



AUTODIAGNÓSTICO

GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA

SÃO PAULO, 2022

AUTODIAGNÓSTICO

GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA



03 Introdução

04 Classificação dos
itens avaliados

05 Classificação dos
grupos avaliados

06 Resultados do seu
autodiagnóstico

09 Detalhamento dos
resultados

31 Anexo – suas respostas
ao questionário

OLÁ!

Sejam bem-vindos(as)
ao **Autodiagnóstico**
Gestão Integrada da
Estratégia da 3GEN
Consultoria!



Este diagnóstico foi gerado com base nos seguintes dados:

Empresa: 3GEN

Data: 20/10/2022

Preenchido por: TESTELG

É importante enfatizar que o relatório é tão preciso quanto a precisão das respostas fornecidas, e que se o mesmo não refletir a realidade da empresa, será necessário revisitar as respostas apresentadas.

Também é importante observar que o relatório é resultante de um processo autodiagnóstico, e que o mesmo — em que pese o valor intrínseco e extrínseco das informações nele contidas — não elimina a necessidade de uma avaliação mais detalhada para refinamento de decisões que dele possam decorrer. Neste sentido, a 3GEN se coloca à disposição para discutir as informações aqui contidas e também para identificar (e operacionaliza) ações que dele sejam decorrentes.

Nós, da 3GEN, esperamos que as informações aqui contidas auxiliem você e sua organização a atingirem o sucesso que buscam.

CLASSIFICAÇÃO

DOS ITENS AVALIADOS

• **Inexistente** – o item avaliado está ausente na organização ou, se existe, não tem qualquer relevância nos rumos e/ou nos resultados da organização;

• **Incipiente** – o item avaliado já existe, mas encontra-se em estado nascente, ainda demandando extenso trabalho para que apresente resultados para a organização;

• **Construção** – o item avaliado existe e já conta com algum grau de formalização. Em que pese ainda encontrar-se em processo de construção (daí o nome), já oferece a possibilidade de contribuir para com os rumos e/ou resultados da organização;

• **Aprendizado** – o item avaliado já existe e está integrado com outros elementos de gestão, sendo foco de aprendizado sistêmico na organização, e contribuindo moderadamente para os rumos e/ou resultados desta.

• **Evolução** – o item avaliado já está suficientemente presente na organização para ser alvo de avaliações com vistas à sua constante evolução, necessitando intensificar os ciclos de atualização que ainda seguem reativos.

• **Excelência** – a organização tem o item como ponto de excelência, possível pilar para seus rumos e/ou resultados, atualizando-o de forma contínua, proativa e tempestiva.

Os itens avaliados são traduzidos numericamente para que possam gerar o autodiagnóstico.

A CLASSIFICAÇÃO UTILIZADA É A SEGUINTE:

	Mínimo	Máximo
 INEXISTENTE	1	1,5
 INCIPIENTE	1,5	2,5
 CONSTRUÇÃO	2,5	3,5
 APRENDIZADO	3,5	4,5
 EVOLUÇÃO	4,5	5,5
 EXCELÊNCIA	5,5	6

CLASSIFICAÇÃO

DOS GRUPOS AVALIADOS

Os grupos avaliados são identificados por cor para que possam diferenciar os temas.

A classificação utilizada é a seguinte:



VAMOS AOS
RESULTADOS DO **SEU**
AUTODIAGNÓSTICO

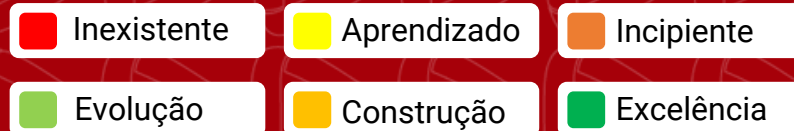
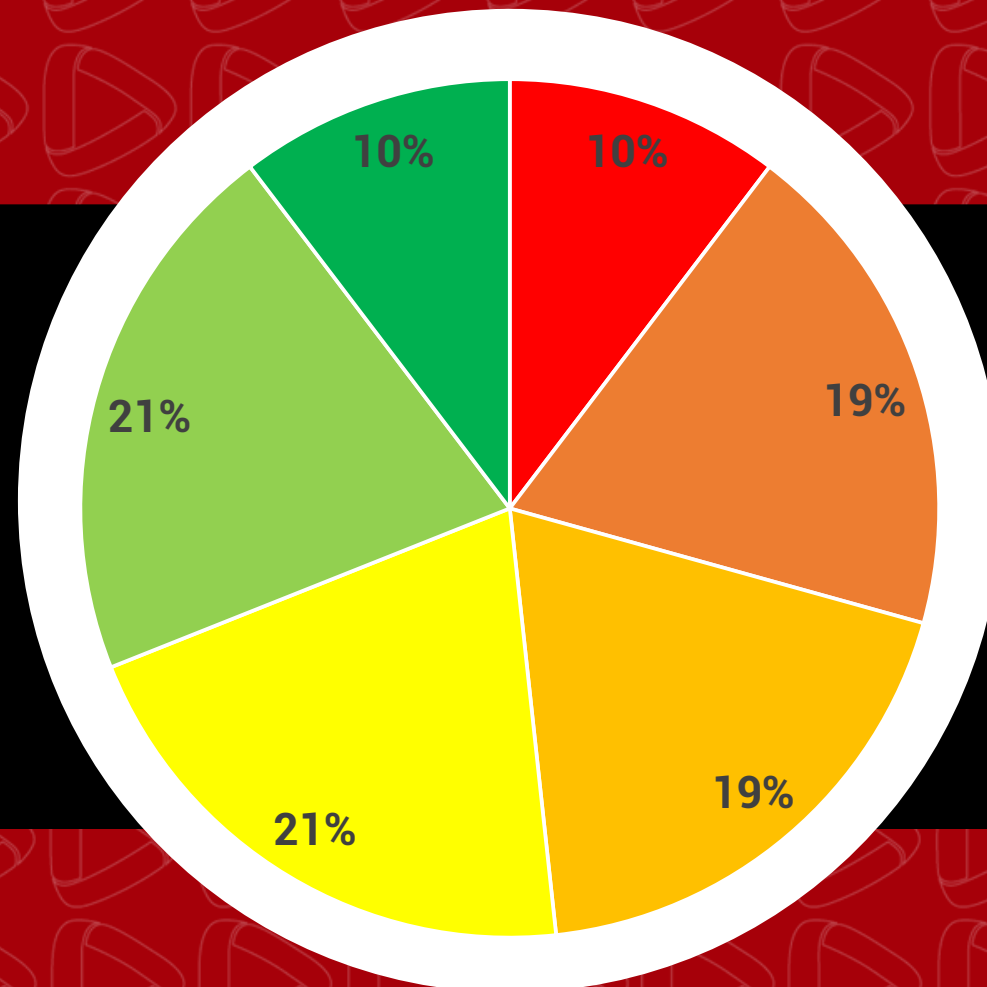


Agora que você já conhece
a classificação, **vamos**
para os resultados!

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO:

NOTA: **APRENDIZADO - 3,53**

A organização já implementou muitas práticas que cercam a gestão integrada, mas ainda tem dificuldade no processo de atualização conforme o contexto muda. Com um pouco mais de esforço na atualização contínua, pode chegar a excelência.



NÍVEIS DE MATURIDADE – A tabela abaixo divide as respostas obtidas entre os vários aspectos da organização que foram alvo do autodiagnóstico:

