

6

Referências bibliográficas

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. In *The strategy process: concepts, context and cases*. 2 ed. Englewood Cliffs, NJ, 1991.

BARBOSA, N. T.; PINTO, M. C. S. **Gestão da Mudança Organizacional: O caso da empresa GAMA**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

BOWER, J. L.; GILBERT, C. G. **From Resource Allocation to Strategy**. Oxford University Press, 2005.

BREDILLET, C. Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action. **Project Management Journal**, dez. 2008.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.
_____. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DUQUE, W. S.; PELISSARI, A. S. **Proposição de Modelo entre Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Alinhamento de Processos para a Realização de Objetivos Organizacionais**. Enanpad. Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão. Série Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GAJ, L. **O Estrategista**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa?** São Paulo, Atlas, 2002.

KERZNER, H. Strategic Planning for a Project Office. **Project Management Journal**, Jun. 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUSE, W. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. **Gerenciamento de Projetos em Ambientes de Mudanças: Um enfoque estratégico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

LEVY, A. R. **Por que Ganar los que Ganar?** Buenos Aires: Paperback, 2000.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 144 p. 2004.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JUNIOR, S. T. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? Salvador: **Anais....** 15 p. Enanpad 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISSIPO, L. **Gestão do portfólio de projetos**. Rio de Janeiro. Liderança, Julho. 2010

MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating Corporate Strategy into Project Strategy**, 1. ed. Pennsylvania-USA: Project Management Institute. 116 p. 2004.

MOSSO, M. M. **Administração e Modelo de Gestão: Sistemas e Cibernética**. Rio de Janeiro: H. P. Comunicação, 165 p. 2006.

MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**. Porto Alegre, 2003.

NOGUEIRA, A.; ROBERTO R. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: Um Estudo Exploratório**. RAC, v. 2, n. 2, Maio/Ago. 1998.

NORRIE, J.; WALKER, D. H. T. A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership. **Project Management Journal**, dez. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 420 p. 1992.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 2ª Ed. Belo Horizonte/MG: EDG, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**. 2000 ed. Newtown Square, Penn., USA: Project Management Institute. 216p.

QUINN, J. B. Strategies for Cchange. In: MINTZBERG, H. **The Strategy Process: Concepts, Context and Cases**. 2 ed. Englewood Cliffs, NJ, 1991.

ROCHA, M. H. P.; NEGREIROS, L. A. **Alinhamento Estratégico e o Gerenciamento do Portfólio de Projetos nas Organizações**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niteroi, Rio de Janeiro, Julho de 2009.

SOUZA, G. F. **Influência dos Fatores Organizacionais nas Dimensões de Sucesso de Projetos**. UFSC, 2004.

SRIVANNABOON, S. Linking Project Management with Business Strategy. **Project Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 88-96, dez. 2006.

TZU, S. **A Arte da Guerra – Os Treze Capítulos Originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

VERGARA, S. c.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Site

<<http://www.3gen.com.br>>. Acesso em: 20 de Fevereiro de 2011

7

Apêndices

7.1.

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista

I – Proposta de Estudo

A proposta do estudo é a realização de uma pesquisa exploratória cujo principal objetivo é entender nas empresas EBX, LLX, MMX, AUX, MPX, OSX e OGX a interação entre os conceitos de planejamento estratégico, gestão de projetos e portfólio ocorre.

O levantamento de dados será feito por meio de entrevistas em profundidade com os executivos do 1º e 2º escalão dessas empresas, diretamente ligados aos processos de gestão de projetos e estratégia. As entrevistas serão gravadas e transcritas para permitir a análise posterior do conteúdo.

Nenhuma informação confidencial será transcrita, de acordo com o código de ética e conduta assinado por todos os colaboradores do grupo EBX. As informações em conjunto, serão analisadas para elaborar as conclusões gerais do estudo.

II – Questões da Pesquisa

Para cada proposição elaborada para a análise, perguntas foram relacionadas para guiar as entrevistas com os executivos.

Proposição 1: Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.

1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?
2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados ao planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)
3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?
4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?

Proposição 2: A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.

5. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?
6. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?
7. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?

Proposição 3: A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.

8. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já têm uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?
9. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação à estratégia da organização para os próximos 2 anos?
10. O programa de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?
11. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?

Proposição 4: A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.

12. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?
13. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?
14. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?
15. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?

7.2.

