

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
SERGIPE



# Apresentação dos Participantes



**Quais expectativas você tem em relação a este curso**



# Objetivos do Curso

- ✓ Distinguir as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico alinhado às estratégias do Governo Federal;
- ✓ Identificar os aspectos relevantes para a implementação do Planejamento Estratégico; e
- ✓ Identificar a importância e os benefícios do planejamento estratégico nas organizações públicas.



# Planejamento na Administração Pública

## 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

1.1 O Ciclo de planejamento do Governo Federal

1.2 Missão, Visão e Valores

1.3 Análise do Ambiente Interno e Externo - Análise Estratégica

1.4 Mapa Estratégico

1.5 Indicadores e Metas Estratégicas

1.6 Projetos Estratégicos e Planos de Ação

## 2. Implementação do Planejamento Estratégico

- 2.1 O Planejamento Estratégico no cotidiano das Organizações Públicas
- 2.2 Os desafios da implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas
- 2.3 Planejamento Estratégico e a mudança organizacional
- 2.4 Apresentação do Caso da Gestão Estratégica do IFS e de alguns *Campi*
- 2.5 Fórum com todos os participantes para discutir sobre as lições apreendidas e as melhores práticas.

# Planejamento Estratégico na Administração Pública

## 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

### 1.1 O Ciclo de Planejamento do Governo Federal

#### Instrumentos Básicos do Ciclo de Planejamento do Governo Federal

#### MARCO LEGAL - Artigo 165 da Constituição Federal

- ❑ Plano Plurianual - PPA
- ❑ Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO
- ❑ Lei Orçamentária Anual – LOA
- ❑ Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF

# Horizontes do Planejamento Público

**PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO**  
Diretrizes Estratégicas para o Desenvolvimento

**PLANO PLURIANUAL**  
Programas e Ações

**ORÇAMENTO**  
Programas e Ações

**1 ANO**

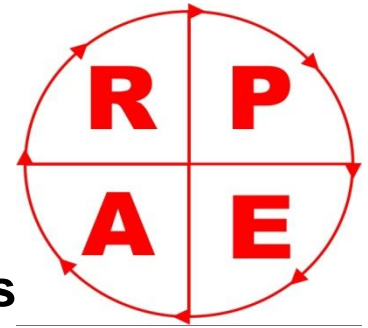
**4 ANOS**



**Brasil 3 Tempos**  
**Brasil 2020**  
**Metas do Milênio**

**PROGRAMAS ESTRUTURANTES**

# Revisão do PPA





# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas



## O que é Planejamento Estratégico

**É um processo gerencial que tem como propósito desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos organizacionais e as mudanças e oportunidades do ambiente. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados e crescimento satisfatórios.**

Kotler, 1992. Adaptado por Peter M. Dostler e Giovani Souza Filho.



# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas



O **Macro-Processo de Planejamento Estratégico** adaptado por Peter M. Dostler e Giovanni Souza Filho

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

### MISSÃO

- A missão de uma organização é a sua finalidade, **sua razão de ser**. O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o desempenho no cumprimento da missão.
- Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao **atender às necessidades de seus públicos alvo ou partes interessadas**.
- Ao satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos atores institucionais mencionados – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, **entregando os resultados esperados** pelas partes envolvidas.
- O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, **materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização**.

# DECOMPOSIÇÃO DA MISSÃO

## 1) RAZÃO DE SER DA ORGANIZAÇÃO

*“Por que a instituição existe?”* – verbo no infinitivo (promover, desenvolver, diminuir, eliminar, etc) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.

## 2) SEU PÚBLICO ALVO / BENEFICIÁRIO

*“Para quem a instituição existe?”* - Quem são os clientes e ou beneficiários?

## 3) SEU "NEGÓCIO" OU LINHAS DE PRODUTOS-SERVIÇOS

*“O que faz?”* – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? - normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras **“por meio de”, “pelo” etc.**

**O estudo tomará por base o marco legal que regula a organização.**

# EXEMPLOS DE MISSÃO

Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento

**Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira.**



**Empreender um conjunto de ações integradas de iniciativa do poder público e da sociedade, destinadas a garantir os direitos constitucionalmente assegurados a todos os cidadãos, por intermédio da melhoria das relações trabalhista, da mediação e solução dos conflitos entre o capital e o trabalho e programa de geração de emprego e renda.**



**“Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito do cidadão, em benefício da sociedade”**



**Promover a educação profissional, científica e tecnológica gratuita e de excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, para formação integral dos cidadãos, capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável do Estado e da Região.**

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

### VALORES

- As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica.
- Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia-a-dia da organização, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos clientes.
- Os valores devem ser enunciados de forma simples e direta, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que contribua para a compreensão da Missão.

# EXEMPLOS DE VALORES

Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento

**Comprometimento, Eficiência e eficácia, Estratégia, Foco no cliente, Inovação, Liderança, Organização, Respeito, Trabalho em equipe, Transparência**



**Ética e Moral, Profissionalismo, Respeito, Valorização do Ser Humano**



**Respeito ao cidadão, Integridade, Lealdade com a Instituição, Legalidade, Profissionalismo.**



- a) **Ética** – Referência básica que orientará as ações institucionais;
- b) **Desenvolvimento Humano** – Promoção da cidadania, integração e do bem-estar social;
- c) **Inovação** – Novas soluções às demandas apresentadas;
- d) **Qualidade e Excelência** – Melhoria permanente dos serviços prestados;
- e) **Autonomia dos Campi** – Respeito à singularidade de cada *campus*;
- f) **Transparência** – Mecanismos de acompanhamento e de conhecimento das ações da gestão;
- g) **Respeito** – Atenção especial aos estudantes, servidores e público em geral;
- h) **Compromisso Social** – Efetivação das ações sociais.

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

### VISÃO DE FUTURO



- Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão.
  - Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza onde se pretende chegar.
  - A visão é a idealização de um futuro desejado.
- 
- A visão deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.



# EXEMPLOS DE VISÃO

Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento

**“Ser Reconhecido pela Qualidade e Agilidade na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio.”**



**Ser uma instituição moderna, acessível, confiável, e referência no seu âmbito de atuação.**



**“Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional.”**



**Ser uma instituição de referência na Região Nordeste em educação profissional, científica e tecnológica até 2014**



# **TRABALHO EM GRUPO 1**

Elaboração de Missão e Visão

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

### ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Permite construir uma **visão integrada** das **principais tendências** de **curto, médio e longo prazos** do contexto de atuação, sinalizando as **oportunidades** e **ameaças**, no cumprimento de sua **Missão** e na construção de sua **Visão de Futuro**.

#### Ameaças

Ameaças são fatores externos à organização, **atuais** ou **potenciais**, que podem **impactar negativamente** sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

#### Oportunidades

Oportunidades são fatores externos à organização, **atuais** ou **potenciais**, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise das características internas da organização vai revelar, sob um ponto de vista estratégico, as **forças** e **fraquezas**.

### Forças

**Forças** são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.

### Fraquezas

**Fraquezas** são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

### Aspectos a serem analisados

- .Políticos
- .Ambientais
- .Técnicos
- .Econômicos
- .Sociais

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

### Aspectos a serem analisados

- .Sistema de liderança
- .Sistemas de Planejamento e Controle
- .Processo de Relacionamento com as Partes Interessadas
- .Processo de Relacionamento com a Sociedade
- .Sistemas de Informação e Conhecimento
- .Gestão de Pessoas
- .Processos Financeiros, Orçamentários e Logísticos
- .Processos finalísticos
- .Acompanhamento e Controle de Resultados

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

### Finalidade da Análise

#### DO PONTO DE VISTA INTERNO

- Forças mais relevantes;
- Fraquezas mais prejudiciais.

