizacionais - interação organizacional
10	Foco nas necessidades do cliente	Foco distorcido	Redirecionamento do Órgão, voltado para as reais necessidades dos clientes

QUADRO 9
MUDANÇAS VERIFICADAS NA TELERN - ABRIL A OUTUBRO/95

ORD	ITENS	ANTES	DEPOIS
01	Visão de novos paradigmas	Despreocupação com novos paradigmas	Qualificação para a competitividade
02	Cultura estratégica	Visão unidimensional centrada nas tecnologias de comunicações	Valorização, além das tecnologias de comunicações, das estratégias empresariais
03	Visão do negócio	Visão difusa do negócio	Visão estruturada do negócio e ampliação do seu portfólio
04	Compromisso com a qualidade	Existência de compromisso de qualidade	Intensificação do comprometimento com o processo de qualidade e sua orientação estratégica
05	Comprometimento dos dirigentes com o planejamento estratégico	Reconhecimento da deficiência do planejamento centrado em redes física	Intensificação do comprometimento com a postura estratégica
06	Liderança voltada para a reflexão de cenários	Estudos de cenários voltados apenas para novas tecnologias de telecomunicações	Preocupação com macro cenários que afetem o <i>status quo</i> da organização
07	Identificação de áreas estratégicas	Ausência de definição de áreas estratégicas	Estruturação de dez áreas estratégicas para definição e caracterização de políticas e diretrizes
08	Eficácia organizacional	Eficácia voltada para a manutenção de sistemas operacionais	Conscientização do direcionamento da empresa para o atingimento do objetivos organizacionais e satisfação das necessidades dos clientes
09	Trabalho em equipes multidisciplinares	Ações verticalizadas por processos	Identificação e preocupação de implantação de projetos multidisciplinares
10	Foco na necessidade do cliente	O foco estava mais orientado para o produto	Consciência de atender às aspirações e necessidades dos clientes

QUADRO 10
MUDANÇAS VERIFICADAS NO BRB - MAIO A SETEMBRO/95

ORD	ITENS	ANTES	DEPOIS
01	Visão de novos paradigmas	Banco meramente comercial. Acomodação aos depósitos governamentais	Banco contemporâneo com funções comercial, fomento e social. Não dependência dos "spreads" de depósitos do (IDF
02	Cultura estratégica	Visão restrita à atividade bancária cotidiana. Falta de um conceito de administração estratégica Ausência de uma estratégia competitiva	Ampliação da visão dos negócios bancários e não bancários. Conscientização da importância do ciclo estratégias, gestão e monitoramento. Visão de ampliação de negócios e de espaços geográficos
03	Visão do negocio	Portifólio reduzido de produtos e serviços	Geração de novos produtos e serviços e potencialização dos atuais
04	Compromisso com a qualidade	A prática da qualidade era procedimentos espasmódicos e conceituais	Valorização da qualidade como requisito de sobrevivência da organização
05	Comprometimento dos dirigentes com o planejamento estratégico	Planejamento centralizado nos administradores e endogâmico	Democratização das decisões estratégicas, com ampla participação dos públicos interno e externo
06	Liderança voltada para a reflexão de cenário	Ausência aprofundada de análise de oportunidades e ameaças externas	Identificação clara das oportunidades e ameaças na atual conjuntura
07	Identificação de áreas estratégicas	Inexistência de uma taxionomia de áreas de resultados chaves	Identificação de quatro áreas de resultados: varejo, <i>copor ate bank</i> , internacionalização financeira e "banco do povo"
08	Eficácia organizacional	Práticas gerenciais voltadas para metas financeiras, não associadas a uma configuração estratégica	Salto quântico da visão estritamente financeira para práticas gerenciais voltadas para a garantia da solidez, confiabilidade e incorporação de um valor da Instituição para a sociedade
09	Trabalho em equipe multidisciplinar	Ações voltadas para as áreas funcionais, sem integração horizontal	Identificação de projetos com exigência de equipes interdisciplinares para a sua formatação
10	Foco nas necessidades do cliente	Falta de visão das reais demandas de créditos e serviços adequados ao perfil de seus clientes	forte conscientização da necessidade de valorizar o cliente através da identificação e atendimento às suas demandas

Os dez itens selecionados sintetizam as mudanças verificadas nas organizações pesquisadas ao término do processo de planejamento estratégico, muito embora as mudanças tenham ido muito além desses itens.

O principal ponto a ser destacado é a conscientização coletiva para a necessidade de mudança, ocorrido tanto na SUFRAMA quanto na TELERN e no BRB.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Uma metodologia de planejamento estratégico para produzir mudanças qualitativas nas organizações deve ter por princípio a inserção do paradigma construtivista. Essa abordagem estratégica considera que o importante não é apenas aplicar o aprendido, sua regra é outra: aplicar é descobrir. Eis aí a significativa diferença dos métodos tradicionais. Trata-se, agora, de buscar novos conhecimentos com os velhos conhecimentos, ou seja, a aprendizagem passada é apenas suporte provisório para a produção contínua de novos conhecimentos. Aplicar o sabido, é antes de tudo, buscar o ainda não sabido. Dentro dessa tendência, a organização que não produz conhecimentos, além de produtos "Visíveis", estará fadada à estagnação e ao tédio.

Produzir conhecimentos foi o enfoque de ordem do planejamento estratégico das organizações pesquisadas. Trabalhar com as pessoas para que estas sejam ao mesmo tempo elaboradoras de produtos e produtoras de conhecimento (sem a qual a própria produção fica limitada), desenvolvendo um esforço contínuo de aprendizagem.

A ação construtivista, muito embora de característica imperceptível, deixa como produtos concretos um elo de novas reflexões entre a prática anterior (o cotidiano rotinizado que diminui a capacidade de levantar problemas) e uma nova visão do que fazer.

Por outro lado, observar-se que o planejamento estratégico participativo constitui-se em uma das formas de desenvolvimento de habilidades grupais, assim como da conscientização individual e grupal do funcionamento sistêmico da organização, uma vez que as pessoas são levadas a discutir e a "pensar" a organização com um todo, quer em termos de objetivos organizacionais, métodos, processos e formas de interação, quer em termos de "Visão de futuro" da organização.

As organizações podem ser visualizadas dentro da abordagem sistêmica como constituídas de três subsistemas ou elementos principais: (a) o sistema técnico ou de tarefas - que inclui o fluxo de trabalho, a tecnologia envolvida, os papéis requeridos pela tarefa e um número de variáveis tecnológicas; (b) o sistema gerencial ou administrativo - que comporta a estrutura organizacional, políticas, procedimentos e regras, as recompensas e punições, as maneiras pelas quais as decisões são tomadas e um grande número de outros elementos projetados para facilitar os processos administrativos; e (c) o sistema humano ou pessoal-cultural: que está relacionado com a cultura organizacional, valores e normas e a satisfação das necessidades pessoais, estando também incluídos no sistema humano a organização informal, o nível motivacional dos membros e suas atitudes individuais. A interação entre esses três sistemas produz o comportamento e o relacionamento funcional que afetam o resultado organizacional, de modo que a eficiência do sistema também é visualizada deste ponto de vista e não apenas pela racionalidade técnico-econômica. Quando a interação é negociada, destaca-se os seguintes aspectos: a ênfase é colocada na definição das tarefas individuais e alta administração descentraliza certos aspectos da autoridade e da tomada de decisões, inculcando expectativas adicionais aos membros da organização. Como as pessoas são levadas a participar, bem como a produzir, elas são mais envolvidas individualmente e participam com outras na definição de suas tarefas e na consecução dos objetivos da organização. Tendo em vista que esta espécie de interação requer habilidades e participação grupais e não sendo essas habilidades facilmente encontradas, a organização, como parte do desenvolvimento individual de seus membros, deve buscar desenvolver habilidades grupais, o que pode ser facilmente conseguido via planejamento estratégico participativo.

Como entes sociais, flexíveis e direcionadas para objetivos, as organizações têm como desafio permanente gerenciar o processo de mudança. O planejamento estratégico é uma das formas de promover mudanças, a partir do ajustamento organizacional às novas demandas estruturais, enquanto que o planejamento estratégico desenvolvido com uma metodologia participativa é uma forma, sem traumas, de gerenciar mudanças. As três experiências apresentadas neste trabalho correspondem, por parte das organizações pesquisadas, à busca do ajustamento estrutural frente às profundas modificações ocorridas na estrutura de valores da sociedade brasileira, em função dos novos padrões mundiais: globalização da economia e seus reflexos, tanto no país quanto nas instituições.

7.1-COMPROVANDO A MUDANÇA VIA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando uma organização decide elaborar e implementar um planejamento estratégico é porque almeja mudança. Cabe ressaltar que esta decisão é uma decisão de cúpula. A organização como um todo não toma parte nessa decisão. A resistência à mudança é um processo natural e inerente ao ser humano. No caso de uma decisão de cúpula que afete toda a organização, a resistência tende a se tornar mais acirrada. Em consequência, um processo de planejamento estratégico que não faça uso de uma metodologia altamente participativa e envolvente estará fadado ao fracasso por ocasião da implementação, ao passo que com uma metodologia participativa, onde membros de todos os níveis da organização sejam os responsáveis diretos pela elaboração do plano, estando presente aí um grande processo de negociação, a mudança se processa de forma natural, sendo até desejada e perseguida por todos.

Ressalta-se que a aludida participação, para atingir os efeitos desejados, necessita estar lastreada por instrumentos de trabalho que evitem discussões estereis ou corporativistas danosas à organização. Essas ferramentas devem, portanto, promover a reflexão estratégica de forma a conjugar os interesses maiores das pessoas com os da organização.

O principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico em si, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiosa e aberta às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Esta é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico, mudança esta constatada *In loco* nas experiências vivenciadas pelo autor na Superintendência da Zona Franca de Manaus, Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A e Banco de Brasília S/A, organizações estas que, conforme já salientado, diferem em tamanho, cultura, localização e produto e coincidem num ponto: são burocracias governamentais e, portanto, classicamente resistentes a mudanças.

Com base na constatação que o planejamento estratégico é um indutor de mudança em organizações classicamente resistentes a mudanças, conclui-se entendendo ser possível

estender essa caracterização às demais organizações, comprovando-se, assim, a hipótese de que o planejamento estratégico é um instrumento de mudança organizacional, independente da implementação do plano, desde que seja desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa e com envolvimento do corpo funcional e da cúpula da organização.

7.3 - SUGESTÕES

Conforme evidenciado no Capítulo 4, a análise ambiental interna é uma fase do processo de planejamento estratégico em que um expressivo número de pessoas da organização é instado a participar do processo, tanto identificando as restrições internas quanto externando contribuições individuais. Sugere-se que, por ocasião da distribuição das pessoas nos diversos *workshops* para a análise ambiental interna, essa distribuição seja feita de tal forma que cada grupo contemple pessoas dos mais diferentes setores da organização, tendo em vista que nesses encontros são discutidos, com mais profundidade, os problemas relacionados com os setores de trabalho dos membros do grupo que está participando do *workshop*. A tendência natural em cada organização é que as pessoas tenham uma visão compartimentalizada do seu local de trabalho, não se apercebendo das restrições ou dificuldades vivenciadas pelos demais setores, o que as levam a criticar o desempenho de outros setores quando não são atendidas de acordo com as expectativas. A partir do momento que pessoas de diferentes setores são colocadas juntas para discutirem os problemas e as correspondentes alternativas de solução, o ganho para a organização é incomparável, tanto em termos de visão sistêmica da organização e conscientização da importância do setor de trabalho de cada uma para a eficiência de outros, quanto em termos da variedade de propostas de solução para problemas que, as vezes, são contornáveis com facilidade, mas que contribuem para a ineficiência da organização como um todo.

Sugere-se, também, que em um processo de planejamento estratégico participativo desenvolvido com a metodologia descrita no Capítulo 4, seja envolvido o maior número possível de pessoas, uma vez que, por ocasião da implementação do plano, a resistência das pessoas que participam do processo de elaboração tende a ser zero ou

atenuada. Assim como também deve ser feito um esforço para que a cúpula da organização participe ativamente das diversas fases do processo, uma vez que a elaboração de um plano estratégico requer um amplo processo de negociação entre a cúpula e os diversos níveis organizacionais. Essa negociação constitui-se na base de sustentação para o sucesso do plano.

Tendo em vista que a pesquisa para constatação de mudança organizacional foi realizada apenas durante o processo de planejamento estratégico da SUFRAMA, da TELERN e do BRB, sugere-se que essas organizações sejam novamente analisadas, algum tempo depois da implementação dos planos estratégicos, para verificação da efetividade das mudanças ora constatadas.

