



STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil





STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil





SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

FRAMEWORK
LEADERSHIP &
INNOVATION
MANAGEMENT
[8h]

PORTFÓLIO
DE INOVAÇÕES
[8h]

DESIGN
DE INOVAÇÕES
[8h]

PROTÓTIPOS
DE SOLUÇÕES
[8h]

CUSTOMIZANDO
O PROCESSO
DE INOVAÇÃO
[8h]

GESTÃO DA INOVAÇÃO

FUNDAMENTOS
DA GESTÃO DE
PROJETOS
[8h]

PLANEJANDO
PROJETO COM
FOCO EM
RESULTADOS
[8h]

PLANEJANDO
ELEMENTOS
BÁSICOS DO
PROJETO
[8h]

PLANEJANDO
DETALHADO
DO PROJETO
[8h]

GESTÃO ÁGIL
DE PROJETO
[8h]

AQUARIUM
WORKSHOP DE
PROJETOS
[16h]

AQUA
COMPORTAMENTO
EM GESTÃO DE
PROJETOS
[16h]

GESTÃO DE
PORTFÓLIO
DE PROJETOS
[8h]

IMPLANTANDO
ESCRITÓRIO DE
PROJETOS
[8h]

GESTÃO DE PROJETO

MODELANDO
PROCESSOS
[8h]

ANÁLISE
DE PROCESSOS
[8h]

DESIGN
DE PROCESSOS
[8h]

IMPLANTANDO
ESCRITÓRIO DE
PROCESSOS
[8h]

GESTÃO DE PROCESSOS

ENTENDENDO
A GESTÃO
ESTRATÉGICA

ELABORANDO
A ESTRATÉGIA

TRADUZINDO
A ESTRATÉGIA

DESDOBRANDO
A ESTRATÉGIA

MONITORANDO
A ESTRATÉGIA

WORKSHOP
ESTRATÉGIA
EM AÇÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO

AValiação DA ESTRATÉGIA

DISCIPLINA 01
Relações
Interpessoais
[8h]

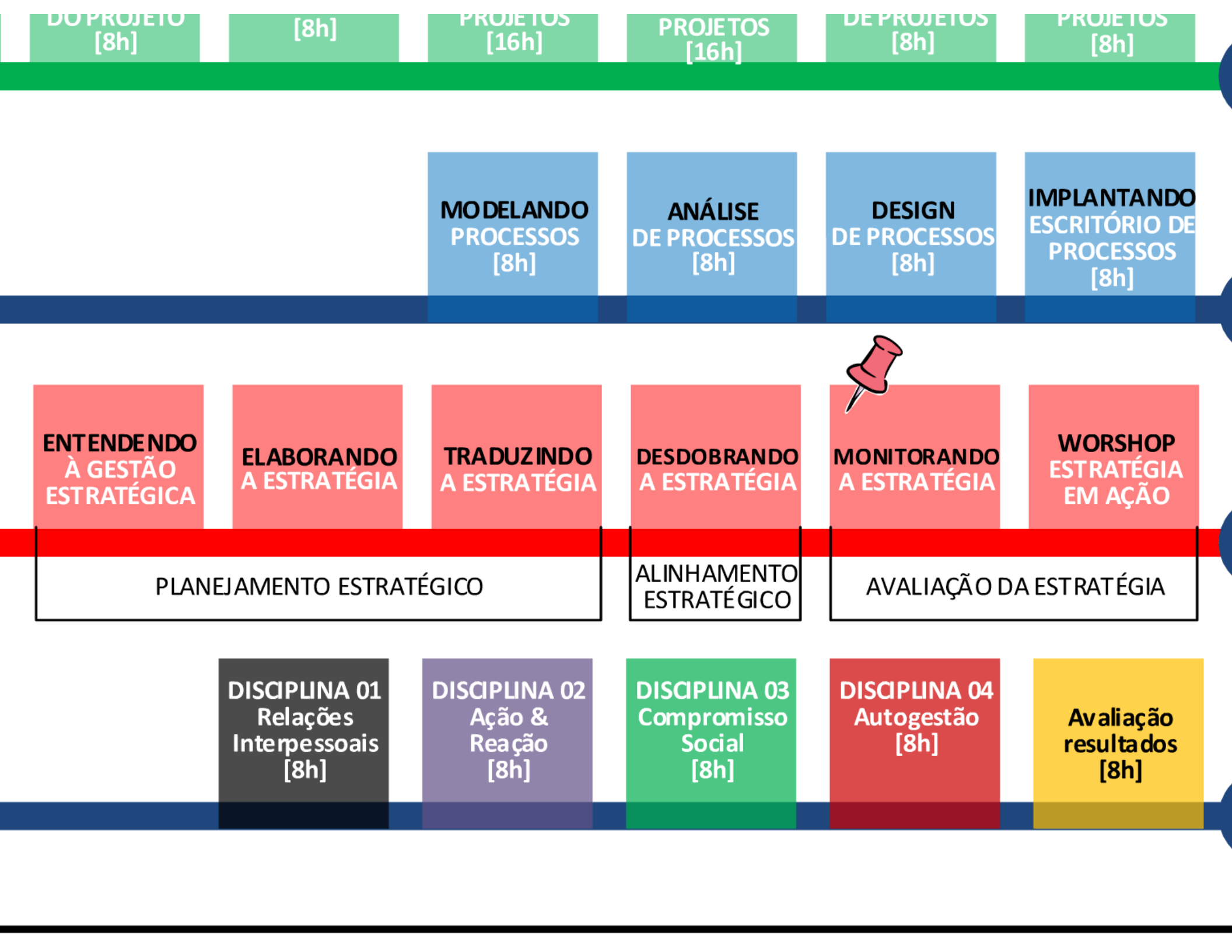
DISCIPLINA 02
Ação &
Reação
[8h]

DISCIPLINA 03
Compromisso
Social
[8h]

DISCIPLINA 04
Autogestão
[8h]

Avaliação
resultados
[8h]

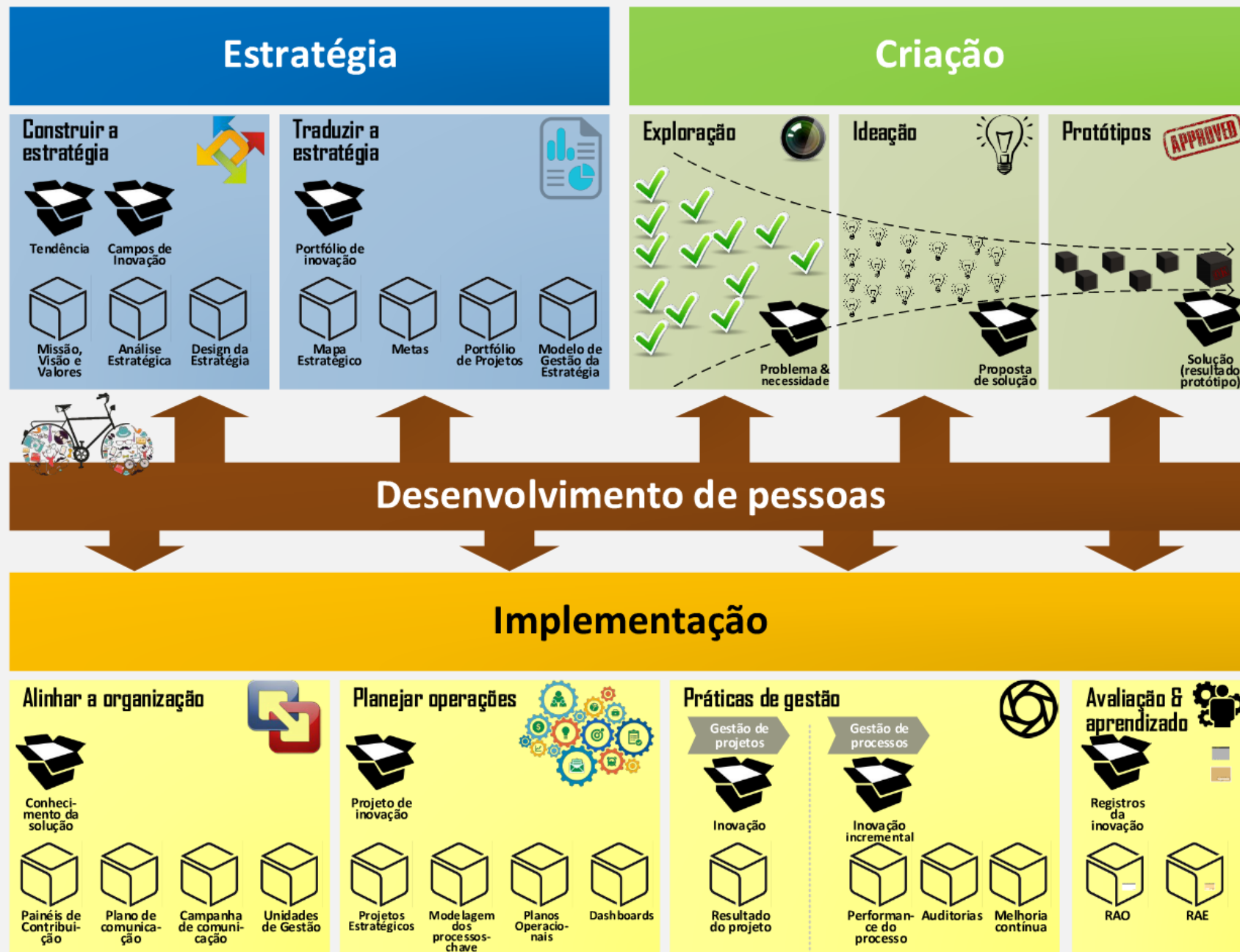
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA



Conteúdo programático

Conteúdo programático		
Competências	Conteúdo / atividade	Programação
Ajusta e corrige a estratégia	Abertura e apresentação	9h – 10h15
	Avaliar o desempenho da planejamento da estratégia	
	Intervalo	
	RAO e RAE	9h – 10h15
	Maturidade de gestão da estratégia	9h – 10h15
Almoço		
Aprende com os acertos e erros da execução	Exercício: Gestão da estratégia	14h – 15h45
	Intervalo	
	Exercício: Gestão da estratégia	16h – 17h30