Apêndice 2 - matrizes por empresa das percepções por proposição e pergunta do roteiro de entrevista

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	EBX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>A holding do grupo participa através da diretoria de engenharia e implantação de projetos (DEIP) de cada revisão de plano estratégico das companhias do grupo. Foi conduzida uma 1ª revisão em 2011 de todos os planos estratégicos das companhias devido a cobrança dos acionistas. Com o olhar estreito para a EBX, não existe e nunca foi feita uma análise estratégica.</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Todos os projetos conduzidos pelos PMOs de cada empresa estão desenhados nos business plans das companhias de capital aberto. A DEIP também realiza o papel de auditor do andamento desses projetos, com uma visão de carteira de projetos, para o controlador do grupo EBX.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>Os PMOs das empresas atualmente exercem um papel de funil de informação dos projetos em execução e os executivos da empresa. Ainda não exercem papel de gestores de portfólio de projetos, exercem papéis de consolidadas e menos de execução e gerenciamento de projetos.</p>
	<p>4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?</p>	<p>As decisões são tomadas individualmente em cada empresa, sem uma visão de carteira de projetos do grupo EBX. O movimento deveria ocorrer, mas precisa ser amadurecido. Os tomadores de decisão são hoje as diretorias executivas.</p>

<p>2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?</p>	<p>Os processos da EBX não estão preparados para absorver qualquer mudança estratégica. Falta compartilhamento da estratégia, das empresas que são controladas pela EBX, para onde cada empresa vai.</p>
	<p>2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?</p>	<p>A TI é unificada na holding EBX e suporta todas as estratégias traçadas por cada empresa do grupo, caminhando para em 2012 estar apta a suportar todos os negócios do grupo, com a separação do papel do time estratégico e o time operacional / transacional.</p>
	<p>3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?</p>	<p>Na EBX não ocorrem reuniões periódicas ou formais para acompanhamento da evolução da estratégia e avaliação das iniciativas/ projetos que estão em andamento.</p>
<p>3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à</p>	<p>1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?</p>	<p>Não, os colaboradores ainda ficam sabendo pela radio corredor e muitas vezes pela mídia dos novos empreendimentos e das mudanças estratégicas que ocorrem a todo momento devido ao momento do grupo e do papel de suporte da holding EBX aos negócios do grupo.</p>
	<p>2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?</p>	<p>Não existe essa visão na holding para os próximos 2 anos. Não há fluxo de informação que suporte os colaboradores a saberem de todos esses dados. Não existe processo estabelecido.</p>

estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	A partir de 2011 até o nível de gerência, com um plano de ação até 2012 (2 anos).
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Os colaboradores não tem consciência do rumo dos negócios. Os objetivos sempre foram definidos com o foco em cada departamento. Não existe um plano estratégico maior do que o de nível de gerência geral que pode ser utilizado como norteador dos objetivos e metas de cada colaborador.
4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.	1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?	Os ciclos a partir de 2011-2012 serão casados. Em 2010-2011 houve a primeira versão de visão orçamentária ligada ao planejamento estratégico.
	2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?	O orçamento pode ser reavaliado trimestralmente, com estimativas ajustadas conforme o orçamento e o realizado até o momento. Para os negócios controlados pela EBX, a mudança de estratégia sempre acarretou e permitiu a revisão de orçamento.
	3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?	A criação da DEIP é a resposta. O grupo EBX se movimentou para criar uma diretoria para gerenciar riscos, recursos humanos, orçamento, assuntos sustentáveis dos principais empreendimentos das empresas de capital aberto e listadas no novo mercado. A área tem objetivo de dar transparência ao business plan de cada companhia. A criação da área gerou desconforto em alguns executivos, mas garante uma visão idônea para o controlador do grupo EBX dos projetos que estão sendo tocados e que são o coração das 5 SAs.