Finalizando, vale ressaltar que ao se aprofundar no estudo da mudança nas organizações, em termos de pesquisa acadêmica, percebe-se que, ao contrário de rotineiro e previsível, o ambiente das organizações torna-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário. As organizações tornam-se com mais frequência vulneráveis a forças ou pressões externas. As mudanças organizacionais voltam-se, portanto, como resposta para a garantia da sustentabilidade organizacional. Isto implica em dizer que a mudança nas organizações, além de ser um imperativo para sobrevivência e institucionalização, é um problema complexo que envolve a quebra de paradigmas, formas de controle social, cultura, reconfiguração organizacional e preparo de executivos para lidar com ambientes de turbulência e suas respectivas forças não lineares.

RELAÇÃO DOS ANEXOS

- A - MATRIZ DE ANÁLISE DE FATOS-PROBLEMA;
- B - GRÁFICO PARA PROJEÇÃO DOS FATOS-PROBLEMA SEGUNDO OS ÍNDICES FATORIAL E FUNCIONAL;
- C - GRÁFICO PARA PROJEÇÃO DOS FATOS-PROBLEMA SEGUNDO OS ÍNDICES DE COMPLEXIDADE E DE SIGNIFICAÇÃO RELATIVA;
- D - PLANILHA DESCRITIVA DOS FATOS-PROBLEMA;
- E - PERFIL ESTRATÉGICO DA SUFRAMA;
- F - DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA DA TELERN; e
- G - BRB - VISÃO DE CONTEMPORANEIDADE PARA O PERÍODO DE 1995-1998.

ANEXO A

MATRIZ DE ANÁLISE DOS FATOS-PROBLEMA

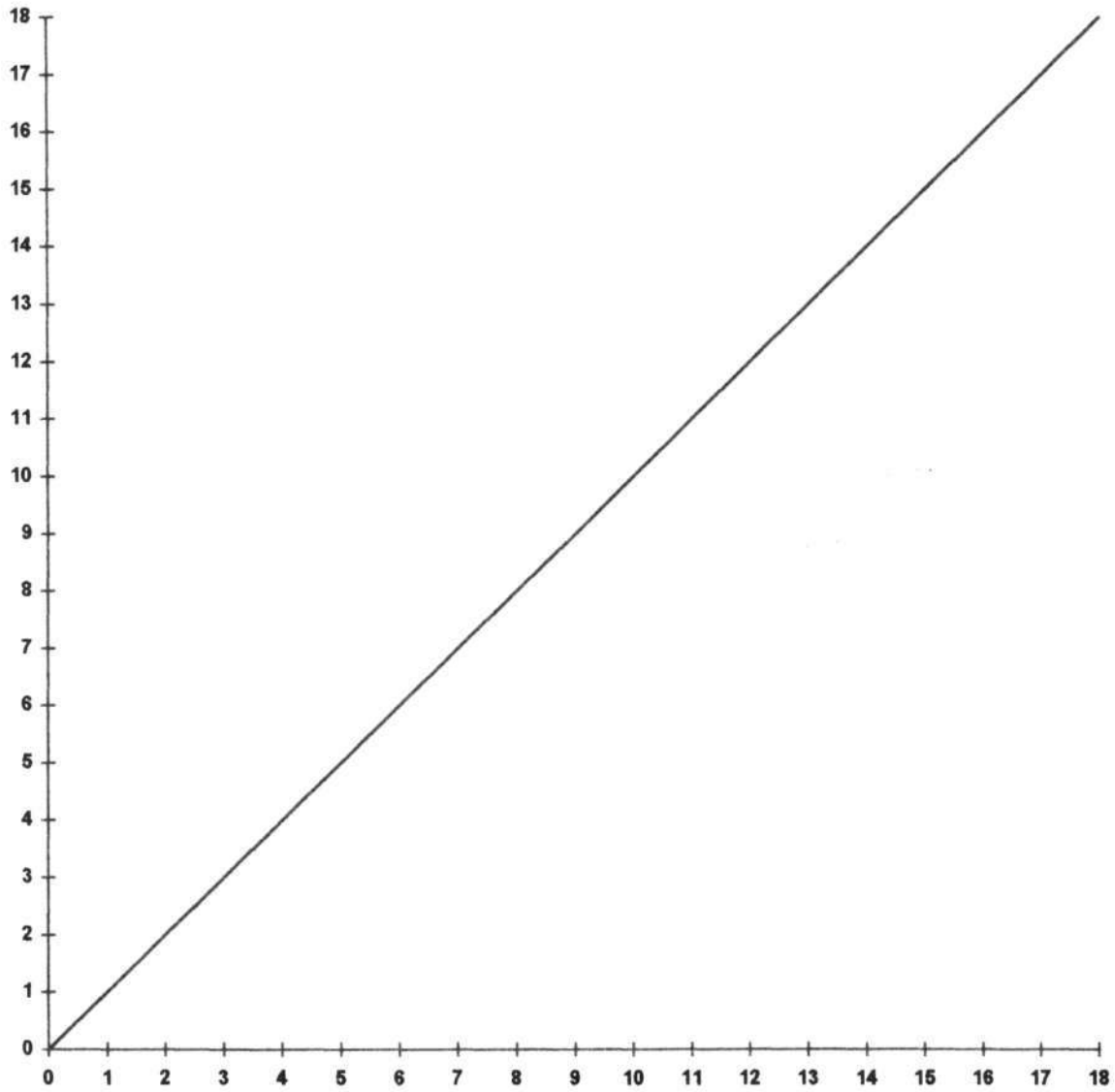
ÍNDICE FUNCIONAL		
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> FATOS-PROBLEMA ALOCADOS COMO FUNÇÃO </div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> FATOS-PROBLEMA ALOCADOS COMO FATOR </div>	
		ÍNDICE FATORIAL
		ÍNDICE DE COMPLEXIDADE
		ÍNDICE DE SIGNIFICAÇÃO RELATIVA

ANEXO B

PROJEÇÃO DOS FATOS-PROBLEMA SEGUNDO OS ÍNDICES

FATORIAL E FUNCIONAL

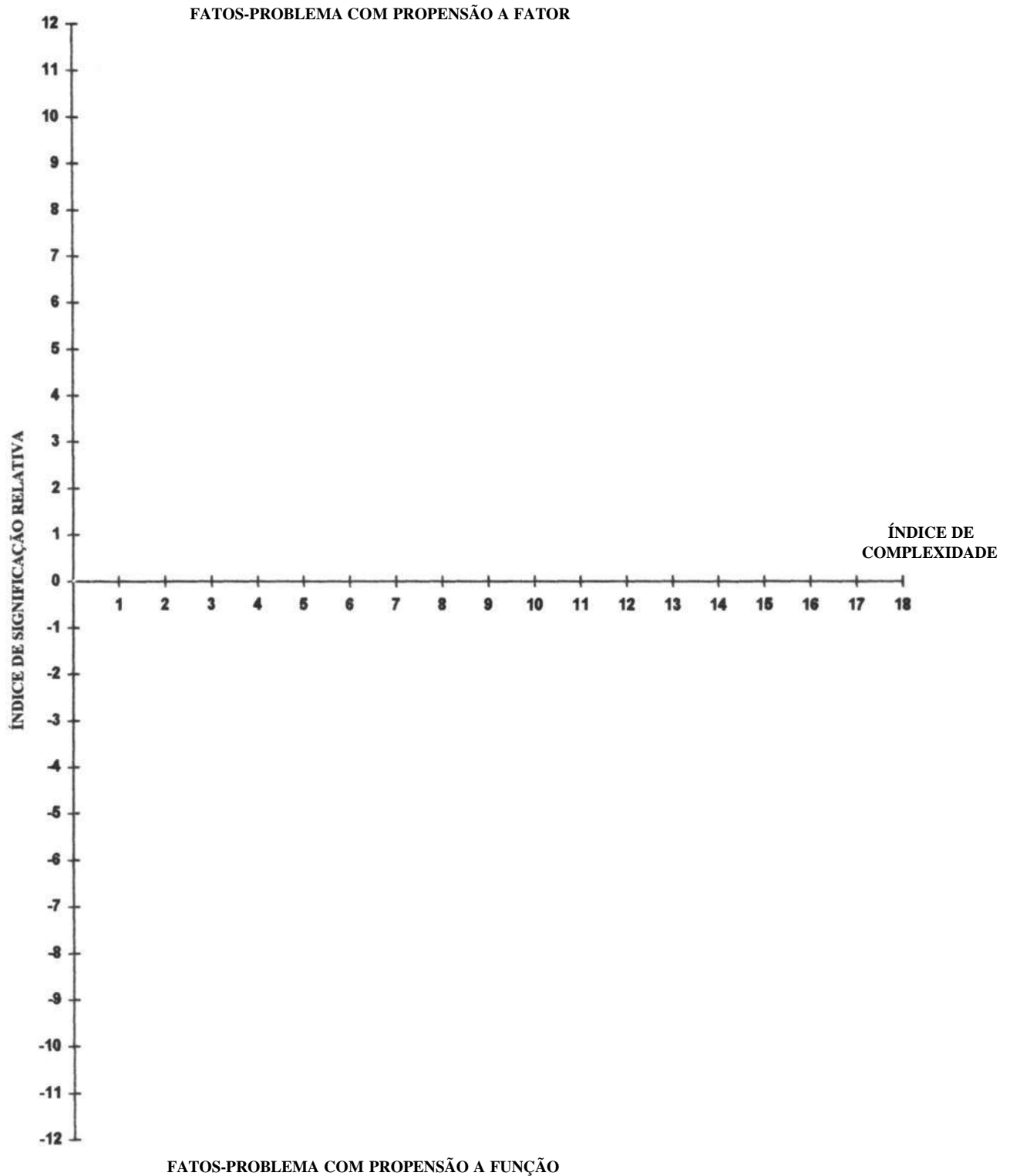
ÍNDICE FATORIAL



ÍNDICE FUNCIONAL

ANEXO C

PROJEÇÃO DOS FATOS-PROBLEMA SEGUNDO OS ÍNDICES DE COMPLEXIDADE E DE SIGNIFICAÇÃO RELATIVA



ANEXO D

ANEXO E

**MINISTÉRIO DA INTERGRAÇÃO REGIONAL
SUPERINTENÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS**

PREMISSAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MANAUS, DEZEMBRO/94

PALAVRAS DO SUPERINTENDENTE

Este documento expressa as aspirações do corpo funcional e clientes da SUFRAMA, na perspectiva de revitalizar a Instituição, para que possa responder ao novo ambiente que está sendo delineado mundialmente e com fortes impactos no contexto brasileiro.

A SUFRAMA foi criada em um contexto histórico-econômico cujas fronteiras, à época, eram fortemente protecionistas. A partir das décadas 70/80, configura-se um novo cenário econômico internacional que passou a exigir, da Instituição, um novo perfil. A liberalização da economia, a busca de qualidade e produtividade impôs novos padrões e expectativas no campo das transações internacionais. As propostas aqui apresentadas ensejam a visão de futuro da SUFRAMA, buscando o desenvolvimento autosustentável e a integração da região no contexto global.

Em última análise, este documento representa o início de uma ação estratégica para a Instituição, visando responder à nova ordem econômica e social, não devendo ser considerado como produto acabado, mas necessitando ser implementado e realimentado.

MANUEL SILVA RODRIGUES
Superintendente da SUFRAMA

PREMISSAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

SUMÁRIO

I	- INTRODUÇÃO.01
II	- CONCEITOS BÁSICOS.03
III	- MISSÃO.05
IV	- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.06
V	- ÁREAS ESTRATÉGICAS.07
VI	- POLÍTICAS E DIRETRIZES.08
VII	- PRODUTOS/SERVIÇOS.11
VIII	- FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.18
IX	- CONCLUSÃO.19

INTRODUÇÃO

Criar instituições eficientes e de qualidade, reforçar a capacidade de continuidade, minimizar as influências negativas que o estado cartorial e as corporações formam à sua sombra é a responsabilidade dos gestores públicos.

Para traçar a Gestão Estratégica da SUFRAMA, a FEPAD - Fundação de Estudos e Pesquisas em Administração, integrada por Professores do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, utilizou-se de metodologias interativas visando discutir aspectos relevantes para o encaminhamento da questão de desenvolvimento institucional da Organização.

A busca da inovação organizacional no sentido de detectar, direcionar e superar problemas foi realizada na SUFRAMA, mediante um amplo processo participativo, dirigido com tecnologias modernas de dinâmica de grupo, permitindo que a maioria de seu corpo funcional expressasse seu pensamento e colocasse suas propostas. Esse processo amplamente negociado, que envolveu inúmeros encontros internos, foi complementado com a colaboração de um grupo de representantes da sociedade civil e empresarial com fortes laços com a Instituição.

Os resultados apontaram para um novo perfil da Instituição cujo paradigma conceitual nos remete para uma ENTIDADE DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS, por meio de PARCERIAS E INCENTIVOS, tendo como resultante final a incessante busca do desenvolvimento autosustentável e a integração econômico-social da região no contexto nacional e internacional.

Tem-se consciência que o processo adotado não se encerra na sua concepção estratégica, mas prossegue mediante práticas relacionadas com as orientações estabelecidas neste documento.