TEMAS RELEVANTES PARA GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA	NÍVEL DE MATURIDADE				
	Excelência	Evolução	Aprendizado	Construção	Inexistente
CONTEXTO	Análise do ambiente de negócios				
	Análise do ambiente competitivo				
	Análise do ambiente interno				
	Análise integrada de contexto				
DIRECIONADORES	Cenários prospectivos				
	Posicionamento estratégico				
	Modelos de negócio				
	Identidade corporativa (missão, valores e visão)				
TRADUÇÃO	Diretrizes estratégicas				
	Metodologia para tradução da estratégia				
	Objetivos estratégicos				
	Indicadores estratégicos ou resultados chave				
	Portfólio de projetos estratégicos				
	Projetos estratégicos				
	Cultura de Projetos				
	Práticas de Gestão de Projetos				
	Desdobramento da estratégia				
	Alinhamento da cadeia de valor com estratégia				
ORÇAMENTO	Alinhamento da estrutura organizacional com estratégia				
	Alinhamento da infraestrutura física com estratégia				
	Alinhamento da infraestrutura tecnológica com estratégia				
PESSOAS	Orçamento de receitas				
	Orçamento de custos e despesas				
	Investimento para estratégia				
	Alinhamento das competências com a estratégia				
	Alinhamento da necessidade de equipe com a estratégia				
RISCOS	Contribuição para a execução da estratégia				
	Performance de equipes e indivíduos				
	Reconhecimento e incentivos				
GOVERNANÇA	Conhecimento da Estratégia				
	Riscos estratégicos				
	Monitoramento dos riscos estratégicos				
AVANÇOS	Respostas aos riscos estratégicos				
	Processo de Gestão Integrada da Estratégia				
	Modelo de Governança da Estratégia				
	Escritório de gestão da estratégia				
	Processo de análise e tomada de decisão sobre estratégia				
	Análise da performance estratégica				
	Qualidade das Decisões				
	Decisões estratégicas x Rotina				
	Decisões assertivas e no momento oportuno				
	Alinhamento da alta liderança com as decisões estratégicas				
AVANÇOS	Tecnologia para suporte a gestão da estratégia				
	Atualização da estratégia de forma sistêmica				
	Visão de futuro desafiadora				
	Reconhecimento do posicionamento e da UVP pelos clientes				
	Recursos (Tempo, \$, Pessoas, etc.) disponíveis para executar a estratégia				
	Projetos para execução da estratégia				
	Estudos de viabilidade dos projetos estratégicos				
	Suficiência do Portfólio de Projetos				
	Execução de Projetos				
	Alcance da visão de futuro				
AVANÇOS	Alcance das metas estratégicas corporativas				
	Alcance das metas estratégicas desdobradas				
	Mensuração da performance estratégica				
	Arquitetura organizacional				
AVANÇOS	Contribuição e execução da estratégia				
	Satisfação e engajamento das equipes				

6 pontos em estado de excelência

12 pontos em estado de evolução

12 pontos em estado de aprendizado

11 pontos em estado de construção

11 pontos em estado de incipiente

6 pontos em estado de inexistente

DETALHAMENTO DE **RESULTADOS**



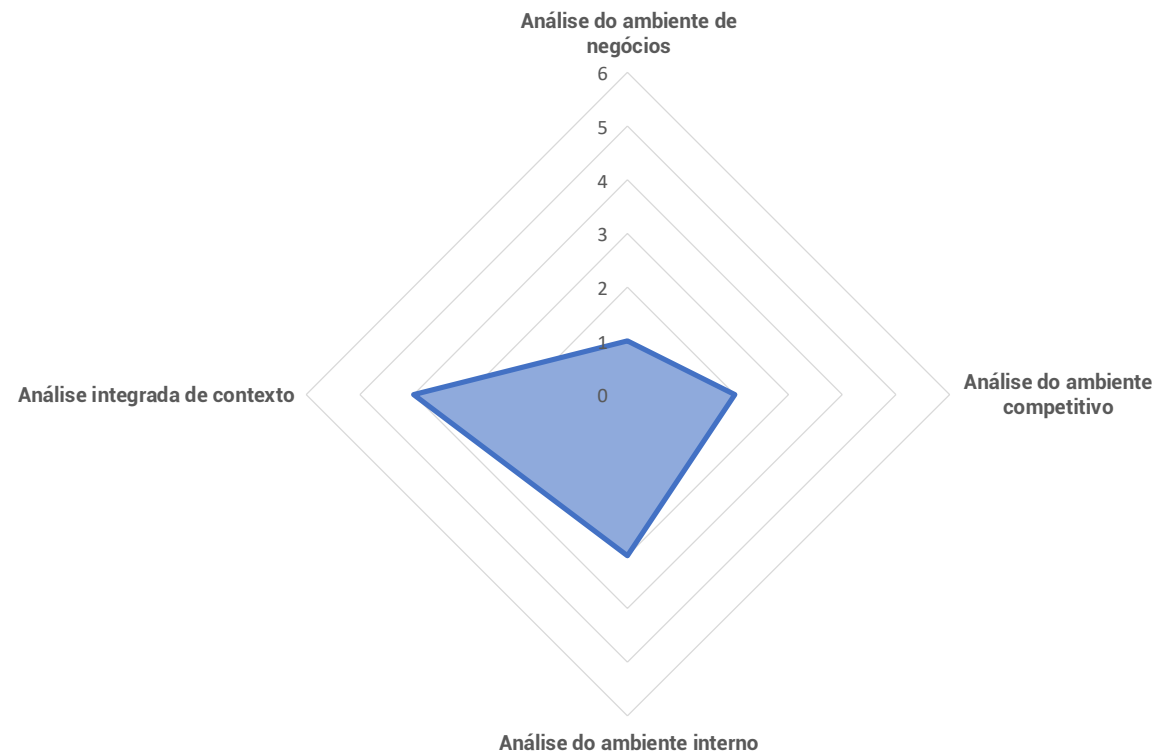
Vimos os resultados
gerais, e agora vamos
analisar **um por um.**

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

CONTEXTO ESTRATÉGICO:

NOTA: **CONSTRUÇÃO - 2,50**

A organização está iniciando o contexto estratégico, o que fortalecerá toda a gestão integrada da organização. Enfoque em práticas que ajudem a organização a identificar movimentos no setor, no mercado, e dos principais atores, e como isso pode afetar a sua organização no curto, médio e no longo prazos. Já pense em expandir a análise para outros elos da cadeia setorial além daquele que a sua organização já atua.



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

CONTEXTO ESTRATÉGICO

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

NOTA: 1

Implementar práticas como o PESTEL (político, econômico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal) para mapear o ambiente de negócio. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como SWOT e cenários, e garanta que o ambiente de negócios seja analisado e atualizado de forma proativa identificando possíveis necessidades de mudanças na estratégia

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

NOTA: 3

Finalizar a implementação e integrar práticas como mapeamento de aspectos relacionados aos processos, organização, competências, infraestrutura física e tecnológica, cultura, governança e tomada de decisão, entre outros, tanto no formato quantitativo (pesquisas) quanto qualitativo (grupos focais ou entrevistas) com SWOT e diretrizes

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

NOTA: 2

Implementar de práticas como mapeamento da cadeia setorial, mapeamento com as 5 Forças de Porter, análise dos movimentos dos principais atores de todos os elos da cadeia setorial, entre outros. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como SWOT, cenários, posicionamento e modelos de negócio, e garanta que o ambiente competitivo seja analisado e atualizado de forma proativa identificando possíveis necessidades de mudanças na estratégia

ANÁLISE INTEGRADA DE CONTEXTO

NOTA: 4

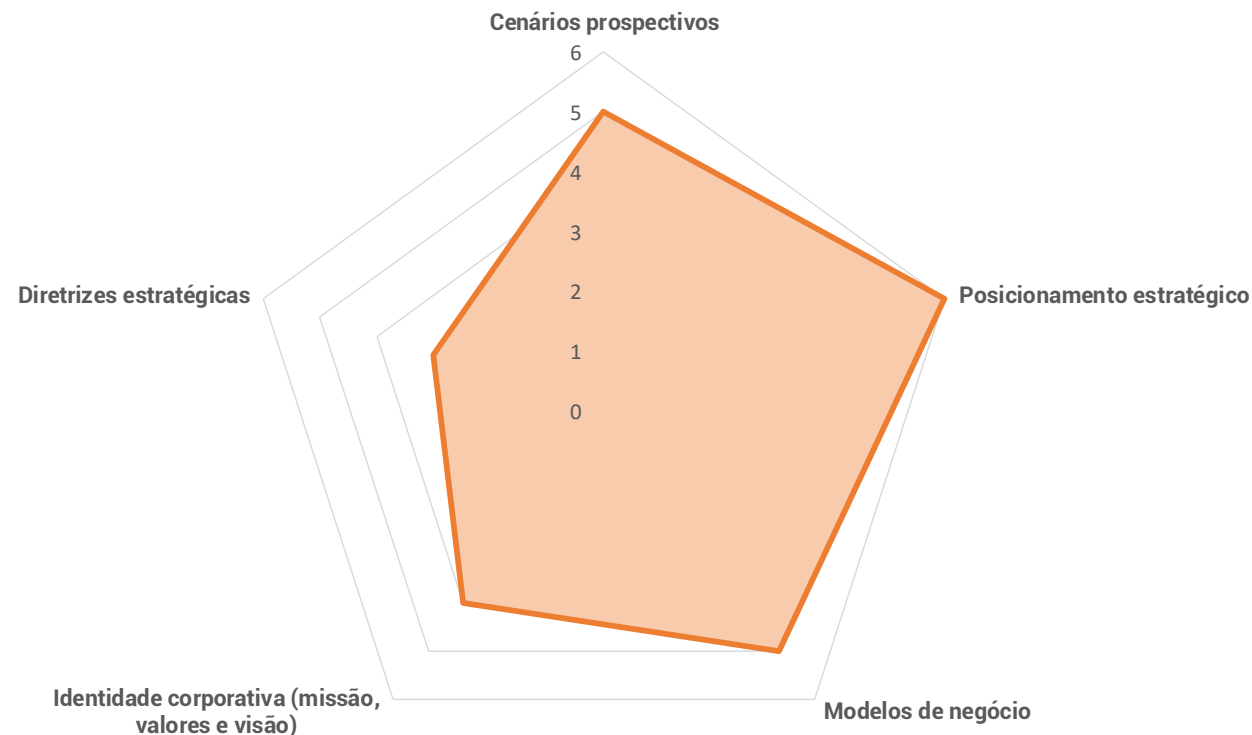
Atualizar de forma proativa práticas como o SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) já realizando análise cruzada, e extraindo possíveis estratégias, integrando com cenários e diretrizes

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

NOTA:  **EVOLUÇÃO - 4,60**

Sua organização já incorporou diferentes métodos, práticas e ferramentas para formular a estratégia, porém não criou ainda um processo de atualização dos insumos que nortearam essa formulação, correndo o risco de que uma mudança no mercado, setor ou cenário não seja, capturados a tempo. O próximo passo é criar uma rotina para que as informações relevantes sejam analisados de forma contínua e proativa para evitar que a estratégia não acompanhe os movimentos de mercado



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

CENÁRIOS PROSPECTIVOS

NOTA: 5

Analisar e atualizar os cenários prospectivos de forma proativa identificando possíveis necessidades de mudanças na estratégia.