	4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?	Não existe uma diretriz ainda de que todo e qualquer projeto em papel de estruturação seja direcionado para a avaliação da DEIP. São mensurados os desafios da interrelação dos projetos entre as empresas.
--	---	---

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	OSX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>Existe derivado da necessidade de abertura de capital da companhia. Para o IPO, um business plan padrão teve que ser feito em 2009 para viabilizar a presença da empresa no Novo Mercado. Não existe um ciclo de revisão periódico, porém todas as empresas do grupo EBX em 2010 se reuniram para revisar seus planos de negócio, mas sem revisão da estratégia de fato. Em 2011 está planejado a revisão do planejamento estratégico, e um ciclo periódico será realizado de 2 em 2 anos. Foi aprovado em diretoria a metodologia de benchmarking com visão SWOT com horizonte de 5 anos, a começar em 2011.</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Os projetos na OSX são separados em dois grandes grupos: empreendimentos - investimentos de alto valor para a companhia e parte da estratégia principal como a construção do estaleiro, acompanhados de perto e que refletem de fato o business plan da empresa - reflexo de uma empresa pre-operacional projetos internos - sistemas de gestão, sistemas financeiros, controles internos, recursos humanos - estão parcialmente ligados ao empreendimento por serem suporte a excelência operacional no qual o empreendimento deverá operar quando construído.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>Existem duas áreas - Plan. Estratégico e Sistema de Gestão com foco em longo prazo e processos em geral da companhia PMO - projetos internos e curto prazo para acompanhamento de cronograma, orçamento, escopo, etc. O processo ainda está em definição, dado que os projetos</p>

		<p>ainda tem que ser capitaneados por alguém, percebidos. Os colaboradores ainda não possuem um auto reconhecimento do que deve ser efetivamente um projeto e se está de acordo com os objetivos estratégicos e o plano estratégico da empresa.</p>
<p>2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.</p>	<p>4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?</p> <p>1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?</p>	<p>Decisões são tomadas no fórum de diretoria executiva. O plano de negócios com metas específicas para cada ano subsequente é colocado e discutido com o controlador. Não existe uma discussão técnica profunda pelo nível de conforto de que temos capital para investimento e de realização dos empreendimentos. A viabilidade dos projetos está claro, já que os clientes já colocaram na mesa as suas demandas. A OSX atenderá demandas primariamente da OGX mas atenderá a demandas externas também.</p> <p>A OSX passou por uma mudança drástica de estratégia a pouco tempo. A mudança do local geográfico aonde o estaleiro seria construído configurou uma reavaliação de diversos pontos pelo time da companhia. Para absorção dessas mudanças estratégicas, inclusive job rotation dos executivos está considerada, para possibilitar a integração dos negócios. Com um exemplo prático, a mudança do local para construção do estaleiro não teve a compreensão plena pelos colaboradores da estratégia, o que não demonstrou uma maturidade dos processos ainda, que está sendo buscada. A alta direção ainda precisou influenciar e demandar as avaliações por cada parte da companhia, para que a alteração da estratégia fosse suportada pelas áreas de negócio.</p>

	<p>2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?</p>	<p>A TI está plenamente alinhada com a estratégia no back office não financeiro (operação) dos estaleiros. Como o grupo EBX está avaliando a aquisição de um novo ERP, ainda existe um gap momentâneo em relação aos sistemas de suporte financeiro. As áreas de negócio capitanearam em alguns momentos a implantação de sistemas exclusivos, por deficiência da avaliação de um todo pela companhia, o que não deveria acontecer. Por ser a empresa ainda pré operacional esse momento de amadurecimento deveria acontecer.</p>
	<p>3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?</p>	<p>As análises ocorrem até o nível de gerência média, precisando ser lideradas pelo corpo de gestão da companhia, já que os colaboradores ainda não possuem em sua totalidade maturidade suficiente para criticarem as iniciativas, projetos e seus alinhamentos com a estratégia</p>
<p>3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.</p>	<p>1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?</p>	<p>A companhia traduziu em metas individuais a meta estratégica de todos. Eventos estão sendo realizados para apresentação e alinhamento com todos os colaboradores sobre o que está sendo planejado para os próximos anos e o que foi realizado até o momento. Atualmente a operação e o time administrativo consegue enxergar no horizonte do próximo ano e trimestralmente existe um report de metas até o nível gerencial em relação ao cumprimento das metas que estão diretamente alinhadas ao plano estratégico. Essa relativa facilidade ainda ocorre devido ao tamanho reduzido do quadro de colaboradores - 250.</p>