DESENVOLVIMENTO & INOVAÇÃO framework





Avaliação & aprendizado



Registros
da
inovação



auditorias



Melhoria
contínua

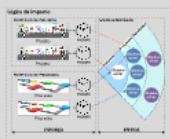
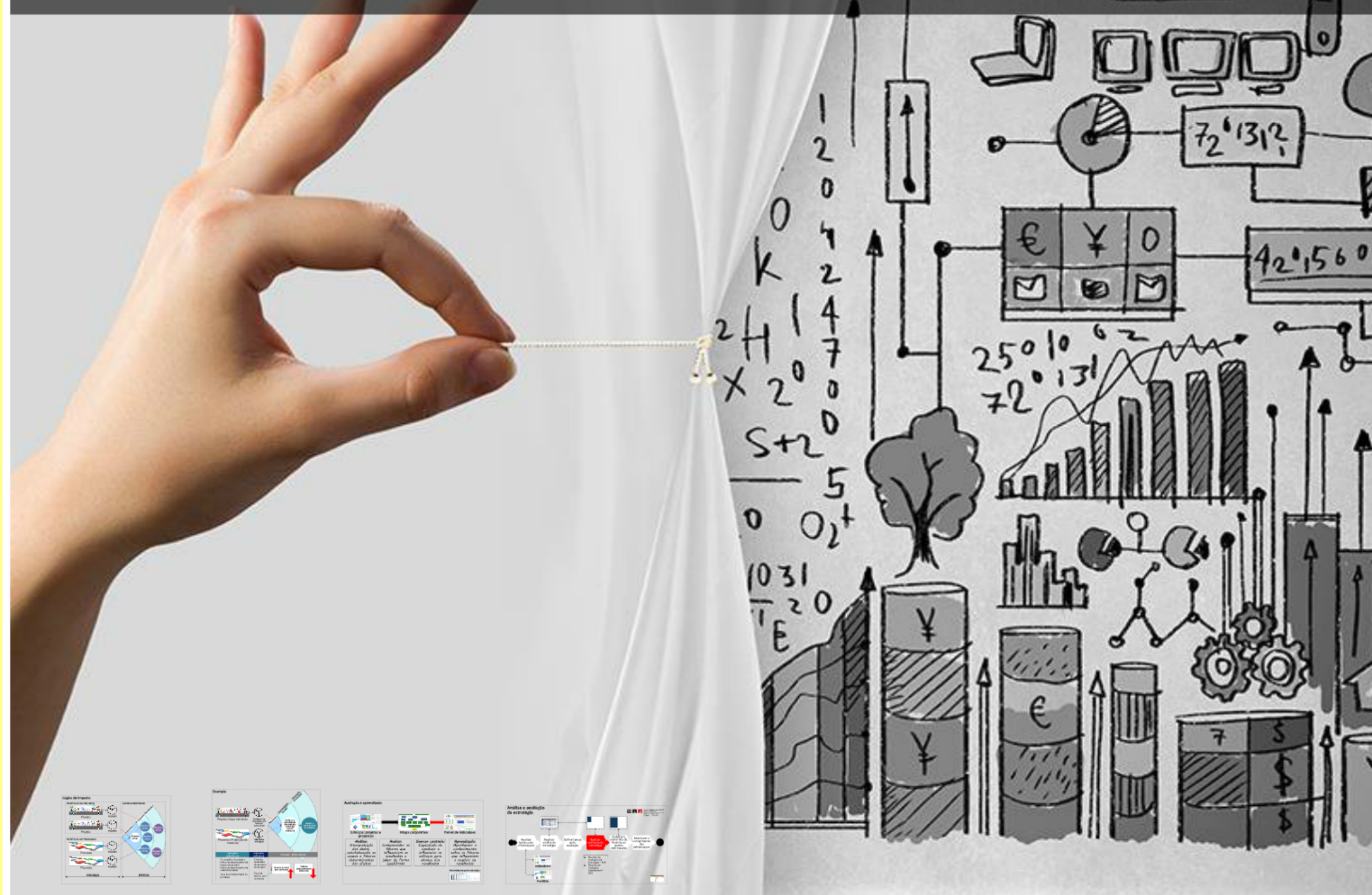


RAO



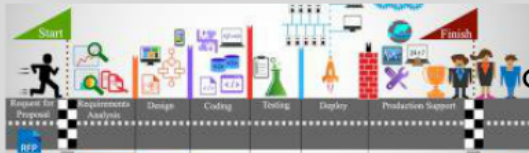
RAE

Como avaliar a implementação e o desempenho da estratégia?



Lógica de impacto

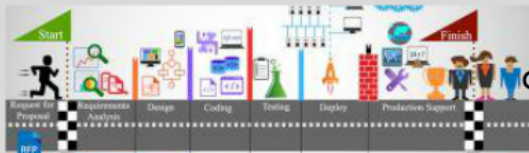
PORTFÓLIO DE PROJETOS



Projeto



PRODUTO



Projeto



PRODUTO

PORTFÓLIO DE PROCESSOS



Processo



PRODUTO

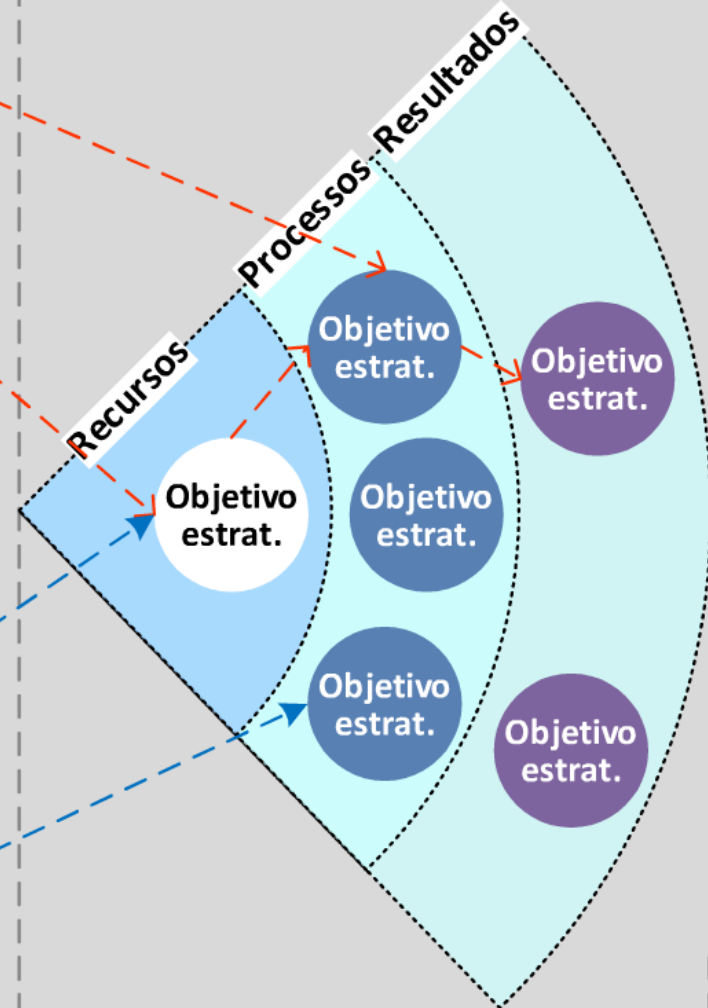


Processo



PRODUTO

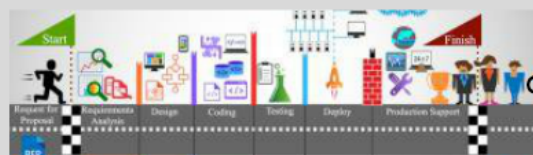
MAPA ESTRATÉGICO



ESFORÇO

EFEITOS

Exemplo



Projeto: Nova merenda



Processo: Produção da merenda



Cardápio de merenda com balanço nutricional



Merenda entregue

Recursos

Comunidade escolar

Educação municipal

Melhorar a qualidade da merenda dos alunos das escolas municipais

Reduzir o analfabetismo no município

Indicador (eficiência)

- % completo do projeto
- Índice de desempenho de tempo do projeto
- Índice de desempenho de custo do projeto
- Taxa de produtividade do processo

Indicador (eficácia)

- Nível de qualidade do produto do projeto
- Taxa de alunos com merenda

Indicador (efetividade)

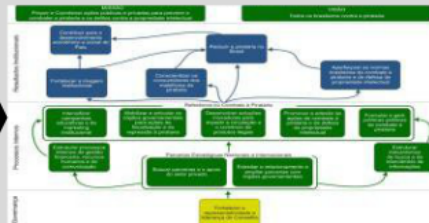
TAXA DE ALUNOS BEM NUTRIDOS

TAXA DE ANALFABETISMO MUNICIPAL

Avaliação e aprendizado



Esforços: projetos e processos



Mapa corporativo



Painel de indicadores

Análise:
Interpretação dos dados, estabelecendo as causas e fatores determinantes dos efeitos

Avaliar:
Compreender os fatores que influenciam os resultados e julgar de forma equilibrada

Exercer controle:
Capacidade de conduzir e influenciar os esforços para alcance dos resultados

Aprendizado:
Aprofundar o conhecimento sobre os fatores que influenciam o negócio ou resultados

Maturidade em gestão estratégica



Maturidade em gestão estratégica

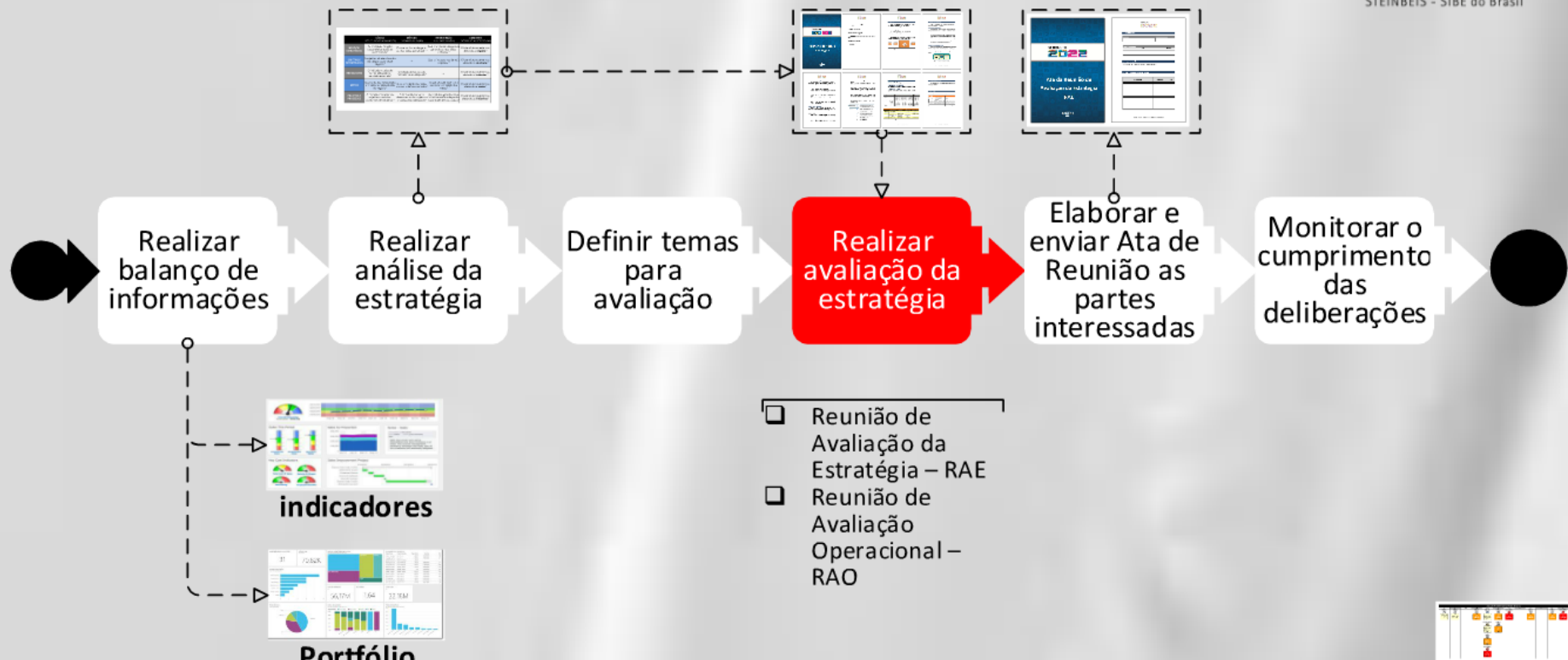


Análise e avaliação da estratégia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