CONCEITOS BÁSICOS

Os elementos conceituais que estruturam o presente documento são os seguintes:

MISSÃO - razão de ser da INSTITUIÇÃO. Uma missão comporta o paradigma central ou objetivo a ser perseguido, os MEIOS para sua conquista e a contribuição a ser oferecida a sociedade: o benefício da Organização.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - são os valores que devem ser perseguidos pela Organização.

POLÍTICAS - orientações de ordem geral, com enunciados sintéticos, devendo no seu conjunto propiciar uma concepção coerente e lógica em relação à MISSÃO. No sentido "lato-sensu", são elementos inegociáveis no processo de Planejamento Organizacional.

DIRETRIZES - determinações previamente negociadas, necessárias ao balizamento das POLÍTICAS.

ÁREAS ESTRATÉGICAS - são áreas de resultado sintonizadas com a MISSÃO da instituição, organizadas por GRUPOS DE CLIENTES, contemplando, para estes, o conjunto de PRODUTOS e SERVIÇOS, atuais e potenciais.

GRUPOS DE CLIENTES - parcela mais adequada a cada Área Estratégica, orientando o direcionamento dos PRODUTOS/SERVIÇOS;

PRODUTOS/SERVIÇOS - são os benefícios proporcionados pela Organização.

Obs: os PRODUTOS/SERVIÇOS **atuais** são aqueles que devem ser mantidos e

aprimorados por preencherem demandas presentes, enquanto os potenciais emergem da visão de necessidades preexistentes ou decorrentes do diagnóstico estratégico.

MISSÃO

*Ser uma entidade líder na **promoção de investimentos** na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio, mediante a **administração de incentivos e parcerias**, objetivando o desenvolvimento autosustentável e integração da região no contexto nacional e internacional.*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O presente documento direciona a SUFRAMA para o atingimento dos seguintes pressupostos:

01. Difundir a Zona Franca de Manaus como um projeto de interesse nacional;
02. Buscar o reconhecimento nacional e internacional da Instituição como promotora de investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio;
03. Conceder incentivos como fonte de atratividade de investimentos;
04. Direcionar as ações da SUFRAMA para a especialização industrial e interiorização das suas ações;
05. Garantir continuamente a inovação organizacional e gerencial da Instituição.

ÁREAS ESTRATÉGICAS

Identificou-se, para fins da Formulação Estratégica da SUFRAMA, as seguintes Área: de Resultados, com vistas ao delineamento de **políticas**:

01. PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS
02. ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS
03. COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL/PARCERIAS

POLÍTICAS E DIRETRIZES

I - POLÍTICA PARA PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS

Criação de vantagens locacionais e competitivas para atração de investimentos na região, de forma a promover o desenvolvimento autosustentável da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio.

DIRETRIZES

Para o balizamento desta política, a SUFRAMA deverá **TER:**

01. Sistema de informações sobre instituições financeiras e creditícias nacionais e internacionais que possibilitem complementaridade de ações.
02. Banco de dados com informações setoriais do mercado nacional e internacional.
03. Sistema de marketing institucional.
04. Sistema de elaboração de perfis de oportunidades de negócios.
05. Programa de implantação de infra-estrutura em pólos de desenvolvimento.
06. Programa de alavancagem de potencialidades regionais.
07. Programa de estudos setoriais em intercâmbio com entidades públicas e privadas e universidades.
08. Programa de divulgação das potencialidades identificadas na região.
09. Programa de valorização econômica e social das áreas de livre comércio.
10. Programa de interiorização das ações da SUFRAMA.
11. Programa de fomento às micros e pequenas empresas.

II - POLÍTICA PARA ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS

Concessão de incentivos com vistas a atrair e fixar investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio.

DIRETRIZES

Para a efetivação desta política, a SUFRAMA deverá TER:

01. Programa de avaliação contínua da eficácia do regime fiscal da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio.
02. Programa de incentivo ao reinvestimento, na região, de lucros auferidos pelas empresas através dos incentivos recebidos.
03. Critérios técnicos definidos para a colaboração financeira a empreendimentos, estudos e pesquisas.

III - POLÍTICA PARA PARCERIAS

Articulação permanente com os setores público e privado, buscando parcerias que contribuam para o fortalecimento da Instituição.

DIRETRIZES

Para que esta política seja alcançada, a SUFRAMA deverá **TER:**

01. Programa de interação com outros organismos governamentais que estão na esfera de outros níveis de atuação, principalmente estaduais e municipais.
02. Programas conjuntos com empresas e instituições ligadas com o negócio Zona Franca de Manaus e Áreas de Livre Comércio.
03. Articulação com entidades de financiamento e fomento ao desenvolvimento.
04. Ações conjuntas com entidades públicas e privadas, visando a manutenção ampliação e adequação de instrumentos legais de sustentação dos propósitos da SUFRAMA.
05. Programas de atuação com organizações não governamentais com vista à defesa dos interesses da região.
06. Programa de mobilização com instituições públicas e privadas visando a sustentação das ações da SUFRAMA.

PRODUTOS/SERVIÇOS

Para as Áreas Estratégicas foram identificados diversos Grupo de Clientes e respectivos benefícios que a SUFRAMA irá propiciar, mediante um elenco de PRODUTOS/SERVIÇOS, conforme discriminação a seguir:

PRODUTOS/SERVIÇOS

Para as Áreas Estratégicas foram identificados diversos Grupo de Clientes e respectivos benefícios que a SUFRAMA irá propiciar, mediante um elenco de PRODUTOS/SERVIÇOS, conforme discriminação a seguir:

ÁREA ESTRATÉGICA: PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Venda de terrenos (agrícolas e industriais) - Pontos comerciais - Estudos econômicos - Divulgação de incentivos - Assessoria/consultoria de investimentos - Distritos industrial e agropecuário - Participação e promoção de feiras, congressos, exposições e outros eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de apoio à micro e pequena empresa - Incubadora de tecnologia - Estudos de mercado - Identificação e divulgação das potencialidades da região - Ampliação da infra-estrutura de apoio à produção - Intermediação da captação de recursos (joint-ventures, financiamentos) para ciência, tecnologia e desenvolvimento de recursos humanos - Implementação de projetos piloto de interesse regional - Atrair empresas internacionais para o EIZOF - Criação de fundo de desenvolvimento

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS INDUSTRIAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Isenção de IPI para insumos estrangeiros e bens de capital - Isenção/redução do Imposto sobre a Importação - Isenção do IPI nas entradas de insumos nacionais. - Isenção do Imposto sobre a Exportação - Venda de terreno com infra-estrutura no Distrito Industrial - Área de armazenagem - Cobrança de preço público diferenciado, a menor, na importação de bens de capital, como também para os insumos estrangeiros voltados para a produção de bens de Informática e componentes em geral 	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão de armazenagem alfandegária em área fora da ZFM - Perfil de investimentos direcionados para empresas estratégicas - Eliminação dos impostos, taxas e encargos incidentes sobre a produção de bens destinados à exportação

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS COMERCIAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Isenção de IPI nas entradas de mercadorias nacionais e estrangeiras - Isenção do Imposto de Importação - Área de armazenagem 	<ul style="list-style-type: none"> - Área para exposição de produtos estrangeiros no EIZOF - Venda de produtos estrangeiros por reembolso postal

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPREENDIMENTOS LOCALIZADOS NO DISTRITO AGROPECUÁRIO	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Isenção de impostos para compra de insumos e bens de capital - Venda de terrenos - Assistência técnica agropecuária - Apoio à comercialização - Apoio à infra-estrutura de transporte - Fomento à produção - Difusão tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de modelos alternativos de colonização - Identificação e divulgação das potencialidades do Distrito Agropecuário

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS

GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

PRODUTOS/SERVIÇOS

ATUAIS

POTENCIAIS

- Isenção do Imposto de Importação
- Isenção do IPI para bens nacionais e estrangeiros
- Venda de terreno com infra-estrutura no Distrito Industrial
- Infra-estrutura do distrito industrial

- Identificação e divulgação de perfis de oportunidades

ÁREA ESTRATÉGICA: COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	
GRUPO DE CLIENTES: INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Apoio técnico - Treinamento de pessoal - Intercâmbio de informações - Pesquisas sócio-econômicas - Apoio a programas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio à pesquisa - Diagnósticos setoriais - Difusão de tecnologia

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São ações emergenciais, identificadas na Análise Ambiental Interna e Externa, que devem ser priorizadas:

01. Promover a revisão do modelo da Zona Franca de Manaus e dos critérios de concessão incentivos fiscais e financeiros.
02. Implementar campanhas de Marketing institucional, buscando o reconhecimento internacional da SUFRAMA como Entidade promotora de investimentos na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio.
03. Elaborar um elenco de perfis de oportunidades nas áreas industrial, agropecuária e de turismo;
04. Implantar um Programa de Qualidade Total na SUFRAMA.
05. Implantar um Sistema de Planejamento Organizacional.
06. Promover a capacitação e valorização dos Recursos Humanos da Instituição.
07. Promover a descentralização administrativa/Unidades de Ações Regionais.
08. Implantar um Programa de Avaliação Institucional.
09. Promover a profissionalização dos cargos de chefia.
10. Promover uma racionalização administrativa na Organização.
11. Implantar um Sistema de informações gerenciais de apoio à decisão.
12. Implantar um Programa de Gerenciamento Econômico-Financeiro;
13. Implantar uma Ouvidoria Geral.

CONCLUSÃO

Este trabalho reflete as aspirações do público interno e externo da Instituição; foi elaborado a várias mãos e contou com a colaboração dos seguintes dirigentes, funcionários e clientes da SUFRAMA:

PÚBLICO INTERNO

Adalice Ferreira Amaral
Adão Alves Ladeira
Adelson Ferreira dos Santos
Ademildes Araújo dos Santos
Adamilton Pinheiro Salazar
Adroaldo D'ávila
Afonso de Ligorio Ribeiro Normando
Alberto Amaral Montenegro
Alcélio C. Castelo Branco
Alcemir da Silva Carvalho
Alcilene de Oliveira Marques
Alcione Esteves de Castro
Aldenor Simões Rafael
Aldovargas Rodrigues Loureiro
Almir Lopes Pereira
Ana Bernadete Vieira Nina
Ana Maria Tavares Costa
Ana Maria de Holanda F. Sales
Ana Maria de Melo F. Rodrigues
Ana Maria Vidal Guimarães
Ana Mia Silva de Andrade
Ana Rita Jansen P. Araújo
Ana Rita Menezes Guimarães
Anita Maria Zambrano Acuna
Antoneto Nogueira Lima

Antônio Celso R. Bastos
Antônio José Lopes Botelho
Antônio Nazaré de Souza
Antônio Moreira do Nascimento
Antônio da Silva Vieira
Amoldo Oliveira de Souza
Auxiliadora Marques de Oliveira
Bernardo Oliveira Silva
Carlito de Holanda Sobrinho
Carlos Alberto de A. Ferreira
Carlos Geraldo de Brito Feitosa
Catarina Adelia Lima Assi
Celina de Araújo Bastos
Celso Pascoal
Cezar Henrique Moura de Araújo
Cília Maria Andrade Fernandes
Claudemir Fabris Jamel
Claudete Vieira Quadros
Claudete Rufino Sevalho
Cláudia Valesca Asséf S. Cunha
Claudiza A. Ozório de Carvalho
Clenira Fernandes
Cleonice da Silva Araújo
Daniel Sicsu da Silva
Daniel Melo Martins
Darcy Macena Corrêa Marques da Silveira
Darcy Costa Menezes
Dinancir Moura Montecorado
Djalma Bezerra Melo
Douglas Galvão Monteiro
Edilson de Oliveira Andrade
Edilson da Silva Feitosa
Edilson Ferreira Araújo
Edimildo Alves de Queiroz
Edmar Amâncio de Souza
Edson de Almeida Caldas
Edson Saldanha
Edson Marialves de Souza
Eduardo Bastos da Encarnação
Elilde Mota de Menezes

Elildo Bezerra de Araújo
Elizeu Eduardo de Oliveira Lopes
Ellen Euridice C. Araújo
Ellen Grace P. Moreira
Eloia Beltrão da Cunha
Emmanuei Ribeiro Sales de Aguiar
Erika Serrão Folhadela
Ernani de Oliveira e Silva
Estênio Ferreira B. da Encarnação
Esther Prestes Cohem
Eunídia Mendez Paz
Evandro Luiz ítuassu Galvão
Fátima Maria Ferreira Rodrigues
Felipe Ribeiro Naveca
Flávia Chaves dos Santos
Flávia Skzobot Barbosa Grosso
Flávio Geraldo Alves Paixão
Francimon Chaves Livino
Francinildo Lima Souza
Francisca Elita Pereira de Souza
Francisco Celmo Ferreira Alencar
Francisco das Chagas de N. Castilho
Francisco de Assis Medeiros
Francisco de Assis Ferreira Vitor
Francisco Marques Ferreira
Francisco Joanes de P. de Paiva
Francisco Silva Sales
Frank Junio Menezes Soares
Frankmar dos Santos Chaves
Geraldina Souza Castelo Branco
Gil Vicente da Silva
Gilmar de Oliveira Freitas
Gleide dos Santos Pantoja
Glycério Vieira do Nascimento de Sá
Grace Assen B. de Souza Lima
Henrique Afonso Alves da Silva
Imar César de Araújo
Inácio de Souza Xavier
Iraci Pereira de Souza
Irlane Maria Ferreira de Andrade