	2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?	Para os próximos 2 anos não. Consegue se enxergar no horizonte de 1 ano mas tem a consciência do seu papel pleno na construção do estaleiro - start up da companhia
	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	Até o nível individual tanto na operação como no administrativo.
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Estão conscientes do impacto das suas ações para o start up da organização.
4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.	1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?	Os ciclos estão casados e ocorrem em sequencia logica, ou seja, após a definição da estratégia, se define o orçamento necessário para a execução dos projetos.
	2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?	Existe e ocorreu na mudança de local do projeto do estaleiro. O orçamento foi revisado para a nova estratégia da companhia e a revisão passará a ser realizada peiodicamente, junto com o ciclo de revisão do plano estratégico com a visão de 2 anos.
	3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?	Existe mas está sendo estruturada que é a área de Planejamento e Gestão. Cada área ainda age isoladamente, mas o fluxo de informação já passa obrigatoriamente pelas áreas de orçamento, PMO e gestão, que deverão garantir o gerenciamento ótimo dos recursos para execução dos projetos conforme prioridade da estratégia. A área de gestão atuará com o caráter de inspetor.

	4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?	Não existe um comitê ou uma organização formal para a análise de viabilização dos projetos e alinhamento com a estratégia. Existe a vontade e necessidade para que a análise seja realizada para todos os projetos da organização. Atualmente a crítica quando ocorre fica no nível de diretoria executiva. Os executivos acabam agindo como patrocinadores de cada projeto - fazendo acontecer.
--	---	--

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	LLX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>A área de Planejamento e Orçamento acumula a função de gestão do Planejamento Estratégico da organização. A área de Orçamento e Planejamento Financeiro foram fundidas dando resultado a área de Planejamento e Orçamento, com foco estratégico. Já está sendo estruturado um ciclo formal de planejamento estratégico acoplado ao ciclo orçamentário, com revisão anual por todos os gestores da LLX. Não existem ainda workshops ou reuniões formais de atualização e revisão do plano estratégico. Após o início do empreendimento o ciclo de discussão sobre a estratégia será impulsionado para verificação de oportunidades de mercado.</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Existe a percepção de que todos os projetos estão ligados diretamente ao empreendimento até pelo tipo de negócio que é sobre engenharia puramente.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>O PMO foi criado e inserido na estrutura da engenharia, e atua como área de suporte a engenharia. A DEIP com um PMO no caráter estratégico do grupo se assemelha do papel que o PMO da LLX deveria assumir. A área atualmente não apoia a estratégia, até porque não existe um portfolio de projetos, já que todas as atenções estão focadas</p>

		no único empreendimento do grupo - Superporto do Açú. O report do PMO deveria ser ao CEO, ou ao CFO, para maior autonomia e suporte a gestão do negócio de forma mais ampla.
	4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?	Diretoria Executiva em reuniões periódicas
2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.	1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?	A iniciativa ainda tem que ser puxada pelos executivos, dando os direcionadores principais e deixando claro o que deve ser revisado. A empresa passou por um exemplo prático na negociação da venda do Superporto do Sudeste para a MMX. Os processos não podem ser muito formais pois a empresa exige uma velocidade e dinamismo aonde não se pode trabalhar com o planejamento sem mudanças no horizonte de 1 ano
	2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?	A TI não apresenta soluções inovadoras para o negócio, mas também não atrapalha a execução da estratégia. A execução do empreendimento de acordo com o cronograma não sofre impactos apesar dos problemas de rotina do ERP atual.
	3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?	Algumas diretorias realizam reuniões de prestação de contas, aonde as metas são monitoradas, os desvios financeiros alinhados. Ocorriam reuniões de performance de area a area aonde os seus processos e metas eram apresentadas e discutidas. Os foruns de qualidade, de processos

		entre empresas tem espaço para crescer.
3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.	1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?	A empresa deixa claro qual o negócio do grupo, principais empreendimentos pelo menos todos os colaboradores conhecem. Na venda para a MMX do superporto Sudeste, todos os colaboradores foram convidados para um café da manhã aonde se abordou o detalhamento e os por ques da mudança. No nível mais operacional talvez esses colaboradores não possuam o conhecimento total internalizado.
	2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?	Parte da equipe está muito envolvida e por isso tem plena consciencia do que esta sendo discutido.
	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	As metas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. As Diretorias definem as metas corporativas de acordo com objetivos comerciais, de produção (garantir o que está previsto no business plan) e assim por diante os gerentes gerais e demais níveis desdobram as mesmas para cada área. Já existe a iniciativa de se trabalhar metas cruzadas entre as Diretorias.
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Os colaboradores que estao proximos da area de Engenharia tem a sua estrategia e do negocio de forma bem clara. As demais áreas por ser ainda uma empresa reducida, a informação consegue fluir bem.
4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É	1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?	Passará a ocorrer. Será implementado ainda nesse ano.