#### DO PONTO DE VISTA EXTERNO

- Oportunidades mais relevantes;
- Ameaças mais impactantes.

Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM CAPTURAR AS OPORTUNIDADES?  (0 – NENHUM; 1 - MODERADO E 2 - FORTE)				EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM MINIMIZAR AS AMEAÇAS?  (0 – NENHUM; 1 - MODERADO E 2 - FORTE)			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE?  (0 – NENHUM; 1 - MODERADO E 2 - FORTE)				EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA É ACENTUADA PELA AMEAÇA?  (0 – NENHUM; 1 - MODERADO E 2 - FORTE)			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

# MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Orientação: Preencha com os números 0, 1, 3 ou 5. Caso a célula se torne vermelha, faça a correção.		AMBIENTE EXTERNO														TOT	PRIORIDADE
		OPORTUNIDADES						ST	AMEAÇAS						ST		
		OPORTUNIDADE 01	OPORTUNIDADE 02	OPORTUNIDADE 03	OPORTUNIDADE 04	OPORTUNIDADE 05	OPORTUNIDADE 06		AMEAÇA 01	AMEAÇA 02	AMEAÇA 03	AMEAÇA 04	AMEAÇA 05	AMEAÇA 06			
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Aspectos considerados															
		Força 01	5	3	5	1	5	5	24	3	5	3	1	1	5	18	42
		Força 02	3	5	3	5	3	1	20	5	3	5	3	1	3	20	40
		Força 03	5	3	5	3	5	5	26	1	1	5	5	3	1	16	42
		Força 04	3	5	5	3	1	5	22	5	5	3	3	3	1	20	42
		Força 05	5	5	5	3	3	1	22	3	5	1	1	1	3	14	36
	Força 06	3	1	5	5	5	5	24	1	3	3	5	5	5	22	46	
	ST		24	22	28	20	22	22	138	18	22	20	18	14	18	110	
	FRAQUEZAS	Fraqueza 01	1	1	3	3	1	5	14	1	1	3	3	5	1	14	28
		Fraqueza 02	3	1	1	3	1	1	10	3	1	3	1	3	1	12	22
Fraqueza 03		5	5	1	5	3	1	20	5	3	1	3	3	1	16	36	
Fraqueza 04		3	3	1	5	1	1	14	5	1	3	3	5	1	18	32	
Fraqueza 05		5	3	1	3	5	1	18	3	3	1	1	5	5	18	36	
Fraqueza 06		1	3	5	5	1	1	16	5	3	5	3	1	3	20	36	
ST		18	16	12	24	12	10	92	22	12	16	14	22	12	98		
TOT		6	6	16	-4	10	12		-4	10	4	4	-8	6			
PRIORIDADE																	

0 = sem impacto, 1= pouco impacto, 3= médio impacto e 5 = muito impacto





## **TRABALHO EM GRUPO 2**

**Listar 4 Oportunidades, 4 Ameaças, 4 Pontos Fortes e 4 Pontos Fracos e consolidar a Análise Estratégica**

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.4 OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO

- Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.
- Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.
- Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período.
- Os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico.



# Por que a Execução da Estratégia é Importante?

**“Estratégia nunca foi tão importante”**

**Business Week**

**Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas**

**Revista Fortune**



**“Na maioria das falhas - nós estimamos 70% - o problema real não é estratégia ruim.... É execução ruim”.**

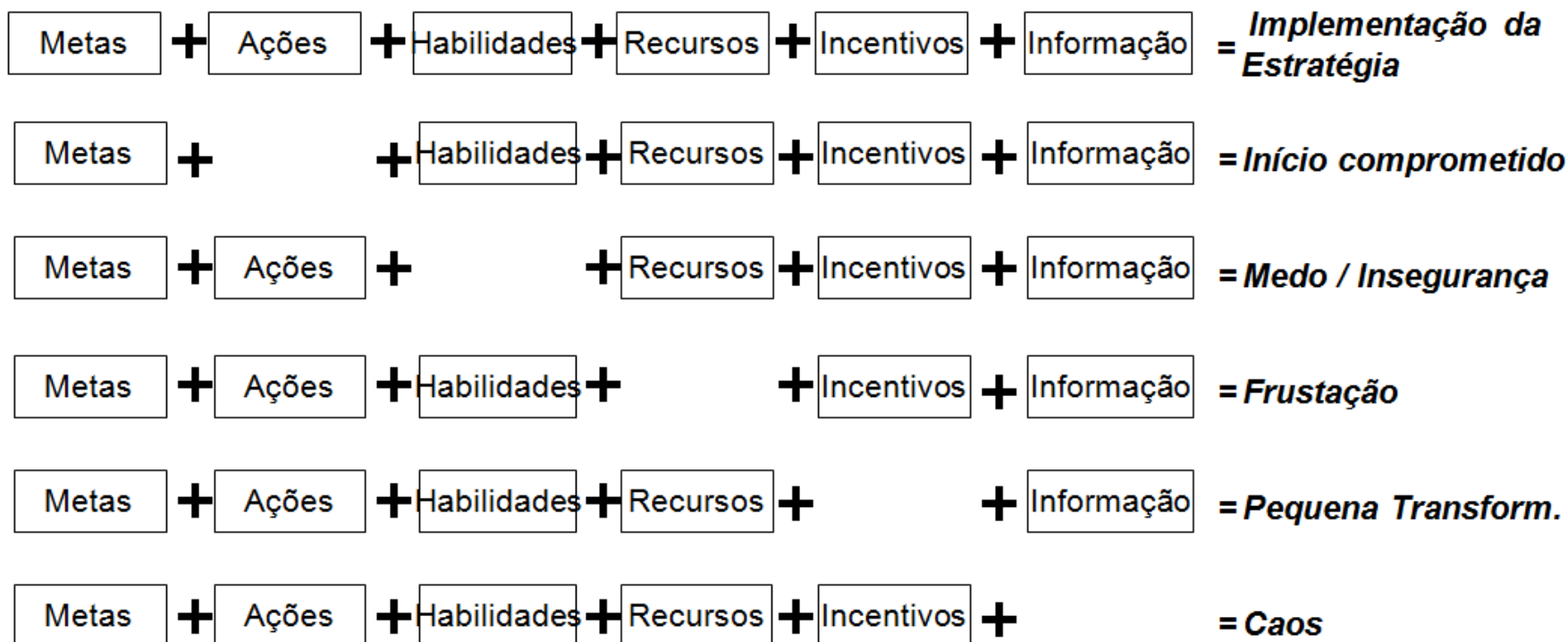
**Revista Fortune**

# Barreiras na Implementação da Estratégia



Fonte: Symnetics

# Barreiras na Implementação da Estratégia



Fonte: Instituto Juran

# As perspectivas do Mapa Estratégico (Kaplan & Norton)



# As perspectivas de análise para organizações públicas

(Kaplan e Norton adaptado por Peter M. Dostler e Giovani Souza Filho)



# Condicionantes para Mapas Estratégicos para organizações públicas

- Identificar como maximizar o cumprimento da Missão Organizacional;
- Identificar claramente o lucro social;
- Necessidade de identificar clientes ou partes-interessadas – segmentar cliente “sociedade”;
- A perspectiva financeira é meio para alcance de uma Visão de Futuro definida ou para alcance do cumprimento de missão;
- Definir processos internos que otimizem a burocracia interna e o modo de operação;
- Busca da profissionalização e da informatização da gestão interna.

