

# **Visão sistêmica dos elementos que constituem a gestão estratégica de uma organização pública**

Aula 6

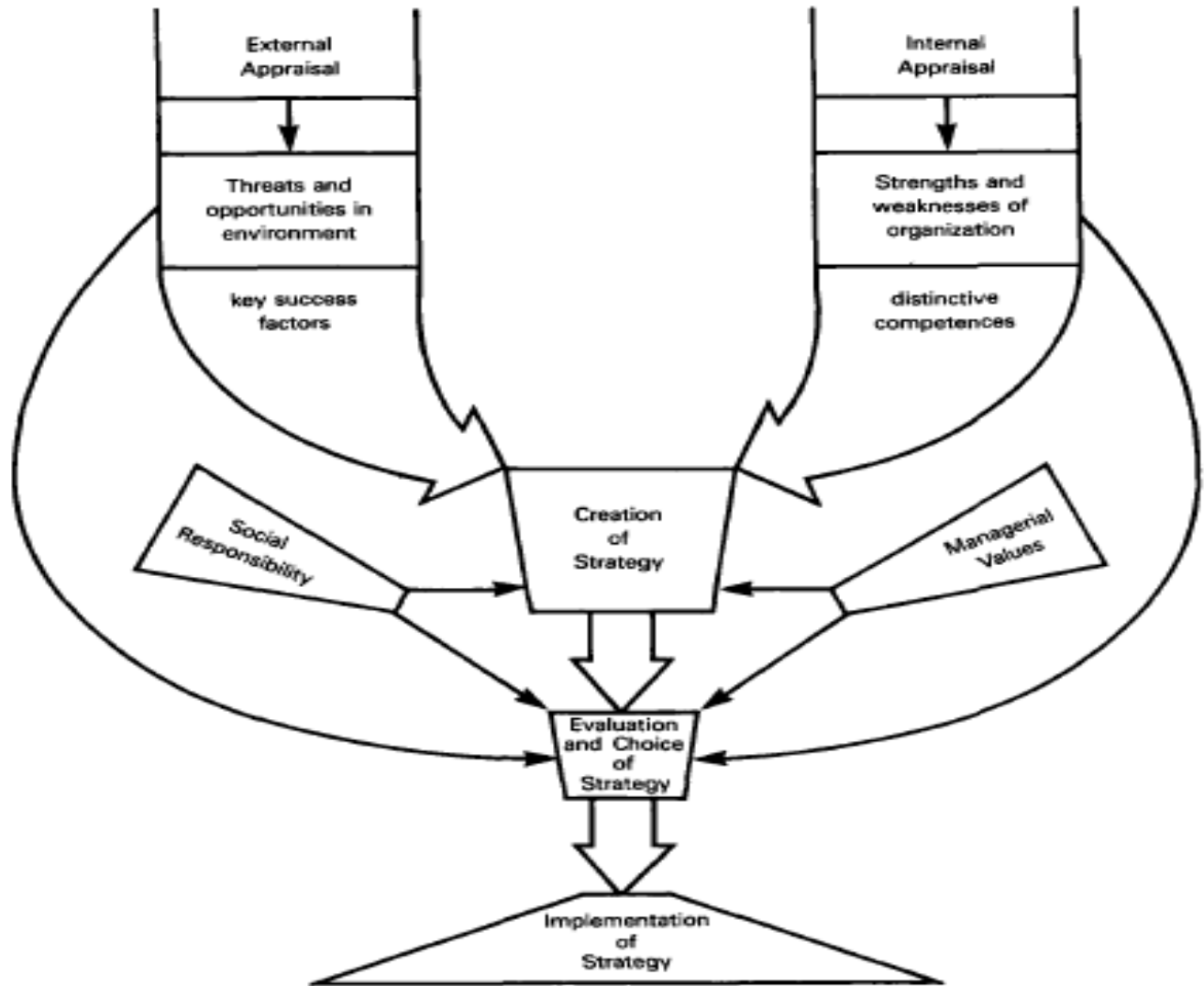


Figure. 1. Basic design school model

# PREMISES UNDERLYING THE DESIGN SCHOOL

- Premise 1: Strategy formation should be a controlled, conscious process of thought
- Premise 2: Responsibility for that control and consciousness must rest with the chief executive officer: that person is the strategist
- Premise 3: The model of strategy formation must be kept simple and informal
- Premise 4 Strategies should be unique: the best ones result from a process of creative design
- Premise 5: Strategies emerge from this design process fully formulated
- Premise 6: These strategies should be explicit and, if possible, articulated, which also favors their being kept simple
- Premise 7: Finally, only after these unique, full-blown, explicit, and simple strategies are fully formulated can they then be implemented

# Elementos do Planejamento Estratégico

- **Visão de Futuro:** marco orientador do planejamento estratégico, define onde a organização quer chegar ao mesmo tempo que promove uma convergência das diferentes aspirações.
- **Missão:** declaração do propósito da organização. A missão descreve a organização em termos do negócio no qual ela atua, os consumidores que ela atende e as habilidades que ela pretende utilizar para cumprir sua visão de futuro.
- **Objetivos:** cenários futuros que a organização pretende alcançar.
- **Metas:** são objetivos que se pode medir e certificar se foram ou não alcançados.
- **Indicadores de Desempenho:** relações de comparação que ajudam a acompanhar a realização das metas.