IDENTIDADE CORPORATIVA (MISSÃO, VALORES E VISÃO)

NOTA: 4

Atualizar de forma proativa a missão, visão e valores sempre que a organização julgar necessário dada mudanças nos contextos interno ou externo

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

NOTA: 6

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

DIRETRIZES ESTRATÉGICA

NOTA: 3

Finalizar a implementação e integrar as diretrizes estratégicas com as outras ferramentas e temáticas de gestão como o BSC (balanced scorecard), OKR (objectives & key results), GPD (gestão por diretrizes) ou qualquer outra metodologia de tradução da estratégia, e garanta que as diretrizes estão sendo atualizadas de forma proativa sempre que a organização julgar necessário dada mudanças nos contextos interno ou externo, cenários, posicionamento, etc.

MODELO DE NEGÓCIO

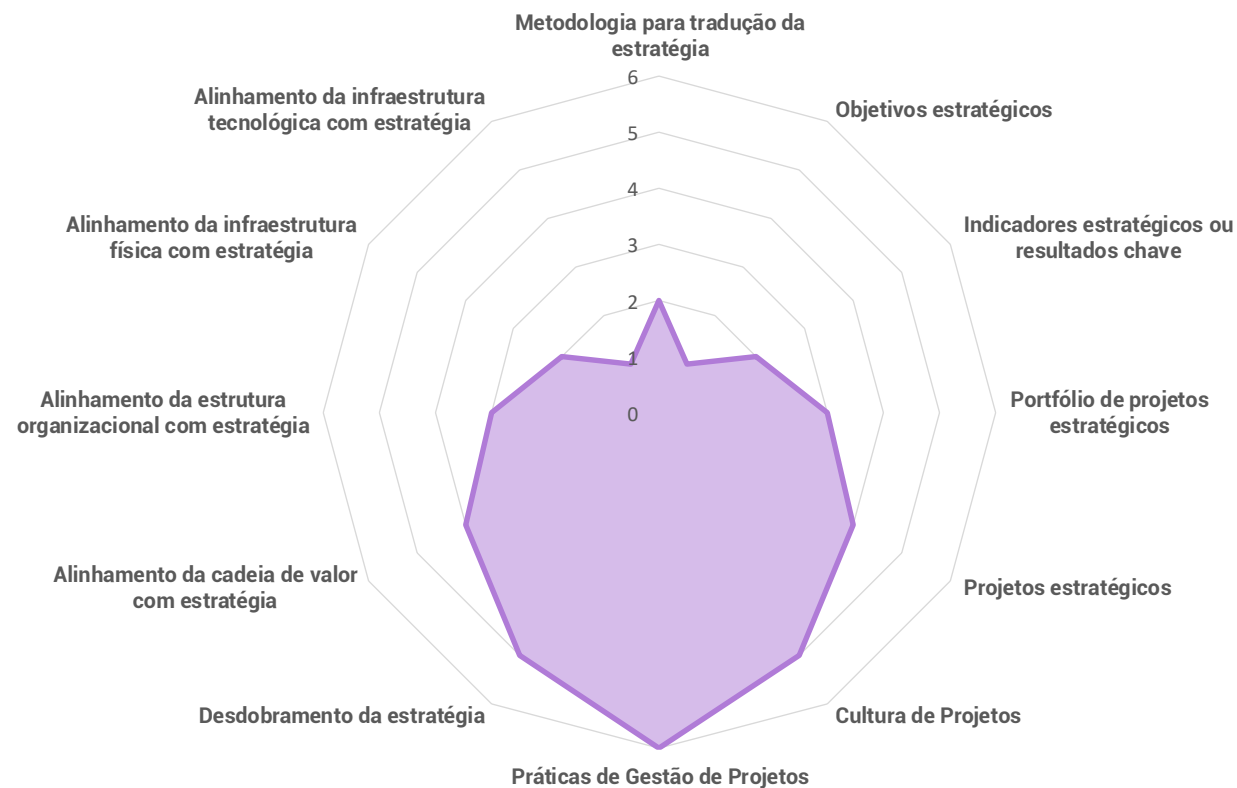
NOTA: 5

Analisar e atualizar os modelos de negócio de forma proativa sempre que a organização julgar necessário dada mudanças no cenário e no posicionamento

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA:  **CONSTRUÇÃO - 3,17**

A organização já implementou algumas práticas que traduzem a estratégia. Enfoque na implementação de novas práticas para ter mais elementos para acompanhar se a estratégia esta ou não sendo alcançada, e na integração com as diferentes áreas de conhecimento, pois assim, já irá estruturando objetivos, indicadores, resultados chave, metas, e projetos tendo como base os direcionadores estratégicos e fornecendo insumos para o alinhamento do orçamento, riscos, pessoas e todo o ciclo de governança e tomada de decisão



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

METODOLOGIA PARA TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 2

Implementar uma metodologia para traduzir a estratégia em elementos gerenciáveis como o BSC (balanced scorecard), OKR (objectives & key results), GPD (gestão por diretrizes)

PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

NOTA: 3

Finalizar a implementação e integrar o portfólio de projetos estratégicos com as outras ferramentas e temáticas de gestão como os projetos estratégicos, e garanta que o portfólio está sendo atualizado de forma proativa sempre que houver mudanças nos objetivos e nos projetos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

NOTA: 1

Implementar prática de objetivos estratégicos a partir do SWOT, das diretrizes, do posicionamento e nos modelos de negócio seguindo a metodologia escolhida. Por exemplo, no caso do BSC, crie um mapa estratégico com os objetivos. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como indicadores estratégicos ou os KR's, e garanta que os objetivos estão sendo atualizadas de forma proativa sempre que houver mudanças nas diretrizes, posicionamento ou modelos de negócio.

PROJETOS ESTRATÉGICOS

NOTA: 4

Atualizar os projetos estratégicos de forma proativa sempre que houver mudanças nos objetivos e nas metas

INDICADORES ESTRATÉGICOS OU RESULTADOS CHAVE

NOTA: 2

Implementar indicadores estratégicos e suas metas, ou os resultados chave (KR's) a partir dos objetivos escolhidos. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como os projetos estratégicos, e garanta que os indicadores e KR's estão sendo atualizadas de forma proativa sempre que houver mudanças nos objetivos

CULTURA DE PROJETOS

NOTA: 5

Fortalecer a cultura de projetos na organização como forma de viabilizar a estratégia

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

NOTA: 6

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM ESTRATÉGIA

NOTA: 3

Finalizar o alinhamento da estrutura organizacional com a estratégia e integrar com as outras ferramentas e temáticas de gestão como pessoas e performance, riscos e orçamento, e garanta que a estrutura organizacional está sendo atualizada de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia e na cadeia de valor

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Atualizar os elementos utilizados no desdobramento da estratégia de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia

ALINHAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA COM ESTRATÉGIA

NOTA: 2

Alinhar a infraestrutura física com a estratégia a partir da identificação de quais ambientes são necessários para que os objetivos, a cadeia de valor e as estruturas organizacionais sejam viabilizados. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como pessoas, riscos e orçamento, e garanta que a infraestrutura física está sendo atualizada de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia, na estrutura organizacional e na cadeia de valor

ALINHAMENTO DA CADEIA DE VALOR COM ESTRATÉGIA

NOTA: 4

Atualizar a cadeia de valor de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia

ALINHAMENTO DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA COM ESTRATÉGIA