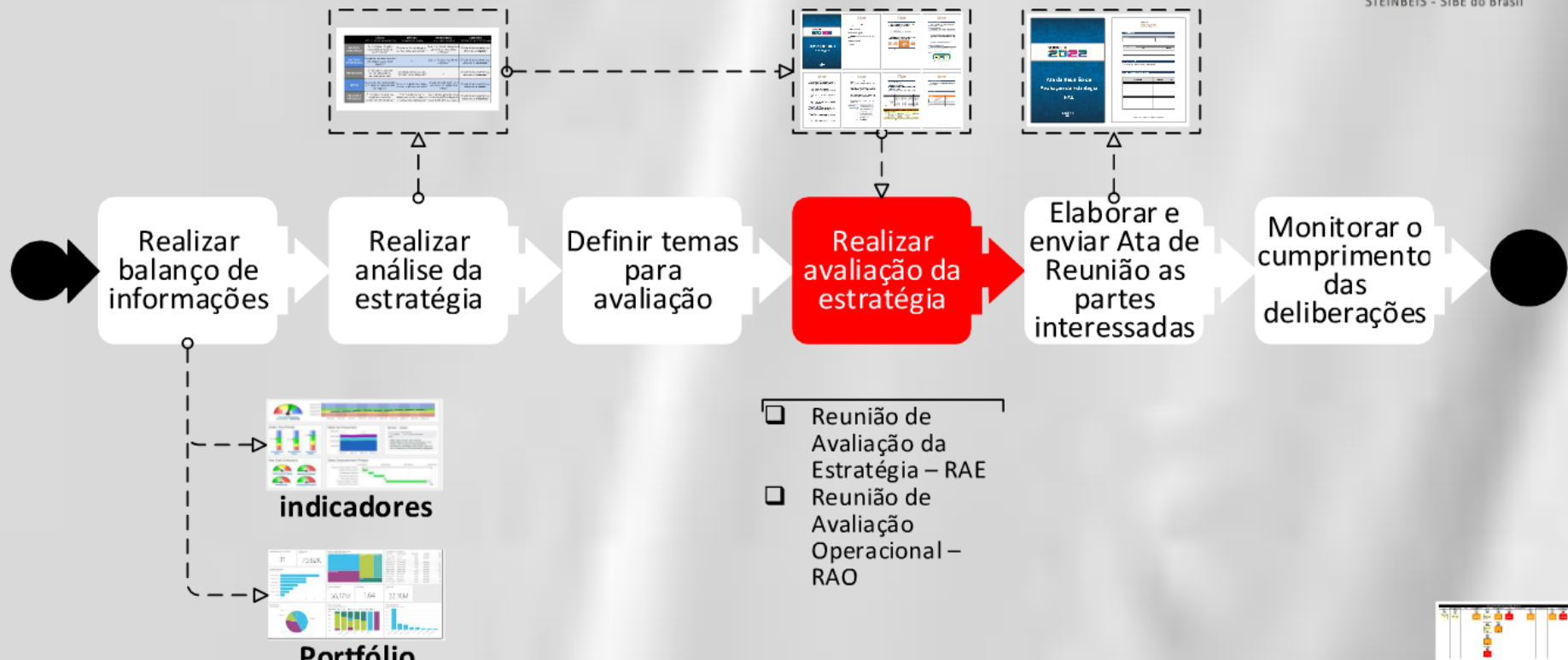
	LÓGICA [ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO]	MÉTODO [FORMA DE APURAÇÃO]	INTERVENÇÃO [QUALIDADE DA AÇÃO]	AMBIENTE [FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS]
NEGÓCIO ESTRATÉGICO	As hipóteses (relação causa-efeito) estão se confirmando?	É a melhor forma de gerar os resultados que se quer?	Esse pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?	Existem fatores externos afetando o negócio ?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O objetivo reflete o foco da estratégia posta neste negócio?	—	Qual o impacto nos demais objetivos?	Existem fatores externos afetando o resultado ?
INDICADORES	O indicador traduz de forma adequada o resultado esperado?	O método de cálculo do indicador está adequado?	—	Existem fatores externos afetando o indicador ?
METAS	Os valores das metas estão alinhados às necessidades do negócio?	Qual a projeção das metas para os próximos períodos?	O que se pode fazer para alavancar a projeção das metas?	Existem fatores externos afetando as metas ?
PROJETOS E PROCESSOS	A iniciativa impacta nos objetivos previstos, conforme a expectativa?	A forma de analisar o desempenho do projeto ou processo está adequada?	Os produtos gerados pelas iniciativas estão adequados (qualidade, tempo, custo)?	Existem fatores externos afetando as iniciativas ?

Análise e avaliação da estratégia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



Relatório de Análise Estratégica

SUMÁRIO

1. Apresentação	3
2. Etapa de preparação para a RAE	4
2.1 Conhecer o ambiente externo	4
2.2 Monitorar os indicadores estratégicos	4
2.3 Estabelecer as trilhas estratégicas	6
2.4 Realizar pré-análise estratégica	6
3. Análise estratégica	7
3.1 Desempenho dos indicadores	7
3.2 Desempenho dos projetos e atividades	7
3.2 Matriz de Análise Estratégica	7
4. Proposta de pauta para a RAE	8
5. Roteiro da RAE	8

1. Apresentação

A Reunião de Avaliação de Estratégia (RAE) representa de forma mais clara de uso de metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico;
- Introduzir a organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia de organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades;
- Consolidar o aprendizado estratégico.

O processo de Reunião de Avaliação de Estratégia apresenta quatro etapas: preparação, mobilização para a reunião, realização e ajuste de estratégia.

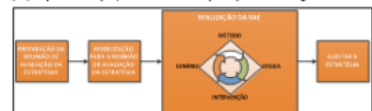


Figura 01 – Reunião de Avaliação de Estratégia.

2. Etapa de preparação para a RAE

Na Etapa de Preparação para a RAE, mais precisamente, na elaboração do Relatório de Análise Estratégica, faz-se necessário:

2.1 Conhecer o ambiente externo

Consiste em entender a realidade de organização e avaliar o contexto onde a mesma está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:

- Realizar estudos sobre tendências: consiste em estudar as decisões tomadas para a execução de estratégia de organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
- Avaliar o cenário atual: significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir os possíveis impactos para o presente e o futuro.

2.2 Monitorar os indicadores estratégicos

Consiste no conjunto das atividades para coletar as dados associados aos indicadores e projetos / programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de Desempenho (painel de gestão), que representa a "fotografia" da organização naquele momento.



Figura 02 – Monitorar os indicadores estratégicos.

2.3 Estabelecer as trilhas estratégicas

O trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste em analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia avaliada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:

- Definir o tema estratégico: consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisado, para melhor entendimento das lideranças;
- Relacionar os objetivos estratégicos: significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existente no mapa de organização;
- Determinar hipóteses (causa-efeito): consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;
- Relacionar os indicadores estratégicos: significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e a temática selecionada para análise;
- Listar as iniciativas estratégicas: consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.

2.4 Realizar pré-análise estratégica

A pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas, de que forma a organização foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A pré-análise estratégica contempla as seguintes atividades:

- Análise do tema estratégico: consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando, de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia de organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que

possam estar afetando (positiva ou negativamente) o tema estratégico selecionado.

- Análise do objetivo: significa verificar se o objetivo reflete o foco de estratégia de organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos.
- Análise do indicador e meta: significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho das mesmas. Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem como está seu desempenho perante a meta estabelecida.
- Análise da iniciativa (projetos e atividades): consiste em validar se as iniciativas tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está sendo executada a análise de desempenho (projetos e atividades), as soluções aplicadas (ações) e os respectivos resultados estão adequados quanto à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.



Figura 03 – Pré-Análise Estratégica.

3. Análise estratégica

3.1 Desempenho dos indicadores

«Apresentar painel de desempenho dos indicadores monitorados para o período».

3.2 Desempenho dos projetos e atividades

«Apresentar resumo executivo do desempenho dos projetos e atividades para o período».

3.2 Matriz de Análise Estratégica

«Preencher a matriz que segue, avaliando o tema e os objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e atividades. A matriz de análise estratégica apresenta dados fornecidos para que seja feita a avaliação».

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PROJETOS E ATIVIDADES	RESULTADOS
1. Crescimento	1.1. Aumentar a receita	1.1.1. Receita	1.1.1.1. Receita	1.1.1.1.1. Receita	1.1.1.1.1.1. Receita
2. Inovação	2.1. Desenvolver novos produtos	2.1.1. Novos produtos	2.1.1.1. Novos produtos	2.1.1.1.1. Novos produtos	2.1.1.1.1.1. Novos produtos
3. Eficiência	3.1. Reduzir custos	3.1.1. Custos	3.1.1.1. Custos	3.1.1.1.1. Custos	3.1.1.1.1.1. Custos
4. Qualidade	4.1. Melhorar a qualidade	4.1.1. Qualidade	4.1.1.1. Qualidade	4.1.1.1.1. Qualidade	4.1.1.1.1.1. Qualidade
5. Sustentabilidade	5.1. Reduzir o impacto ambiental	5.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1.1.1. Impacto ambiental

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	PROJETOS E ATIVIDADES	RESULTADOS
1. Crescimento	1.1. Aumentar a receita	1.1.1. Receita	1.1.1.1. Receita	1.1.1.1.1. Receita	1.1.1.1.1.1. Receita
2. Inovação	2.1. Desenvolver novos produtos	2.1.1. Novos produtos	2.1.1.1. Novos produtos	2.1.1.1.1. Novos produtos	2.1.1.1.1.1. Novos produtos
3. Eficiência	3.1. Reduzir custos	3.1.1. Custos	3.1.1.1. Custos	3.1.1.1.1. Custos	3.1.1.1.1.1. Custos
4. Qualidade	4.1. Melhorar a qualidade	4.1.1. Qualidade	4.1.1.1. Qualidade	4.1.1.1.1. Qualidade	4.1.1.1.1.1. Qualidade
5. Sustentabilidade	5.1. Reduzir o impacto ambiental	5.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1.1. Impacto ambiental	5.1.1.1.1.1. Impacto ambiental

Figura 04 – Matriz de Análise Estratégica.

4. Proposta de pauta para a RAE

Para a Reunião de Avaliação de Estratégia a ser realizada no dia xx/xx/xx, serão discutidos os seguintes temas:

- Tema 1;
- Tema 2;
- Tema 3.

5. Roteiro da RAE

A reunião deverá seguir a programação abaixo apresentada:

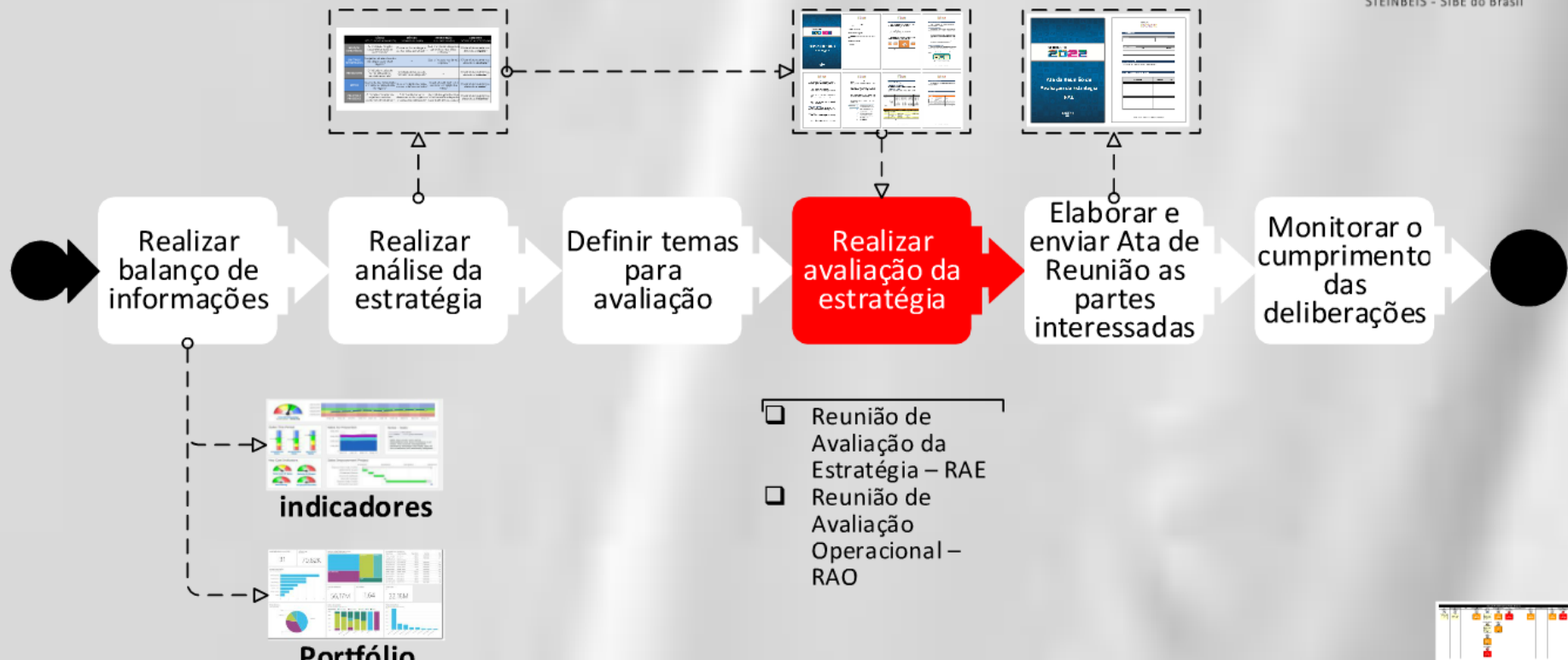
TEMPO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
08h - 09h	Atividade I – Abertura da RAE	Coordenador	-
09h - 10h	Atividade II – Apreciação da Análise Estratégica	Coordenador	Relatório de Análise Estratégica
10h - 11h	Atividade III – Debates e deliberações sobre o plano	Participantes	Deliberações
11h - 12h	Atividade IV – Encerramento da RAE	Coordenador	Atendimento da RAE

Análise e avaliação da estratégia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil





Ata da Reunião de Avaliação da Estratégia RAE



1. Apresentação

TEMA DA RAE	LOCAL E DATA DA REUNIÃO

PARTICIPANTES DA REUNIÃO	
NOME	UNIDADE

2. Pauta da reunião

«Inserir temas da proposta de pauta aprovados pela Diretoria».