# Etapas do Planejamento Estratégico

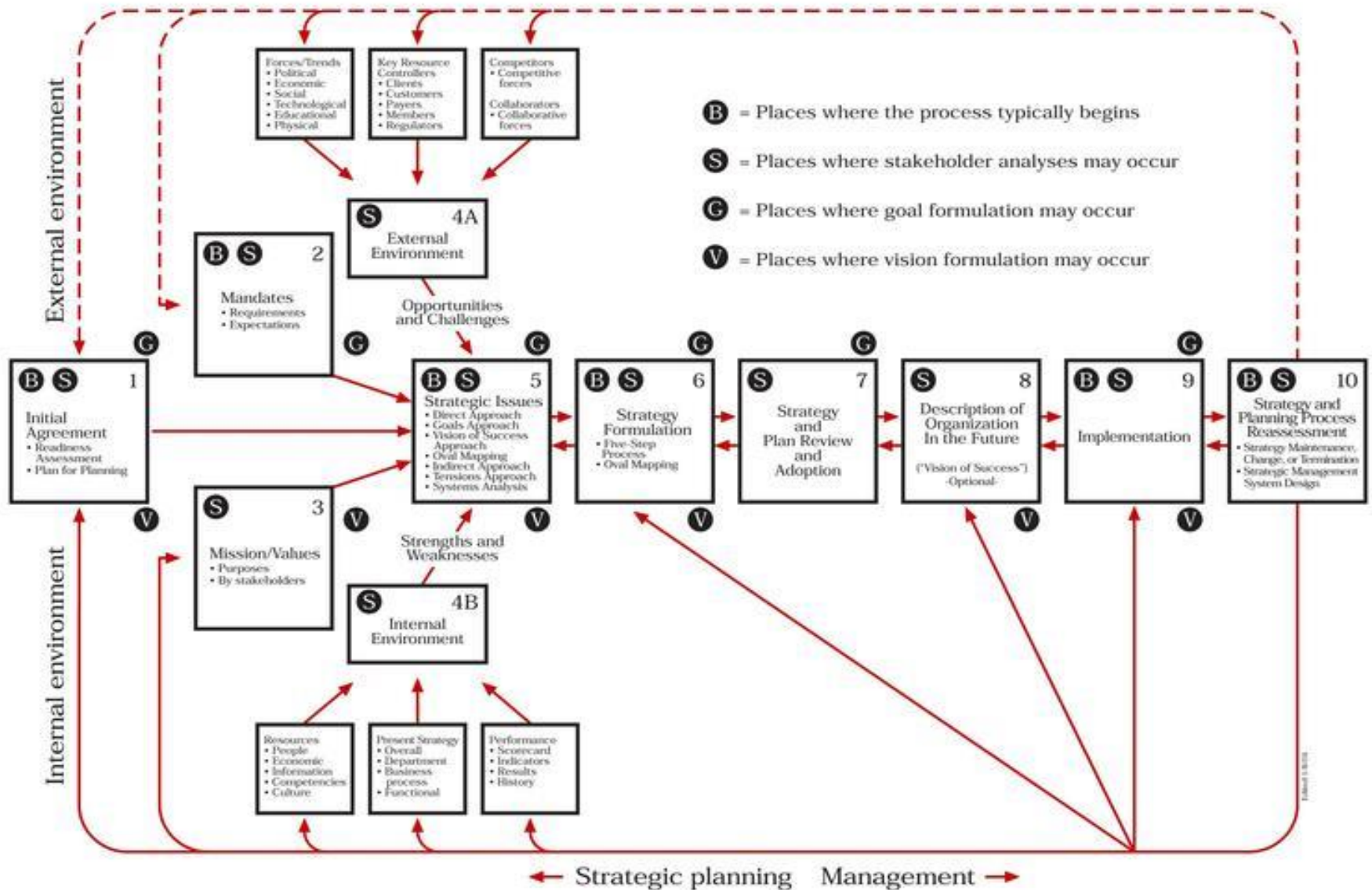
(Bryson, 1995)