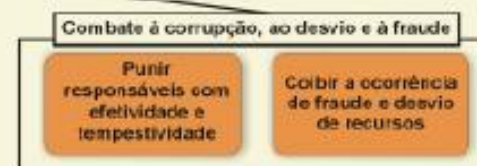
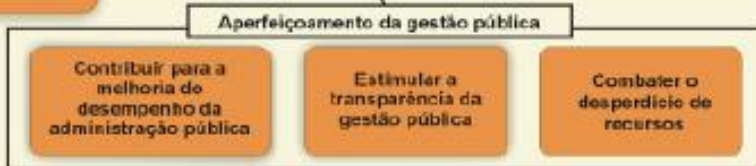




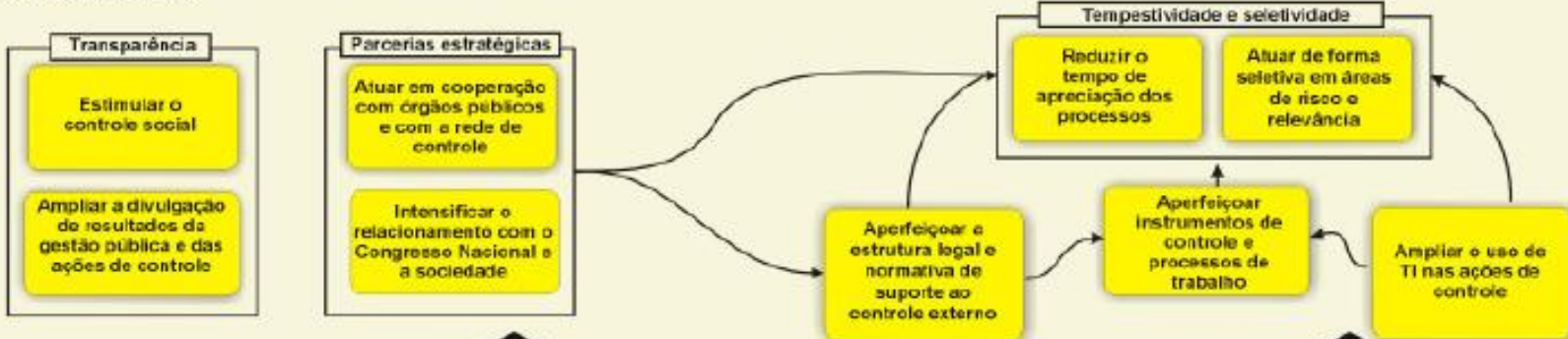
MISSÃO: assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

RESULTADOS

Ser reconhecido pela contribuição ao combate a corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública



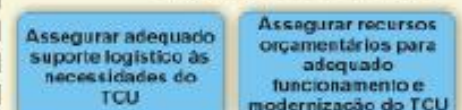
PROCESSOS INTERNOS



PESSOAS E INOVAÇÃO



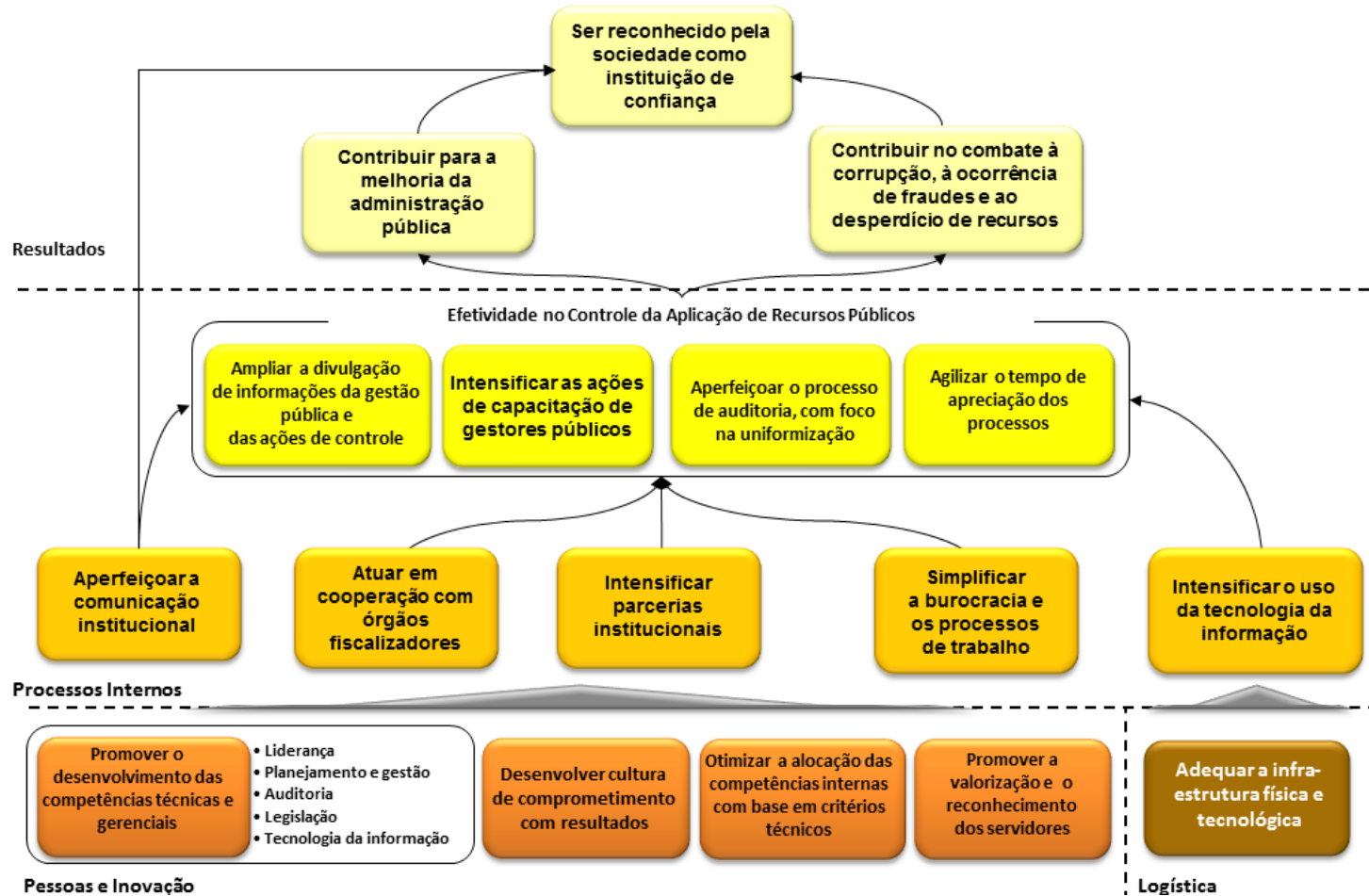
ORÇAMENTO E LOGÍSTICA



# TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

**MISSÃO: "INSPIRAR NA SOCIEDADE A CERTEZA DO CONTROLE DA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS."**

**VISÃO: "O CONTROLE COMO ELO DE CONFIANÇA ENTRE O PODER PÚBLICO E O CIDADÃO."**



# EXERCÍCIO 03



**Elaboração dos objetivos e do Mapa Estratégico.**

## Dados do exercício:

**Relação dos objetivos, missão e visão do IFS  
Estrutura do Mapa Estratégico do MAPA.**

**Missão e visão da Organização alocados no Mapa**

## Pedido:

**Revisar os objetivos do IFS e alocá-los no Mapa  
Estratégico.**

## RELAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DO PAD 2011/2012

### Dimensão Gestão

- Implantar o plano estratégico do PDI
- Implementar as ações contidas no Regimento interno
- Otimizar os processos Internos
- Aperfeiçoar o controle orçamentário e financeiros
- Estabelecer transparência nas informações do IFS como prioridade
- Implantar modelo de gestão patrimonial
- Implantar modelo de gestão para os almoxarifados
- Criar indicadores de gestão Administrativa