3. Conclusões & encaminhamentos

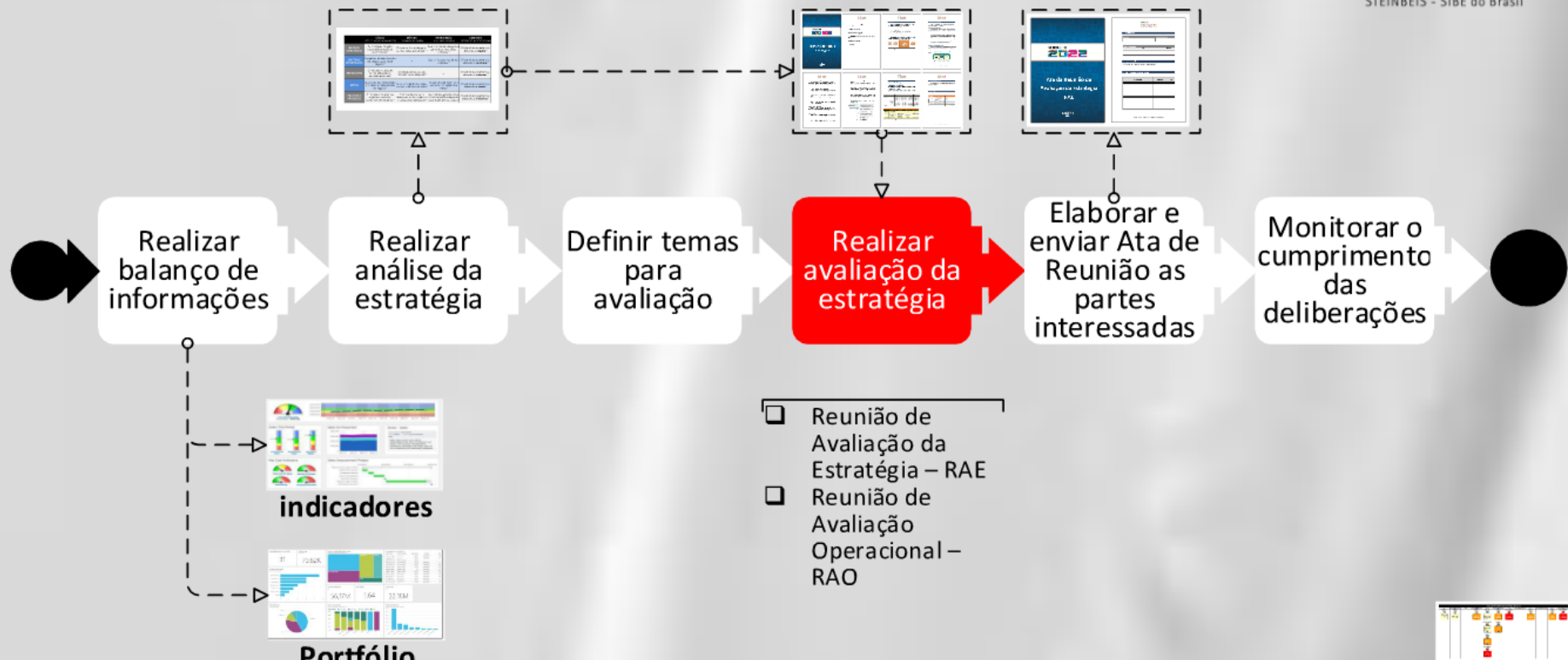
[illegible]

Análise e avaliação da estratégia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



CRONOGRAMA DE REUNIÕES DO MODELO DE GESTÃO

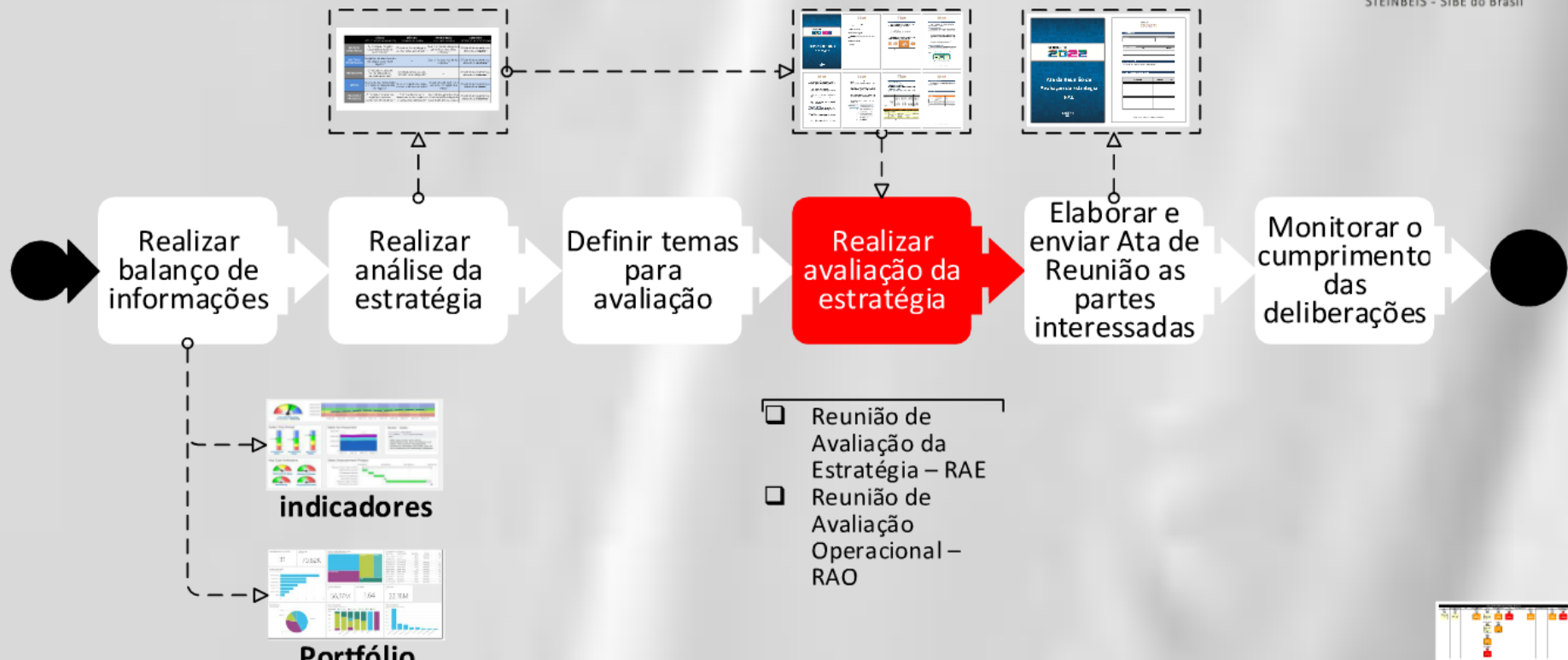
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
GERÊNCIA  Reunião Técnica Validar PADI e devolutiva (ano anterior) 	GERÊNCIA  Reunião Técnica Pactuar PADI 		GERÊNCIA  ROP Execução físico-financeira 	DIRETORIA  Reunião Técnica Critérios Portfólio  COORDENADORES  Reunião Técnica Definição da Estratégia Setorial  GERÊNCIA  ROP Definição da Estratégia da Unidade  MESOGERÊNCIA  RAE Referenciais Estratégicos 	GERÊNCIA  ROP Reunião Operacional  GERÊNCIA  ROP Repasse 	MESOGERÊNCIA  RAE Repactuação 		GERÊNCIA  ROP Execução físico-financeira 		GERÊNCIA  ROP Reunião Operacional 	MESOGERÊNCIA  RAE Análise de Desempenho 

Análise e avaliação da estratégia



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil





Avaliação & aprendizado



Registros
da
inovação



auditorias



Melhoria
contínua



RAO



RAE

Reuniões de Avaliação Operacional - RAO



- A Reuniões de Avaliação Operacionais - RAO permitem o contínuo alinhamento da atuação setorial à estratégia
- Podem acompanhar a frequência das RAE ou ter um ciclo mais curto de realização
- Reúne as lideranças da unidade
- O propósito é analisar o alcance das metas, a evolução dos planos operacionais e a eficiência das operações
- O Foco no desempenho da unidade

Antes da RAO			Durante a RAO	Após a RAO
Consolidar os Planos Operacionais	Definir a pauta para a RAO	Organizar a logística para a RAO	Realizar avaliação do desempenho da unidade	Elaborar o relatório de desempenho da unidade
Identificar os indicadores setoriais (metas)	Analisar a performance da unidade (prévia)	Convidar a confirmar agenda com participantes da RAO	Concluir, facilitar e secretariar a RAO	Monitorar o cumprimento das diretrizes

- *A Reuniões de Avaliação Operacionais - RAO permitem o contínuo alinhamento da atuação setorial á estratégia*
- *Podem acompanhar a frequência das RAE ou ter um ciclo mais curto de realização*
- *Reúne as lideranças aa unidade*
- *O propósito é analisar o alcance das metas, a evolução dos planos operacionais e a eficiência das operações*
- *O Foco no desempenho da unidade*

Antes da RAO

Consolidar
os Planos
Operacionais

Definir a
pauta para a
RAO

Organizar a
logística para
a RAO

Consolidar
os
indicadores
setoriais
(Dashboards)

Analisar a
performance
da unidade
(processos)

Convidar a
confirmar
agenda com
participantes
da RAO

Durante a RAO

Realizar
avaliação do
desempenho
da unidade

Conduzir,
facilitar e
secretariar a
RAO

Após a RAO

Elaborar e
enviar Ata de
Reunião as
partes
interessadas

Monitorar o
cumprimento
das
deliberações



Avaliação & aprendizado



Registros
da
inovação



auditorias



Melhoria
contínua



RAO



RAE

Reuniões de Avaliação da Estratégia - RAE

- O ciclo de revisão da estratégia acontece após a implantação do Balanced Scorecard principalmente durante fóruns formais - RAE
- Acontecem com regularidade, pelo menos trimestralmente
- Reúnem as lideranças formais da organização
- O propósito das reuniões é analisar os resultados, comprometer a equipe com solução dos problemas
- O Foco no aprendizado e no gestão



- *O ciclo de revisão da estratégia acontece após a implantação do Balanced Scorecard principalmente durante fóruns formais - RAE*
- *Acontecem com regularidade, pelo menos trimestralmente*
- *Reúnem as lideranças formais da organização*
- *O propósito das reuniões é analisar os resultados, comprometer a equipe com solução dos problemas*
- *O Foco no aprendizado e no gestão*

Antes da RAE

Consolidar
portfólio de
projetos

Definir a
pauta para a
RAE

Organizar a
logística para
a RAE

Consolidar
painel de
indicadores

Analisar a
estratégia
(Pré-RAE)