Isabel Henriques de Mello
Isleneide Silva Santos
Isley Maria P. Araújo
Ismael Monteiro Dantas
Israel Bastos da Silva
Jamile Oliveira Sá
Jânio Martins Bittar
Jefferson Luiz B. de Santana
Jesner Geraldo Rebello de Souza
João Carlos Paiva da Silva
João Carlos Pimentel
João Batista Andrade da Silva
João Marques Mendes
João Ricardo dos Anjos
João Rodrigo Augusto da Silva
Jorge Luiz da Silva
Jorge Willian Florencio Corrêa
José Afonso Lasmar
José Alberto Saraiva
José Augusto S. de Souza
José das Chagas de N. Castilho
José Francisco Amorim Dias
José Geraldo Siqueira Carvalho
José Henrique Ferreira Leite
José Liberato da Silva
José Lopo de Figueiredo Filho
José Lúcio de Souza Pereira
José Maria de Brito
José Osmar Martins
José Renato Brasil de Oliveira
José Ribamar do Nascimento Araújo
Juarez Aguiar de Franca
Juscelino Marcos Moreira Vitor
Lena Lúcia L. de Lima
Lenir Pinheiro Tavares
Leonora Moraes Dolzanes
Livia Cristina Lobo
Luciano Jorge Muellas
Lúcio Alberto de Lima Albuquerque
Luiz Cavalcante

Luis Fernando Almendros de Oliveira
Luiz Flávio Brandão Simões
Luiz Viana Gomes
Luzia Botelho de Lima
Manoel Braga Maciel
Manoel Nazaré de Santana
Manoel Silva de Araújo
Mareia do Socorro N. Ribeiro
Maria Auxiliadora F. da Silva
Maria Bernadete Souza Pinheiro
Maria da Conceição Andrade Simões
Maria das Graças Chene Cardoso
Maria das Graças da Silva Menezes
Graça das Graças Vieira Assunção
Maria de Jesus Perez Badra
Maria de Jesus Praia
Maria do Carmo Brito A. Pontes
Maria do Carmo Oliveira Garcia
Maria do Carmo Souza de Oliveira
Maria do Perpétuo Socorro A. Santos
Maria do Perpétuo Socorro C. Abtibol
Maria do Socorro Bezerra Alves
Maria do Socorro Braga Normando
Maria Eugênia Santos Frazão
Maria Gorette de C. Freitas
Maria Gracilene R. Belota
Maria Ibrantina de Lima Navarro
Maria Izabel Chaparro Pena
Maria Izamar Martins Frazão
Maria Lenize A. do Nascimento
Maria Lúcia Silva Bandeira
Maria Luiza A. Pontes
Maria Perpétuo Socorro C. de Oliveira
Maria Rita de Araújo dos Santos
Maria Rosa Coelho Machado
Mariana Gorayeb Santiago
Mario Diogo de Melo Júnior
Mario José Pinto Gonçalves
Mario Ruy Ferreira de Carvalho
Mariza Menezes Caldas

Marlênio José Ferreira Oliveira
Mary Lane Coelho Belém
Melchisedec da Silva
Milton Castanheda Bittencourt Filho
Milton S. Souza Cruz
Mirley Guimarães da Silva
Monica Amorim e Silva
Newton Douglas B. dos Santos
Noemia Rodrigues Caldas
Norma Suely W. de Oliveira
Oldemar Ianck
Paulo Roberto de Araújo Maciel
Paulo Sérgio Benzecry Cal
Pedro Paulo Pereira de Almeida
Plácido Huascar Mora
Raimundo da Silva Siqueira
Raimundo Nonato Cerqueira Bonfim
Raimundo Nonato Santana
Raimundo Sampaio de Souza
Ramsés Theodoro B. Afonso
Regina Célia M. Guimarães
Renato Genival Lima da Costa
Rene Alves Wanderley
Ricardo de Souza Genu
Ritacley Santos de Paiva
Rita de Cássia C. Keneco
Roberto de Almeida Moraes
Roberval de Souza Nascimento
Rodolfo Hissa Abrahira
Rosa Maria Nunes da Silva
Rosanna Ferreira Izquierdo
Rose Mary Pureza Gonçalves
Rosemary dos Reis Jobim
Rossivaldo Fernandes Moreira
Rui Ribeiro de Vasconcelos Ferreira
Sadi Rodrigues Caldas
São Juízo das Luzes Menezes
Syglia Regina de Almeida Said
Silvestre Belo Ferreira Neto
Simea Assen

Simone Rodrigues de Castro
Sofhia do Espírito Santo Lobato
Solange Brasil Henriques
Sônia Regina S. Gonçalves
Stephenson Lincoln
Suele Nogueira de Lima
Telma Louzada Miranda
Tereza Cristina de Lima Marques
Terezinha Patrícia Souza
Terezinha Rego da S. Loureiro
Ulymar Valdez Wanderley
Valdecildes Zuany Botelho
Valéria Silveira Bentes
Vânia da Silva Maciel
Virgílio Barbosa de Melo
Waldecy Cruz Rodrigues
Waldemir Martins de Castro
Waldiza Martins de Castro
Yeda Monteiro de Oliveira
Zuleide de Sena e Silva Paiva

PÚBLICO EXTERNO

Amaurí/íio Cordeiro (*ELGIN*)
Antônio Gadelha (*ACA*)
Arno Frank (*ULBRA*)
Germano Neto (*EQUITEL*)
Guadalupe Gadelha (*SONY*)
Inês Guimarães (*AIZFM*)
Jorge Luis (*SHARP*)
José Ferreira (*ALFÂNDEGA*)
Jussara Lumetz (*ULBRA*)
Maria Luiza Bessa Rebelo (*FUA*)
Marluce Alves (*PROJEC*)
Moacir Toledo (*AEZFM*)
Nelson Azevedo (*MOTOHONDA*)
Osami Imanori (*MURATA*)
Paulo Choidi (*LEGO*)

Raul Sarmiento (SUDAM)
Roberto Chagas (XEROX)
Roberto Lavor (TOJO)
Rosa Franco (SENAÍ)
Sebastião Peixoto (BRASTEMP)
Sérgio Guimarães (INPA)
Toshio Ogawa (SONY)
Walter Martins (FÍEAM)

EQUIPE DE CONSULTORES DA FEPAD/UnB

Prof. Aldery Silveira Júnior
Prof. Antônio Nilson Craveiro Holanda
ProP Célia Regina Carbone
Prof. Guilherme Antônio Vivacqua
Prof. Jorge Fernando Valente de Pinho
ProP Rosane Silva Martins

COORDENAÇÃO DO PROJETO POR PARTE DA SUFRAMA

ProP Ângela Neves Bulbol de Lima

FISCAL DO PROJETO

Aldovargas Rodrigues Loureiro

ANEXO F

BANCO DE BRASÍLIA

*VISÃO DE
COMTEMPORANEIDADE
PARA O PERÍODO DE 1995-1998*

BRASÍLIA/1995

SUMÁRIO

1 - PALAVRA DO PRESIDENTE.....	1
2 - VISÃO DO FUTURO.....	2
3 - COMPROMISSO DO BRB.....	4
4 - PREMISSAS ESTRATÉGICAS.....	5
4.1 -POLÍTICAS EMPRESARIAIS.....	5
4.2 -PRINCÍPIOS DE GESTÃO.....	5
5 - OBJETIVOS E REQUISITOS ESTRATÉGICOS.....	7
5.1 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	7
5.2 - REQUISITOS ESTRATÉGICOS.....	8
6- DIRETRIZES PARA OS OBJETIVOS.....	11
7-PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	15
8 - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
9 - PERFIL DO "HOMEM BRB".....	18
10 - CONCLUSÃO.....	19

1 – PALAVRA DO PRESIDENTE

Aos funcionários do BRB

O presente documento representa os principais propósitos do BRB. É fruto de um processo participativo e transparente, iniciado nas reuniões denominadas de EIPO - Encontro para identificação de Problemas e Oportunidades, complementadas com discussões com diversas áreas funcionais do Banco e das contribuições que obtivemos com os diversos encontros com vocês e com a sociedade

O seu conteúdo preserva a linguagem que reflete a cultura do BRB, e visa a comunicação adequada do seu entendimento. Temos consciência de que este plano não encerra o assunto, é a primeira aproximação de um conjunto de que serão objetos da gestão estratégica.

Reforçar a capacidade de sobrevivência dos Bancos oficiais, minimizar as influências negativas que o estado cartorial e as corporações que formam a sua sombra, é a nossa intenção maior

Brasília, julho de 1995.

*LUIZ FERNANDO VICTOR
Presidente*

2 - VISÃO DO FUTURO

O Banco de Brasília S/A - BRB, na qualidade de banco múltiplo e agente financeiro governamental, possui a faculdade de oferecer um amplo e diferenciado espectro de transações aos clientes; individuais, institucionais e jurídico-empresariais,

Como banco múltiplo, o BRB volta-se para novas responsabilidades conjunturais, volta-se para novas responsabilidades conjunturais em parceria com o Estado e com a sociedade civil, firmando-se como um banco social, sem perder as características que o conceituaram através de quase três décadas como um banco competitivo,

Em se tratando de banco estadual suas áreas creditícias devem destacar o fomento dos setores produtivos da economia, apoio à comercialização e o suporte para a geração de emprego, renda e poupanças familiares.

Assim, com atuação distinta em vários espaços ou segmentos, poderá o banco atuar como um agente executor do planejamento das políticas de fomento do Governo do Distrito Federal, responsabilizando-se pela alocação de recursos que possibilitem não somente o crescimento ou a manutenção dos índices de produção efetiva mas, principalmente, o atmgimento de seus objetivos finais,

A visão de futuro do Banco, ao demonstrar a preocupação com a sua perpetuidade, exige em contrapartida a manutenção do seu grau de agressividade mercadológica, dos espaços já conquistados, das parcerias, da interação com a classe empresarial, do agenciamento da infra-estrutura e da interação com os micro agentes da atividade informal, Entretanto, não poderá descuidar-se da contemporaneidade que se avizinha, a exemplo do ambiente internacionalizado pelo *Corporate Bank*

O planejamento estratégico atualmente em andamento no BRB tem um sentido dual: exige uma constante sinergia entre o seu corpo funcional e os principais objetivos a serem alcançados, os quais visam a sua adequação ao mercado; além de propor ações pragmáticas de curto e médio prazos e que representam o espectro tático e de sustentação da instituição até o estágio final da transição,

Agregar ao BRB um segmento creditício de natureza social, sem o distanciamento das atividades atuais e das inovadoras que o conduzirão à modernidade, é uma nova visão pragmática que permitirá a interação da gestão governamental com a ação creditícia de amplo aspecto, contemplando aqueles que não tem acesso ao crédito institucionalizado, o que o torna um banco contemporâneo

3 – COMPROMISSO DO BRB

O propósito do BRB é de continuar sendo um banco sólido, ágil, confiável, interativo com todos os segmentos da sociedade, ético com a sua clientela e comprometido com os segmentos produtivos e com as políticas do Governo do Distrito Federal, implícitas na melhoria dos padrões de qualidade de vida da população, principalmente daqueles historicamente marginalizados e sem acesso ao crédito e ao emprego institucionalizados,

4 – PREMISSAS ESTRATÉGICAS

4.1 - *POLÍTICAS EMPRESARIAIS*

As políticas empresariais representam as orientações de ordem geral e constituem as regras de decisão a serem observadas pela diretoria para o eficaz desempenho do Banco,

POLÍTICAS:

- PRESERVAÇÃO DA QUALIDADE DOS ATIVOS

- REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA DOS "SPREADS" DE DEPÓSITOS DO CDF

- RENTABILIDADE COM EQUILÍBRIO DA FUNÇÃO DE FOMENTO

- EFICIÊNCIA GERENCIAL E ADMINISTRATIVA

- RELACIONAMENTO ÉTICO COM CLIENTES, EMPREGADOS E SOCIEDADE

- VALORIZAÇÃO DOS ACIONISTAS

- IMPLEMENTAÇÃO DE NEGÓCIOS NÃO FINANCEIROS,

4.2 - *PRINCÍPIOS DE GESTÃO*

Os princípios de gestão do BRB, representam os parâmetros norteadores da ação administrativa.