NOTA: 1

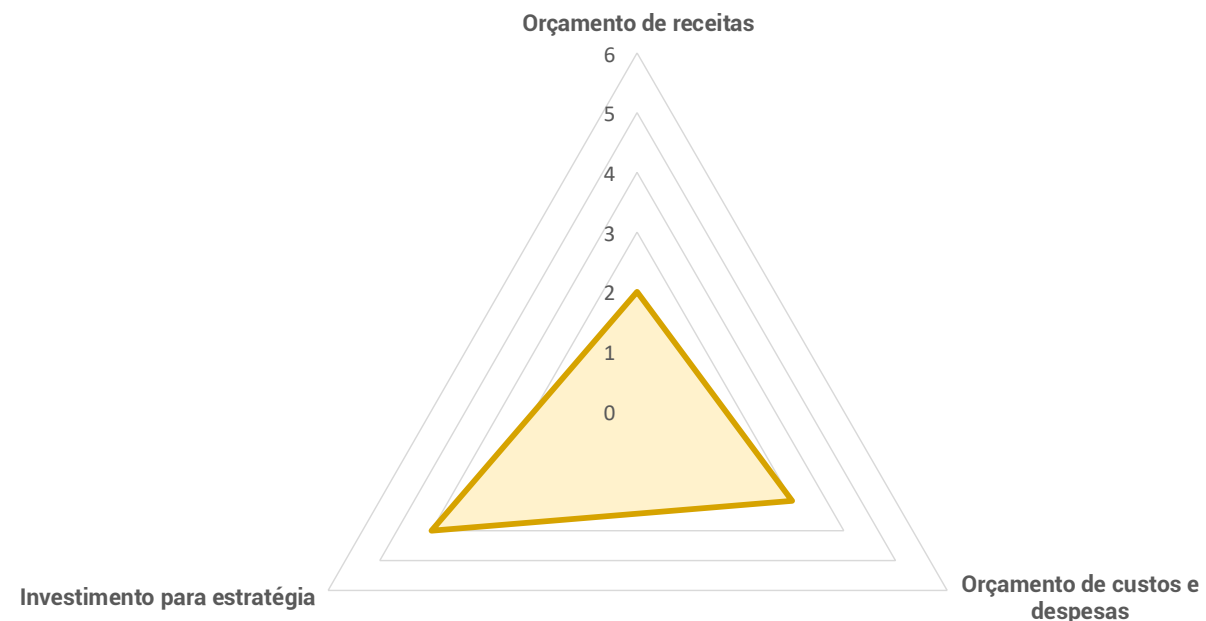
Alinhar a infraestrutura tecnológica com a estratégia a partir da identificação de quais tecnologias são necessárias para que os objetivos, a cadeia de valor e posicionamento sejam viabilizados. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como cadeia de valor, riscos e orçamento, e garanta que a infraestrutura tecnológica está sendo atualizada de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia, na cadeia de valor e no posicionamento

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

CICLO ORÇAMENTÁRIO

NOTA: **CONSTRUÇÃO - 3,00**

A organização já implementou algumas práticas que alinham o orçamento à estratégia. Enfoque na implementação de novas práticas, e na integração com as diferentes áreas de conhecimento, pois assim, já irá estruturando um orçamento de receitas, custos e investimentos tendo como base os direcionadores estratégicos e fornecendo insumos para todo o ciclo de governança e tomada de decisão



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

CICLO ORÇAMENTÁRIO

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

ORÇAMENTO DE RECEITAS**NOTA: 2**

Implementar orçamento de receitas (ou forecast de receitas) a partir dos objetivos, indicadores, metas, projetos, modelo de negócio e posicionamento estratégico definidos, chegando até o nível de granularidade desejado. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como gestão de performance e tomada de decisão, e garanta que o orçamento de receitas está sendo atualizado de forma proativa sempre que houver mudanças nos drivers utilizados para o orçamento

INVESTIMENTO PARA ESTRATÉGIA**NOTA: 4**

Atualizar o orçamento para estratégia de forma proativa sempre que houver mudanças no projeto (escopo ou prazo) ou no portfólio de projetos (novos projetos, retirada de projetos, repriorização, outros casos)

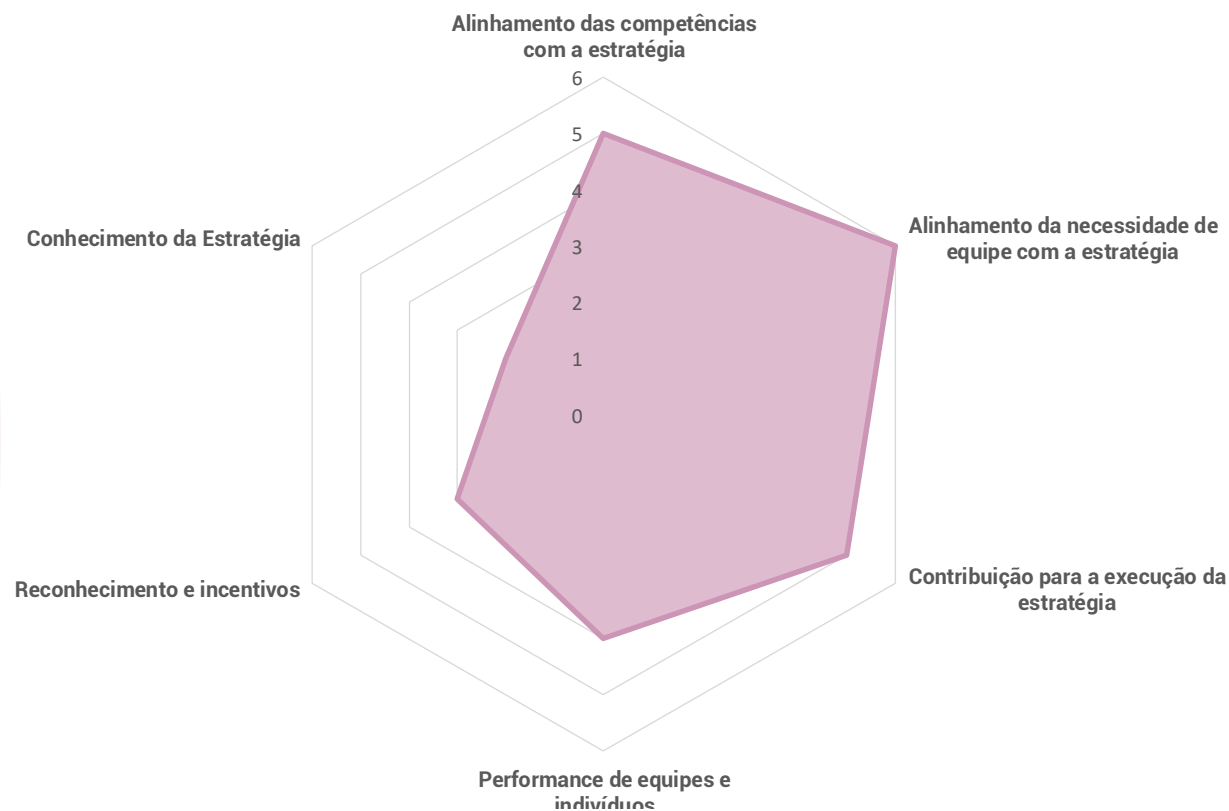
ORÇAMENTO DE CUSTOS E DESPESAS**NOTA: 3**

Finalizar a implementação e integrar o orçamento de custos e despesas com as outras ferramentas e temáticas de gestão como gestão de performance e tomada de decisão, e garanta que o orçamento de custos e despesas está sendo atualizado de forma proativa sempre que houver mudanças nos drivers utilizados para o orçamento

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO

NOTA:  **APRENDIZADO - 4,17**

A organização já implementou muitas práticas para conseguir conectar as pessoas à estratégia, mas ainda tem dificuldade no processo de atualização conforme o contexto muda. Com um pouco mais de esforço nas práticas e na atualização contínua, pode chegar a excelência. Lembre-se que tendo a análise contínua dos contextos internos e externos, assim como dos direcionadores estratégicos traduzidos, podemos manter os elementos que conectam as pessoas com a estratégia atualizados



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS COM A ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Atualizar a necessidade de competências de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia e na cadeia de valor

PERFORMANCE DE EQUIPES E INDIVÍDUOS

NOTA: 4

Atualizar as metas relacionadas a performance de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia e seus cascadeamento

ALINHAMENTO DA NECESSIDADE DE EQUIPE COM A ESTRATÉGIA

NOTA: 6

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

NOTA: 3

Finalizar a implementação e integrar o reconhecimento e incentivo com as outras ferramentas e temáticas de gestão de pessoas, e garanta que o reconhecimento e incentivo estão sendo atualizadas de forma proativa sempre que houver mudanças na gestão de performance

CONTRIBUIÇÃO PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Atualizar a contribuição das pessoas para a execução da estratégia de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia e seus cascadeamento