1. Consenso acerca de uma visão de futuro
2. Formulação dos objetivos organizacionais
3. Análise do ambiente externo (procurando identificar oportunidades e ameaças)
4. Análise do ambiente interno (procurando identificar pontos fortes e pontos fracos)
5. Fazer o mapeamento de todos os atores envolvidos com a organização (*Análise de Stakeholders*)
6. Formulação de alternativas estratégicas e decisão sobre a melhor estratégia
7. Desenvolvimento de planos táticos e operacionais
8. Implantação do planejamento
9. Tomada de decisões
10. Implementação das ações
11. Monitoramento contínuo e avaliação dos resultados

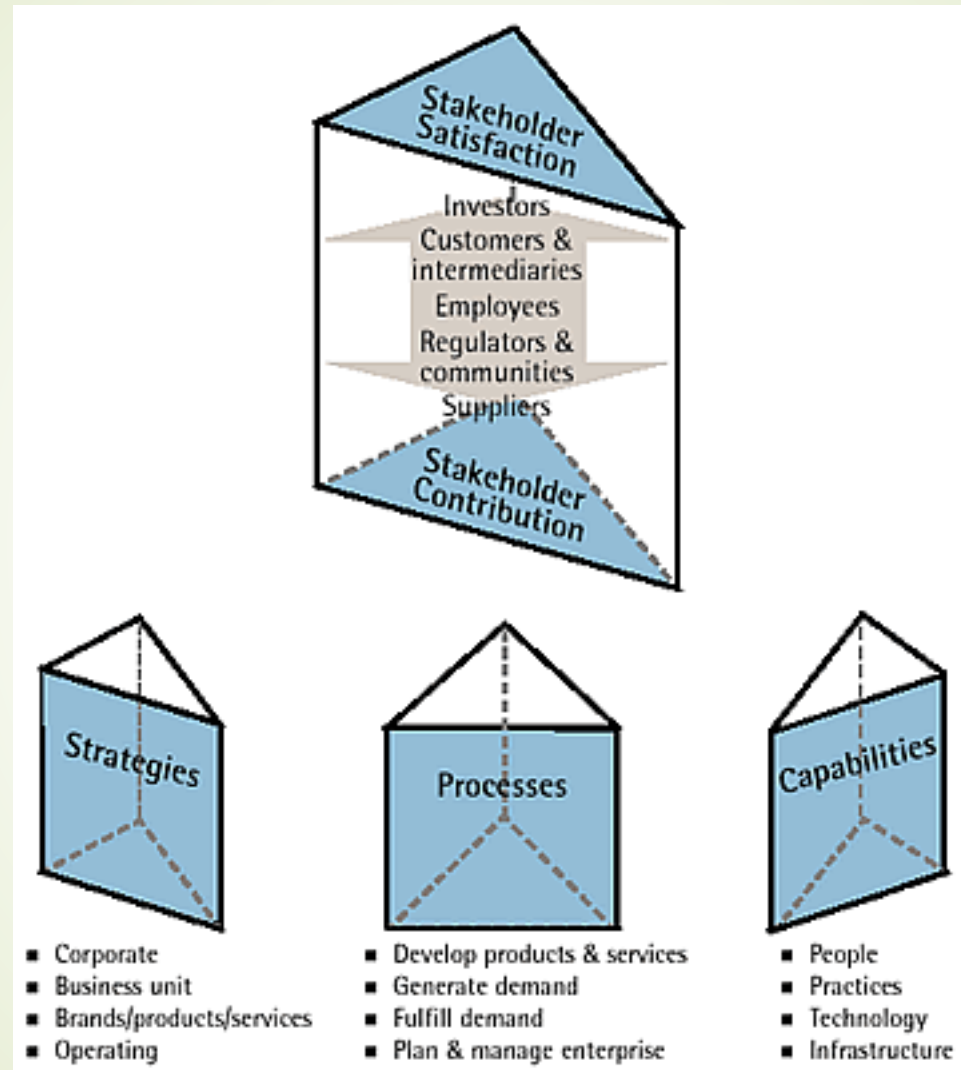


# THE STRATEGY CHANGE CYCLE

© John M. Bryson, 1995, 2003