PRINCÍPIOS:

que a alavancagem financeira seja implementada com ampla observância da qualidade dos ativos financeiros;

que a inteligência empresarial seja ancorada em programas motivacionais, com vistas a geração de produtos e serviços inovadores, visando a manutenção da capacidade competitiva do Banco;

que a engenharia financeira seja aprimorada, propiciando satisfação e garantias recíprocas entre o BRB e a sua clientela;

que a postura empreendedora seja desenvolvida em todos os níveis na busca de resultados permanentes, promovendo, em contrapartida, o crescimento das pessoas e do Banco;

que a qualidade dos produtos, serviços e atendimento seja concreta, permanente e alcançada através da conscientização e formalização de normas de qualidade;

que a descentralização do processo decisório ocorra de forma gradual, em todas as unidades administrativas e de negócios, aproximando o Banco dos clientes;

que a valorização dos seus recursos humanos seja buscada permanentemente;

que a parceria se faça presente na maior parte das ações do BRB, quer no âmbito do setor público, quer no amplo universo do setor privado; e

que a comunicação social promova a imagem positiva do Banco junto à sociedade;

51 - *Objetivos Estratégicos*

Os objetivos estratégicos constituem a expressão maior dos alvos a serem buscados pela diretoria e incorporam um valor a instituição a medida em que traduzem o seu posicionamento de mercado,

São os seguintes os objetivos estratégicos a serem perseguidos;

- intensificação do segmento de varejo;
- implantação do segmento de **corporate bank**;
- promoção da **internacionalização financeira**; e
- implantação do segmento "**BRB-Trabalho**".

O varejo caracteriza-se por ser uma forma altamente diversificada de oferta de recursos e de serviços, alcançando múltiplos tipos de clientes

O **corporate bank** é visto como uma força avançada do sistema bancário, via de regra, de praças onde predominam as corporações financeiras com grandes intermediações e elevado nível de monetização de moedas estrangeiras, É, ainda, uma forma de engenharia bancária onde prevalecem os ganhos de escala e que substitui o trânsito tradicional da moeda pelos movimentos ultra rápidos dos créditos e as formas ortodoxas de garantias por contratos interligados entre mercados ou por pactos entre instituições.

A **internacionalização financeira** é a prática global das atividades bancárias, pois alcança os mercados internos e externos. Pode ser vista como uma extensão do *corporate bank* dado o elevado e diversificado índice de transações, notadamente as de captação de recursos externos entre corporações financeiras, fazendo prevalecer o caráter hegemônico dos negócios de grande porte. Exige-se, para o seu funcionamento, estruturas altamente especializadas, treinadas e principalmente apoiadas por sistemas interativos e avançados

de processamento de dados e por regulamentações calcadas nas sucessivas transformações do mercado financeiro internacional.

O "BRB-Trabalho" é definido primeiramente como uma diretriz de fomento de múltiplos objetivos direcionados para os setores privado e público, promovendo a democratização e/ou descentralização do crédito a comunidades de baixa renda, gerando assim, empregos, renda e poupanças familiares,

Visa, ainda, fortalecer as pequenas e médias empresas através de parcerias, enquanto merementadoras dos níveis de emprego e de renda,

Outra característica do "BRB-Trabalho", no contexto de fomento, é a ação comunitária de crédito, pois tem sempre a iniciativa de procurar as comunidades que não têm acesso aos mercados de crédito e de trabalho institucionalizados, facultando-lhes o acesso ao capital e ao emprego,

5.2 - Requisitos Estratégicos

A concretização dos objetivos estratégicos do Banco reclama a atenção especial a duas áreas de resultados-chave.

/- CONPO FUNCIONAL

A ambiência interna apontou o preparo e a cultura das pessoas ligadas a organização como fatores primordiais a serem tratados, Sendo uma empresa de serviços no qual o elemento humano possui papel preponderante na sua execução, o Banco não pode deixar para segundo plano uma questão de tamanha relevância, O tratamento passa por um trabalho consistente e sistemático, que atue na base cultural da organização em sintonia com uma política de Recursos Humanos que conjugue o reconhecimento dos méritos ligados principalmente a resultados para a organização,

As ações relativas a pessoal devem, portanto, embasar-se no comprometimento de todos os servidores no esforço para tornar o BRB uma empresa reconhecida como essencial pela comunidade e são expressas em;

- a) implantar um processo de mudança da cultura interna, tendo como parâmetro as características organizacionais exigidas pelo mercado (o papel esperado da empresa e a postura empreendedora das pessoas);
- b) internalizar uma cultura de resultados onde se dê autonomia à linha de frente com a conseqüente avaliação eficiente de desempenho;
- c) desenvolver habilidades individuais e profissionais requeridas pelo mercado, tendo como premissa básica o incentivo/exigência pelo auto-desenvolvimento;
- d) desenvolver equipes para atuar como consultores em finanças, dedicadas integralmente a apoiar/assessorar os clientes;
- e) desenvolver capacidade em análise de crédito e risco;
- f) reformular o Sistema de Gerenciamento de Desempenho e o Plano de Cargos e Salários, de forma a torná-los adequados à nova realidade do Banco.
- g) garantir continuidade das ações mediante eficaz programa de sucessão;

IJ - TECNOLOGIA

A presente formulação parte da premissa de que é sempre possível aplicar tecnologia na essência do negócio, fazendo-o renascer. As principais ações neste particular são resumidas em:

- a) disponibilizar o serviço de atendimento ao cliente com rapidez, qualidade e segurança através de equipamentos de auto-atendimento e atendimento telefônico;
- b) reformular o conceito de automação de agências, tornando-as em plataformas de negócios para atendimento aos segmentos de *corporate bank* e internacional, e plataforma de atendimento para o segmento de varejo;

- c) preparar a infra-estrutura de informática para plataformas abertas e orientação a objetos "downsizing", a fim de que esta possa suportar adequadamente as estratégias delineadas para os negócios do Banco;
- d) implementar o conceito de "cliente do banco" ao invés do "cliente da agência", isto é, permitir que o cliente possa efetuar qualquer operação em qualquer agência do Banco;
- e) investir em parcerias tecnológicas com o governo e com a iniciativa privada, buscando facilitar e racionalizar processos, revertendo o ganho obtido em reais benefícios a comunidade local;
- f) implantar informações "on line/real time" relativas a rentabilidade de produtos e serviços e de clientes nas agências.
- g) Implementar agências virtuais para segmentos estratégicos.

6- DIRETRIZES PARA OS OBJETIVOS

As diretrizes a seguir traduzem os balizamentos dos macros objetivos estratégicos. Essas, ao contrário dos objetivos estratégicos, têm como característica a flexibilidade de serem negociadas e atualizadas de acordo com as pontencialidades do banco e os cenários externos,

VAREJO

- a) flexibilizar o limite para abertura de contas correntes e de poupança;
- b) implantar poupança programada através de carnes ou de débito automático em conta corrente, notadamente entre os servidores do Banco e do GDF;
- c) atuar junto a instituições de ensino, associações de classes, lideranças comunitárias, clubes assistenciais e de lazer e ordens religiosas, promovendo estímulos para abertura de novas contas correntes e de poupança;
- d) promover, periodicamente, atendimento volante em áreas periféricas, visando a abertura de novas contas correntes de poupança;
- e) ampliar a concessão de cheques especiais aos servidores do GDF;
- f) estimular a captação de pequenos depósitos, visando alcançar os micro e pequenos agentes econômicos, fixando, para tanto, limites e premiação;
- g) estimular a captação de depósitos de médios e grandes empresários, notadamente, aqueles clientes em potencial, fixando limites e remuneração competitiva;
- h) atuar em *leasing* preferencialmente, através de empresa constituída para este fim;
- i) firmar através de análise seletiva convênios com concessionárias de veículos automotores para financiamentos aos consumidores;
- j) estabelecer, critérios para aberturas de novas agências e de lojas da CFI em pontos estratégicos do mercado;

Corporate Bank

- a) interagir com grandes corporações nacionais e internacionais;
- b) manter parcerias com outros bancos ou outros agentes econômicos na realização de grandes negócios de curto ou longo prazos;
- c) propiciar o fluxo de ativos em moeda estrangeira, objetivando a participação em operações do tipo *corporate finance e cash management*,
- d) manter um ciclo periódico de negócios comerciais, logísticos e financeiros via processamento eletrônico direto e simultâneo de dados, computador a computador;
- e) promover a captação de recursos externos via bancos associados ou mediante corporações de crédito do mercado internacional;
- f) instituir ampla segmentação de clientes e de fontes repassadoras de recursos, visando novas oportunidades de grandes negócios; e
- g) instituir ações de telemarketing no atacado, nos mercados nacional e internacional, mapeando praças financeiras tradicionais, clientes tomadores, agentes exportadores e importadores, visando a conquista de clientela em potencial, com demanda por produtos e operações diferenciados.

INTERNACIONALIZAÇÃO FINANCEIRA

- a) detectar oportunidades mercadológicas capazes de tornar as ações do Banco competitivas nos mercados internacionais;
- b) buscar uma participação nos mercados financeiros e de produtos, nacional e internacional, com parceria de bancos e bolsas de valores, fortalecendo as ações na ótica de *corporate bani*,
- c) maior aproximação com instituições repassadoras de recursos, a exemplo do BID, BIRD, UNICEF e agências internacionais de desenvolvimento;
- d) criar estruturas de funcionamento e de comunicação capazes de inserir o Banco no cenário atual da globalização, visando maior agilidade no processo decisório responsável pela captação de recursos e consecução de grandes negócios; c
- e) institucionalizar uma rede internacional de agentes filiados e correspondentes, visando acompanhar as rápidas e sucessivas alterações das normas de funcionamento do mercado financeiro internacional e novas oportunidades de grandes operações, quer isoladamente, quer através de parcerias,

- f) montar uma infra-estrutura altamente especializada para captação e alocação de recursos externos.

"BRB-TRABALHO"

- a) adequar a estrutura creditícia atual para a implementação de ações de natureza social com vistas ao incremento do emprego, da renda e de poupanças familiares;
- b) normatizar o crédito para o atendimento institucional às camadas marginalizadas do crédito nos segmentos urbanas e rural;
- c) estabelecer nova política de atendimento direcionada às áreas periféricas, através de equipes treinadas para a identificação dos "informais" e micro agentes econômicos;
- d) estabelecer dotações de recursos próprios e de repasses nos planos de ação global e estratégico para o atendimento da demanda a ser gerada pelos "informais", micro e pequenos agentes econômicos;
- e) conveniar com agências de desenvolvimento, nacionais e internacionais, com vistas à obtenção de recursos e assistência técnica e profissional, para atendimento dos "informais", micro e pequenos agentes econômicos;
- f) manter gestões junto ao Banco Central do Brasil e junto ao Programa de Comunidade Solidaria para obtenção de vantagens operacionais e recursos para o campo social;
- g) instalar postos volantes especializados em atendimento a comunidades de baixa e de quase sem renda, objetivando identificar as suas peculiaridades e necessidades financeiras;
- h) fixar metas de atendimento aos novos beneficiários, através de financiamentos para obtenção de capital social básico, habitação e prestação de serviços essenciais;
- i) formar parcerias com o governo, instituições não governamentais e com o empresariado identificado com o problema social e, mediante a democratização creditícia, alcançar objetivos macro sociais previamente estabelecidos; e
- j) acompanhar ações creditícias de natureza social, com análise e avaliação dos impactos na geração de emprego, na formação e na ampliação da renda, na formação de poupanças familiares e na contribuição à carga fiscal e à previdência social.

7 – PROJETOS ESTRATÉGICOS

Representam um conjunto de medidas de maior porte que devem ser implementadas, visando o ajuste do Banco ao atual cenário de transição econômica, os quais estão direcionados para a racionalização das operações de crédito, redimensionamento de suas atuais estruturas e inserção na internacionalização financeira.

PROJETOS:

modelo de gestão do banco: direcionado para a visão de futuro do Banco;

planos de negócios para 1996: aumento da capacidade de geração de receitas;

racionalização administrativa: melhoria dos métodos e processos administrativos;

automação bancária: modernização tecnológica, com ênfase à facilitação das relações do cliente com o Banco;

recursos humanos: revitalização da política e de processos de gestão;

redução de custos: contenção de despesas e equilíbrio econômico-financeiro da instituição;

agências empreendedoras: programa destinado a criar posturas empreendedoras nos pontos de atendimento dentro de um contexto de plano de negócio e reorientá-las de acordo com seus resultados;

ouvidoria externa: instrumento de defesa do cliente que objetiva a melhoria da qualidade dos serviços do Banco; e

central de risco; mecanismo para maior segurança às operações de crédito.

terceirização dos serviços de cobrança; desconcentração das cobranças via credenciamento de escritórios ou advogados autônomos

participação nos lucros: definição do modelo e critérios de participação nos lucros/resultados ou de um modelo de remuneração variável.

aposentadoria incentivada; viabilizar o referido programa.

8 - IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O presente documento consubstancia as macro opções da atual diretoria do banco para o período de 1995-1998, que surgiu de uma metodologia participativa. Sua característica reside em ser uma síntese que traduz para todo o banco a orientação doutrinária dos nossos objetivos que nele se inserem.