### Dimensão Ensino

- Potencializar a qualidade de ensino de ensino com inovações
- Reduzir barreiras educativas através de políticas inclusivas
- Criar políticas de educação a distância
- Ampliar e diversificar a oferta de cursos em todos os níveis e modalidades de ensino
- Revisão das matrizes curriculares dos cursos atualmente oferecidos
- Ampliar o acervo e equipamentos das bibliotecas e laboratórios

### Dimensão Pesquisa e Inovação tecnológica

- Disseminar cultura do empreendedorismo através das ações da incubadora do IFS
- Implementar no IFS as políticas nacionais e estaduais de apoio à pesquisa e inovação empreendedora
- Disseminar cultura de pesquisa aplicadas no IFS
- Promover a produção com desenvolvimento e transferência de tecnologias sociais sustentáveis
- Promover o intercâmbio entre ensino e pesquisa nas áreas de TI

### Dimensão Extensão

- Ampliar a criação de empresas “Junior”
- Identificar as potencialidades do IFS para prestação de serviços à comunidade externa
- Promover ações que beneficiem alunos e comunidades externas para inserção ao mercado de trabalho

### Dimensão Tecnologia da Informação e Comunicação

- Ampliar a informatização de processos administrativos e acadêmicos

- Auxiliar nas divulgações das atividades internas do IFS
- Desenvolver ações e Instrumentos de comunicação
- Consolidar identidade do IFS e dos seus Campi nas comunidades onde estão inseridos
- Desenvolver e ampliar a infraestrutura da DTI em conjunto com os novos campi e os já existentes

### Dimensão Desenvolvimento Institucional

- Ampliar parcerias com outras instituições Federais
- Consolidar modelo de gestão do IFS
- Ampliar o processo de avaliação institucional
- Integrar as estruturas existentes e consolidar as novas
- Criar e desenvolver cultura organizacional para o IFS, visando a busca da eficiência e eficácia organizacional

### Dimensão Infraestrutura

- Realizar a construção dos novos Campi e propiciar a infraestrutura necessária para seu funcionamento
- Criar e ampliar as instalações para acomodar a nova estrutura administrativa do IFS
- Adequar edificações existentes visando atender normas técnicas otimizando uso dos espaços e melhorar índices de conforto dos usuários

### Dimensão Gestão de Pessoas

- Elaborar “Plano de Capacitação” que contemple todas as áreas do IFS
- Identificar aptidões profissionais dos servidores para que possa readaptá-los e propiciar melhor desempenho das atividades desenvolvidas
- Promover ações de integração dos servidores, buscando melhorar o clima organizacional
- Fortalecer o sistema de atenção à saúde do servidor (SIASS)
- Propiciar aos servidores, cursos de gestão nas diversas áreas do IFS

### Dimensão Assistência Estudantil

- Potencializar políticas inclusivas para assistência estudantil
- Proporcionar o constante aperfeiçoamento das ações de assistência estudantil do IFS
- Construir políticas de assistência estudantil do IFS.

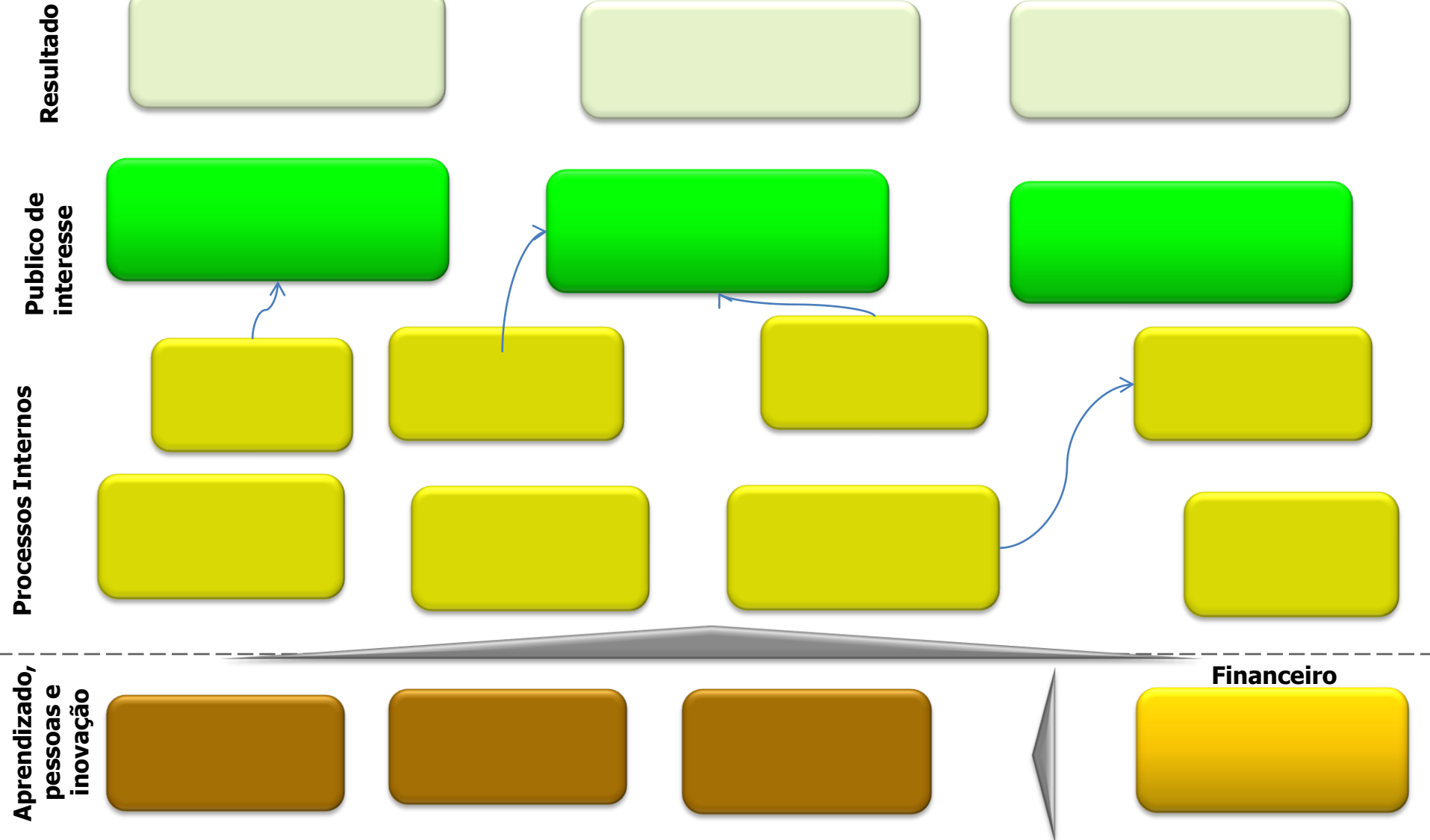
# Mapa Estratégico

## MISSÃO

Promover a educação profissional, científica e tecnológica gratuita e de excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, para formação integral dos cidadãos, capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável do Estado e da Região.