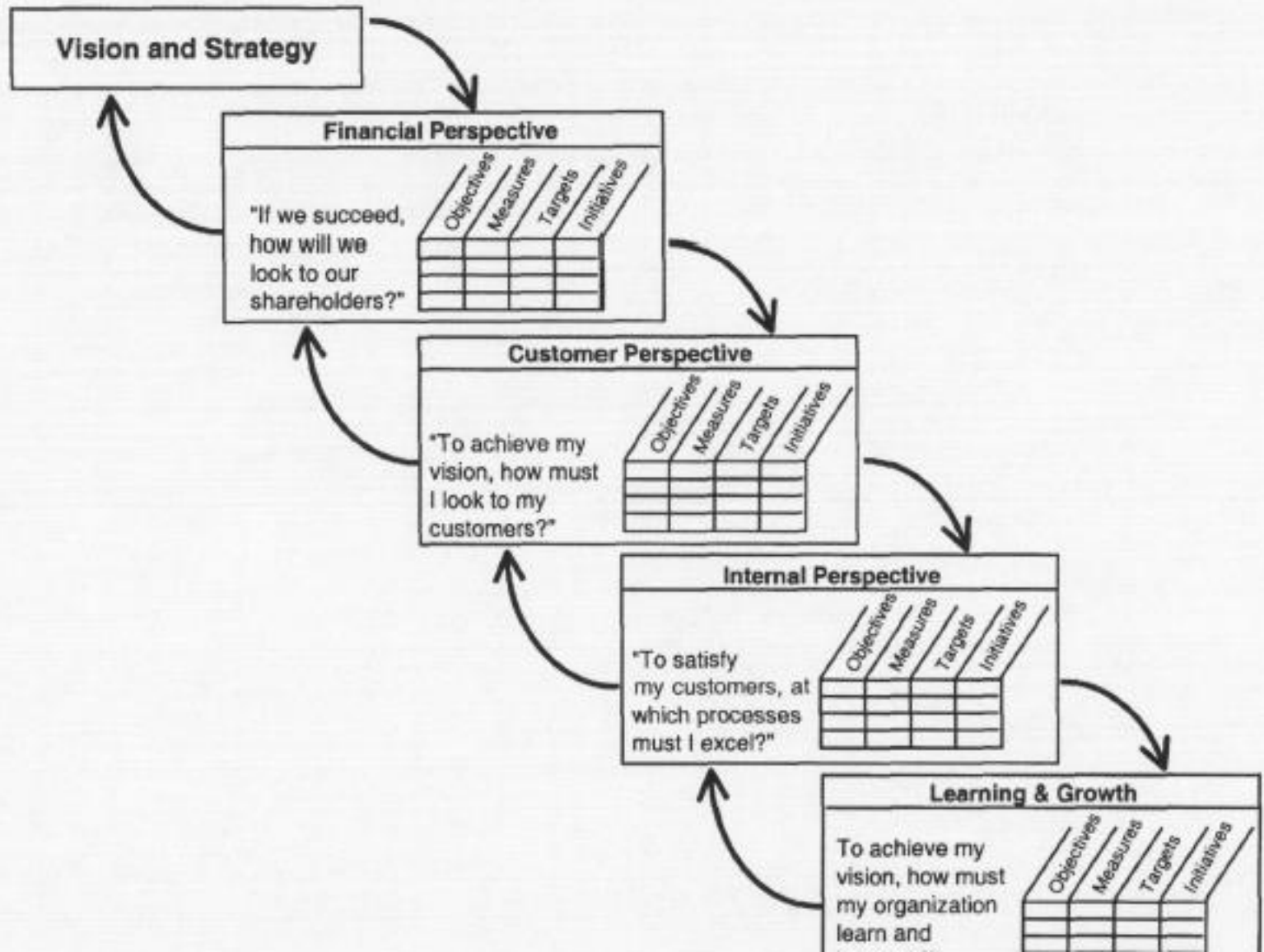
# Performance Prism



# Balanced Scorecard

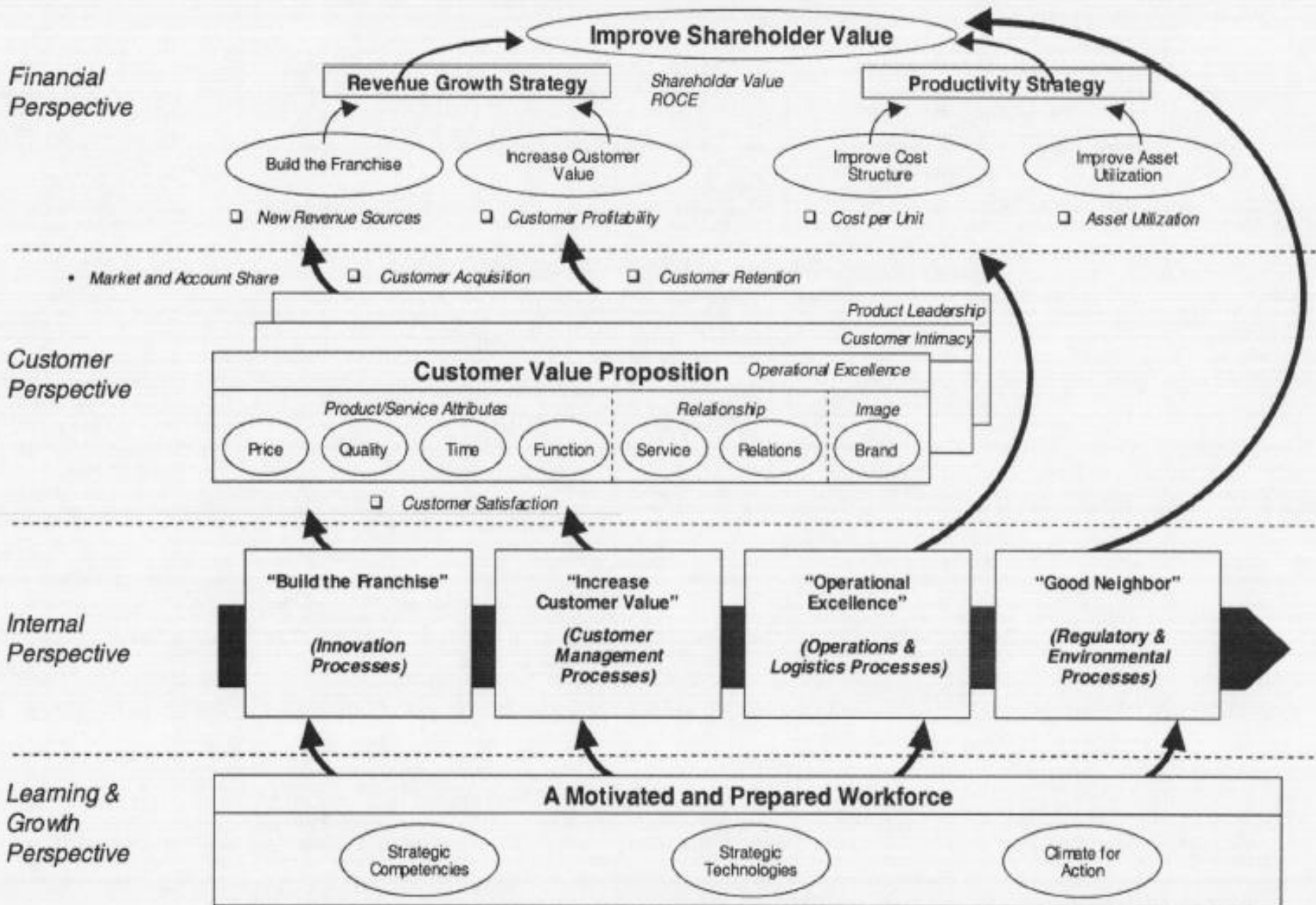
FIGURE 1

The Balanced Scorecard Defines a Strategy's Cause-and-Effect Relationships





**FIGURE 2**  
**The Balanced Scorecard Strategy Map**



# Análise de Causa-Efeito

WHY DOES BUSINESS NEED A BALANCED SCORECARD?

