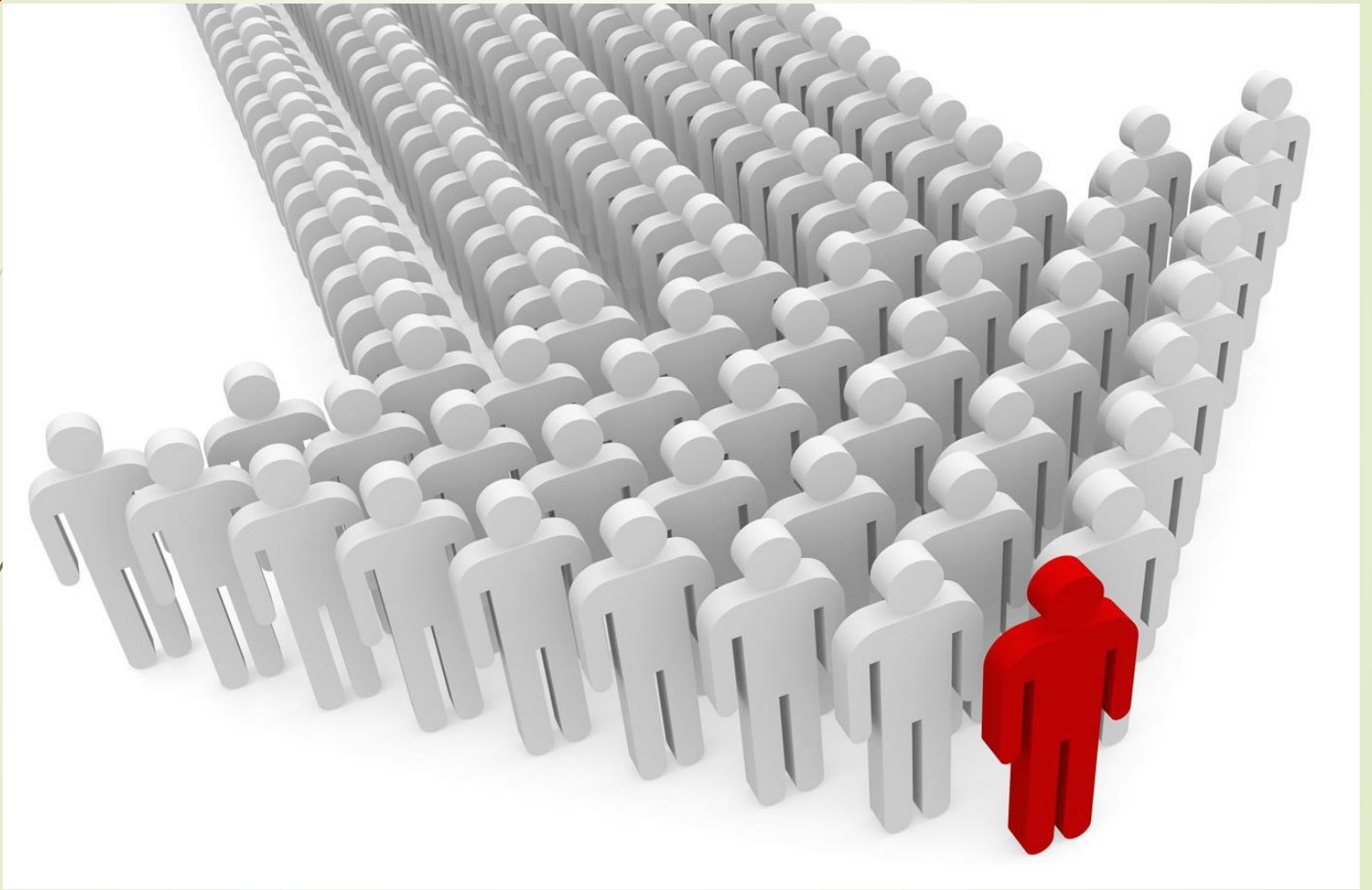
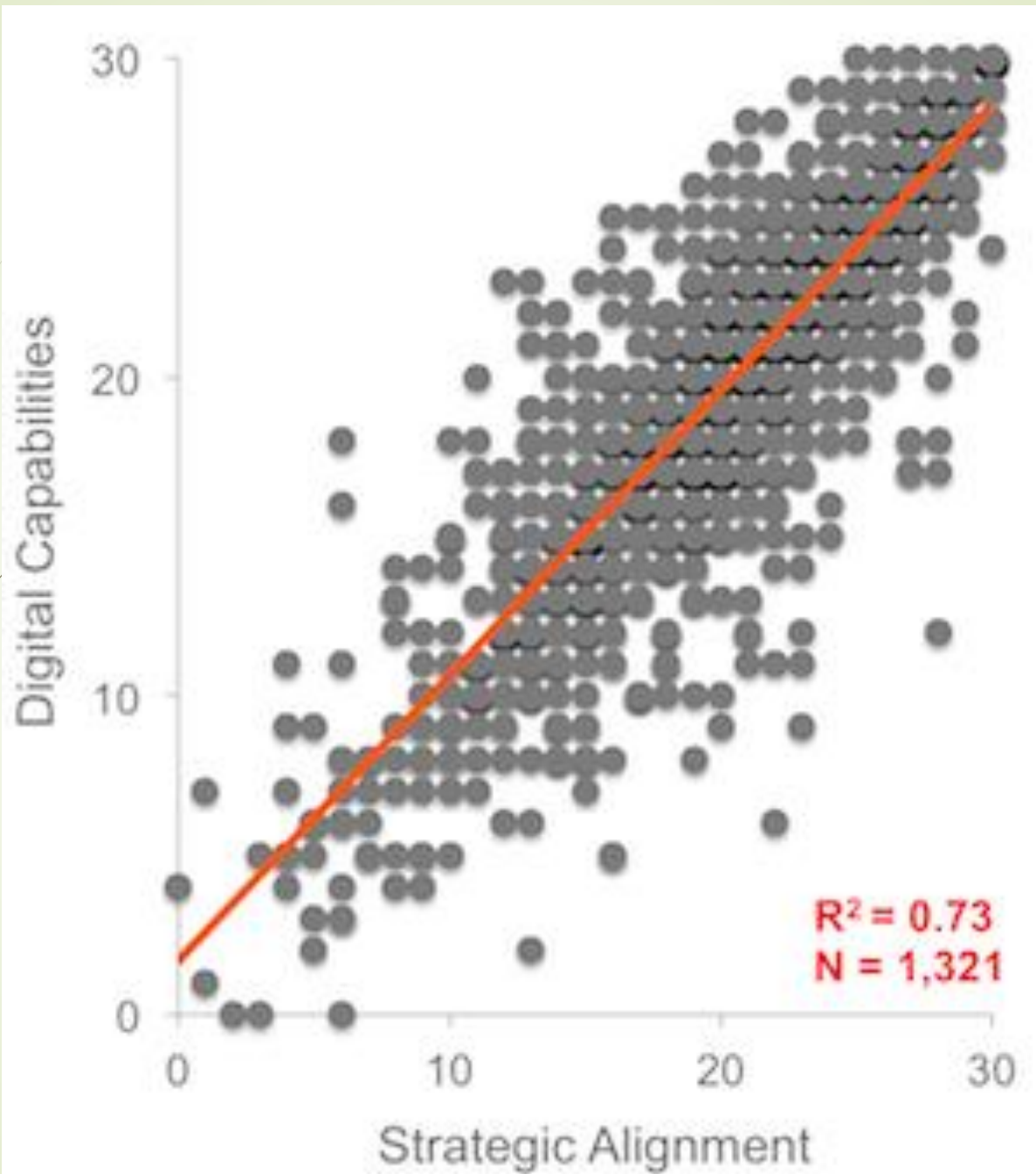