A etapa seguinte será detalhá-lo a nível tático em planos de ações (DG), plano de metas (agências), e plano orçamentário (investimentos e despesas/receitas), de conformidade com os instrumentos de planejamento ora vigentes no BRB,

9 – PERFIL DO “HOMEM BRB”

O funcionário do BRB, para o crescimento orgânico e lucrativo do Banco, deverá ter como traço cultural as seguintes características e habilidades:

- consciência da situação econômica, política e social do país;
- espírito empreendedor;
- negociador de desejos e conflitos;
- conhecimento do ambiente mercadológico;
- valorização do ambiente:
- responsabilidade com a sobrevivência do Banco;
- postura ética; e
- compromisso com o social.

!

ANEXO H

ANEXO I

ANEXO G

DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
MISSÃO.....	03
PRESSUPOSTOS.....	04
ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	05
POLÍTICAS E DIRETRIZES.....	07
NEGÓCIO CORPORATIVO.....	22
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	23
CONCLUSÃO.....	24

INTRODUÇÃO

A TELERN tem pressa para o futuro!

Um dos pressupostos às estratégias empresariais é a de que um raciocínio estratégico deve interligar a situação externa (oportunidades e ameaças) com a capacidade interna da empresa (pontos fortes e fracos). Assim, o primeiro momento para uma formulação estratégica apropriada considera as variáveis ambientais que influenciam a organização, identifica os que concorrem para sua vulnerabilidade interna e os pontos fortes necessários ao aproveitamento das oportunidades.

As mudanças, por sua vez, num mundo de negócios são, hoje, céleres em inovações tecnológicas e de mercado, demandando um monitoramento contínuo para ajustar os objetivos empresariais às condições ambientais em mutação. Podemos dizer que a ênfase não está apenas numa visão **secular** mas, também, no **temporal**, pois o incerto é um evento mesmo no presente, onde o imprevisível deve ser controlado. Assim, as metodologias de planejamento estratégico não podem desconhecer que o desvelamento dos grandes propósitos para uma visão de futuro deve, também, ter imbricamento com posturas do momento atual da organização.

Para traçar a Gestão Estratégica da TELERN - Telecomunicações do Rio Grande do Norte S/A, mobilizou-se o talento organizacional numa ampla ausculta ao seu corpo funcional.

Por sua vez, o processo conta com o patrocínio da Diretoria, sendo esse apoio imprescindível em todos os momentos que enseja.

Face às incertezas quanto ao modelo institucional do Sistema de Telecomunicações do Brasil, a metodologia orienta a formulação de um conceito estratégico, cujo espectro abrangente responde à eficaz inserção ambiental da empresa, independente da forma jurídica que venha a assumir.

O presente documento contempla os pressupostos, a missão, áreas estratégicas, políticas, *diretrizes, perfil de negócios*, produtos/serviços e grupos de clientes que devem estar presentes nas cogitações de seu processo decisório.

Sendo um documento de macro orientações, o detalhamento deste plano propicia a identificação dos projetos a serem implementados.

A sua inclusão para o futuro dar-se-á mediante a prática da gestão estratégica.

MISSÃO

Toda organização constitui-se em um grupamento de pessoas com a finalidade de desempenhar uma missão específica. A missão é o propósito final que justifica e legitima socialmente a existência da organização, é a sua razão de ser.

A missão comporta um propósito, o meio de atingi-lo e o benefício que objetiva proporcionar.

MISSÃO DA TELERN

Oferecer serviços e meios de telecomunicações com qualidade, suportados nos seus recursos humanos, tecnológicos e econômicos, atendendo às expectativas dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

O cumprimento da missão pressupõe:

- articulação com áreas do Governo, em especial com a TELEBRAS, para flexibilização das normas de gestão e controle;
- investimentos em aquisição, treinamento, conhecimento e usos de tecnologias contemporâneas adequadas ao mercado da Empresa;
- ações profissionais de marketing;
- implantação de normas de qualidade; e
- treinamento e motivação do corpo funcional

PRESSUPOSTOS

A **visão empresarial** da TELERN fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- que a **ÉTICA** permeie todas as relações da Empresa;

- que a **RENTABILIDADE** seja um objetivo permanente, respeitando, entretanto, o equilíbrio entre as necessidades da Empresa e da sociedade;

- que a **CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA** seja efetiva, incorporando o conhecimento e uso de novas tecnologias tanto na área técnica como administrativa;

- que a **QUALIDADE DE VIDA** dos empregados seja uma resultante da valorização do homem nos seus aspectos afetivos, intelectuais e profissionais;

- que a **PRÁTICA DA QUALIDADE** seja fundamentada na persistência do Corpo funcional: e

- que a **GESTÃO EMPRESARIAL** seja modernizadora, com ações articuladas, participativas e integrativas, apoiadas por um desempenho gerencial eficaz na promoção da coesão grupai e consecução dos objetivos empresariais.

ÁREAS ESTRATÉGICAS

São as macro funções de perspectivas externa e interna que se destacam como áreas de resultados-chave da Empresa e no aproveitamento de oportunidades.

Com vistas à definição de **políticas** e **diretrizes** para a TELERN, considerou-se as seguintes Áreas Estratégicas e seus elementos:

01. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

- Legislativo
- Judiciário
- Executivo
- Órgãos de Controle
- TELEBRÁS
- Conselho de administração

02. MERCADO

- Clientes
- Vendas
- Concorrentes

03. RECURSOS HUMANOS

- Administração de Recursos Humanos
- Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Benefícios, segurança e medicina do trabalho

04. DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL
 - Planejamento empresarial
 - Modelo de gestão empresarial
 - Informática

05. OPERAÇÕES
 - Desenvolvimento tecnológico
 - Produtos e serviços
 - Manutenção
 - Interiorização

06. INVESTIMENTOS
 - Expansão e modernização
 - Investimento em operações

07. COMUNICAÇÃO SOCIAL
 - Mídia
 - Atendimento ao público

08. SUPRIMENTO
 - Compras
 - Estoques
 - Fornecedores
 - Transporte

09. ACIONISTA

10. SINDICATOS

POLÍTICAS E DIRETRIZES

As **políticas** constituem o feixe de idéias que corporificam a decisão. Representam a síntese das grandes opções. Constituem-se em orientações de ordem geral e têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisões.

O elenco de políticas é o próprio enunciado da decisão, desdobrando-se em níveis de planejamento para ações.

As políticas correspondem a forma mais clara, mais concisa e mais precisa de explicar as escolhas feitas a partir do **exame estratégico**.

O balizamento das políticas dá-se pelas **diretrizes**, que constituem as determinações necessárias ao sucesso da sua implementação. Ou seja, elenca o conjunto de necessidades para que uma política seja atendida no processo de tomada de decisões em qualquer nível da empresa; explicita o que a empresa **deve ter** para viabilizar relações adequadas com o ambiente externo e interno da organização.

A seguir, são explicitadas as políticas e as diretrizes para as Áreas Estratégicas delineadas para a TELERN.

**POLÍTICA PARA RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL E CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO**

**Estreitamento das relações com os poderes constituídos, com órgãos de controle, com a
“holding” e com o Conselho de Administração**

Diretriz para o Poder Legislativo

Buscar um relacionamento permanente com o Legislativo Estadual e Federal, com vistas à definição de política de telecomunicações íavoráveis para o Estado do Rio Grande do Norte.

Diretriz para Poder Judiciário

Ter relacionamento amistoso com o Poder Judiciário e respeito às suas decisões, zelando pela defesa dos interesses da Empresa.

Diretriz para o Poder Executivo

Compatibilizar o planejamento da Empresa com as orientações contidas no planejamento governamental

Diretriz para os Órgãos de Controle

Manter um relacionamento permanente com os órgãos de controle com a finalidade de melhor entendimento e cumprimento das orientações emanadas, além de seu acompanhamento

Diretrizes para a TELEBRÁS

01. Manter um canal de comunicação permanente com o acionista majoritário, com a finalidade de melhor cumprir e participar das determinações da "holding".
02. Negociar a participação da Empresa no processo de definição de diretrizes para o Sistema de Telecomunicações.

Diretriz para o Conselho de Administração

Manter um canal de comunicação/relacionamento permanente com o CONS AD

!

POLÍTICA PARA MERCADO

Aproveitamento das oportunidade com qualidade e competitividade

Diretrizes para Clientes

01. Prestar serviços com qualidade.
02. Manter atendimento permanente e contínuo aos clientes em todos os dias do ano.
03. Conhecer as expectativas dos clientes.
04. Oferecer produtos inovadores.

Diretrizes para Vendas

01. Flexibilizar os planos de comercialização de produtos e serviços.
02. Praticar preços compatíveis com a rentabilidade empresarial e com o mercado.
03. Ofertar serviços adequados à demanda.
04. Divulgar permanentemente os serviços e produtos disponíveis.
05. Ter uma rede de franqueados.

Diretrizes para Concorrentes

01. Monitorar permanentemente o desempenho da Empresa no mercado.
02. Desenvolver mecanismos com vistas à implantação de parcerias em negócios de interesses comuns.
03. Ter comportamento ético com empresas que exptorem serviços por concessão.

POLÍTICA PARA RECURSOS HUMANOS

Valorização e desenvolvimento permanente dos Recursos Humanos da Empresa

Diretrizes para administração de Recursos Humanos

01. Desenvolver e implantar o sistema de avaliação de desempenho participativo a ser adotado pela Empresa.
02. Instituir um plano de carreira técnica e gerencial.
03. Implantar um programa de sucessão de gerentes.
04. Implantar um programa de valorização e aproveitamento das potencialidades do empregado.
05. Revisar o plano de classificação de cargos e salários.
06. Implantar um sistema de gestão da vida funcional, integrado por todos os instrumentos de administração de Recursos Humanos.

Diretrizes para desenvolvimento de Recursos Humanos

01. Criar e manter, devidamente atualizado, um banco de dados com o perfil dos empregados.
02. Identificar e prover, permanente e continuamente, as necessidades de o aperfeiçoamento e treinamento de pessoal, a nível tecnológico, gerencial, administrativo e comportamental.
03. Centrar, no órgão de desenvolvimento de Recursos Humanos, um sistema de avaliação e capacitação dos empregados.
04. Instituir intercâmbio com universidades, órgãos de pesquisa e empresas do sistema TELEBRÁS, com vistas ao aprimoramento dos Recursos Humanos da Empresa.

Diretrizes para benefícios, segurança e medicina do trabalho

01. Avaliar, periodicamente, as condições de saúde dos empregados e adotar um plano de prevenção de segurança e medicina do trabalho.
02. Reorientar o critérios do sistema de benefícios.
03. Estender as atividades de assistência social às famílias dos empregados.

POLÍTICA PARA DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Aprimoramento contínuo da gestão empresarial

Diretrizes para planejamento empresarial

01. Fomentar a consciência e a internalização, por parte de todo corpo funcional, da missão e dos objetivos da Empresa.
02. Estabelecer um processo de planejamento compatibilizado com a "holding".
03. Promover um permanente acompanhamento da Empresa no tocante aos cenários macro econômicos e políticos.
04. Ter um sistema integrado de planejamento empresarial com a explicitação de suas etapas, níveis de determinações e instrumentos de gerenciamento.
05. Utilizar mecanismos de planejamento que apresentem índices capazes de medir os níveis de produtividade e atingimento de metas, por sistemas e por serviço e que resultem da consecução do planejamento empresarial.
06. Adotar mecanismos de controle com presteza suficiente para que sejam tomadas medidas efetivas de correção ou reorientação do planejamento empresarial.
07. Ter um programa educativo, voltado ao planejamento participativo, como garantia de minimizar o impacto da transitoriedade das funções diretivas da Empresa.

Diretrizes para modelo de gestão

01. Adotar uma estrutura organizacional leve e flexível.
02. Ter unidades de negócios para produtos/serviços adequados a essa forma de estruturação.
03. Implementar um programa de qualidade e produtividade.
04. Adotar um sistema de informações gerenciais que subsidie o processo decisório.
05. Implantar um programa de administração de projetos na implementação de novas tecnologias.
06. Ter programa de descentralização administrativa, com a definição clara de políticas que orientem as decisões não programadas.

07. Implantar um adequado sistema de controle e avaliação de resultados
08. Implantar o contrato de gestão interna.

Diretrizes para informática

01. Implantar sistemas descentralizados e processamento distribuído.
02. Implementar sistemas de gestão empresarial e de operações integrados.
03. Instituir processos técnicos, operacionais e corporativos.
04. Implantar sistemas abertos.
05. Adotar modelos de gerência integrada de sistemas.
06. Desenvolver indicadores para avaliação sistemática da qualidade das soluções adotadas.