<p>preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.</p>	<p>2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?</p>	<p>Sim em relação aos empreendimentos principais da LLX.</p>
	<p>3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?</p>	<p>A DEIP promove reunião quinzenal sobre o Superporto do Açú para alinhamento das expectativas e riscos do empreendimento e tem realizado um papel de PMO estratégico para consolidação de dados de todas as empresas para report centralizado ao controlador - Eike.</p>
	<p>4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?</p>	<p>Conforme andamento dos acordos comerciais, principais marcos do cronograma e metas do empreendimento do Açú, a diretoria vai discutindo e realocando recursos e priorizando algumas ações, mas não existe a discussão sobre a viabilidade e priorização de projetos já formatados, de fato.</p>

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	MPX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>Existe um ciclo anual formalizado e conduzido por uma área específica. O Business Plan dos empreendimentos é revisado anualmente. A Diretoria e alguns gerentes seniores participam de um workshop para discussão da estratégia e estabelecimento das principais metas corporativas (de acordo com os direcionadores estratégicos).</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Todos os projetos acompanhados estão diretamente ligados a estratégia de curto prazo de implementar, colocar em funcionamento os empreendimentos.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>Existe uma área específica que realiza o workshop e gerencia a discussão do planejamento estratégico que é a gerência de Gestão e Estratégia. A área realiza o desdobramento de metas e controla as reuniões periódicas sobre o acompanhamento das ações que foram planejadas para aquele ano.</p>
	<p>4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?</p>	<p>A Diretoria juntamente com o conselho de administração. Os gerentes apenas suportam o desdobramento das metas e ações do que foi discutido com os diretores anteriormente. As mudanças de direção também são discutidas e decididas nas reuniões de diretoria.</p>

<p>2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?</p>	<p>Existe um processo informal mas qualquer mudança estratégica já possui um ciclo pre definido com as principais áreas que influenciam e são influenciadas para desdobramento das análises e ações para todos os demais colaboradores. O Conselho de Administração recebe o reporte referente as mudanças estratégicas.</p>
	<p>2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?</p>	<p>A TI não está alinhada aos processos de negócio, Existe uma área específica de Pesquisa e Desenvolvimento focado em energia, e essa área acaba realizando todas as análises e o papel de suporte de tecnologia para os projetos em andamento. Em algumas ações essa área pode pedir o apoio de TI.</p>
	<p>3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?</p>	<p>Alguns gerentes já fazem as reuniões de gerenciamento da rotina, reunindo suas equipes e repassando não só as ações e metas definidas com relação ao planejamento estratégico, mas as metas mais operacionais também.</p>
<p>3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à</p>	<p>1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?</p>	<p>Os colaboradores não tem noção da visão de futuro. A escolha de que o gestor é o responsável pelo desdobramento para as equipes não deu certo. Existe um envolvimento da área de comunicação para a partir de 2012 realizar ações focadas para garantir que todos compreendam as metas e direcionadores estratégicos para aquele ano.</p>
	<p>2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?</p>	<p>Apenas os gerentes possuem esse conhecimento de forma garantida.</p>

estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	Sim. Todas as metas refletem de forma indireta ou direta a estratégia da empresa para aquele período.
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Não. Executam sem refletir sobre o assunto, mas acabam tocando os projetos que foram colocados para alcance dos objetivos estratégicos daquele período.
4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.	1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?	Não. Esse ciclo casado de Planejamento Estratégico juntamente com Orçamento será implementado em no máximo 1 ano.
	2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?	O orçamento é revisto caso tenhamos um novo direcionamento de investimento no decorrer do período. A Diretoria após priorização do projeto rediscute a necessidade de aporte de capital e orçamento, visando não perder oportunidades de negócios no mercado.
	3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?	O PMO tem característica de gestão de empreendimentos, focado na engenharia. A área de Planejamento e Gestão é de fato a responsável por fazer a gestão da estratégia e acompanhamento na organização.
	4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?	Existe a discussão sobre a viabilidade financeira de cada projeto, realizada pela área de novos negócios, meio ambiente e planejamento e gestão. A partir daí, as áreas colocam o seu parecer e disponibilizam as recomendações para tomada de decisão mensal da Diretoria. As priorizações e análise de viabilidade são realizadas semanalmente pelo comitê.