Alinhamento estratégico dos processos organizacionais



Aula 8





Strategic Alignment

Culture and shared beliefs

Change readiness

Common goal(s)

Priorities

Individual contribution

Organisational capabilities

Translation goals

Fit with organisation

Decision making

Support of systems

Communication

Strategy formulation

Understanding

Impact

Quality communication

Direction

What are your strategic goals?
How do they drive the business model?

Skills/Mindset

What kinds of people with what skills
does your business model require?
What type of mindset is needed?

Power

What type of organisational structure
does your business model require?



STRATEGY

PEOPLE

STRUCTURE

REWARDS

PROCESSES

Motivation

What reward system does your business
model require? How can you motivate
your people?

Information

What information flows, processes
and workflows does your business
model require?

Pontos principais

- Alinhamento interno e externo
- Alinhamento das necessidades e/ou das contribuições dos stakeholders
- Alinhamento estratégico

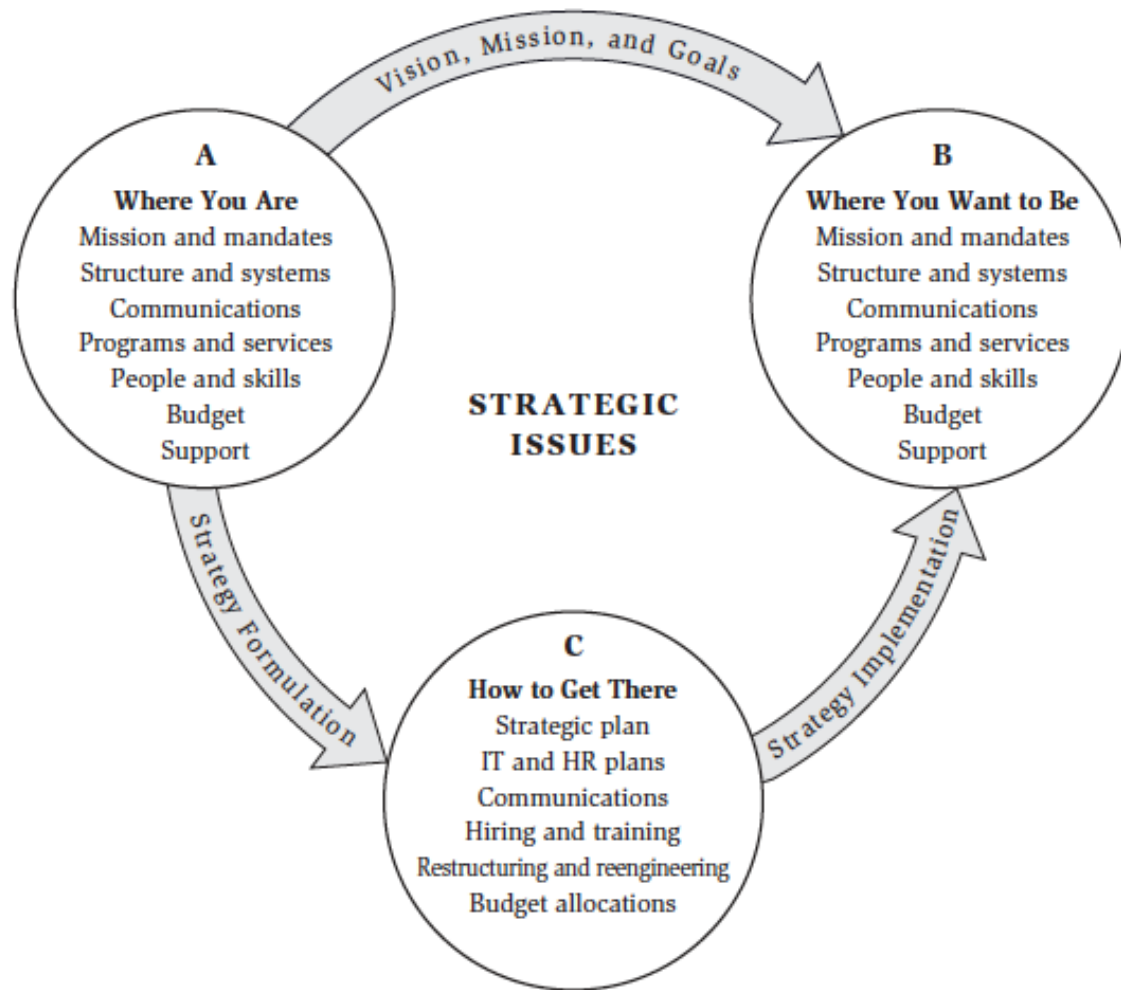


Figure 1.1. The ABCs of Strategic Planning.

Source: Bryson & Alston, 2004.

Alinhamento Estratégico

- ▶ O todo é maior, ou pelo menos igual, à soma das partes que o compõe;
- ▶ A centralidade do alinhamento está na importância do jogo que uma organização faz entre seus recursos internos e habilidades e as oportunidades e riscos criados por seu ambiente externo.
- ▶ A abordagem de alinhamento ajuda a esclarecer onde existem lacunas, inconsistências ou conflitos entre os vários elementos da governança de uma organização.
- ▶ A abordagem é baseada na suposição de que um desempenho organizacional superior requer coerência na governança, gerenciamento, missão, mandatos, relações com partes interessadas, políticas, metas, orçamentos, recursos humanos, comunicações, tecnologias, operações e outros elementos.

Alinhamento Interno

- Visão de futuro
 - Qual seria o horizonte de tempo?
- SWOT
 - Pontos fortes versus pontos fracos e oportunidades versus ameaças
- BSC
 - Financeiro, público, processos internos ou aprendizagem?
- Desempenho
 - Eficiência, eficácia, efetividade ou equidade?

