

	INSTRUÇÃO	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		

OBJETIVOS

Definir as Políticas e Diretrizes para a realização do Ciclo de Planejamento da Companhia, compreendendo:

Elaboração de Programas de Ação (PA's);

Acompanhamento, Avaliação e Julgamento de PA's.

Designar todos os Diretores e Assessores, como responsáveis pelo cumprimento das disposições desta Instrução, no âmbito de suas respectivas equipes.

Designar o Assessor de Planejamento e Organização como responsável pela divulgação desta Instrução e pela disseminação da "cultura de planejamento" a todos os Colaboradores da Companhia.

ANEXOS

1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES

2 – RESPONSABILIDADES

São Paulo, 04 de setembro de 2009



Roberto Lopes Pontes Simões
Diretor Presidente

Distribuição:

Diretores
Assessores
Gerentes
Demais Colaboradores através de seus Líderes

Nota:

Este documento pode ser acessado na Rede Interna de Computadores da Companhia, através do seguinte endereço eletrônico:

G:\GeraInstruções do DP\IN-DP-018-09



	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES		

1 – CICLO DE PLANEJAMENTO

1.1 – Caracteriza-se por um ciclo sistemático e dinâmico de comunicação entre Líderes e Liderados, que define as orientações estratégicas da Companhia, as bases para construção dos Programas de Ação dos Colaboradores e a metodologia para acompanhamento e avaliação dos resultados.

2 – PROGRAMA DE AÇÃO (PA)

2.1 – Instrumento de comunicação e gestão, que traduz e consolida na prática e de forma expressa, os conceitos e valores da Companhia, na busca pelos resultados.

2.2 – Representa, de forma objetiva, os pactos firmados entre Líder e Liderado, caracterizando-se como instrumento de diálogo e alinhamento entre ambos.

2.3 – O PA deve ser utilizado de forma estruturada pelos Colaboradores nos processos de planejamento, acompanhamento, avaliação e julgamento do desempenho dos negócios das Pessoas.

3 – DETALHAMENTO DO PROCESSO

3.1 – O Ciclo de Planejamento determina as diretrizes e os prazos para o processo de elaboração, acompanhamento, avaliação e julgamento dos Programas de Ação dos Colaboradores da Companhia.

3.2 – A construção do Programa de Ação é um processo pelo qual Líder e Liderado, por meio do diálogo, da negociação e do acordo, assumem, mutuamente, compromissos voltados para a satisfação dos Clientes e dos Acionistas e para a geração dos resultados necessários à sobrevivência, ao crescimento e à perpetuidade da Companhia.

3.3 – O Programa de Ação é o meio pelo qual o Líder e seus Liderados definem os desafios e resultados a serem alcançados, constroem e mantêm uma agenda permanente para o diálogo e acompanhamento dos objetivos e resultados dos Colaboradores na Companhia.

3.4 – O Ciclo Anual de Planejamento deve seguir a seguinte seqüência de eventos:

- Orientações do Conselho de Administração e do Diretor Presidente da Companhia;
- Elaboração da minuta dos PA's do Diretor Presidente e de seus Liderados diretos;
- Elaboração dos PA's dos demais Colaboradores;
- Realimentação e validação dos PA's do Diretor Presidente e de seus Liderados diretos;
- Acompanhamento e avaliação dos resultados dos PA's;
- Apuração dos resultados da Companhia e avaliação e julgamento dos PA's individuais.



	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES		

4 – ELABORAÇÃO DO PA

4.1 – O PA deve ser elaborado de acordo com a seguinte estrutura:

- Negócio e Concentrações;
- Filosofia para Condução do Negócio;
- Resultados Pactuados e Prazos;
- Organização;
- Sistema de Comunicação;
- Orçamento.

Nota: Em algumas situações, em função do Programa do Colaborador, o PA pode ter uma estrutura simplificada, não sendo necessário contemplar todos os itens da estrutura.