Convidar a
confirmar
agenda com
participantes
da RAE

Durante a RAE

Realizar
avaliação da
estratégia

Conduzir,
facilitar e
secretariar a
RAE

Após a RAE

Elaborar e
enviar Ata de
Reunião as
partes
interessadas

Monitorar o
cumprimento
das
deliberações



Avaliação & aprendizado



Registros
da
inovação



auditorias



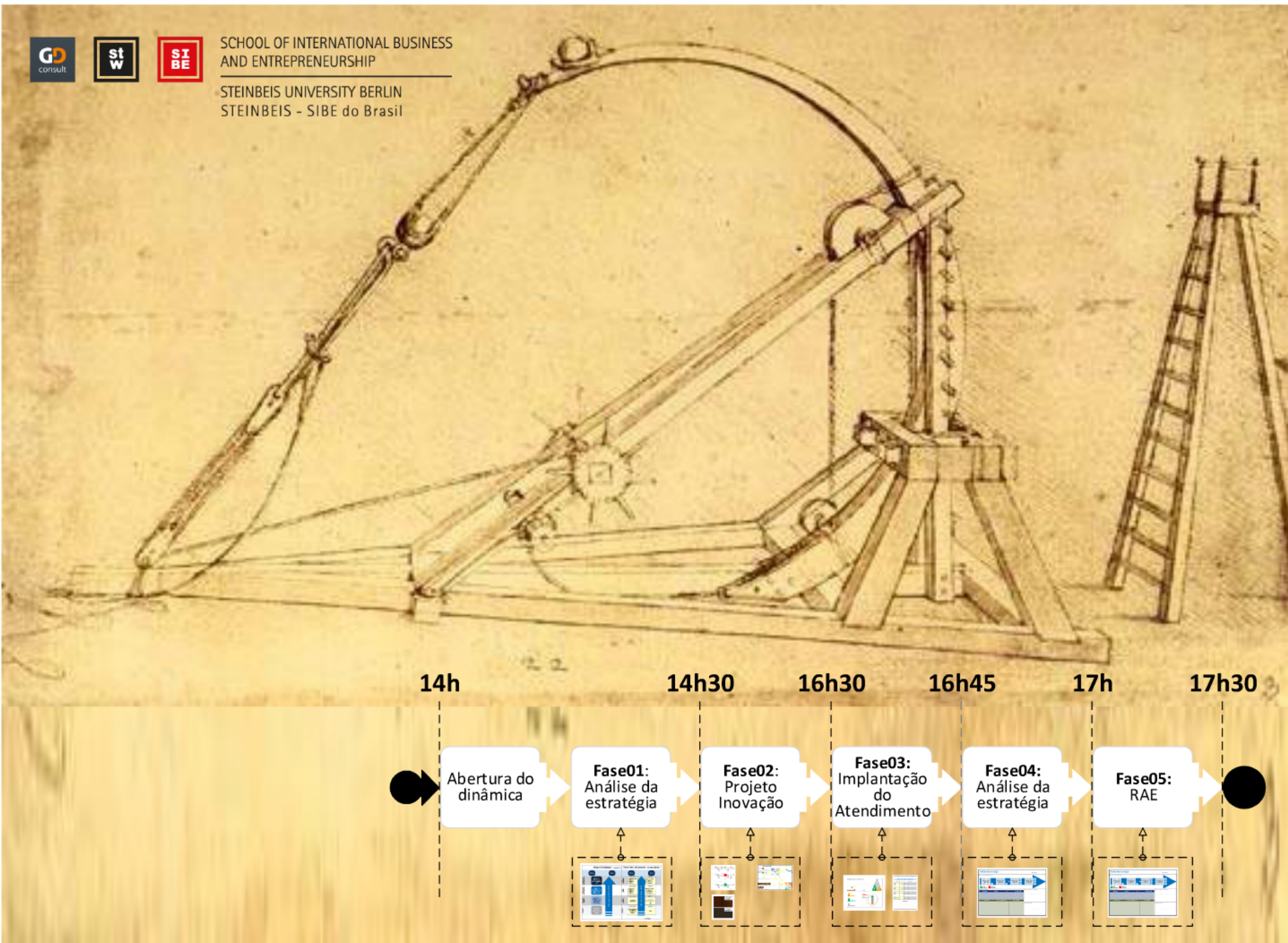
Melhoria
contínua

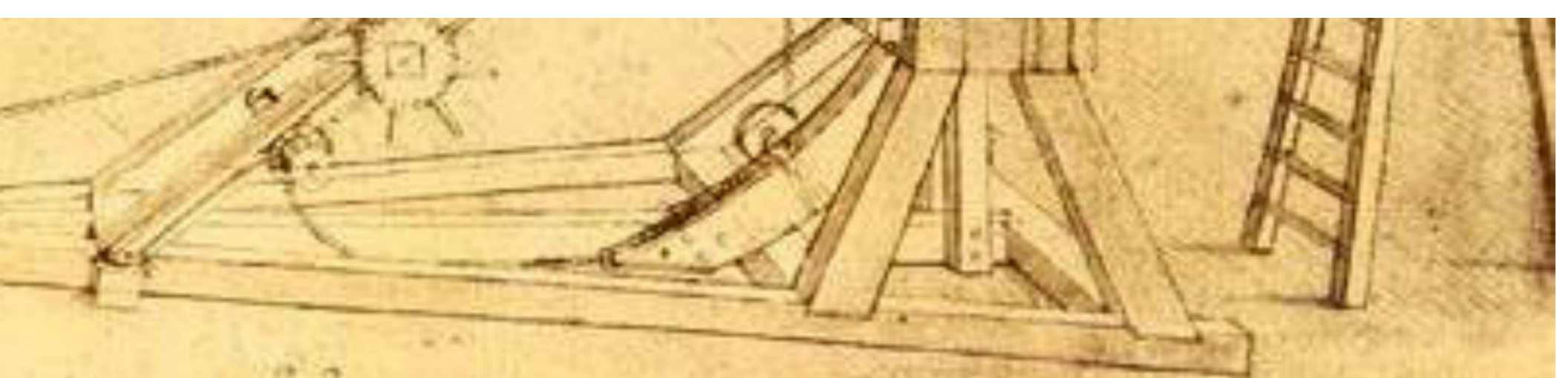


RAO



RAE





14h

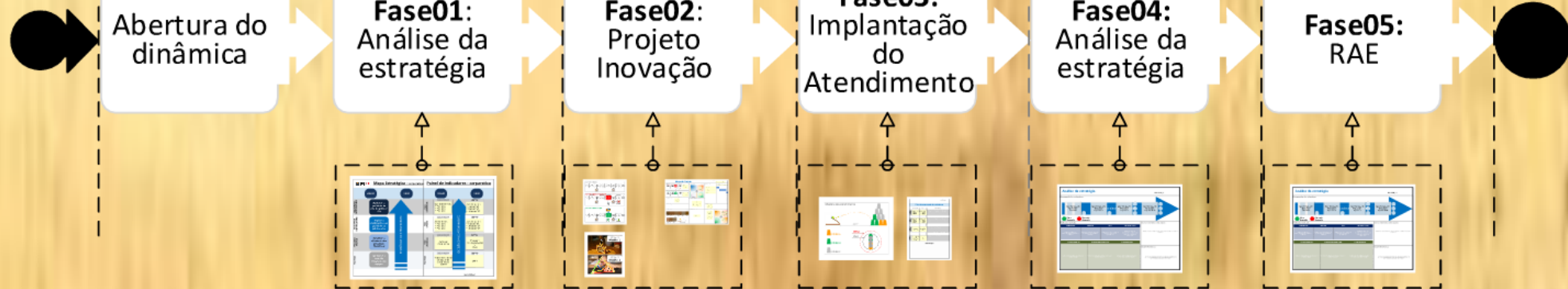
14h30

16h30

16h45

17h

17h30



Mapa Estratégico - corporativo

MISSÃO

VISÃO

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Melhorar a
qualidade de
vida do público-
alvo

RESULTADOS
INSTITUCIONAIS

Ampliar o
atendimento com
qualidade ao
público-alvo

Processos
internos

Aumentar a
eficiência dos
processos
finalísticos

Recursos

Aprimorar o
trabalho
integrado das
equipes

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

Painel de indicadores - corporativo

MISSÃO

VISÃO

Foco
efetividade

INDICADOR

Qualidade de vida:
▪ Público A
▪ Público B
▪ Público C

META

Durante 15 min.
▪ 3 copos (A)
▪ 9 copos (B)
▪ 12 copos (C)

Foco
eficácia

INDICADOR

Atendimento:
▪ Público A
▪ Público B
▪ Público C

META

Durante 15 min.
▪ 6 copos (A)
▪ 10 copos (B)
▪ 16 copos (C)

Foco
eficiência

INDICADOR

Custo por
atendimento

META

7 copos :
10 lançamentos
= 70%

Recursos

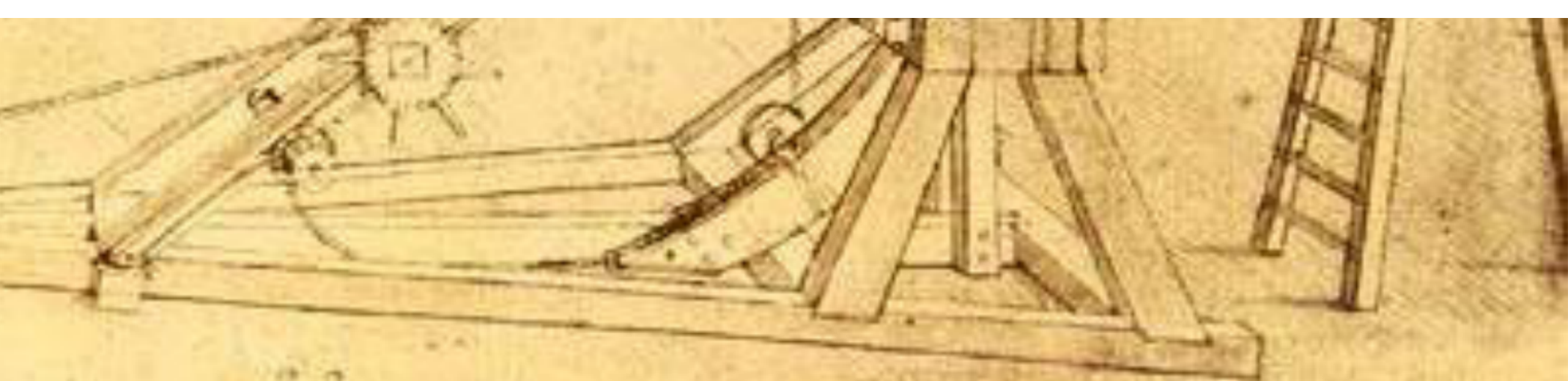
INDICADOR

% de envolvimento
da equipe de
atendimento
(100%)