Diretrizes para identificar problemas de alinhamento

1. Revisar documentos preparados para o processo de planejamento estratégico, buscando desafios de alinhamento.
 - a) Desafios de alinhamento são frequentemente identificados como resultado de análise de stakeholders e avaliações internas e externas. Por exemplo, relatórios de desempenho, pesquisas de pessoal, modelagem lógica, revisões de estratégia e *balanced scorecard*.
 - b) Pesquise lacunas, inconsistências ou conflitos entre os vários elementos dos vários sistemas de governança, gerenciamento, políticas operacionais, sistemas, procedimentos, financiamento e competências.
2. Reunir ideias dessas várias avaliações como base para um diálogo mais abrangente em torno dos desafios reais de alinhamento está.

Alinhamento Externo

- Importância do ambiente
 - Dependência de recursos
 - Dependência de regras e padrões de comportamentos criados
 - Efeito borboleta: “The Butterfly Effect describes the image of a butterfly flapping its wings in Asia and causing a hurricane in the Atlantic, which is a metaphor for how small changes or events create complex results.” (Sanders, 1998, p. 57)
 - ““Perking” information is the term I use to identify the new initial conditions to which your system may be sensitive - changes or developments that are already taking shape just below the surface, and which can only be seen with peripheral vision or well-developed foresight skills.” (Sanders, 1998, p. 74)
- Importância dos stakeholder