CONHECIMENTO DA ESTRATÉGIA

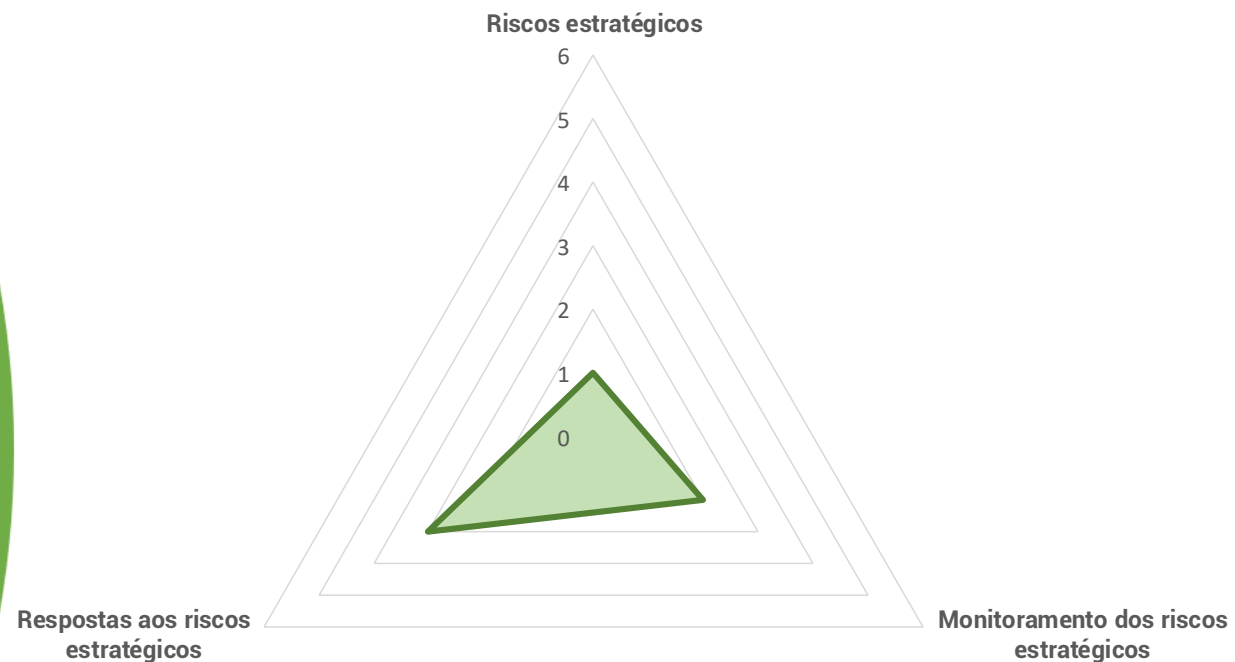
NOTA: 2

Alinhar as pessoas para que conheçam a estratégia da organização considerando missão, visão, valores, posicionamento estratégico, diretrizes e objetivos, metas e projetos utilizando ferramentas de comunicação e/ou eventos participativos. Garanta que sempre que houver mudanças na estratégia e ou nos elementos de gestão que as mudanças cheguem até as pessoas

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO RISCOS ESTRATÉGICOS

NOTA: **INCIPIENTE - 2,00**

A organização está iniciando o alinhamento dos riscos com a estratégia. Integre a visão de riscos com a estratégia mapeando os mesmos a partir das diretrizes, cenários e contexto estratégico



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

RISCOS ESTRATÉGICOS

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

RISCOS ESTRATÉGICOS**NOTA: 1**

Implementar mapeamento de riscos estratégicos a partir das diretrizes, objetivos, projetos e cadeia de valor. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como monitoramento e respostas aos riscos e tomada de decisão, e garanta que o mapeamento dos riscos está sendo atualizado de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia ou na cadeia de valor

RESPOSTAS AOS RISCOS ESTRATÉGICOS**NOTA: 3**

Finalizar a implementação e integrar as respostas aos riscos estratégicos com as outras ferramentas e temáticas de gestão como projetos e tomada de decisão, e garanta que as respostas aos riscos estão sendo atualizadas de forma proativa sempre que houver mudanças na lista de riscos ou nas suas probabilidades e/ou impactos

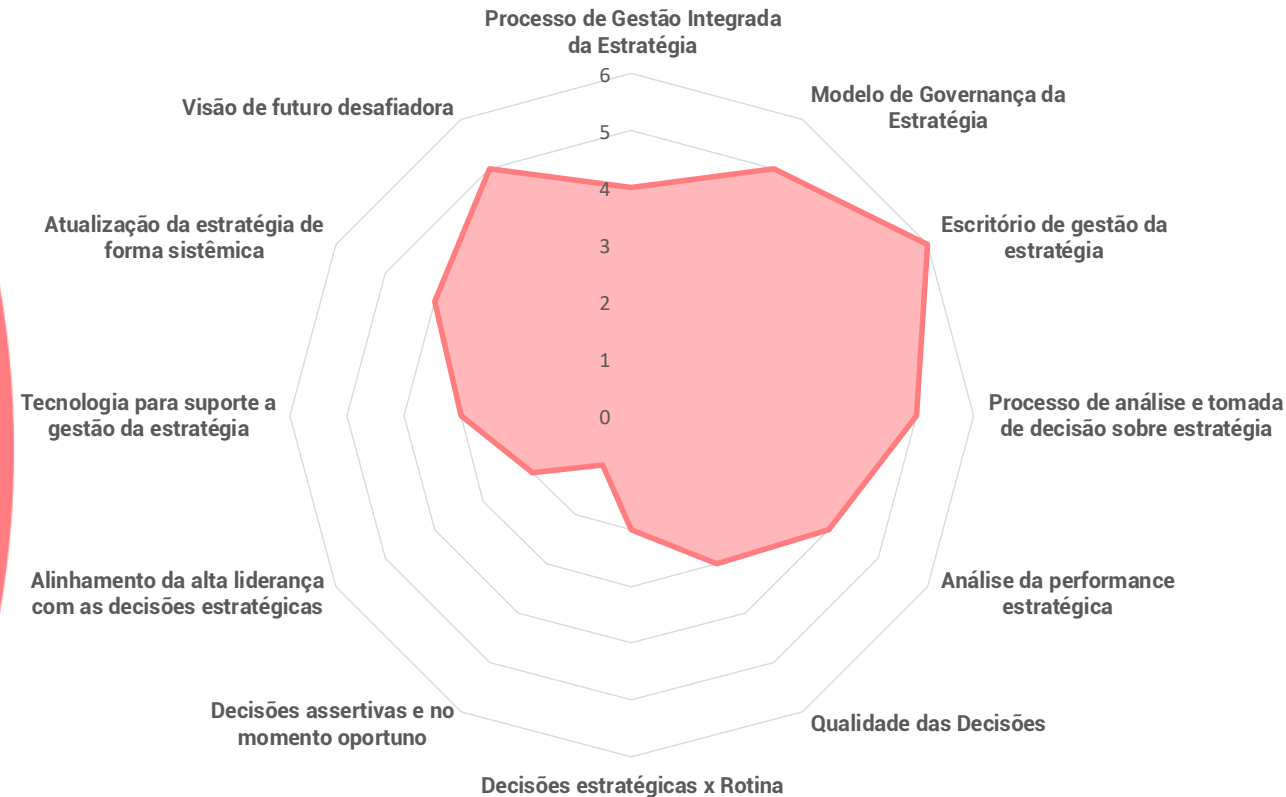
MONITORAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS**NOTA: 2**

Implementar monitoramento de riscos estratégicos a partir do mapa de riscos, elencando seus impactos e probabilidades. Na sequência, integre com as outras ferramentas e temáticas de gestão como respostas aos riscos e tomada de decisão, e garanta que o monitoramento dos riscos está sendo atualizado de forma proativa sempre que houver mudanças na estratégia ou na cadeia de valor

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

NOTA:  **APRENDIZADO - 3,67**

Sua organização está concluindo um ambiente para que a gestão integrada da estratégia tenha processos, pessoas e infraestrutura tecnológica e física adequada. Porém ainda precisa garantir elementos para que a tomada de decisão seja sempre atrelada a estratégia, assertiva e tempestiva, com uma visão de futuro desafiadora e possível de alcançar



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

PROCESSO DE GESTÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA

NOTA: 4

Finalizar implementação de processo, fluxos, atores, documentos, ferramentas e templates para a gestão integrada da estratégia considerando as áreas de conhecimento como estratégia, processos, projetos, riscos, inteligência competitiva, orçamento, desde a formulação até a tomada de decisão, incluindo as atualizações da estratégia, e capacite os envolvidos

PROCESSO DE ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO SOBRE ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Fortalecer o processo de análise e tomada de decisão sobre a estratégia onde os elementos de gestão da estratégia são previamente analisados (ex.: objetivos, indicadores, resultados chave, projetos, temas, etc.) e as reuniões tem como foco central a tomada de decisão

MODELO DE GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Fortalecer o uso do modelo de governança da estratégia integrando diferentes áreas de conhecimento e considerando os principais ritos, as responsabilidades, as periodicidades de análise e tomada de decisão, etc.