## VISÃO

Ser uma instituição de referência na Região Nordeste em educação profissional, científica e tecnológica até 2014



# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.5 INDICADORES E METAS ESTRATÉGICOS

### Indicadores Estratégicos



➤ Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos.

➤ O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia.

➤ O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização.

# Indicadores Estratégicos - Propósito

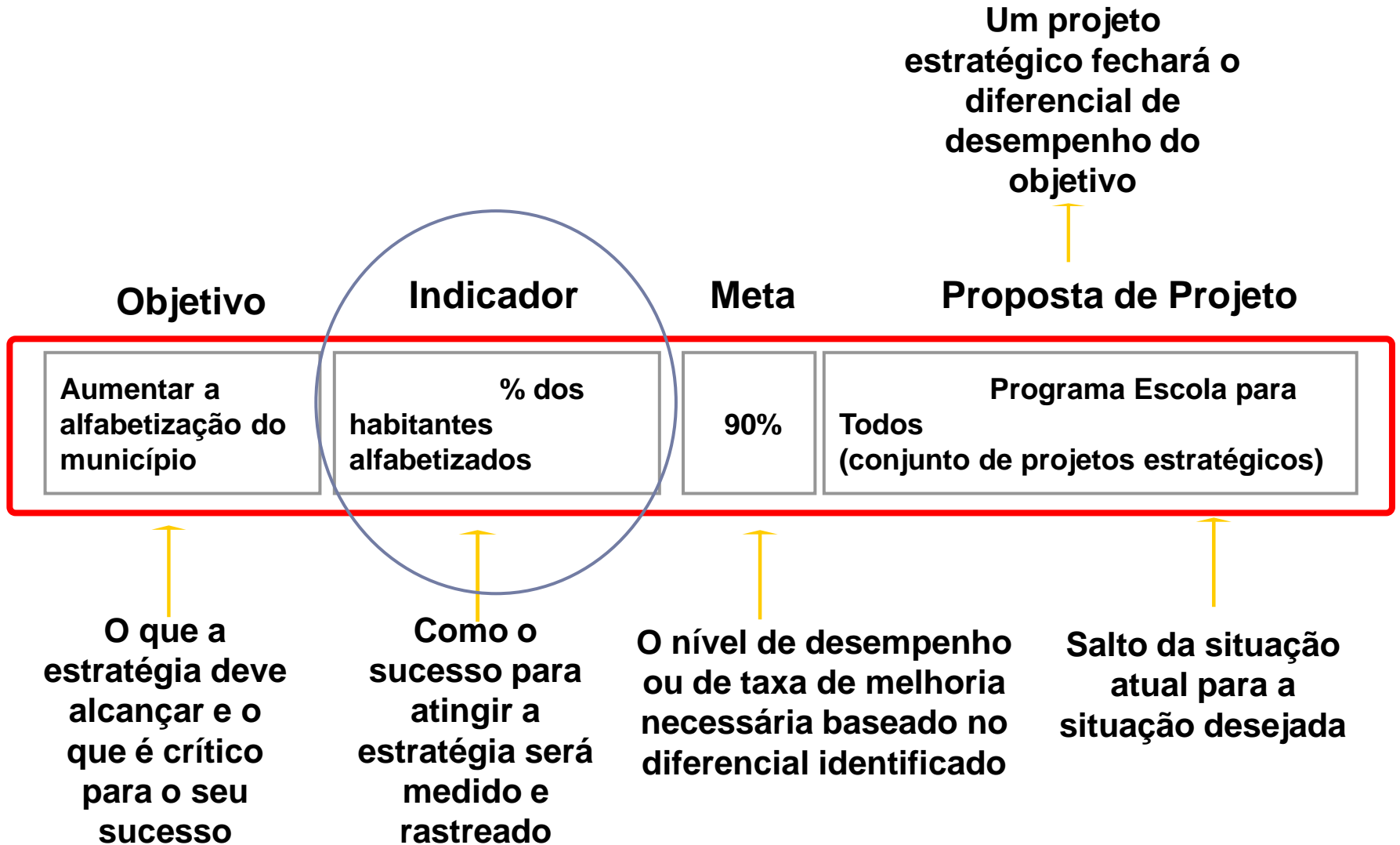
## Motivação organizacional

- Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado;
- Indicadores mostram aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir a estratégia da organização;
- As pessoas respondem ao que é comunicado, não o que é esperado.

## Avaliação da estratégia e do aprendizado estratégico

- Gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos;
- Indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

# Medição dos Objetivos Estratégicos





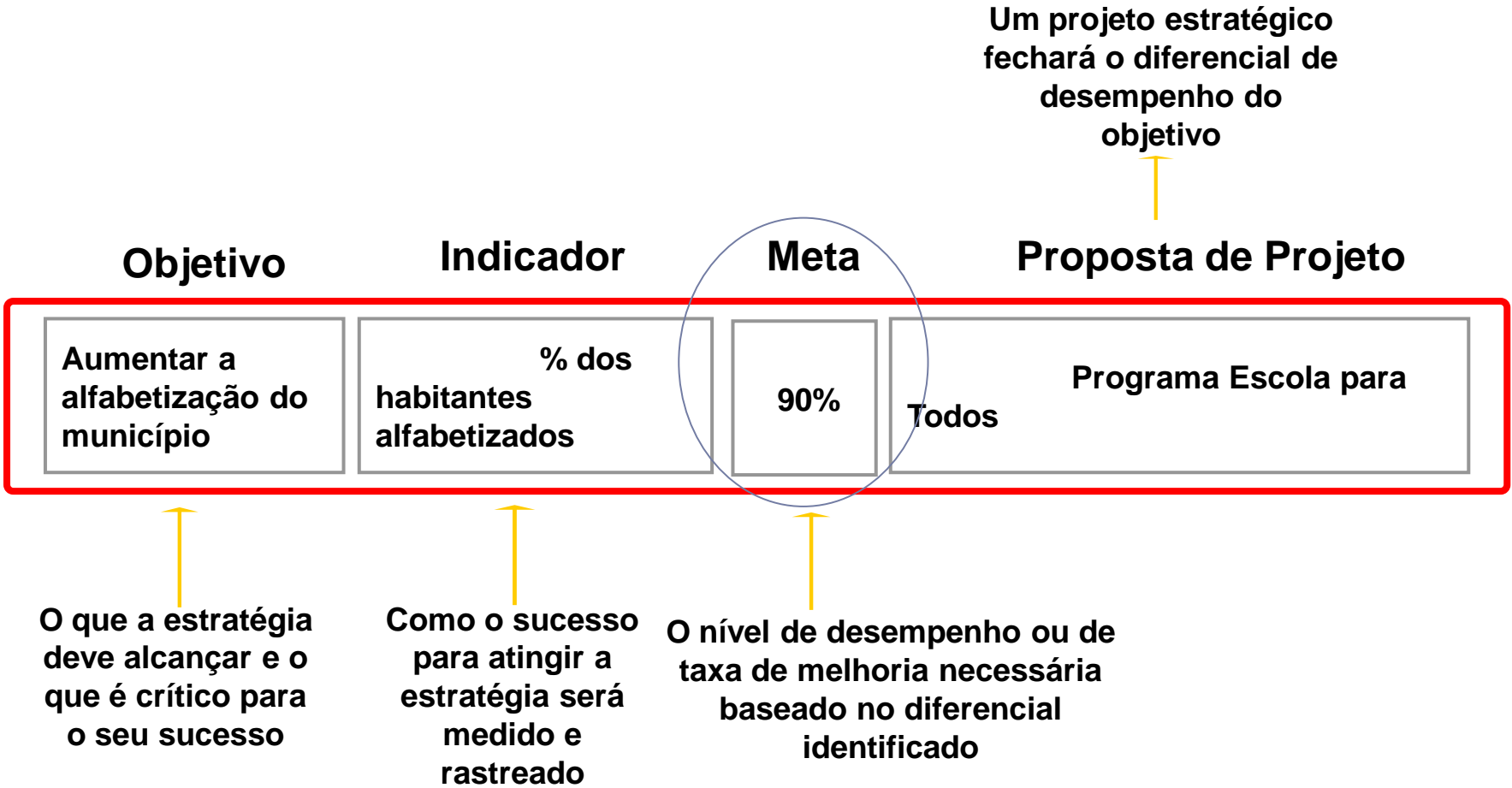
# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.5 INDICADORES E METAS ESTRATÉGICOS