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	OGX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>Feito um planejamento estratégico inicial visando os próximos 5 anos de vida da organização. Business plan detalhado de tudo que será produzido, por bacia e blocos exploratórios. Revisado focado no horizonte até 2013. Não existe ciclo formal de revisão do planejamento estratégico. Existe um plano detalhado por bacia exploratória, mas a revisão é realizada sob demanda.</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Atualmente existe a percepção de que 100% dos projetos que estão sendo gerenciados na organização estão alinhados ao plano estratégico, porém, não há evidências.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>A modelagem inicial do plano estratégico ficou sob responsabilidade da Gerência de Finanças Corporativas, subordinada a Diretoria Financeira. As áreas de interpretação de campos e desenvolvimento da produção.</p>
	<p>4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?</p>	<p>Diretoria Executiva e Conselho de Administração. Os Gerentes Executivos de áreas mais estratégicas participam de algumas decisões, mas a informação não é desdobrada para os níveis mais táticos, operacionais da organização. Todas as áreas foram envolvidas na definição do 1o Business Plan, na validação de premissas, etc.</p>

<p>2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?</p>	<p>Não. Não existe atualmente desenho de processos e as áreas foco do negócio que ditam o caminho a ser seguido. As áreas de backoffice são meras executoras das demandas.</p>
	<p>2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?</p>	<p>A TI ainda realiza um papel passivo na estratégia da OGX. As áreas operacionais acabam tomando decisões sobre tecnologias que podem suportar o negócio na ponta - foi criada uma área de TI específica para Exploração e Produção para garantir o foco no negócio, que na visão dos executivos é fundamental.</p>
	<p>3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?</p>	<p>Não existem reuniões realizadas periodicamente pelos gestores. Foco no CAPEX - investimentos dos empreendimentos da organização. O modelo de Remuneração Variável não favorece o desdobramento de metas da forma mais correta.</p>
<p>3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e</p>	<p>1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?</p>	<p>A área de comunicação desdobra todo e qualquer fato relevante que sai em um comunicado interno para todos os colaboradores da organização. Existe a percepção que o nível mais operacional não conheça a estratégia com uma visão completa.</p>
	<p>2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?</p>	<p>Se o colaborador for interessado em receber a informação, ele possui dados, senão, o colaborador realmente não tem conhecimento.</p>

recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	Sim, pois as metas corporativas são desdobradas em todos os colaboradores da organização (metas corporativas, diretorias, gerenciais e individuais)
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Não. Não há desdobramento ou iniciativas que possibilitem esse conhecimento por todos.
4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.	1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?	Não. O orçamento é ajustado de acordo com o orçamento realizado para o ano anterior, desplugados do Business Plan.
	2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?	Em relação as iniciativas ligadas diretamente as atividades de exploração e produção, sim.
	3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?	Não. A área que está sendo estruturada de Controles e Gestão na OGX tentará assumir o papel de PMO dos projetos que estão sendo gerenciados e garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos maiores da organização. Não existe ainda conhecimento do atuação da DEIP na rotina.
	4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?	Existe a discussão por diretoria (estrutura organizacional). Os gestores discutem com seus diretores quais projetos devam ser priorizados, não existe um processo cross de análise de viabilidade de projetos ou de priorização da carteira de projetos com uma visão geral.