ANÁLISE DA PERFORMANCE ESTRATÉGICA

NOTA: 4

Finalizar implementação, para que aconteçam de forma sistemática, do processo de análise de performance da estratégia. Neste processo são analisados objetivos, indicadores, resultados chave, projetos, temas, etc. levando em consideração alterações dos contextos internos e externos, e dos cenário prospectivo.

ESCRITÓRIO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 6

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

QUALIDADE DAS DECISÕES

NOTA: 3

Preparar a organização com ações de desenvolvimento e acultramento para melhorar a qualidade da análises e decisões, com orientação não apenas para o curto prazo, mas também para o médio e longo prazos

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

DECISÕES ESTRATÉGICAS X ROTINA

NOTA: 2

Preparar a organização com ações de desenvolvimento e aculturação para melhorar a qualidade da análises e decisões, com orientação não apenas para o curto prazo, mas também para o médio e longo prazos

TECNOLOGIA PARA SUPORTE A GESTÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 3

Estudar a viabilidade e caso seja de interesse da organização, implementar solução tecnológica para apoiar todo o ciclo de gestão integrada da estratégia, desde a sua formulação até o monitoramento e a tomada de decisão

DECISÕES ASSERTIVAS E NO MOMENTO OPORTUNO

NOTA: 1

Preparar a organização com ações de desenvolvimento e aculturação para melhorar a qualidade da análises e decisões, enfocando não apenas a assertividades, mas também a tempestividade das decisões

ATUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE FORMA SISTÊMICA

NOTA: 4

Intensificar ações para que a estratégia seja constantemente analisada e os insumos que deram origem a ela sejam questionados para que as revisões da mesma sejam dinâmicas não precisando aguardar os ciclos de formulação, podendo ter como gatilho a entrada de informações do ambiente de negócios, da inteligência competitiva, de decisões da alta administração, ou de qualquer outra fonte confiável

ALINHAMENTO DA ALTA LIDERANÇA COM AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

NOTA: 2

Preparar a liderança com ações de desenvolvimento e aculturação no processo decisório

VISÃO DE FUTURO DESAFIADORA

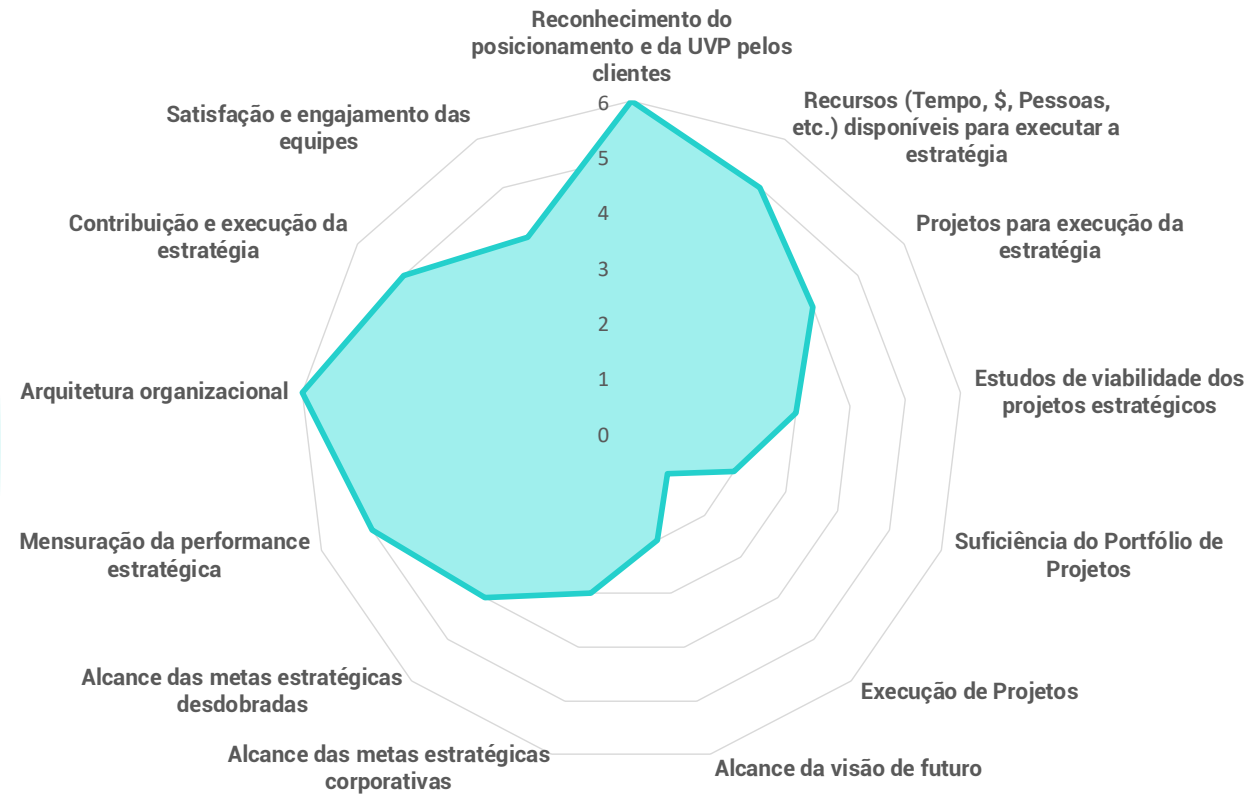
NOTA: 5

Fortalecer a cultura da organização em definir a visão de futuro com elementos desafiadores e ao mesmo tempo possível de ser alcançada caso os esforços necessários sejam implementados

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

NOTA:

A organização já está na metade de caminho na gestão integrada da estratégia. Intensifique na implementando de mais práticas, e a cada nova prática já a conecte com as existentes, formando um ambiente integrado entre as diferentes áreas de conhecimento



NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

RECONHECIMENTO DO POSICIONAMENTO E DA UVP PELOS CLIENTES **NOTA: 6**

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

ESTUDOS DE VIABILIDADE DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS **NOTA: 3**

Criar a prática de estudos de viabilidade técnica e econômicas dos projetos (EVTE), principalmente os relacionados a estratégia, levando em consideração nos resultados dos projetos, as metas de curto, médio e longo prazos

RECURSOS (TEMPO, \$, PESSOAS, ETC.) DISPONÍVEIS PARA EXECUTAR A ESTRATÉGIA **NOTA: 5**

Ampliar a disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, pessoas, etc.) para que a estratégia seja implementada. Não ter todos os recursos para a estratégia muito provavelmente irá inviabilizar uma parte do diretrizes, e consequentemente da visão de futuro

SUFICIÊNCIA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS **NOTA: 2**

Vincular a evolução dos projetos (por meios das entregas e dos resultados gerados por eles) com as metas estratégicas definidas

PROJETOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA **NOTA: 4**

Rever o escopo dos projetos existentes para que a todas as demandas estratégicas estejam endereçadas para que as metas de curto, médio e longo prazos sejam alcançadas, e se necessário, crie projetos adicionais para atender as demandas estratégicas que ainda não estão sendo consideradas

EXECUÇÃO DE PROJETOS **NOTA: 1**

Intensificar a gestão nos projetos para garantir que ocorram dentro do prazo, custo e escopo, utilizando as ferramentas que mais se adequem a organização. Se necessário, capacitar e criar a cultura de gestão de projetos na organização

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

ALCANCE DA VISÃO DE FUTURO

NOTA: 2

Intensificar os esforços para o alcance dos objetivos implementando os projetos ou intervindo na arquitetura organizacional (pessoas e organização, processos e infraestrutura física e tecnológica) de forma que impactem no alcance da visão de futuro

MENSURAÇÃO DA PERFORMANCE ESTRATÉGICA

NOTA: 5

Fortalecer o processo de análise de performance da estratégia. Caso ainda hajam resquícios de falta de definição de objetivos, indicadores, metas, resultados chave ou projetos, crie um força tarefa para eliminá-los para que a organização consiga mensurar a performance de toda a estratégia

ALCANCE DAS METAS ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS

NOTA: 3

Intensificar os esforços para o alcance das metas implementando os projetos associados a elas ou intervindo na arquitetura organizacional (pessoas e organização, processos e infraestrutura física e tecnológica)

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

NOTA: 6

Sua organização já está no nível de excelência no tema. Continue colhendo os frutos da gestão integrada da estratégia reforçando cada vez mais as práticas e a integração entre elas