### Metas Estratégicas

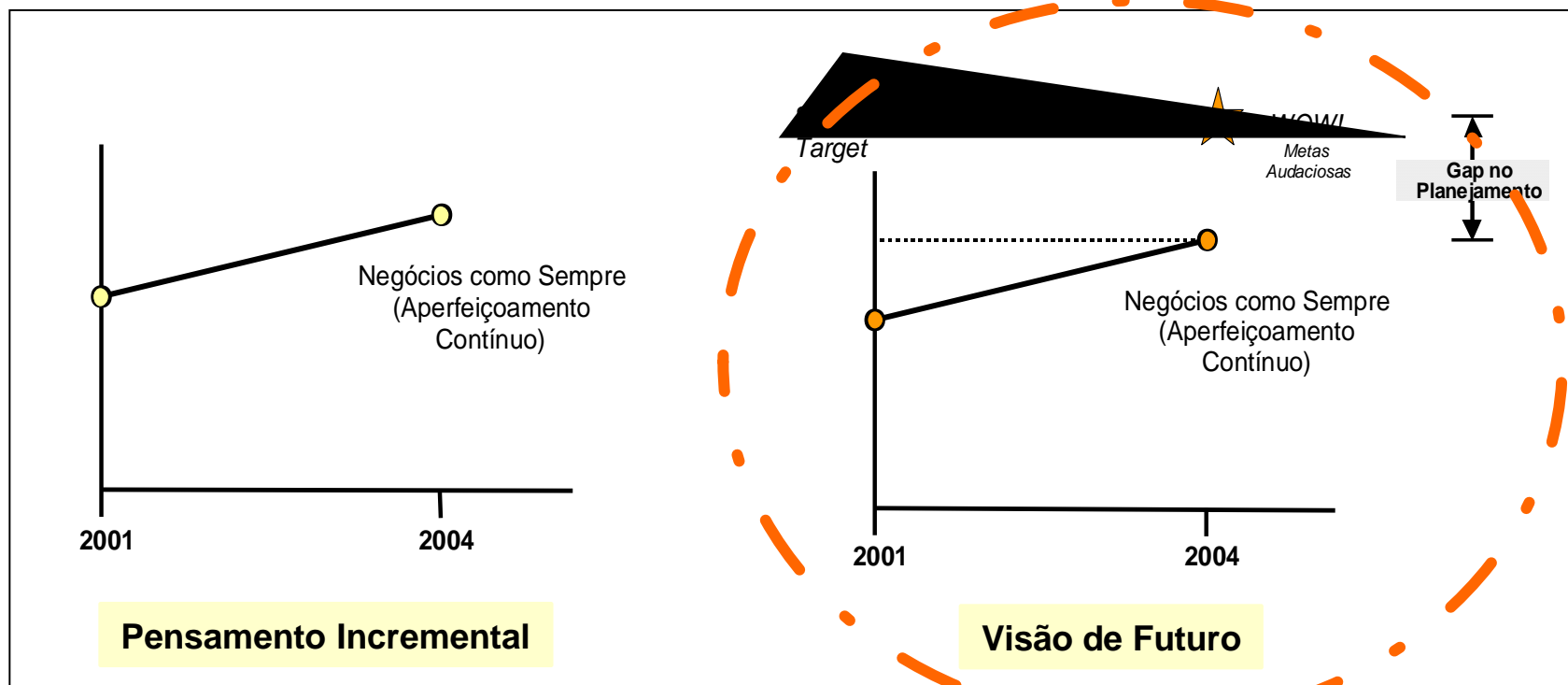
- Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo.
- Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico.
- Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