META

100%

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO



14h

14h30

16h30

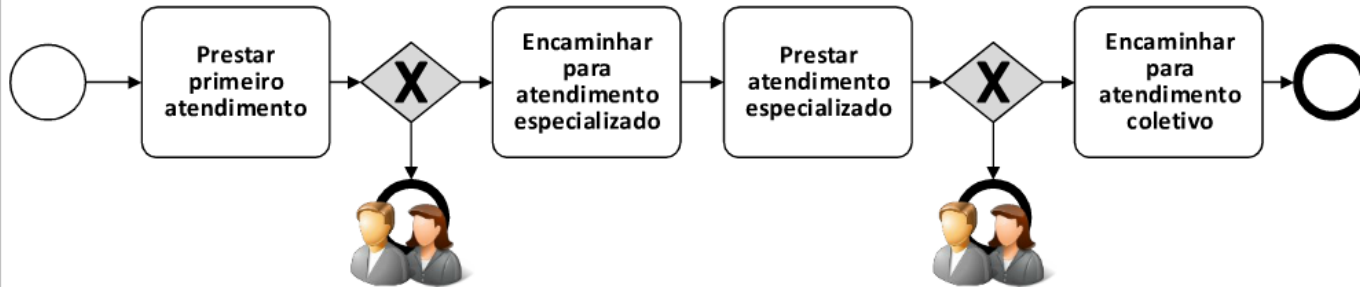
16h45

17h

17h30



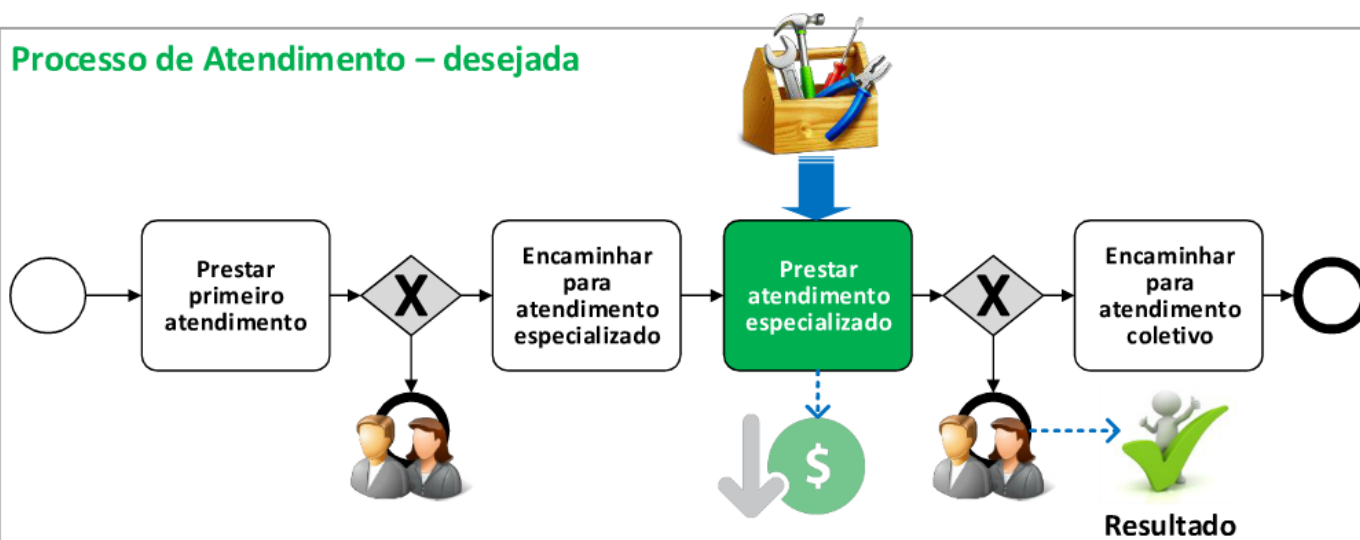
Processo de Atendimento

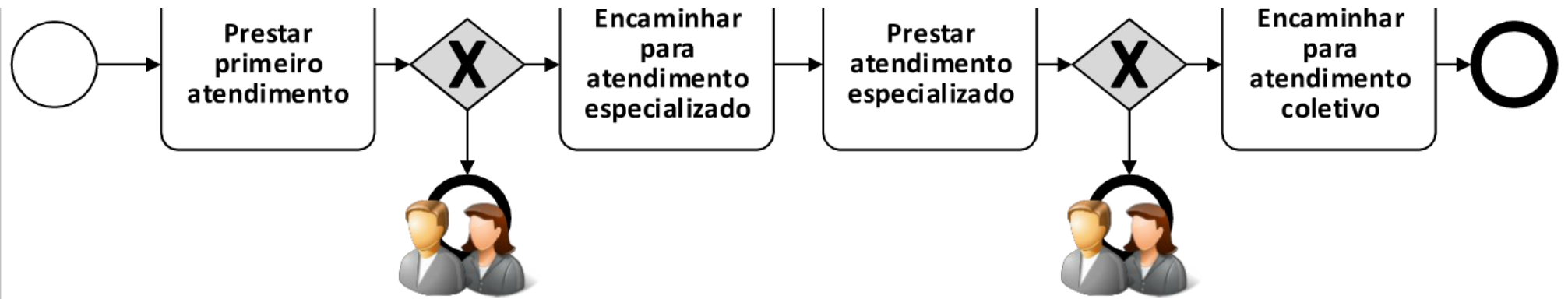


Processo de Atendimento – desempenho atual

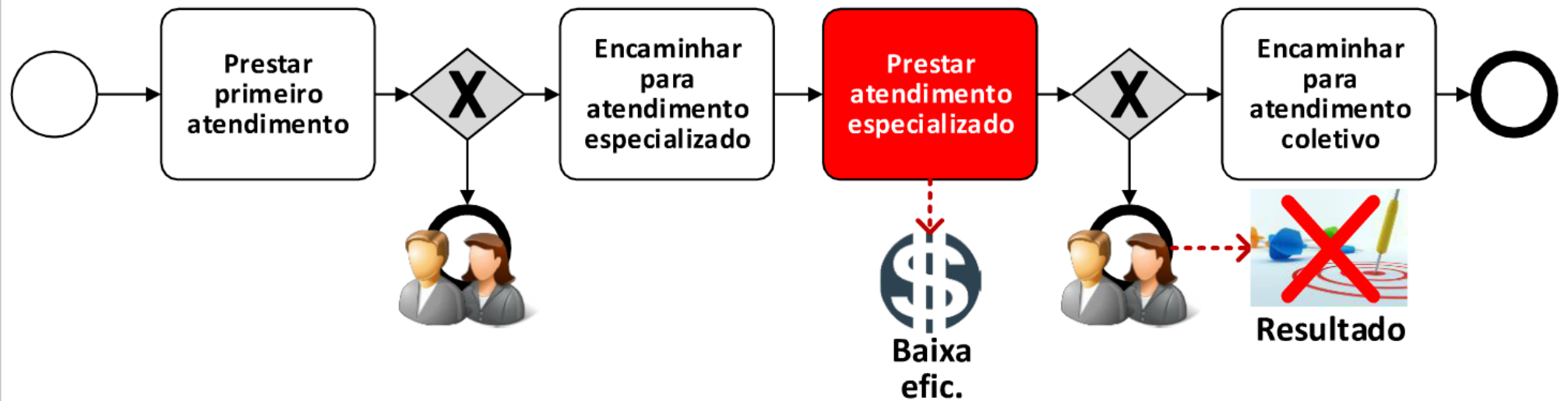


Processo de Atendimento – desejada



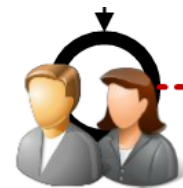


Processo de Atendimento – desempenho atual

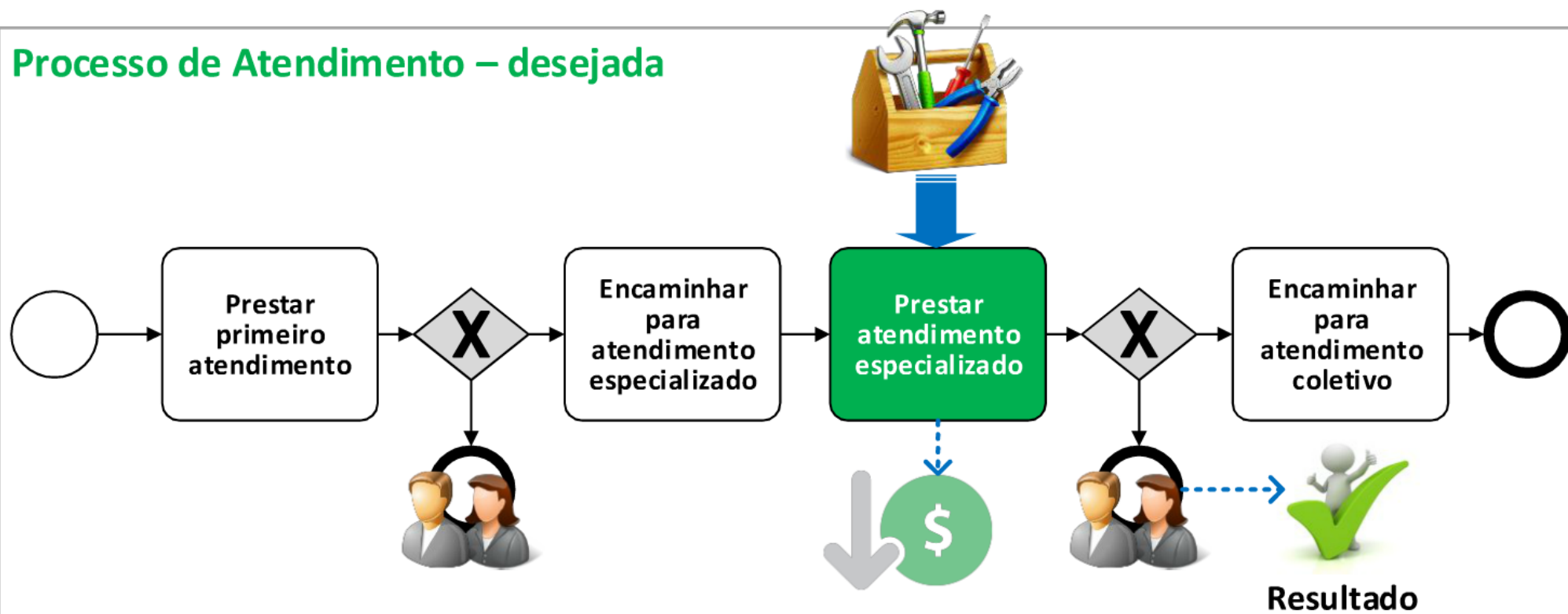


Processo de Atendimento – desejada





Processo de Atendimento – desejada





Mapa do Projeto

TÍTULO DO PROJETO

Fortalecimento do processo de atendimento ao cliente

Justificativa

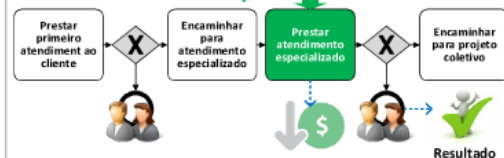
Processo de Atendimento – desempenho atual



Baixa eficiência e efetividade do processo de atendimento ao público

Objetivo do projeto

Processo de Atendimento- desejado



Qualificar o processo de atendimento ao cliente, por meio de implantação de ferramenta incisiva de atendimento

Resultados do projeto

Catapulta construída e testada até as 16h30

Linha gerencial

Gestor do projeto

Equipe do projeto

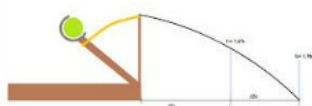
Principais recursos



11 palitos R\$10/unid. 04 pregadores de roupa R\$10/unid. 03 prendedores de papel R\$10/unid. 20 elásticos R\$5/unid. Fita crepe R\$50/unid. 01 colher R\$10/unid.

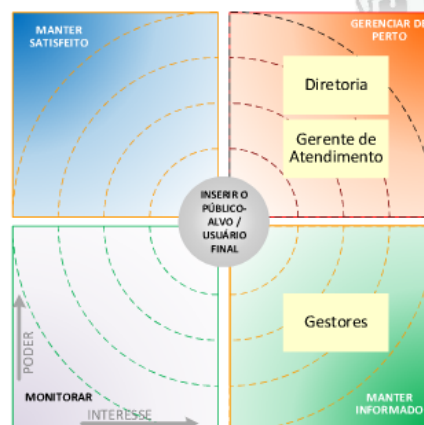


07 lápis R\$20/unid. 20 elásticos R\$5/unid. Fita crepe R\$50/unid.



Prova de teste R\$ 100/arremesso

Partes interessadas



Requisitos/especificação da demanda

Implantar nova ferramenta de atendimento especializado ao cliente com o menor custo possível, com vistas a aumentar a eficiência e efetividade do processo