31

**Financial**

ROCE

**Customer**

Customer  
Loyalty

On-time  
Delivery

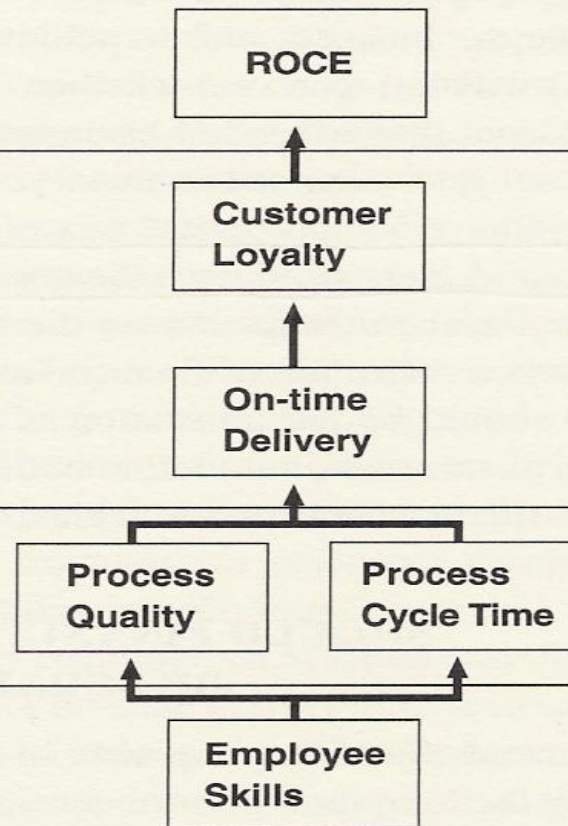
**Internal/Business Process**

Process  
Quality

Process  
Cycle Time

**Learning and Growth**

Employee  
Skills

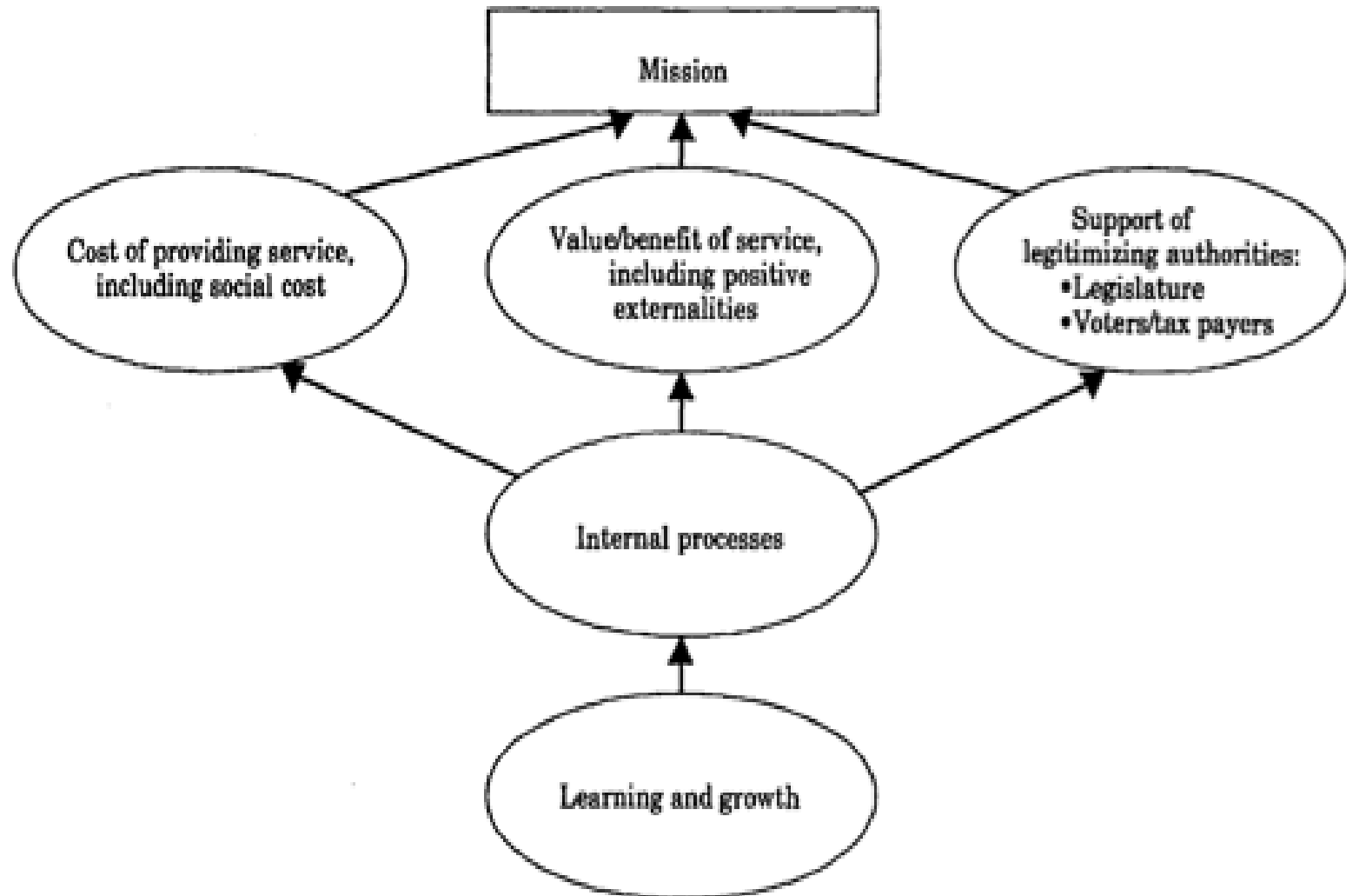


**FIGURE 4**  
**Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations**



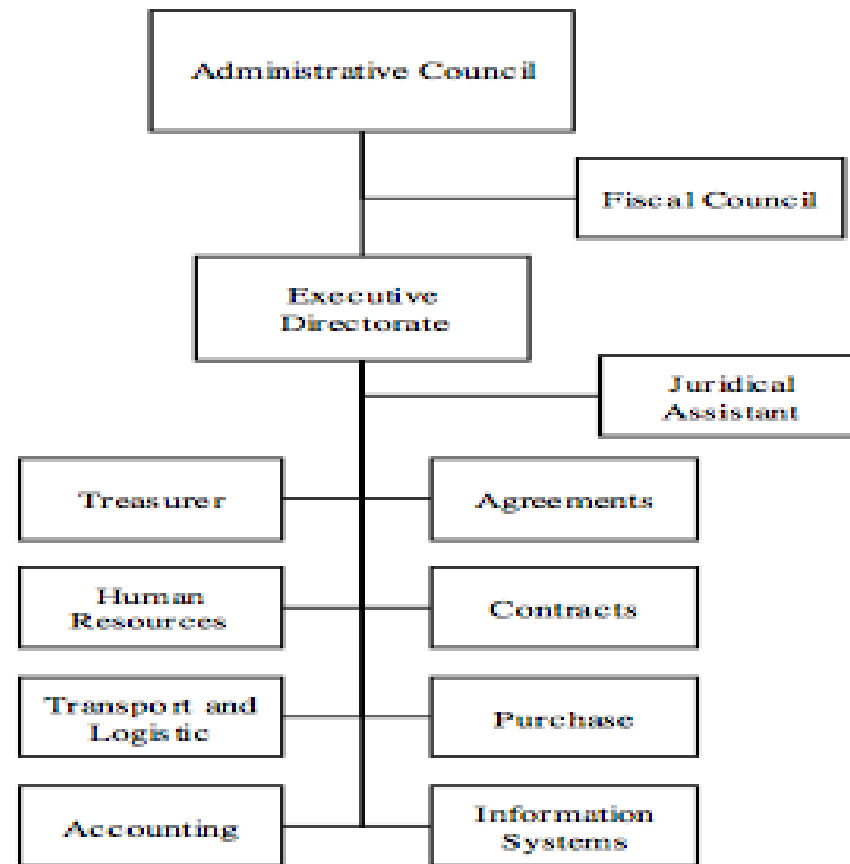
**FIGURE 5**

**The Financial/Customer Objectives for Public Sector Agencies May Require Three Different Perspectives**



# O Caso de Uma ONG

**Figure 1: FUNARBE's Organizational Chart**



Source: developed by the authors.



# Fundação de Apoio

## ➤ VISÃO DE FUTURO

- Ser um referencial na prestação de serviços às entidades científicas, tecnológicas, de pesquisa, de ensino, de extensão e agências de fomento à pesquisa.

## ➤ NEGÓCIO

- Viabilizar a gestão de projetos visando ao desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Viçosa e de outras entidades públicas e privadas.


## ➤ MISSÃO

- Prestar serviços de apoio às comunidades científica e acadêmica, atuando na gestão de convênios e contratos, de forma ágil, eficiente e transparente, dentro dos preceitos legais, em benefício das inovações tecnológicas e para o desenvolvimento do País.

# Objetivos Estratégicos

- To improve FUNARBE's image as a reference of managing agreements and contracts;
- To extend affirmative action towards FUNARBE being acknowledged as a supporting entity to the Federal University of Viçosa;
- To seek alternative sources of resources due to the reduction in private funds; .
- To reduce the legal and procedural vulnerabilities;
- To fit FUNARBE's action within a sustainable framework;
- To improve the human resource development processes.