# Medição dos Objetivos Estratégicos

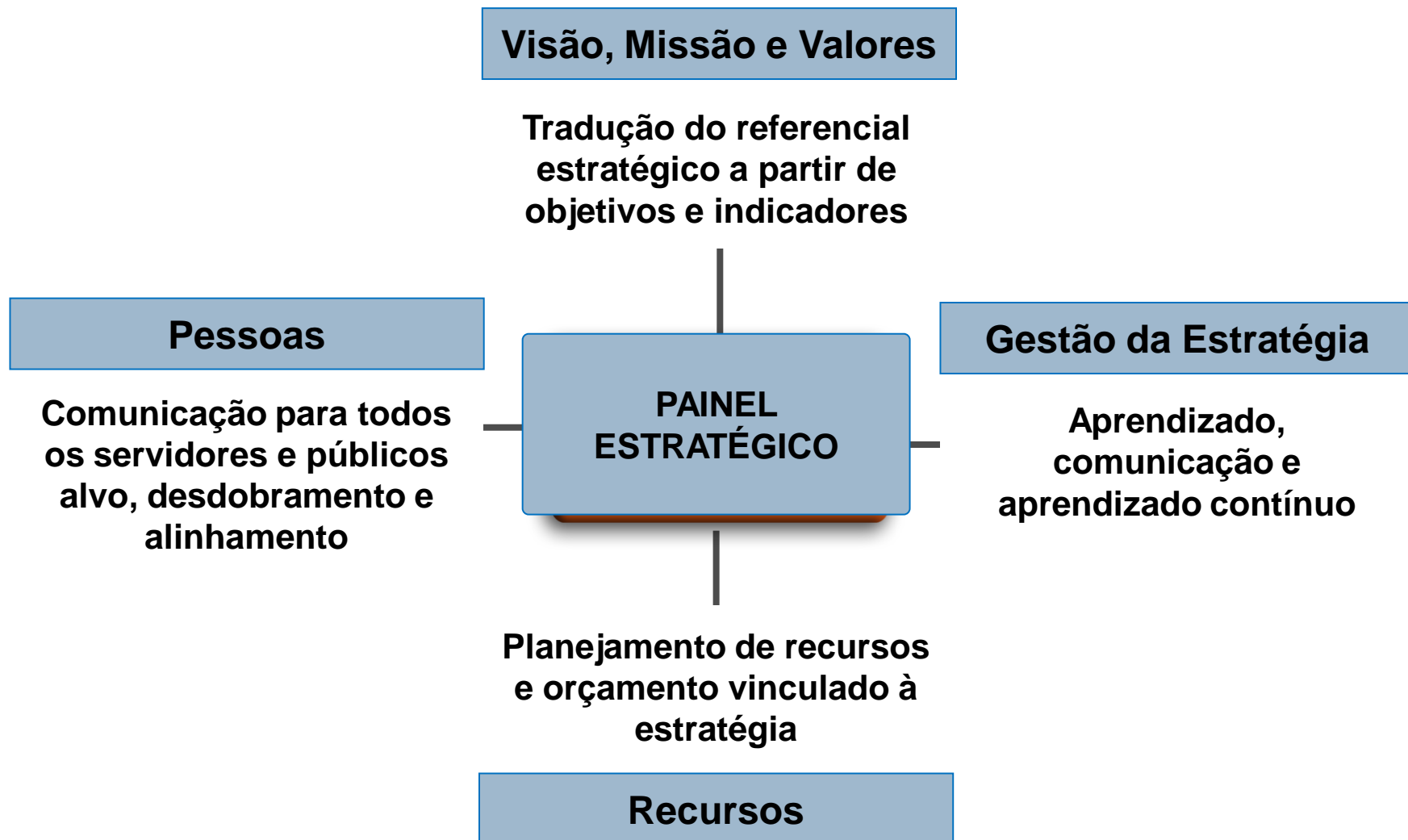


# Metas Estratégicas devem romper a tendência histórica de comportamento incremental

## Reforçando a Mudança de Postura



# O Painel Estratégico para a Administração Pública



Fonte: Symnetics, adaptado por Peter M. Dostler e Giovani Souza

# 1. Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

## 1.6 Projetos Estratégicos e plano de ação

- Para atingir as metas estratégicas – assegurando o alcance dos objetivos estratégicos – a organização vai **executar as ações necessárias** para **assegurar os resultados esperados**.
- É essencial **identificar os processos críticos**, assim considerados processos que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos.
- Ao contrário de processo, **projetos são ações com início, meio e fim**. A gestão por projetos é uma das atividades críticas em todo o ciclo dinâmico que caracteriza a gestão estratégica.
- A operacionalização da estratégia viabiliza-se por meio da **execução de projetos**, além da implementação dos processos de rotina que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

## Projetos Estratégicos

- › Está vinculado com os próprios parâmetros de **prazo, custo e qualidade** que definem um projeto. Para tanto, torna-se indispensável que essa operacionalização ocorra mediante um **perfeito alinhamento entre a estratégia e o objetivo do projeto.**
- › Enquanto o plano estratégico representa a carta de navegação para a organização delinear o seu futuro, os projetos estratégicos **visam assegurar a execução das rotas previamente traçadas.**
- › Os projetos podem ser ainda entendidos como conjuntos planejados e estruturados de ações que se conjugam e se completam no sentido de operacionalizar orientações críticas para o futuro da organização, geralmente iniciativas de grande magnitude e efeito duradouro.

## 2. Implementação do Planejamento Estratégico

### A Estratégia em Ação



# Os cinco princípios da organização orientada à estratégia

Os cinco princípios da organização orientada à estratégia, Kaplan e Norton, adaptado por Peter M. Dostler

## TRADUÇÃO

- Mapa Estratégico
- Painel de Medição composto por Indicadores Estratégicos
- Metas e Iniciativas Estratégicas

## MOBILIZAÇÃO DAS LIDERANÇAS

- Comprometimento e Mobilização para a Mudança
- Visão e Estratégia

## ALINHAMENTO

- Sinergias entre todas as unidades
- Sinergias entre Áreas de Apoio e Áreas Finalísticas

## PROCESSO CONTÍNUO

- Macro Processo da Gestão da Estratégia
- Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas
- Alinhamento da Estratégia com os Processos
- Vínculo entre Orçamento e Estratégia
- Aprendizado
- Sistemas de Informação

## ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA

## TAREFA DE TODOS

- Consciência Estratégica
- Comunicação da Estratégia para todas as partes interessadas
- Avaliação e Desempenho de Equipes e/ou Individual



## 2. Implementação do Planejamento Estratégico

### 2.1 O Planejamento Estratégico no cotidiano das Organizações Públicas

#### Como implementar o Planejamento Estratégico?



➤ A tarefa de quem implementa estratégias é convertê-las em resultados. O mecanismo fundamental para isso são os projetos estratégicos.

➤ As organizações não implementam estratégias; são as pessoas que fazem isso.

➤ Dentre as várias ferramentas que servem para dar suporte à gestão estratégica, especialmente no que se refere aos seus aspectos antecipatórios, está a própria gestão do **plano estratégico**.

## 2.1 O Planejamento Estratégico no cotidiano das Organizações Públicas

- A gestão estratégica do plano é o momento do fazer, ou seja, da **efetiva implementação do plano**, quando a organização (ou seus dirigentes) deve reunir os meios para aumentar sua governabilidade sobre o processo.
- As mudanças ambientais não param somente porque você está implementando um planejamento. É necessário ainda definir quem ficará responsável pela **monitoração** ambiental constante.
- Além da monitoração, também deve ser feita periodicamente a **avaliação** do planejamento para verificar se o que foi planejado está sendo executado. É, na realidade, medir o desempenho e compará-lo com o padrão.
- Se necessário, tanto pelas mudanças ambientais identificadas na monitoração, quanto pelos desvios verificados na avaliação, poderá ser alterado o que foi planejado, ou planejar tudo novamente. É o **controle**, propriamente dito, entrando em ação.

## 2.1 O Planejamento Estratégico no cotidiano das Organizações Públicas

### Monitoramento do Plano

- Essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e que possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.
- A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento do plano é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

### Avaliação e Atualização do Plano

- Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização.

## 2.1 O Planejamento Estratégico no cotidiano das Organizações Públicas

### Avaliação e Atualização do Plano

De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- . O que nós prometemos fazer (planejado)?
- . O que foi realmente feito (realizado)?
- . Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- . O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- . O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- . Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

## 2.2 Os desafios da implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas

### Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAEs

- O ciclo de revisão da estratégia acontece após a implantação do *Balanced Scorecard* principalmente durante fóruns formais – RAEs;
- Acontecem com regularidade, pelo menos trimestralmente;
- Reúnem as lideranças formais da organização;
- Tem como insumo relatórios preparados com o estágio atual da evolução dos objetivos, indicadores e iniciativas;
- O propósito das reuniões é analisar os resultados, comprometer a equipe com solução dos problemas;
- O Foco no aprendizado e no controle.



***“Tem sido relativamente fácil decidir para onde queremos ir. O difícil é fazer com que a organização proceda de acordo com as novas prioridades.”***

***Athur A. Thompson Jr.***

# Foco das Reuniões de Análise Estratégica

Qual nosso desempenho estratégico ?

Qual nosso desempenho em relação as metas?