Diretrizes para terceirização

01. Terceirizar, prioritariamente, os serviços de expansão da planta.
02. Instituir critérios, com base em parâmetros de preço e qualidade, na escolha dos contratados.
03. Promover rigorosa supervisão dos serviços terceirizados.
04. Terceirizar os serviços necessários a consecução dos objetivos da Empresa,

POLÍTICA PARA OPERAÇÕES

Garantia da agilidade operacional e inovacional

Diretrizes para desenvolvimento tecnológico

01. Promover o intercâmbio com instituições acadêmicas e afins, visando atualização do conhecimento em novas tecnologias, em âmbito regional, nacional e internacional
02. Manter parcerias com o setor privado buscando cooperação científica e tecnológica.
03. Ter programa de capacitação aderente ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Diretrizes para produtos e serviços

01. Incentivar o público interno na busca de soluções de problemas e melhoria na prestação dos serviços.
02. Ter programa institucionalizado de pesquisa de novos produtos e serviços, condizentes ao mercado da Empresa.
03. Investir no aprimoramento dos atuais produtos e serviços oferecidos pela Empresa.

Diretrizes para manutenção

01. Ter programa de manutenção preventiva, buscando atingir as metas estabelecidas mediante indicadores de desempenho operacional.
02. Otimizar os critérios para análise e revisão dos indicadores de desempenho operacional, visando corrigir distorções e estabelecer metas.

Diretriz para interiorização

01. Promover a descentralização administrativa operacional.

POLÍTICA PARA INVESTIMENTOS

Estabelecimento de parâmetros de investimentos para garantia da expansão e modernização tecnológica

Diretrizes para expansão e modernização

01. Ocupar estrategicamente o mercado, com a incorporação de novas tecnologias.
02. Substituir os sistemas analógicos, levando em consideração estudos de viabilidade técnica, econômica e de mercado.
03. Implantar sistemas locais em todas as sedes municipais e localidades de interesse estratégico/econômico.
04. Instituir um programa agressivo de intercâmbio, cooperação e treinamento com o CPqD/TELEBRÁS, Universidades e Centros de Tecnologia.
05. Planejar, a longo prazo, a opticalização e digitalização da rede e gerência integrada de redes e serviços.
06. Ter um programa integrado de investimentos sociais.
07. Desenvolver projetos de investimentos autosustentados.

Diretrizes para investimento em operações

01. Ter um programa de investimento de operação que compatibilize a obsolescência da planta com a preservação da continuidade/qualidade do serviço.
02. Adotar processos de realimentação e operação/investimento sobre o desempenho do sistema.

POLÍTICA PARA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Fortalecimento da imagem da TELERN

Diretrizes para mídia

01. Divulgar as ações da Empresa que traduzem-se em benefício à sociedade.
02. Divulgar esclarecimentos e correções de informações veiculadas na mídia em geral.
03. Buscar mecanismos alternativos de divulgação da imagem da Empresa

Diretrizes para atendimento ao público

01. Implantar um programa de atendimento com cortesia e presteza de informações ao público que se reporta à Empresa.
02. Promover a atualização dos empregados sobre todos os serviços e ações da empresa, tornando-os fonte vigorosa de comunicação com o público em geral.
03. Possuir canais institucionalizados e descentralizados para acesso ao público, na capital e no interior, aptos a orientar quanto a serviços prestados.
04. Programar difusão, em tempo hábil, de informações com respeito a implementação, comercialização e operação dos serviços prestados;

POLÍTICA PARA SUPRIMENTOS

Agilidade e eficiência no processo de suprimento

Diretrizes para compras

01. Adotar padrões explícitos na definição do objeto para aquisição a fim de manter o nível de qualidade desejada
02. Implantar um programa de atualização sistemática dos itens conhecidos, locais e nacionais, no Sistema TELEBRÁS.
03. Implantar um sistema de apuração de preços praticados no mercado.
04. Automatizar localmente o processo de obtenção de produtos/serviços.
05. Implantar indicadores de qualidade para atendimento ao cliente interno.

Diretrizes para estoque

01. Adotar indicadores de acompanhamento dos níveis de estoque.
02. Instituir um programa de estoques mínimos estratégicos para emergências.
03. Implantar um processo de consulta "on-line" no Sistema TELEBRÁS.
04. Ter instalações físicas adequadas para armazenamento e equipamento auxiliares para manuseio e deslocamento de materiais.
05. Reavaliar permanentemente os estoques de manutenção, objetivando a sua adequação quantitativa e qualitativa

Diretrizes para Fornecedores

01. Ter fornecedores de alta tecnologia como parceiros.
02. Implantar um cadastro de qualificação dos fornecedores quanto a idoneidade e capacidade financeira e tecnológica.
03. Implantar programa conjunto de qualidade com os fornecedores, visando aumento de produtividade e menor custo ao cliente.
04. Promover o acompanhamento e avaliação de preços, qualidade, atualização tecnológica e de prazos de serviços e produtos contratados.

Diretrizes para transporte

01. Manter um cadastro atualizado das transportadoras.
02. Instituir indicadores de avaliação do desempenho das transportadoras.
03. Fazer seguro dos produtos transportados.
04. Promover a disponibilidade de transporte para a manutenção e reparos na rede.

POLÍTICA PARA ACIONISTAS

Tratamento do acionista como parceiro de negócio

Diretrizes

01. Implantar um sistema de informações permanente e contínuo com os acionistas.
02. Ter programa de atualização de títulos e de pagamento de dividendos.
03. Promover a transparência das informações sobre o desempenho da Empresa.
04. Criar condições, junto à TELEBRAS, para abertura do capital da empresa
05. Implantar o registro de ações escriturais

POLÍTICA PARA SINDICATOS

Profissionalização das relações trabalhistas e sindicais

Diretrizes

01. Capacitar o corpo gerencial em relações trabalhistas e sindicais.
02. Fortalecer a comissão de relações trabalhistas e sindicais para negociações permanentes com as entidades de classe.

NEGÓCIO CORPORATIVO

O negócio corporativo da TELERN foi definido como **serviços e meios de telecomunicações**, a partir do qual foi traçado o seu perfil de negócios.

PERFIL DE NEGÓCIOS

O Perfil de Negócios da TELERN é representado por duas grandes **áreas de negócios**, a partir das quais são oferecidos produtos e serviços para atender à demanda do mercado, segmentado por **grupo de clientes**.

ÁREAS DE NEGÓCIOS	GRUPO DE CLIENTES
PESSOAS FÍSICAS	-Classe A - Classe B - Classe C -Classe D - Classe E
PESSOAS JURÍDICAS	- Empresas Comerciais, Industriais e de Serviços - Empresas Rurais - Órgãos Públicos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Correspondem aos Projetos Estratégicos Emergenciais, identificados por ocasião da Análise Ambiental Interna, os quais devem merecer prioridade de implementação.

PROJETOS ESTRATÉGICOS EMERGENCIAIS

01. Motivação funcional
02. Automatização de sistemas e processos
03. Prática de planejamento participativo integrado
04. Eficiente sistema de comunicação interna e externa
05. Conhecimento do mercado
06. Qualidade e produtividade dos serviços.
07. Fortalecimento do programa de manutenção preventiva.
08. Treinamento de pessoal, com ênfase nas áreas comportamentais, administrativas, gerenciais e operacionais.
09. Descentralização operacionaf
10. Ampliação dos limites de investimentos.

CONCLUSÃO

Este trabalho reflete as aspirações do público interno e externo da Empresa; foi elaborado a várias mãos e contou com a colaboração dos seguintes dirigentes, funcionários e clientes da TELERN:

PÚBLICO INTERNO

ADELMO CALDAS
ADRIANA QUEIROZ
ADRIANA SUZI SILVA
ADRIANO DANTAS DA FONSECA
AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO
AGUINALDO DE A. DANTAS
ALBERTINO PEREIRA DE CASTRO
ALBERTO LUIZ CAMPOS BARROS
ALDENOR DE O. PINHEIRO
ALUÍSIO GARCIA DE CASTRO
AMARILSON VERAS DE SENA
AMARO PEREIRA DE ARAÚJO
ANA ELEIDA GOMES
ANA MARIA M. FERNANDES
ANA MARIA MENDES
ANDREIA CARDOSO DE FREITAS
ANGELA MARIA SILVA DA CRUZ
ANTÔNIA OLGA DANTAS DE OLIVEIRA
ANTÔNIO A. FERREIRA NETO
ANTÔNIO DO NASCIMENTO
ANTÔNIO FARIAS FERNANDES
ANTÔNIO JONAS GOMES

ANTÔNIO LISBOA CAVALCANTE
ANTÔNIO LISBOA DA SILVA
ANTÔNIO LISBOA DA SILVA
ANTÔNIO MARTINS DE SÁ NETO
ANTÔNIO RODRIGUES TEIXEIRA
ANTÔNIO SALVIO DE ABREU
ANTÔNIO VARELA DA SILVA
AUDOMIR BEZERRA DO NASCIMENTO
CARLOS ALBERTO ALVES
CARLOS GERALDO G. DO A. C. FILHO
CARLOS JONAS JOSVÁ GOMES
CAUBY DE SOUZA REVOREDO JÚNIOR
CÉLIA MARIA COSTA
CELINA PINHEIRO DA ROCHA
CLEIDE BATISTA
CLÓVIS PROTÁSIO DE LIMA JÚNIOR
CONCEIÇÃO MARIA P. D. VILELA
DAGMAR RODRIGUES FILHO
DAMIÃO SILVA TORRES
DEMÓSTENES CID DE OLIVEIRA
DILMA MACEDO
DIOMAR PRAXEDES DE GÓES FILHO
DIVA ROSA DE OLIVEIRA
DOMINIQUE SAINT EDMOND
EDILSON S. DANTAS
EDNA MARQUES ROCHA
EDSON DE OLIVEIRA LIMA
EDSON MODESTO DE OLIVEIRA
EDUARDO FERNANDES
EDUARDO SOUZA DAMASCENO
ELIAS ALVES MAGALHÃES
ELIEL CORDEIRO DA SILVA
ELIEZER NÓBREGA JÚNIOR
ELINEUSA O. A. DOS SANTOS

ELIZABETE CRISTINA M. DA SILVA
ENÉAS MAIA DE VASCONCELOS
ERITE RIBEIRO DA SILVA
EUDES GONÇALVES DE ARAÚJO
EVANDRO DA COSTA FERNANDES
EVILÁSIO BEZERRA BARROS
EVILÁSIO JOSÉ MACHADO DANTAS
EWERTON M. GUEDES PINZO
FÁBIO R. S. ARRUDA
FERNANDO ALVES DE ARAÚJO
FERNANDO LUIZ M. DA FONSECA
FERNANDO TAVARES NETO
FLÁVIA CORDEIRO DE A. DIOGO
FLÁVIO I. DE MEDEIROS
FLORIANILTON TEIXEIRA MACHADO
FLORIWALDO TEIXEIRA MACHADO
FRANCINETE DUARTE MARQUES
FRANCISCA DAS CHAGAS DANTAS
FRANCISCA JÚLIA FERNANDES
FRANCISCO ASSIS BEZERRA
FRANCISCO CANINDÉ DA FONSECA
FRANCISCO DA SILVA NUNES
FRANCISCO DE ASSIS MORAIS
FRANCISCO DE PAULA DOS SANTOS
FRANCISCO EDIVALSON BORBA
FRANCISCO FERNANDO ARAÚJO DE AQUINO
FRANCISCO IVO MARTINS DE PAIVA
FRANCISCO MEINARDO TINOCO
FRANCISCO NEVES OLIVEIRA
FRANCISCO RODRIGUES FILHO
FRED SIZENANDO ROSSITER PINHEIRO
GENEAN LISBOA NUNES
GENILDO RAMALHO DO AMARAL
GERALDO ALVES DE OLIVEIRA FILHO

GERALDO BEZERRA DE BARROS
GERALDO PESSOA TETEO
GERALDO VIEIRA DE LUCENA
GERALDO WILSON CAVALCANTE
GILBERTO RIBEIRO CAMPOS
GIRLENE DA SILVA PAIVA
GIRLENE LEITE GESTEIRA
GIVALDO BARROS DE S. SOBRINHO
GRACINDA HOLANDA BEZERRA
GUILHERME PESSOA DA COSTA JÚNIOR
GUSTAVO DIAS
GUTEMBERGUE SOARES DA SILVA
GUTHEMBERG LEITE DE MEDEIROS
HAROLDO FERNANDES CAMPOS
HEIDER XAVIER B ARB ALHO
HELENO BATISTA DE ARAÚJO
HILDEGONDES PINHEIRO FERNANDES
HUDSON MOREIRA DE OLIVEIRA
HUMBERTO DE PAIVA M. FILHO
INAIZE CRUZ SILVA E SOUZA
IRAMÁ CRISTINA DE ARAÚJO
IRANEIDE RODRIGUES DA SILVA
IRANI MARTA DE MEDEIROS
ÍTALO JOSÉ DA COSTA
IVANILDO PINHEIRO DE QUEIROZ
JACOB EDILSON FREIRE
JAIR DE LIMA FERREIRA
JAIRO ALVES DA SILVA
JAIRO DE ALMEIDA
JANETE DA SILVA
JEAN CARLOS BEZERRA TORRES
JOANA DARC DA SILVA
JOÃO AMARO DE ARAÚJO
JOÃO BOSCO DE OLIVEIRA