ALCANCE DAS METAS ESTRATÉGICAS DESDOBRADAS

NOTA: 4

Ampliar os esforços para o alcance das metas desdobradas implementando e ajustando os projetos/ planos de ação existentes ou criando novos projetos/ planos de ação caso seja necessário, e intervindo na arquitetura organizacional (pessoas e organização, processos e infraestrutura física e tecnológica)

CONTRIBUIÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

NOTA: 5

Fortalecer o entendimento dos colaboradores sobre a estratégia da organização (dentro do que se pode comunicar), e como eles podem contribuir de forma direta ou indireta para o alcance dos objetivos e da visão de futuro. Caso seja de interesse da organização, criar mecanismos de reconhecimento e incentivo para o alcance da estratégia vinculando implementações de ações e alcance de metas desdobradas

NÍVEL DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

Considerando o nível de maturidade atual em cada tema, seria interessante que a sua organização considerasse o uso das seguintes práticas:

SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DAS EQUIPES

NOTA: 4

Fortalecer ações para que os colaboradores entendam qual é estratégia da organização (dentro do que se pode comunicar), e como eles podem se engajar

PRÓXIMOS PASSOS

Muito bem, agora você já tem uma ideia melhor sobre como sua organização está em termos de estratégia. Uma pergunta que pode surgir é: “E agora, o que faço com tudo isso?”

Existem muitos caminhos para aumentar o nível de maturidade estratégica de sua organização, e em alguns deles a 3GEN pode ajudar. Temos uma ampla gama de serviços e treinamentos que podem auxiliar você e sua organização, e os colocamos à sua disposição.

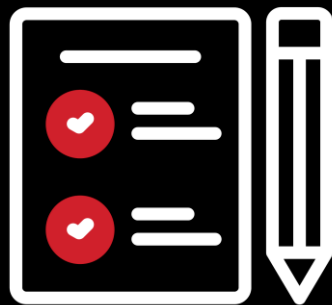
Portanto, fica o convite: **entre em contato** conosco para discutirmos este relatório. Quem sabe possamos te oferecer um caminho para transformar esse diagnóstico em um conjunto de ações que vão impulsionar sua organização.

Até lá, esperamos que essa jornada tenha sido útil.

Boa sorte e bons negócios!



ANEXO – SUAS
RESPOSTAS AO
QUESTIONÁRIO



Anexamos a seguir as suas
respostas, caso você
queira conferir como
respondeu o questionário

CONTEXTO ESTRATÉGICO

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Análise do ambiente de negócios	O ambiente de negócio é analisado e monitorado utilizando o conhecimento interno e externo à organização como relatórios/ reports sobre setor e mercado, fornecendo relatório para apoio a tomada de decisão sobre a estratégia considerando fatores políticos, econômicos, sociais, ambientes, tecnológicos, legais, entre outros	1. Práticas não utilizadas pela organização.	1
Análise do ambiente competitivo	O ambiente competitivo é analisado e monitorado utilizando o conhecimento interno e externo à organização como relatórios/ reports sobre setor, mercado e concorrente, além de conversas com clientes, fornecedores entre outros focos de informações, enfocando a cadeia setorial com os movimento dos principais atores em cada elo, fornecendo relatório para apoio a tomada de decisão	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Análise do ambiente interno	O ambiente interno é analisado baseado em diferentes ferramentas como relatórios, dados, pesquisa de clima, capturando aspectos relacionados aos processos, organização, competências, infraestrutura física e tecnológica, cultura, governança e tomada de decisão, entre outros, tanto no formato quantitativo quanto qualitativo, provando informações para apoio a tomada de decisão	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3
Análise integrada de contexto	O ambiente interno e externo são analisados de forma integrada, utilizando outras ferramentas além do SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades), elencando uma lista de recomendações para alterações na estratégia da organização	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Cenários prospectivos	A organização faz uso de cenários prospectivos, utilizando-o para criar respostas estratégicas aos diferentes cenários, já integrando ao posicionamento e as diretrizes estratégicas, gerindo os fatores externos (incluindo novos fatores, e excluindo ou alterando os impactos e incertezas do fatores existentes)	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5
Posicionamento estratégico	O Posicionamento Estratégico é claro apresentando macro orientações acerca de caminhos desejados, tratando o posicionamento corporativo e o posicionamento por negócios ou segmentos de clientes quando necessário, utilizando toda a análise do contexto interno e externo	6. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outras práticas de gestão, e as atualiza proativamente.	6
Modelos de negócio	Define o modelo de negócio ao longo do processo de formulação da estratégia, utilizando um modelo simplificado como o Business Model Canvas (BMC) ou mais complexo, detalhando as questões críticas e relevantes para a organização, trazendo elementos do contexto interno e externo, e do posicionamento definido	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5
Identidade corporativa (missão, valores e visão)	A identidade corporativa foi definida a partir de uma iniciativa formal baseada na análise do ambiente de negócio, impactando nas diretrizes, no posicionamento estratégico e nas metas	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4
Diretrizes estratégicas	As diretrizes são definidas com base nos fatores dos cenários e no contexto interno e externo, bem como no posicionamento estratégia e nos modelos de negócio, tendo como horizonte o longo prazo, impactando objetivos, metas, projetos, processos e várias outras práticas de gestão	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Metodologia para tradução da estratégia	Utiliza ferramentas para traduzir a estratégia em elementos de comunicação e gestão integradas a outros processos de gestão da organização	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Objetivos estratégicos	A organização possui objetivos de cunho estratégico, sendo estes definidos com base nas diretrizes e no posicionamento estratégico	1. Práticas não utilizadas pela organização.	1
Indicadores estratégicos ou resultados chave	Todos os indicadores e KRs foram definidos e já possuem metas de longo prazo, sendo que as metas foram definitas de forma integrada, considerando os impactos e/ou relação/correlação entre elas	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Portfólio de projetos estratégicos	O portfólio de projetos existente cobre totalmente a necessidade de intervenções demandadas pela estratégia, são gerenciados de forma integrada, e impactam processos como o orçamento, a definição de metas, entre outros	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Projetos estratégicos	Todos os projetos estratégicos foram definidos e possuem detalhamento conforme metodologia utilizada pela organização (ex: PMI, Scrum, etc.), e impactam processos como o orçamento, a definição de metas entre outros	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4
Cultura de Projetos	A alta liderança entende que os projetos são os grandes pilares da estratégia e os impulsionadores do alcance da visão de futuro, dando todo respaldo necessário para que os projetos sejam implementados	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5
Práticas de Gestão de Projetos	A gestão de projetos foi institucionalizada na companhia sendo utilizada as melhores práticas em todos os projetos, sendo que cada projeto pode utilizar uma das metodologias oficiais da organização, conforme a necessidade	6. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outras práticas de gestão, e as atualiza proativamente.	6
Desdobramento da estratégia	A estratégia é desdobrada internamente na organização até o nível mais adequado para a organização, integrando com outros processos ou ferramentas de gestão da organização como gestão de pessoas e performance, gestão de processos, entre outros	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Alinhamento da cadeia de valor com estratégia	Pelo menos os principais processos estão implantados e prontos para atender as demandas da estratégia (diretrizes, posicionamento, missão e visão, modelo de negócio)	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4
Alinhamento da estrutura organizacional com estratégia	Pelo menos as principais estruturas organizacionais (organograma) estão implantadas e prontas para atender as demandas da estratégia (diretrizes, posicionamento, missão e visão, modelo de negócio, processos de negócio) impactando processos de gestão de capital humano	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3
Alinhamento da infraestrutura física com estratégia	As necessidades de infraestrutura física de curto, médio e longo prazo são conhecidas, estão planejadas em um roadmap, e parte delas em execução, impactando orçamento da organização	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Alinhamento da infraestrutura tecnológica com estratégia	As necessidades de infraestrutura tecnológica de curto, médio e longo prazo são conhecidas, estão planejadas em um roadmap, e parte delas em execução, com estudos de viabilidade impactando orçamento da organização	1. Práticas não utilizadas pela organização.	1

CICLO ORÇAMENTÁRIO

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Orçamento de receitas	O planejamento de receitas é concebido considerando não apenas o histórico, mas toda a estratégia atual (posicionamento, modelo de negócio, etc.) e conforme a estratégia evolui	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Orçamento de custos e despesas	O planejamento de custos e despesas é concebido considerando não apenas o histórico, mas toda a estratégia atual (posicionamento, modelo de negócio, e alterações nos projetos, processos, estrutura organizacional, infraestrutura física e infraestrutura tecnológica, etc.) e conforme a estratégia evolui	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3
Investimento para estratégia	Há uma cesta de investimentos para atender toda a demanda da estratégia (demandas estratégicas dos projetos, processos, estrutura física e tecnológica, modelo de negócio, etc.)	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4

GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Alinhamento das competências com a estratégia	Todas as competências estão implantadas e prontas para atender as demandas da estratégia (diretrizes, posicionamento, missão e visão, modelo de negócio, processos de negócio) impactando em vários processos de gestão de capital humano	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5
Alinhamento da necessidade de equipe com a estratégia	O quadro de pessoal para atender as demandas da estratégia (diretrizes, posicionamento, modelo de negócio, processos, projetos, etc.) foi mapeado e implementado, impactando inclusive vários processos de gestão de capital humano e orçamentário	6. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outras práticas de gestão, e as atualiza proativamente.	6
Contribuição para a execução da estratégia	As pessoas conhecem suas contribuições com a estratégia, e já as conectam com o seu dia a dia e processos de trabalho, atuando para executá-la	5. Usa e integra as práticas relacionadas ao tema com outros temas, porém a atualização é reativa.	5
Performance de equipes e indivíduos	Todos os níveis elegíveis conhecem suas metas que são atreladas a estratégia (metas estratégicas e projetos), e a avaliação das mesmas impactam em vários processos de gestão de capital humano	4. Usa as práticas relacionadas ao tema e as integra com práticas de gestão de outros temas.	4

GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Reconhecimento e incentivos	Reconhecimento formal e informal para todos os níveis elegíveis e incentivos para todos os níveis, ambos considerando a execução da estratégia (indicadores ou resultados chave e projetos)	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3
Conhecimento da Estratégia	Todos os níveis conhecem os desafios de curto, médio e longo prazos da organização e seu reflexo nos desafios da sua área	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2

RISCOS ESTRATÉGICOS

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Riscos estratégicos	Os riscos de curto, médio e longo prazos já são conhecidos sendo definidos com base nas diretrizes, objetivos estratégicos e nos cenários prospectivos, tendo seu reflexo nos processos, projetos, posicionamento e resultados	1. Práticas não utilizadas pela organização.	1
Monitoramento dos riscos estratégicos	Existe um mapa de riscos que contempla todos os riscos estratégicos e o seu monitoramento considera a inclusão e exclusão de riscos, a atualização dos impactos e incertezas, e integra com outras áreas de conhecimento como projetos e orçamento	2. Usa parte das práticas relacionadas ao tema, pois ainda está em desenvolvimento e implementação.	2
Respostas aos riscos estratégicos	As ações do plano de resposta aos riscos estratégicos já estão implementadas ou endereçadas em planos de contingência	3. Usa muitas das práticas relacionadas ao tema, mas de forma isolada, sem integrar com outros temas.	3

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Processo de Gestão Integrada da Estratégia	A Gestão Integrada da Estratégia é formal, analisando o contexto externo e interno, e trazendo inputs como tendência e cenários para compor a definição do posicionamento, diretrizes, modelos de negócio, ideologia central, entre outros, e os impactos em riscos, orçamento, pessoas. A sua revisão é proativa, tendo como gatilho análises do ambiente de negócios, de decisões da alta administração, ou de qualquer outra fonte confiável	4. Não discordo, nem concordo, mas pendo para concordar.	4
Modelo de Governança da Estratégia	A governança da estratégia apresenta um alto grau de integração com outros processos de gestão (projetos, processos, riscos, inteligência, orçamento, pessoas, etc.), tendo inclusive responsabilidades sobre alguns deles, permitindo assim que a tomada de decisões de longo prazo tenha um olhar sistêmico	5. Concordo parcialmente.	5
Escritório de gestão da estratégia	Escritório de Gestão da Estratégia concebido e operacional, contemplando planejamento estratégico, processos e projetos sob uma mesma gestão, e com uma forte interface com outras áreas como inteligência competitiva, riscos, orçamento, pessoas, entre outras áreas de conhecimento	6. Concordo totalmente.	6
Processo de análise e tomada de decisão	Existe um processo formal que suporte a tomada de decisões e as reuniões de gestão. Todos os elementos estão disponíveis e são analisados, as reuniões de gestão da estratégia são orientadas para tomada de decisões estratégicas, e as decisões são comunicadas a fim de viabilizar mudanças necessárias	5. Concordo parcialmente.	5

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Análise da performance estratégica	A estratégia é analisada de forma sistemática levando em consideração alterações dos contextos internos e externos e dos cenário prospectivo. As decisões sobre alteração ou manutenção da estratégia e de seus elementos e dos desdobramentos são tomadas de forma tempestiva baseada nas análises fornecidas	4. Não discordo, nem concordo, mas pendo para concordar.	4
Qualidade das Decisões	O foco das reuniões de gestão estratégica está no longo prazo e as decisões, tomadas a partir da análise aprofundada dos problemas de negócios, trazem imediato reflexo na estratégia e proporcionam sua revisão de forma independente dos Ciclos de Formulação.	3. Não discordo, nem concordo, mas pendo para discordar.	3
Decisões estratégicas x Rotina	Quase a totalidade das decisões tomada pela diretoria são estratégicas com foco no longo prazo	2. Discordo parcialmente.	2
Decisões assertivas e no momento oportuno	Quase a totalidade das decisões tomada pela diretoria são assertivas e no momento oportuno	1. Discordo totalmente.	1

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Alinhamento da alta liderança com as decisões estratégicas	Quase a totalidade das decisões tomada pela diretoria há consenso	2. Discordo parcialmente.	2
Tecnologia para suporte a gestão da estratégia	A solução tecnológica para o processo de gestão integrada da estratégia é utilizada em sua plenitude, tanto para análise e monitoramento quando para a tomada de decisão, e seus objetos são atualizados quando existe qualquer alteração na estratégia traçada	3. Não discordo, nem concordo, mas pendo para discordar.	3
Atualização da estratégia de forma sistêmica	A revisão da estratégia (posicionamento, diretrizes, modelo de negócio, etc) é dinâmica não precisando aguardar os ciclos de formulação, tendo como gatilho a entrada de informações do ambiente de negócios, dos cenários, da inteligência competitiva, de decisões da alta administração, ou de qualquer outra fonte confiável	4. Não discordo, nem concordo, mas pendo para concordar.	4
Visão de futuro desafiadora	A visão de futuro da organização, quando concebida, era extremamente desafiadora	5. Concordo parcialmente.	5

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Reconhecimento do posicionamento e da UVP pelos clientes	Quantos clientes conseguem perceber/ reconhecer o posicionamento da organização?	6. Tudo ou quase tudo.	6
Recursos (Tempo, \$, Pessoas, etc.) disponíveis para executar a estratégia	Quanto a organização tem disponível dos recursos necessários para executar a estratégia?	5. Bem avançado.	5
Projetos para execução da estratégia	Qual o percentual dos desafios estratégicos estão cobertos por projetos estratégicos?	4. Aproximadamente metade.	4
Estudos de viabilidade dos projetos estratégicos	Qual percentual dos projetos que estão no portfólio de projetos tem EVTE/ Business Case definidos e associados ao alcance dos objetivos estratégicos?	3. Pouco.	3

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Suficiência do Portfólio de Projetos	Qual percentual das metas de longo prazo devem ser alcançadas com o portfólio de projetos definido?	2. Muito pouco.	2
Execução de Projetos	Qual percentual dos projetos priorizados estão sendo executados conforme planejado (Prazo, custos, escopo, etc.)?	1. Nada.	1
Alcance da visão de futuro	Qual percentual dos resultados previstos na visão de futuro serão alcançados no prazo ou antes do previsto?	2. Muito pouco.	2
Alcance das metas estratégicas corporativas	Qual percentual das metas estratégicas estão dentro do esperado?	3. Pouco.	3

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Alcance das metas estratégicas desdobradas	Qual percentual das metas desdobradas estão dentro do esperado?	4. Aproximadamente metade.	4
Mensuração da performance estratégica	Qual percentual dos objetivos e indicadores estratégicos (ou OKRs) são monitorados periodicamente?	5. Bem avançado.	5
Arquitetura organizacional	Qual percentual da arquitetura organizacional (processos, pessoas e tecnologia) esta suficiente para a entrega dos resultados estratégicos?	6. Tudo ou quase tudo.	6
Contribuição e execução da estratégia	Qual percentual dos colaboradores sabem como podem contribuir com a execução da estratégia e executam as ações que lhes cabem?	5. Bem avançado.	5

AVANÇOS EM GESTÃO INTEGRADA

ITENS	PERGUNTAS	RESPOSTAS	NOTAS
Satisfação e engajamento das equipes	Qual percentual dos colaboradores responderam positivamente às questões referentes a conhecimento e engajamento para a execução da estratégia?	4. Aproximadamente metade.	4



ENTRE EM CONTATO!

+55 (11) 3071-3123 | contato@3gen.com.br | www.3gen.com.br