4.1.1 – Negócio e Concentrações

- a) É a síntese do Programa do Colaborador na Companhia. São as ações, obrigações e os deveres que o Colaborador assume junto a seu Líder. A definição do Negócio deve ser expressa de forma clara e objetiva no PA, retratando a finalidade do Colaborador na Companhia.
- b) O Negócio não é a simples descrição ou denominação funcional do Colaborador na Companhia. Para definir o Negócio o Colaborador deve:
 - Conhecer os Clientes da Companhia;
 - Saber quais são as expectativas dos Acionistas ou de seus Representantes;
 - Estar alinhado e integrado com as definições e premissas do PA do seu Líder;
 - Entender o que lhe foi delegado.
- c) Definido o Negócio, o Colaborador deve estabelecer os seus principais pontos de concentração, que são determinantes para alcançar os resultados e objetivos do seu Negócio no período de avaliação. Em algumas situações o “Negócio” permanece o mesmo, mas as concentrações podem variar entre os períodos do Ciclo de Planejamento.

4.1.2 – Filosofia para Condução do Negócio

- a) É o conjunto de posturas, enfoques e diretrizes que expressam a maneira ou a forma como o Colaborador deve gerir o seu Negócio e conduzir suas ações na Companhia.
- b) Deve manter o alinhamento aos Valores, Princípios e Compromissos da Companhia, bem como às necessidades e expectativas dos Clientes e Acionistas, e deve estar de conformidade com o Código de Conduta estabelecido pela Companhia.



	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES		

- c) Para definir a Filosofia, o Colaborador deve questionar ou dialogar com seu Líder sobre "Como vou gerir o meu Negócio ou conduzir minhas ações?". As respostas a estas questões traduzem geralmente o espírito e a filosofia, que devem ser adotados pelo Colaborador na construção do seu PA.

4.1.3 – Resultados Pactuados

- a) É por meio dos Resultados e Prazos definidos no PA que a contribuição efetiva do Colaborador é avaliada e mensurada, sendo expressa pela obtenção dos resultados individuais ou das equipes, e o desempenho dos Negócios da Companhia.
- b) Os resultados do PA são definidos com base na negociação entre Líder e Liderado, de acordo com a natureza e foco do Programa de Ação de cada Colaborador.
- c) Todos os resultados, sejam quantitativos ou qualitativos, devem ser mensuráveis e atrelados a um prazo determinado.
- d) Devem ser atribuídos pesos específicos para cada um dos resultados pactuados, em função do retorno e impactos gerados.
- e) A soma dos pesos dos Resultados Pactuados deve totalizar 80%. Os 20% restantes serão compostos pela parcela Atribuída, conforme item 5.2 deste Anexo.
- f) Quando houver necessidade de mudança de estratégia ou redirecionamento do Negócio, os resultados do PA podem ser repactuados durante o Ciclo de Planejamento, desde que isso seja realizado em alinhamento com o Líder do Negócio e seguindo as orientações e diretrizes da Companhia.
- g) Exemplos de resultados:
- Processos: custos fixos e variáveis, atendimento a marcos do cronograma do empreendimento, mudança de processos, implementação de projetos etc.;
 - Eficiência: para os Colaboradores que atuam com processos rotineiros devem ser estabelecidas metas em relação à qualidade e prazo para a execução dos processos;
 - Desenvolvimento humano: os Líderes devem estabelecer os resultados em relação aos Colaboradores da sua equipe ou Área, que podem abranger desde quantidade e custos até a realização de programas de capacitação e integração de novos talentos;
 - Autodesenvolvimento: são as metas de desenvolvimento e capacitação pessoal assumidas pelo Colaborador com o seu Líder.

4.1.4 – Organização / Estrutura do Negócio

- a) É o dimensionamento quantitativo, qualitativo e hierárquico de Pessoas, recursos ou equipamentos necessários para a condução do Negócio adequada à obtenção dos resultados pactuados no período.



	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES		

- b) Este item deve ser explicado no PA, somente pelos Colaboradores ou Líderes que sejam Responsáveis pela gestão de uma estrutura organizacional.

4.1.5 – Sistema de Comunicação

- a) É a definição do processo de “mão dupla” que, via pessoal e direta, resulta na comunicação e interação entre Líder e Liderado, entre pares, e com clientes, fornecedores, comunidades, etc.
- b) Neste item devem ser definidas a sistemática e a periodicidade do processo de acompanhamento dos PA’s dos Líderes com Liderados e respectiva Equipe, a comunicação com os pares e a amplitude da delegação dos Liderados para representação interna e externa na Companhia, quando for o caso.
- c) Este item deve ser explicado no PA, somente pelos Colaboradores ou Líderes que sejam Responsáveis pela gestão de uma estrutura organizacional.