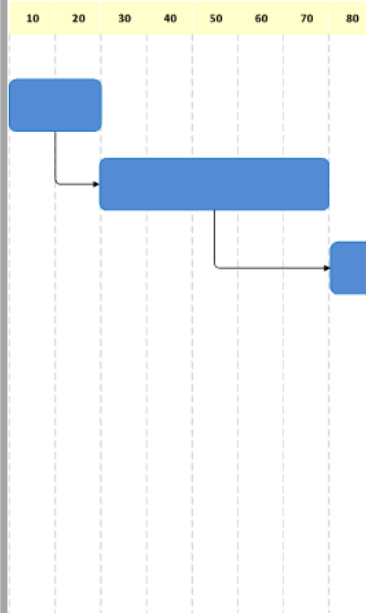
Entregas principais

Projeto estrutural da catapulta

Montagem da catapulta

Teste de prova da catapulta

Cronograma gerencial



Premissas

A catapulta já foi testada e apresentou boa resposta para os clientes

Focos estratégicos do projeto

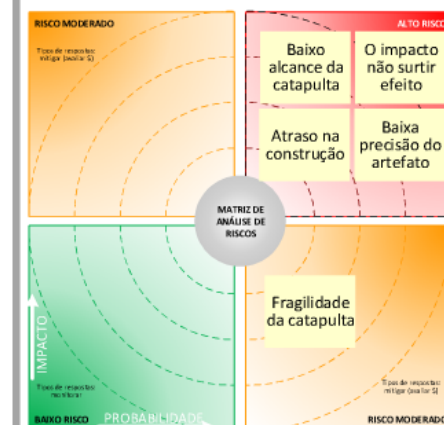
Não se aplica

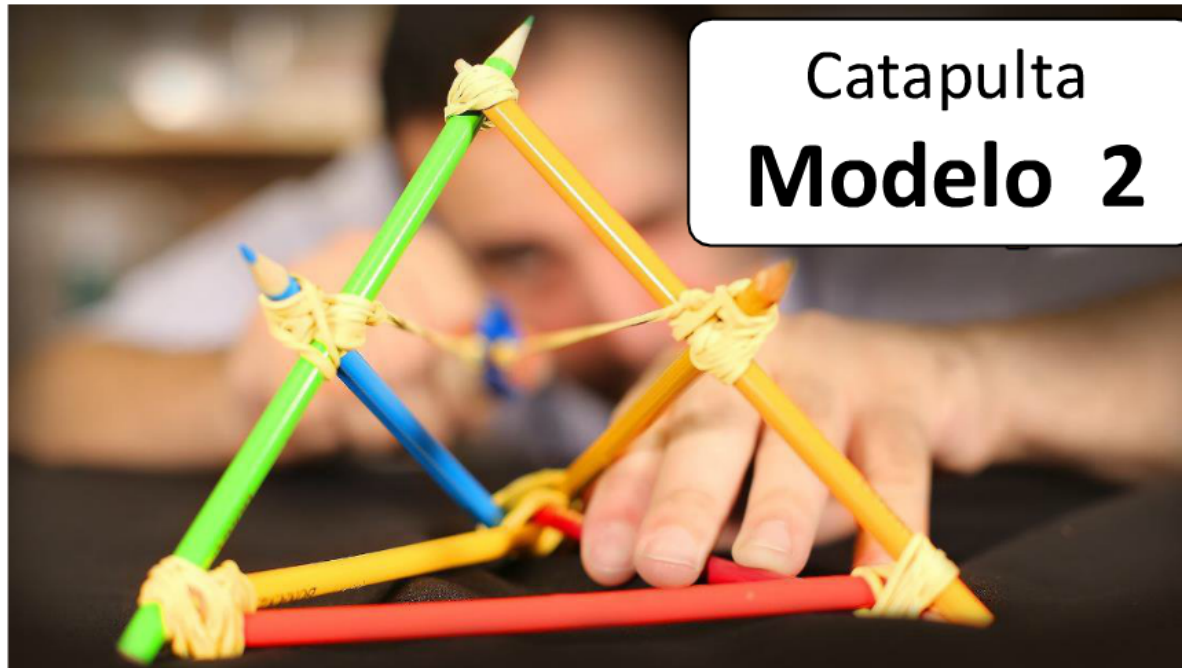
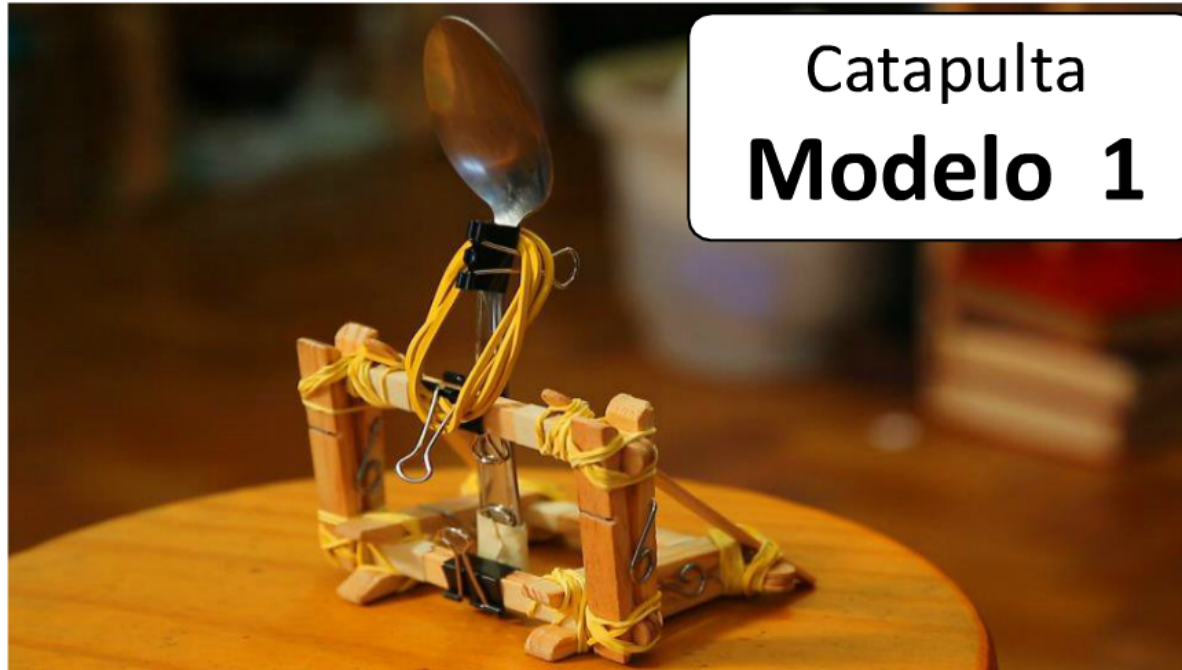
Restrições