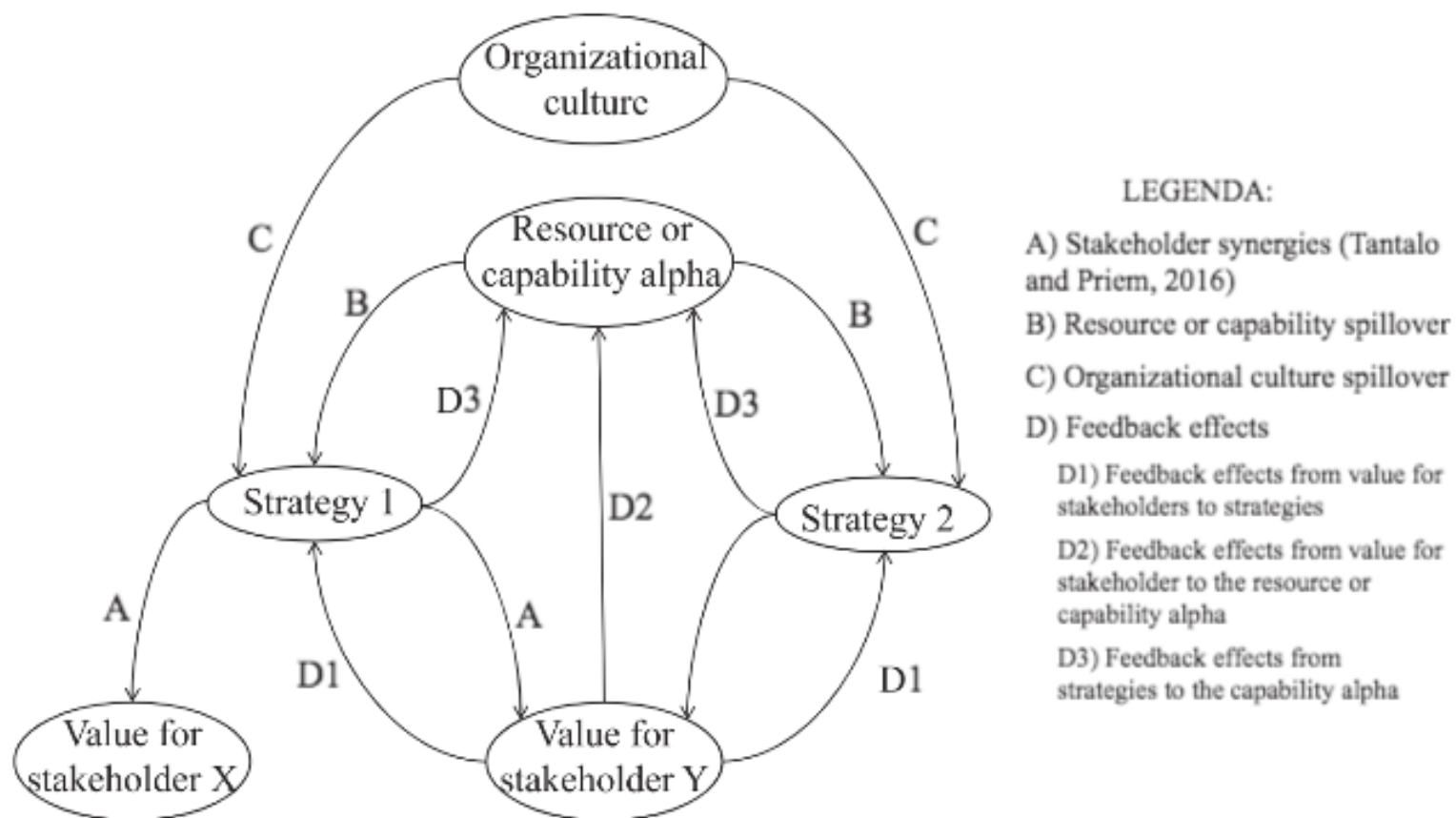
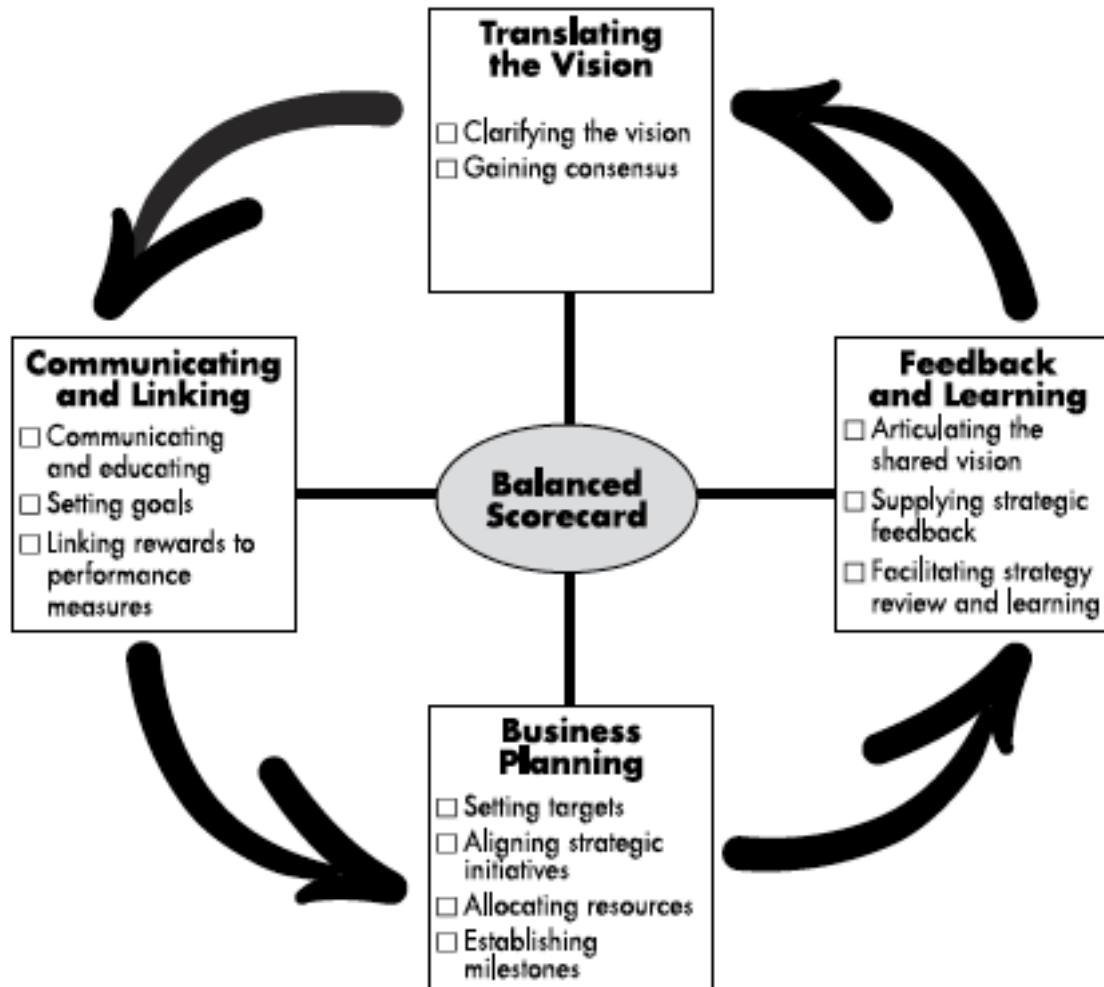


FIGURE 3 Mechanisms of integration among strategic choices

Managing Strategy: Four Processes



Exercício em Grupo

1. Em grupos de cinco pessoas, elabore estratégias para assegurar o alinhamento do planejamento estratégico de sua organização pública.
2. O documento será entregue ao professor no final da aula de sexta-feira.

Sanders, T. I. (1998). **Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos, complexity, and change**. New York: The Free Press.