PROPOSIÇÕES	PERGUNTAS	AUX
<p>1 - Uma boa execução do planejamento estratégico de uma organização depende da qualidade da própria estratégia formulada. Uma estratégia ruim não é capaz nem mesmo de mobilizar e motivar as equipes para a sua execução. Uma boa estratégia, além de questões mais óbvias como a definição de Missão, Valores e Visão, traz a escolha de um posicionamento de mercado e uma proposta de valor única diante dos clientes. Uma estratégia de qualidade fornece à organização diretrizes claras, capazes de orientar a ação das pessoas e sustentar o posicionamento.</p>	<p>1. De uma maneira geral, existe um processo hoje de planejamento estratégico estabelecido na sua organização? Se sim, existe um ciclo de revisão periódico?</p>	<p>Possui o Business Plan elaborado recentemente, com foco financeiro. Não existe ainda ciclo de revisão por conta da premência</p>
	<p>2. Na sua percepção, os projetos em carteira executados na sua empresa estão diretamente relacionados aos planejamento estratégico estabelecido (ou seja, refletem os objetivos estratégicos associados a metas corporativas?)</p>	<p>Existem projetos que não estão relacionados a estratégia da empresa, até por falta ainda do direcionamento do negócio recém adquirido.</p>
	<p>3. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento aos objetivos definidos no planejamento estratégico?</p>	<p>Não existe nenhuma área que suporta o planejamento estratégico da organização. O foco inicial está em estruturar as operações da empresa, e não em gerenciar a estratégia e a carteira de projetos (gestão de portfólio).</p>
	<p>4. Quem toma as decisões e define o rumo em relação ao planejamento estratégico da organização?</p>	<p>Diretores Executivos e o próprio controlador. As decisões deveriam ser analisadas com maiores detalhes avaliando os impactos na rotina das operações se executadas.</p>
<p>2 - A organização deve seguir a estratégia e não o inverso. Após a formulação, é preciso ajustar processos, redesenhar a estrutura e adequar as tecnologias à nova estratégia. Não</p>	<p>1. De uma maneira geral, existem processos prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia em qualquer momento?</p>	<p>Ainda não. O suporte para eventuais mudanças será dada pela estrutura compartilhada da EBX Holding.</p>

ajustar a organização às escolhas estratégicas, pode resultar em execução deficiente e num desempenho abaixo do esperado.	2. As iniciativas de TI estão adequadas, não representando em nenhum momento barreiras para a implementação da estratégia definida para a organização?	A TI atua de forma passiva. As áreas de negócio precisam decidir o que querem para que a TI suporte. Falta análise técnica e de viabilidade da TI para os negócios de cada empresa.
	3. O modelo de gestão implementado corre no dia-a-dia normalmente, com as análises acontecendo em diversos níveis da empresa, conforme o processo desenhado?	Não existe nenhuma dinâmica sistematizada de reuniões implantada.
3 - A estratégia depende diretamente de pessoas. Para viabilizar uma execução de qualidade é preciso comunicar a estratégia e os resultados obtidos a partir de sua implementação a todos os colaboradores, assegurando que cada indivíduo reconheça a sua contribuição. Além disso, devem ser criados sistemas de reconhecimento e recompensa alinhados à estratégia, assegurando foco na execução das prioridades estratégicas.	1. A organização comunica de forma constante e os colaboradores já tem uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?	Os colaboradores são cegos em relação ao futuro da empresa, falta um direcionamento dos executivos, ainda mais por se tratar de um período de mudança na gestão.
	2. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão dos colaboradores em relação a estratégia da organização para os próximos 2 anos?	Colaboradores não tem conhecimento dos objetivos no médio ou curto prazo
	3. Os programas de remuneração da sua organização tem parte da remuneração variável atrelada a execução da estratégia (ações previstas no planejamento estratégico para um determinado período)?	Sim, pois seguirão o modelo corporativo.
	4. Todos os colaboradores estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?	Colaboradores não tem conhecimento da estratégia

<p>4 - A estratégia depende da implementação de iniciativas capazes de transformar a organização para os desafios futuros. É preciso estabelecer um processo integrado de gestão do portfólio de projetos que permita a alocação dos recursos organizacionais, que são limitados, em função de sua prioridade e, principalmente, possibilite o controle dos resultados gerados por tais iniciativas.</p>	<p>1. O ciclo orçamentário acontece após a definição do planejamento estratégico para o próximo período?</p>	<p>Sim, o business plan será elaborado e em seguida o orçamento para o próximo período será preparado, com base na discussão prévia de estratégia.</p>
	<p>2. Existe a possibilidade de, baseado nas necessidades estratégicas e conforme mudanças de estratégia, o orçamento ser revisado ao longo do período?</p>	<p>Sim, mas grandes mudanças que envolvam os principais projetos de empreendimentos, o controlador pede explicações detalhadas para aprovação.</p>
	<p>3. Existe atualmente na organização uma área integrada de projetos, gerenciando os recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?</p>	<p>Não. Não é prioridade por enquanto. A prioridade é organizar a operação da companhia. Foi pedido a participação da DEIP para ajudar na implantação dos projetos.</p>
	<p>4. Os projetos antes de serem iniciados passam pela priorização e validação se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização?</p>	<p>Não existe nenhum comitê ou reunião para análise conjunta e tomada de decisão para a organização.</p>