**Table 1: FUNARBE's Strategic Map for the Year 2007**

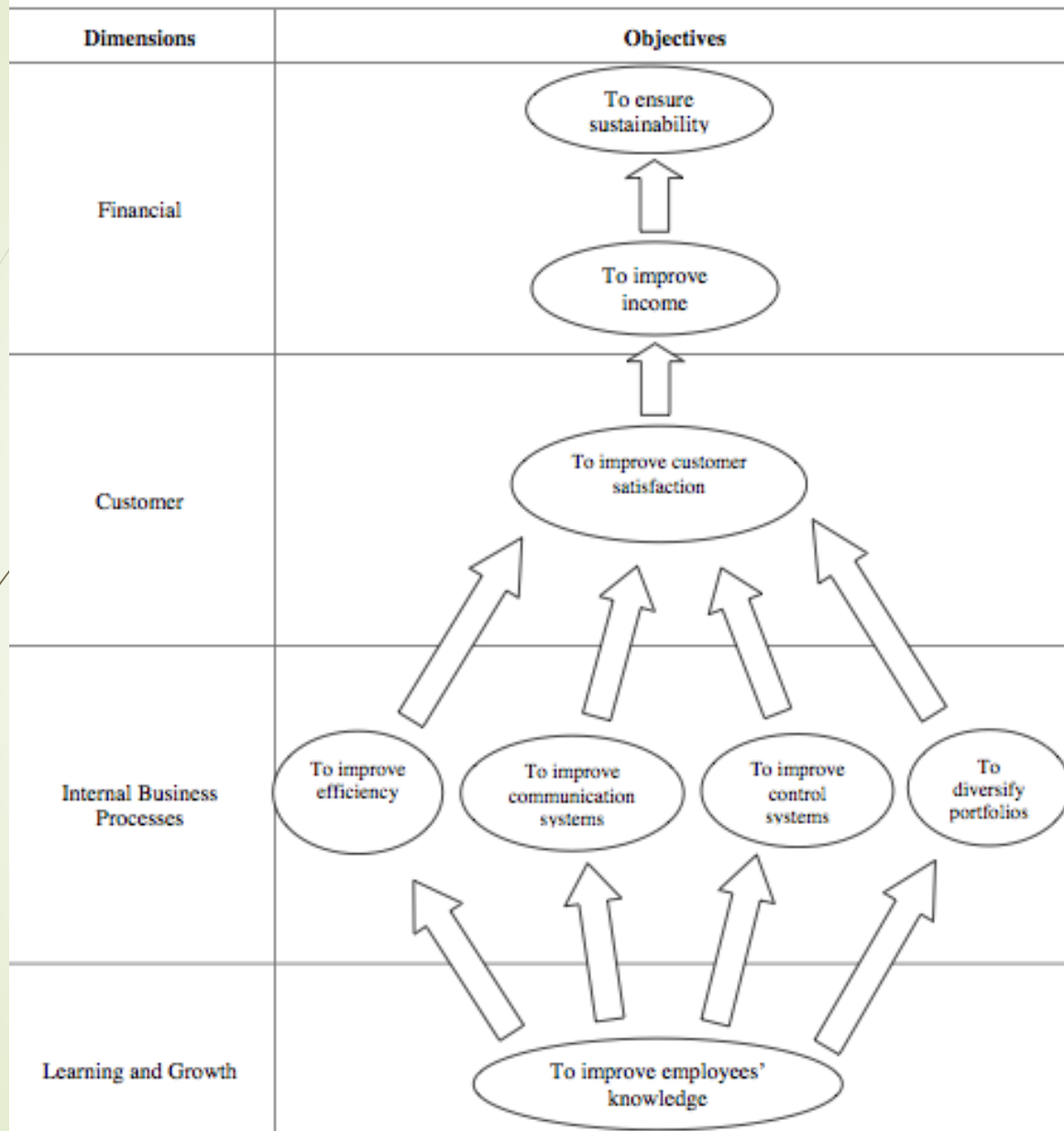
<b>Dimensions</b>	<b>Strategies</b>
Finance	 To ensure enough cash flow for supporting the Foundation's operation for a whole year.
Customers	To ensure customer satisfaction.
Internal Process Businesses	To modernize the whole information system in order to have confidence and agility in processes.
Learning and Growth	To develop a training programme in order to keep employees and staff motivated and resourceful.

Source: developed by the authors.

**Table 2: FUNARBE's Main Objectives for the Year 2008 According to the BSC Rationale**

<b>DEPARTMENT</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>OBJECTIVE</b>
Agreements	Finance	To improve income
	Customer	To improve customer satisfaction
	Internal Processes	To improve the information system
	Learning and Growth	To train employees on specific agreement legislation
Contracts	Finance	To improve incomes
	Customer	To improve customer satisfaction
	Internal Processes	To create the conditions to diversify portfolio
	Learning and Growth	To train employees in negotiation processes
Purchase	Finance	To improve income from the importation process
	Customer	To improve customer satisfaction
	Internal Processes	To improve the efficiency of the purchasing system
	Learning and Growth	To train employees in negotiation processes
Information Systems	Finance	To reduce costs
	Customer	To improve customer satisfaction
	Internal Processes	To maximize computer systems resources
	Learning and Growth	To improve employees skilfulness
Human Resources	Finance	To reduce costs
	Customer	To improve customer satisfaction
	Internal Processes	To improve the internal communication system
	Learning and Growth	To train employees to act as developing human resources rather than controlling mechanisms

**Figure 2: FUNARBE's Strategic Map for the Year 2008**



Source: developed by the authors.



# Exercício em Grupo

- Em grupos de cinco pessoas, elabore o planejamento estratégico para uma organização pública (você pode pensar na organização que trabalha) de acordo com as seguintes instruções:
  1. Escolha uma perspectiva de acordo com o BSC para ser visão de futuro da organização;
  2. Defina um objetivo, uma meta, um indicador de acompanhamento e duas iniciativas para cada uma das perspectivas do BSC;
  3. Faça a representação gráfica da cadeia de valor da estratégia.
  4. O documento será entregue ao professor no final da aula e servirá para avaliação final da disciplina.