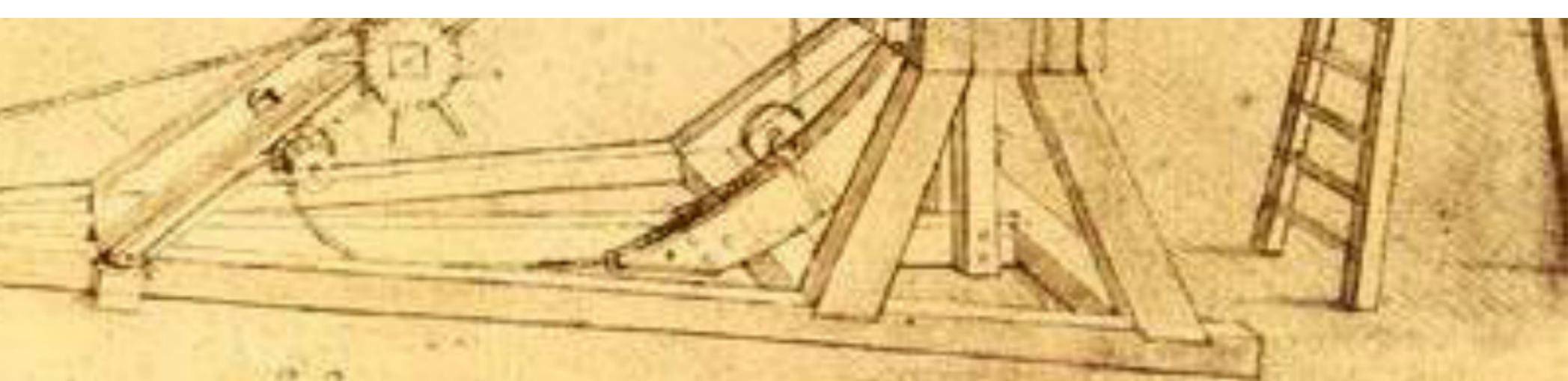
O orçamento não deve passar R\$550,00

Utilizar os materiais especificados no projeto

Riscos







14h

14h30

16h30

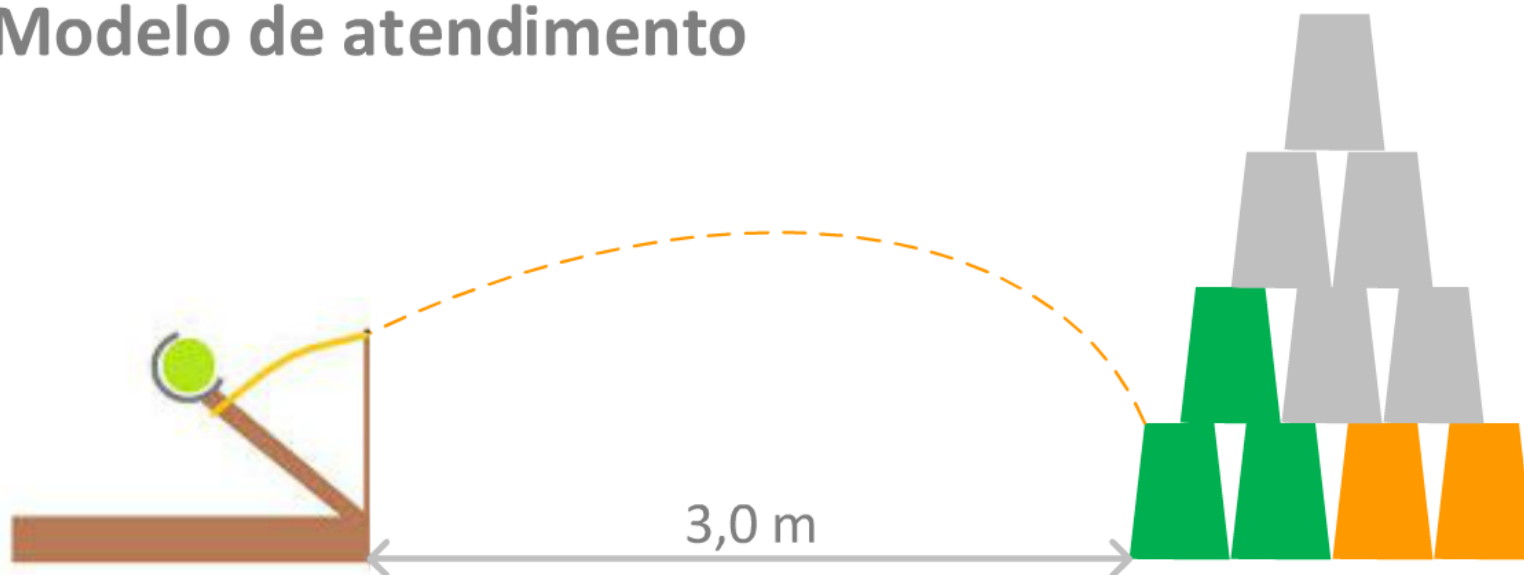
16h45

17h

17h30



Modelo de atendimento



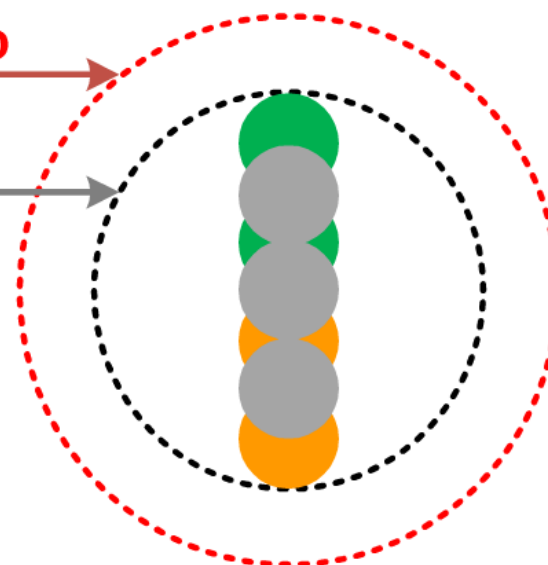
 **Público A**

 **Público B**

 **Público C**

Efetivo

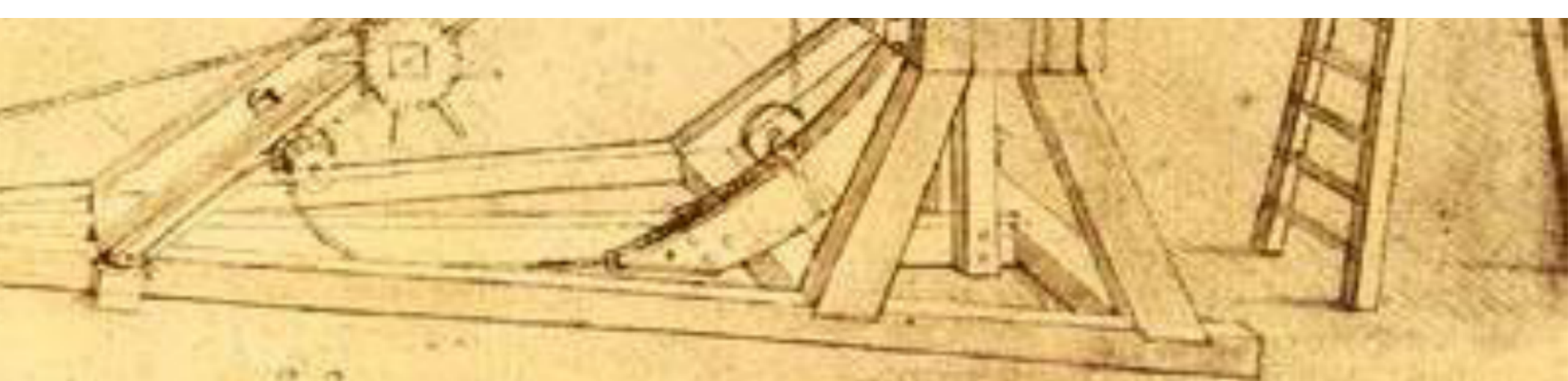
Eficaz



Ficha de mensuração dos indicadores

	INDICADOR	META	MENSURAÇÃO		
Foco efetividade	Qualidade de vida: ○ Público A ○ Público B ○ Público C	Durante 15 min. ○ 1 copos (A) ○ 3 copos (B) ○ 4 copos (C)	Número de copos (EPP) na zona de efetivo	Número de copos (ME) na zona de efetivo	Número de copos (MEI) na zona de efetivo
Foco eficácia	Atendimento: ○ Público A ○ Público B ○ Público C	Durante 15 min. ○ 3 copos (A) ○ 5 copos (B) ○ 8 copos (C)	Número de copos (EPP) na zona de eficaz	Número de copos (ME) na zona de eficaz	Número de copos (MEI) na zona de eficaz
Foco eficiência	Custo por atendimento	7 copos : 10 lançamentos = 70%	Número de copos na zona de eficaz	Número de lançamentos totais	Taxa
Recursos	% de envolvimento da equipe de atendimento (100%)	100%	Número que trabalharam	Número total da equipe	Taxa

OBSERVAÇÕES



14h

14h30

16h30

16h45

17h

17h30



Análise da estratégia

Desempenho dos indicadores



Análise do resultado

CONFIABILIDADE	INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁLCULO
Analisar a qualidade da informação. Os dados retratam a realidade?	Verificar se o indicador apresenta-se adequado para a gestão da estratégia.	Analisar se a meta é viável de ser alcançada, se está sub ou superestimada.	Analisar se a forma de quantificação do indicador está adequada ou precisa ser reformulada.

FATORES AMBIENTAIS	FATORES INTERNOS (INICIATIVAS)	ATOES ENVOLVIDOS
Analisar os fatores externos condicionaram o resultado atingido.	Pontar quais ações foram determinantes para o resultado alcançado.	Analisar o nível de influência dos atores envolvidos no resultado atingido.

Outros resultados e destaques

Relacionar outros efeitos (evidências) gerados a partir das iniciativas realizadas.

Encaminhamentos

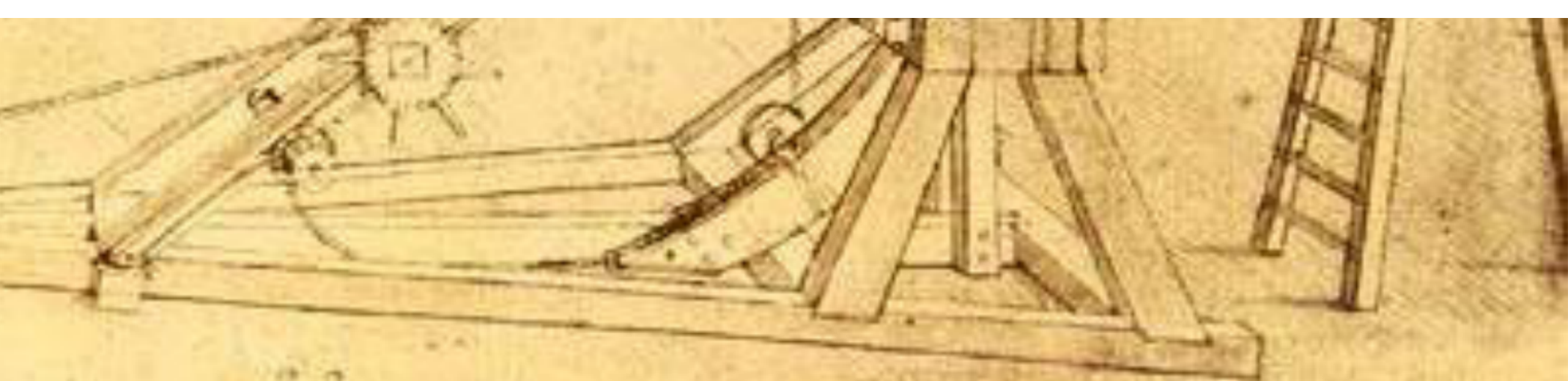
Apresentar um conjunto de intervenções para solucionar os problemas das ações e realinha-las para alcance dos resultados.

 **Meta alcançada**

 **Meta não alcançada**

Análise do resultado

CONFIABILIDADE	INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁCULO
Analisar a qualidade da informação. Os dados retratam a realidade?	Verificar se o indicador apresenta-se adequado para a gestão da estratégia.	Analisar se a meta é viável de ser alcançada, se está sub ou superestimada.	Analisar se a forma de quantificação do indicador está adequada ou precisa ser reformulada.
FATORES AMBIENTAIS	FATORES INTERNOS (INICIATIVAS)		ATORES ENVOLVIDOS
Analisar os fatores externos condicionaram o resultado atingido.	Pontar quais ações foram determinantes para o resultado alcançado.		Analisar o nível de influência dos atores envolvidos no resultado atingido.



14h

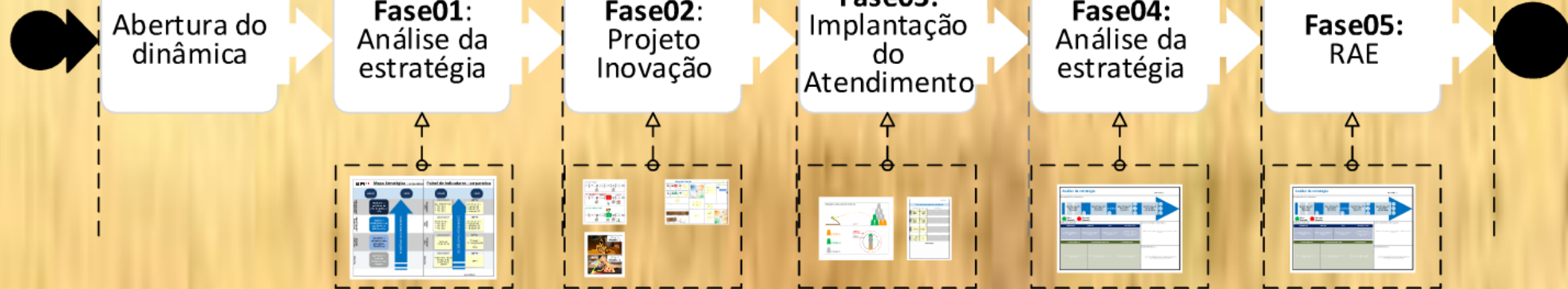
14h30

16h30

16h45

17h

17h30



Análise da estratégia

Desempenho dos indicadores



Análise do resultado

CONFIABILIDADE	INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁLCULO
Analisar a qualidade da informação. Os dados retratam a realidade?	Verificar se o indicador apresenta-se adequado para a gestão da estratégia.	Analisar se a meta é viável de ser alcançada, se está sub ou superestimada.	Analisar se a forma de quantificação do indicador está adequada ou precisa ser reformulada.

FATORES AMBIENTAIS	FATORES INTERNOS (INICIATIVAS)	ATOES ENVOLVIDOS
Analisar os fatores externos condicionaram o resultado atingido.	Pontar quais ações foram determinantes para o resultado alcançado.	Analisar o nível de influência dos atores envolvidos no resultado atingido.

Outros resultados e destaques

Relacionar outros efeitos (evidências) gerados a partir das iniciativas realizadas.

Encaminhamentos

Apresentar um conjunto de intervenções para solucionar os problemas das ações e realinha-las para alcance dos resultados.

Encaminhamentos

Apresentar um conjunto de intervenções para solucionar os problemas das ações e realinha-las para alcance dos resultados.



Avaliação & aprendizado



Registros
da
inovação



auditorias



Melhoria
contínua

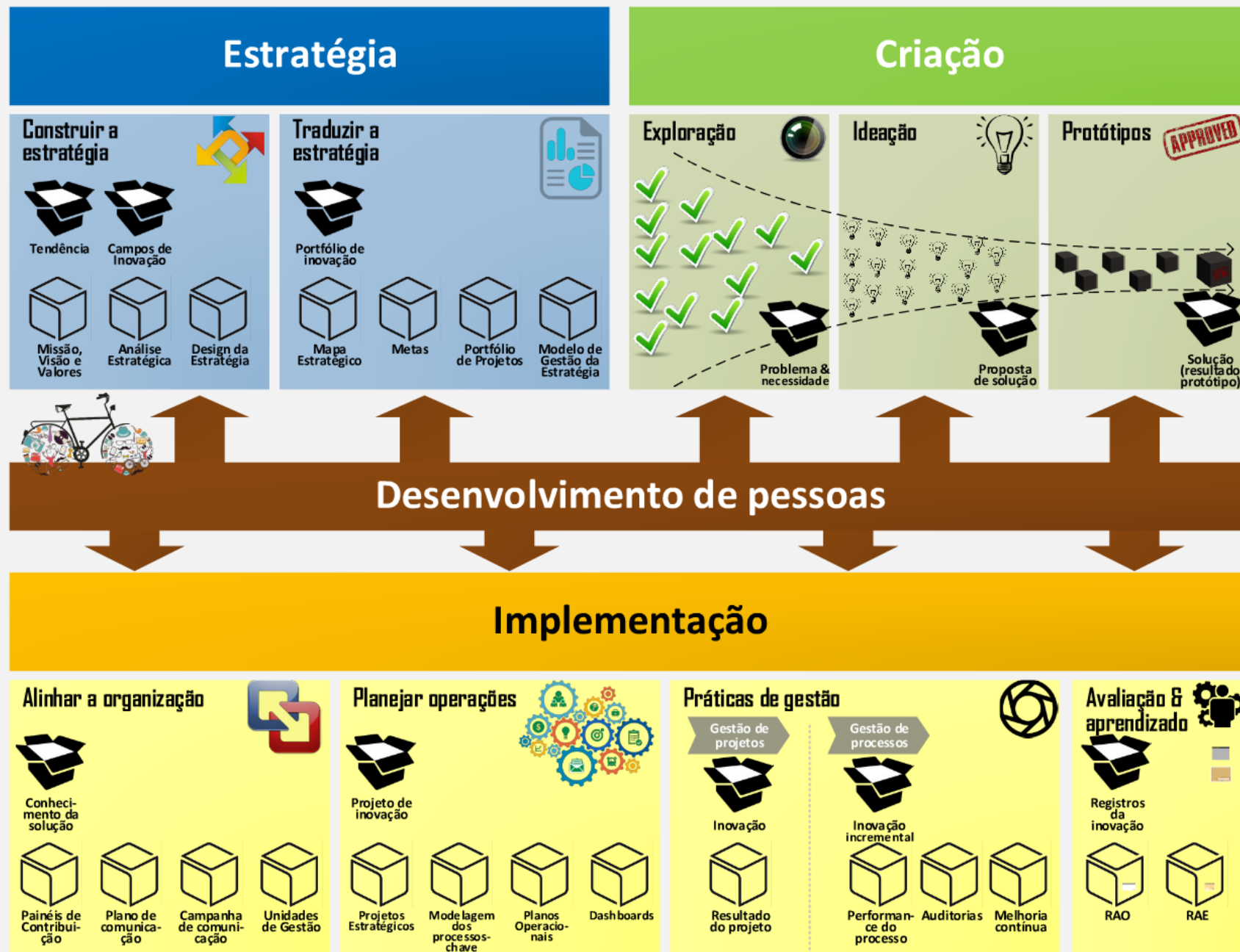


RAO



RAE

DESENVOLVIMENTO & INOVAÇÃO framework





STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