4.1.6 – Orçamento

- a) O Orçamento é exclusivo de Colaboradores que possuem a delegação para gestão de Unidades de Acompanhamento (UA’s).
- b) As premissas para planejamento e acompanhamento do orçamento são definidas e divulgadas pela Diretoria Financeira, cabendo aos Líderes o processo de negociação e gestão do orçamento em seus negócios ou equipes.

5 – ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E JULGAMENTO DO PA

- O exercício do PA é um processo dinâmico que necessita da disciplina dos Líderes para garantir a sua qualidade e eficácia.
- Sistematizar o planejamento, o acompanhamento, a avaliação e o julgamento significam estabelecer a disciplina necessária para a manutenção de um modelo de gestão empresarial adequado, além de contribuir para a integração das pessoas no ambiente da Companhia.

5.1 – Acompanhamento

- a) A principal forma de acompanhar o PA é por meio da interação constante entre Líder e Liderado, devidamente complementada pelos recursos e sistemas que apóiam esse processo.
- b) A sistemática e prazo de acompanhamento dos resultados é uma prerrogativa de cada Líder, desde que preservado o alinhamento com as orientações e indicadores definidos no Ciclo de Planejamento.

	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 1 – POLÍTICAS, DIRETRIZES E DEFINIÇÕES		

- c) Para acompanhar a evolução dos resultados é fundamental elaborar os relatórios de acompanhamento de PA, contendo os indicadores definidos para avaliação.

5.2 – Avaliação

- a) A avaliação é um processo realizado em conjunto entre Líder e Liderado e que tem como propósito a melhoria do desempenho e do desenvolvimento de ambos.
- b) A conclusão da avaliação deve ser expressa por meio de um relatório de acompanhamento de avaliação do PA, que deve apontar um valor em percentual - 0% a 100% - dos resultados alcançados X resultados pactuados.
- c) Devem ser avaliados no PA os resultados tangíveis - PARCELA CALCULADA – e intangíveis - PARCELA ATRIBUÍDA - que devem ser devidamente quantificáveis e mensuráveis para que haja efetividade no processo de avaliação.
- d) A Parcela Calculada equivale a 80% do resultado do PA e é resultado da avaliação direta do atendimento aos Resultados Pactuados.
- e) A Parcela Atribuída equivale a 20% do PA e é resultado da percepção do Líder sobre o Liderado quanto a:
- Prática do Ciclo do PA (domínio do Negócio, planejamento das atividades, elaboração e acompanhamento do PA, formação e capacitação de pessoas e prática da delegação planejada);
 - Postura Profissional (iniciativa, disposição para desafios, atitude para servir e autodesenvolvimento);
 - Espírito de equipe;
 - Exercício da Liderança.
- d) A avaliação do PA é o momento em que o Líder e o Liderado ratificam a parcela da Partilha dos Resultados que caberá ao Liderado. Para que haja a Partilha de Resultados é necessária a combinação dos seguintes fatores:
- Obtenção de resultados pela Companhia, de acordo com as bases pactuadas com os Acionistas;
 - Que a avaliação de desempenho do PA do Colaborador, realizada pelo Líder, recomende a efetivação da partilha.

5.3 – Julgamento

- a) O Julgamento é um ato isolado do Líder e do Liderado, cujo propósito é decidir se ambos devem aprofundar seu relacionamento;
- b) Este é o momento em que o Líder e o Liderado devem decidir os rumos das suas carreiras e a continuidade ou não dessa relação.

	<h1>INSTRUÇÃO</h1>	Número IN-DP-018-09
		Revisão 00
		Vigência 04/09/2009
PLANEJAMENTO		
ANEXO 2 – RESPONSABILIDADES		

- 1 – O Líder deve garantir a implementação e o acompanhamento dos PA's nas suas respectivas equipes.
- 2 – Todos os Colaboradores, por suas próprias iniciativas ou estímulos de seus Líderes, devem estruturar suas propostas de PA para discussão e implementação.
- 3 – Assessoria de Planejamento e Organização deve fornecer apoio conceitual, capacitação dos Colaboradores e qualidade no processo de condução do Ciclo de Planejamento, assim como os Modelos de PA a serem utilizados.
- 4 – A Diretoria Financeira deve garantir o atendimento ao cronograma para confecção das premissas orçamentárias e dos indicadores de desempenho do Ciclo de Planejamento.