Objetivos

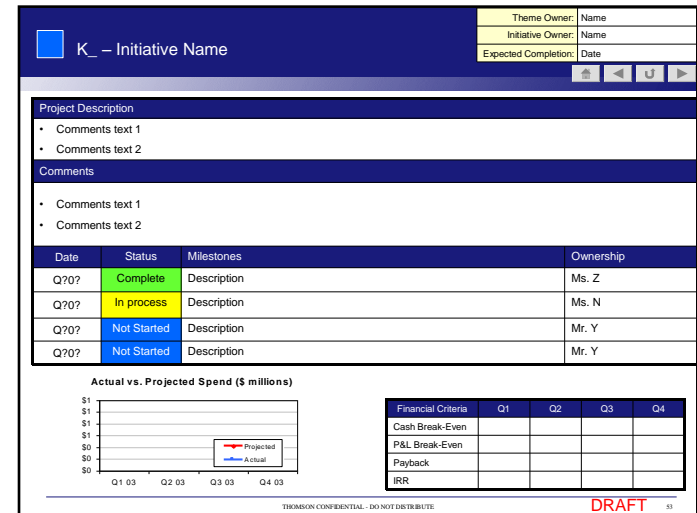
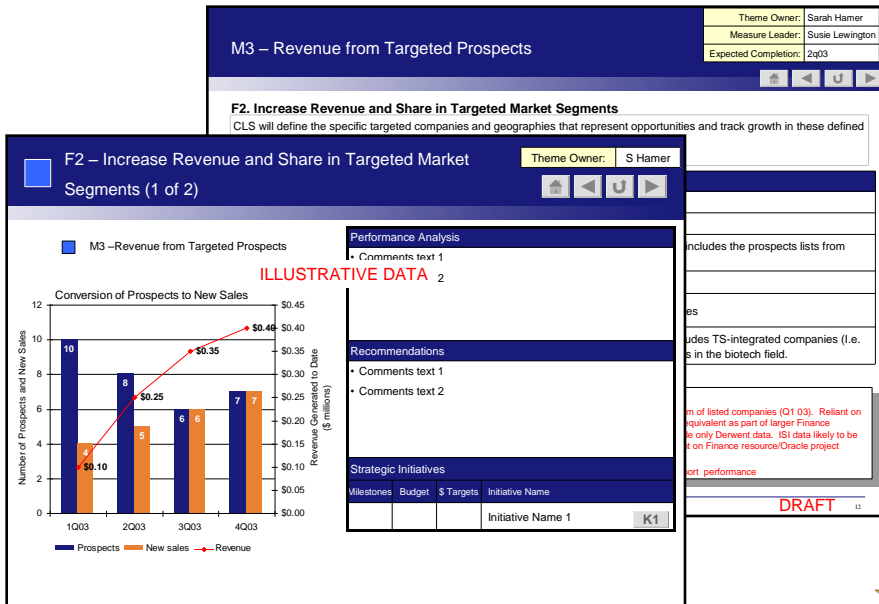
Qual o desempenho das iniciativas?

Indicadores

Iniciativas

Prazos

Metas



**Foco da Discussão: questões-chave, implicações, riscos, ações futuras**



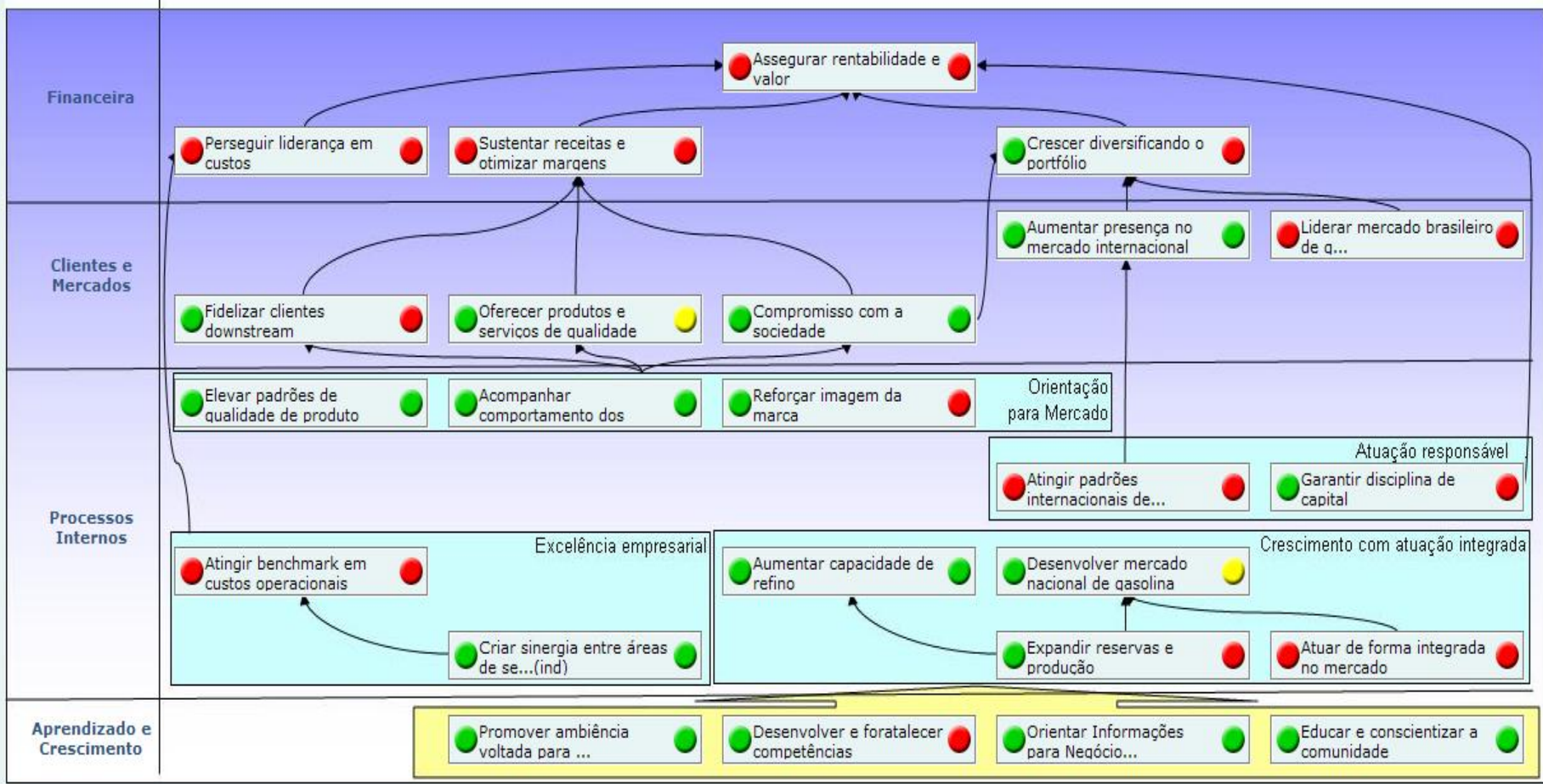
# Gestão Estratégica



Página Inicial   Página Anterior   Próxima Página   Logout   Refresh   Help   Ano

Perspectivas

Objetivos Estratégicos



Done

Internet

100%



11:35

sexta-feira

9/11/2007

## 2.3 Planejamento Estratégico e a mudança organizacional





## AVALIAÇÃO DO CURSO