JOÃO ÉSDRAS T. DE SOUZA
JOÃO MADRUGA FILHO
JOÃO MANOEL ARAÚJO BEZERRA
JOÃO MARIA DO NASCIMENTO
JOÃO T. MOURA NETO
JOHN MACEDO
JONAS ROMÃO DA SILVA
JORGE VIDAL DA SILVA
JOSÉ ARNAUD JÚNIOR
JOSÉ AUGUSTO DA COSTA
JOSÉ COSTA SOARES
JOSÉ DE CARVALHO COSTA
JOSÉ DE SIQUEIRA COSTA
JOSÉ EVANGELISTA LOPES
JOSÉ FRANCISCO BARBOSA
JOSÉ GERALDO DA ROCHA
JOSÉ HERMÓGENES DUTRA
JOSÉ JEAN SANTANA DA COSTA
JOSÉ MARIA MOURA
JOSÉ MARTINS FERNANDES NETO
JOSÉ NAZARENO BEZERRA
JOSÉ NOVAL LEAL
JOSÉ NUNES DE MELO
JOSÉ RIBAMAR PINHEIRO
JOSÉ S[AVIO LOPES
JOSELY PAULINO DA SILVA
JOSENARDO ALENCAR BEZERRA
JUAREZ DE QUADROS BARBOSA
JUCYARA PEREIRA DE VASCONCELOS P. DANTAS
JUSSIÉ SOUZA DE ARAÚJO
JUSTINA FERREIRA
KLINGER TAVEIRA DE BRITO
LAÉRCIO CARLOS DE MELO
LEILA APARECIDA CAVALCANTE DE ANDRADE

LEVY PEREIRA
LIOMAR FERNANDES LACERDA
LÚCIA DE FÁTIMA DE M. BATISTA
LUIZ CARLOS L. MONTEIRO
LUIZA MARIA DA SILVA GODEIRO
LUIZ SÉRGIO GOMES DE MATOS FILGUEIRAS
MANOEL LOURENÇO DE S. NETO
MARCELO RIBEIRO
MÁRCIA LIMA S. DE MELO
MÁRCIA MARIA DE OLIVEIRA
MARCIANO CARLOS O. DAS NEVES
MARCUS FREDERICO FERREIRA LOPES
MARCUS GUEDES
MARCUS LEONARDO B. CARVALHO
MARIA ANTONIETA P. DOS SANTOS
MARIA CÉLIA FREIRE
MARIA DA GUIA A. A. CARNEIRO
MARIA DAS GRAÇAS DA PURIFICAÇÃO
MARIA DE FÁTIMA CORDEIRO TAVARES
MARIA DE FÁTIMA OLIVEIRA
MARIA DE FÁTIMA RICARTE DA COSTA
MARIA DE FÁTIMA RODRIGUES DA SILVA
MARIA DE LOURDES OLIVEIRA
MARIA DO SOCORRO GALDINO DA ROCHA
MARIA ELIZABETH G. S. FERNANDES
MARIA FONSECA
MARIA IOLANDA M. PAIVA
MARIA JOSÉ AGUIAR
MARIA JOSÉ SILVA DE SOUZA
MARIA MARINETE S. P. DA SILVA
MARIA MARLENE DE M. LIMA
MARIA NATIVIDADE SOARES DE PAIVA
MARIA NAZARÉ RIBEIRO
MARIA SALETE AGOSTINHO

MARIA TORRES MOREIRA DE MELO
MARIA VERÔNICA BEZERRA F. DA SILVA
MARIA DO ROSÁRIO DA SILVA
MARTA MARIA HOLANDA
MARTINHO DE ARAÚJO NETO
MÁXIMO ANTÔNIO R. DE SOUZA
MÉSSIA FEITOS
MILTON PEREIRA DA SILVA
MIRACI DA SILVA
NADJA MARIA PAIVA FELIPE DE ARAÚJO
NADJA NARA TARGINO A. DO NASCIMENTO
NAERTE DE OLIVEIRA PRESTES
NEIDE MARIA PEREIRA PINTO FONSECA
NÉLIA FERNANDES DOS SANTOS SOUZA
NEWTON BARRETO LINS
NILDEIVES JOSÉ F. DA COSTA
NORA MARIA S. DE ALBUQUERQUE
OLAVO ÂNGELO DA SILVA
ORLANDO FRANCISCO D. JÚNIOR
PATRÍCIA COLONA LARANJA
PATRÍCIA DE SOUZA CAMPOS
PAULO MENEZES DANTAS
PAULO ROBERTO BARBOSA
PAULO ROBERTO MARQUES DA COSTA
PAULO SÉRGIO M. DA COSTA
PAULO VALDECI SOLSONA
PEDRO FELIX PINHEIRO
PEDRO GONÇALVES DA COSTA JÚNIOR
PEDRO LOPES DE OLIVEIRA
RAIMUNDA AUDINETE DE ARAÚJO
RAIMUNDA MARIA DE SOUZA
RAIMUNDO ABRANTES SOBRINHO
RAIMUNDO MARCIANO
RAIMUNDO PAULA DA COSTA NETO

REJANE MARIA DE CARVALHO
RICARDO RABELO
RITA DE CÁSSIA SOUZA GURGEL DE MEDEIROS
ROBERTO JOSÉ DE L. PEDROZA
ROBERTO SIQUEIRA
ROBERTO TEIXEIRA DE CARVALHO
ROGÉRIA MARIA DA COSTA
ROMERO TAVARES SOUTO MAIOR
RÔMULO CÉSAR DIÓGENES
RÔMULO MAGNO DE M. GUERRA
ROSÂNGELA TRAJANO DA SILVA
ROSINETE DE O. CRUZ
ROSSANA SASKYA MEDEIROS
RUI AIRES
SAMARY CARVALHO DE ALMEIDA
SANDERSON DE FARIAS OLIVEIRA
SANDRA MARIA XAVIER DA COSTA BEZERRA
SEBASTIÃO MARINHO
SEBASTIÃO ROBERTO RODRIGUES
SÉFHORA LUZ GURGEL
SÉRGIO LUIZ SOUZA DA SILVA
SÉRVIO TÚLIO CAVALCANTI DA ROCHA
SEVERINO DE MEDEIROS NETO
SHEILA M. DE ARAÚJO CALDAS
SILVINO NUNES SILVA
TAHER ALBERTO DE MORHY
TÂNIA MARIA B. GALVÃO
TECIA MARIA DA CRUZ
TEÓFILO CÂMARA MATTOZO
TERESA CRISTINA DA COSTA
TERESA NEUMAN CUNHA
TEREZINHA MARIA DOS SANTOS
TOMAZ LUIZ GONZAGA DANTAS
TÚLIA GURGEL

UBIRACI HOLANDA CAVALCANTE
VALTER PEREIRA DA FONSECA
VERA LÚCIA VERÍSSIMO NÓBREGA
VICENTE DE PAULA LIMA
VIVIANE DA SILVA CRUZ
WANIA FERNANDES DE RIBEIRO
WÂNIA NAMORATO
WASHINGTON DANTAS DE ARAÚJO
WEBER CUNHA LIMA
WELLINGTON BARBOSA GUEDES
WILLIAM GUALBERTO V. E SILVA
WILSON CELANDRONI FLORES
ZACARIAS FERNANDES DA SILVA
ZÉLIA LIMA
ZENILDA NOGUEIRA DA SILVA
ZITA NOGUEIRA DA SILVA

PÚBLICO EXTERNO

GUSTAVO.....(EMBRATEL)
TÚLIO SALES LEIVA (PETROBRÁS)

EQUIPE DE CONSULTORES DA FEPAD/UnB

Prof. ALDERY SILVEIRA JÚNIOR
Prof. GUILHERME ANTÔNIO VIVACQUA

COORDENAÇÃO DO PROJETO POR PARTE DA TELERN

FRED SIZENANDO ROSSITER PINHEIRO
MARTINHO DE ARAÚJO NETO

Natal, RN, outubro/95

BIBLIOGRAFIA

01. ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
02. **ABELL, Dereck F.** *Definição do negócio: ponto de partida do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1991.
03. ACKOFF, Russel L. *Planejamento empresarial* Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
04. **ADIZES, Ichak.** *Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do espírito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. São Paulo: Pioneira, 1993.
05. ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
06. ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
07. ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
08. **ARGYRIS, Chris.** *Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
09. BAILLY, M. A. *Abrégé du dictionnaire grec-français*. Paris: Hachette, 1986.
10. BARNARD, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
11. **BENNIS, Warren G.** *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
12. BRUGGER, Walter. *Dicionário de filosofia*. 2. ed. São Paulo: Herder, 1969.

13. CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. 10. Ed. Rio de Janeiro: Copi, 1994.
14. CARSE, Jim. *Finite and infinite games*. Nova York: Ballantine Books, 1986.
15. COPI, Irving M. *Introducao a logica*. 2. ed. Sao Paulo: Mestre Jou, 1978.
16. DALAND, Robert T. *Brasilian planning: development, politics and administration*.
North Carolina (USA): The University of North Carolina Press, 1967.
17. ETIZIONI, Amitai. *Organizaqdes complexas*. SSo Paulo: Atlas, 1973.
18. ETIZIONI, Amitai. *Organizaqoes modernas*. 4. ed. Sao Paulo: Pioneira, 1974.
19. GAJ, Luis. *Administraqao estrategica*. Sao Paulo: Atica, 1987.
20. GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Assoeiados. *Organizando para competir no futuro: estrategia para gerenciar o futuro das organizaqoes*. Sao Paulo: Makron Books: 1995.
21. GALTUNG, Joahn. *Teoria y metodos de la investigacion sciaL*. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires, 1966, 2. v.
22. HANDY, Charles B. *Understanding organizations*. Aylesbury (GB): Penguin Boocks, 1981.
23. HAUSEN, Ivan Zanoni. A estrategia, essa desconhecida. *Revista ECEMAR*. Brasilia: Ministerio da Aeronautica, jul. 1978, p. 40-53.
24. HIRSCHBERGER, Johannes. *Jiistoria dafilosofia na antiguidade*. 2. ed. SSo Paulo: Herder, 1965.
25. JAGUARIBE, Helio. *Sociedade, mudanqa e politica*. Sao Paulo: Perspectiva, 1975 (Cole\$kk> Estudos, n. 38).

26. KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizagoes: o homem rumo ao seculoXXL* São Paulo: Atlas, 1995.
27. KATZ, Daniel & KAHN, Robert. *Psicologia social das organizagoes*, São Paulo: Atlas, 1970.
28. KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Principios de marketing*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
29. KUHN, Thomas S. *A estrutura das revolugoes cientificas*. 3. ed. Sao Paulo: Perspectiva, 1994 (Coleção Debates, n° 115).
30. LE MOIGNE, Jean-Louis. *La theorie du systeme general* Paris: PUF, 1977.
31. LEVY, R. Alberto. *Estrategia em agao*. Sao Paulo: Atlas, 1986.
32. LEWIS, Charlton & SHORT, Charles. *A Latin dictionary*. Oxford: Claredon Press, 1975.
33. LIKERT, Rensis. *Novospadros de Administragao*. Sao Paulo: Pioneira, 1971.
34. LOBOS, Jiilio. Deseenvolvimento organizacional: teoria e aplicasEs. *Revista de Administragao de Empresas*. Rio de Janeiro, 15(3), mai-jun 1975, p. 30.
35. MARCELINO, Gileno Fernandes. *Planejamento estrategico do Departamento de Administragao da UnB* (mimeo). Brasilia, 1990.
36. MATOS, Francisco G. de. *Estrategia de empresa*. S&o Paulo: Makron Books, 1993.
37. MORGAN, John S. *Administragao da mudanga: as estrategias para tirar proveito das mudangas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
38. NOLT, John & HOHATYN, Dennis. *Logica*. S2o Paulo: MacGraw Hill, 1991.

39. NEWMAN, William H. & WARREN, E. Kirby. *Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 1980.
40. OHMAE, Kenichi. *O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.
41. OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
42. OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
43. PADOVANNI, Umberto & CASTAGNOLA, Luís. *História da filosofia*. 15. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1990.
44. PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.
45. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
46. RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
47. RHINESMITH, Stephen H. *Guia gerencial para globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
48. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma terminologia. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro: ANPAD, v. I, n. 3, p. 177-191.

49. SCIACCA, Michele Federico. *História da filosofia*. 3. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1967, 3 v.
50. SOUZA, José da Silva. Instituições Públicas Sustentáveis, *Revista TELEBRÁS*, 17(57): jul. 1993. Brasília, DF.
51. SOUZA, Nelson Mello e. O planejamento econômico no Brasil: considerações críticas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, abr. 1968, p. 59-80.
52. TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- 53. VIVACQUA, Guilherme A. Ferramentas de planejamento estratégico (mimeo).** Brasília: 1994.
54. VIEGAS, Waldyr. A função administrativa da inovação como fator de entropia negativa. *Projeção: Revista brasileira de tributação e economia*. Brasília, ano 1, n. 4, p. 50-55, jun. 1975.