

[illegible][illegible]

Gestão da Estratégia com uso do BSC

Módulo 2 Fundamentos do planejamento estratégico

Brasília 2014

Atualizado em: dezembro de 2013.

[illegible]

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota

Conteudista: Fabio Zimmermann (2010); *Revisores*: Wendy Balotin (2013), José Mendes (2013) e Alexandre Laval (2013).

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telephone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

2.1. O que é o Pensamento Estratégico? 5

2.2 Por que planejar?..... 5

2.3. Porém, o que é Planejamento? 6

2.4. O que é Estratégia?..... 8

2.5. A Gestão Estratégica como Princípio 9

2.6 Mas, o que é um Plano Estratégico?..... 9



hoje exige, das organizações e de seus gestores, uma postura orientada por novo paradigma da gestão, fundamentado em um tipo de pensamento de natureza especial: o pensamento estratégico.

Nesse sentido, e buscando responder a pergunta inicial – por que devemos planejar? –, MINTZBERG (1994) afirma que as organizações enfrentam inúmeras variáveis nesse novo contexto, tais como:

1. A organização necessita coordenar suas atividades de modo integrado;
2. A organização precisa de racionalidade, principalmente por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
3. A organização necessita exercer o controle;
4. A organização necessita considerar o futuro, de modo a:
 - Preparar-se para o inevitável;
 - Ter opções frente ao indesejável;
 - Controlar o controlável.

Segue o link de um vídeo que resume bem esse tópico :

<http://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQGQ>.



2.3. Porém, o que é Planejamento?

Como mencionamos anteriormente, planejar é algo fundamental no contexto de mudanças em que vivemos, sendo crucial que essa ação seja presidida por um pensamento estratégico. Mas o que significa exatamente esse agir estratégico? De acordo com MATUS (1988), o "*planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir*".

Para LOBATO (2000), o planejamento é "*a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro*". DRUCKER, por sua vez, ao considerar o processo de tomada de decisões, assegura que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, ou seja, um dos problemas enfrentados pelos executivos que tomam decisões não é o que a empresa deve fazer no futuro, mas sim o que deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas de amanhã.

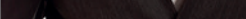

```
graph LR; A[NÍVEL ESTRATÉGICO] --> B[Missão]; A --> C[Visão de Futuro]; A --> D[Objetivos Estratégicos]; E[NÍVEL TÁTICO] --> F[Funções]; E --> G[Ações]; H[NÍVEL OPERACIONAL] --> I[Detalhamento das Atividades e Projetos]; H --> J[Execução das Atividades e Projetos];
```

O diagrama ilustra a hierarquia das três níveis de planejamento estratégico, organizadas da seguinte forma:

- NÍVEL ESTRATÉGICO** (representado por um retângulo azul):
 - Missão
 - Visão de Futuro
 - Objetivos Estratégicos
- NÍVEL TÁTICO** (representado por um retângulo verde):
 - Funções
 - Ações
- NÍVEL OPERACIONAL** (representado por um retângulo laranja):
 - Detalhamento das Atividades e Projetos
 - Execução das Atividades e Projetos

2.4. O que é Estratégia?



 A Estratégia, por ser uma escolha maior, também serve como referencial para que, nos níveis táticos e operacionais da organização, sejam feitas "escolhas menores". Uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e bem divulgada é guiar os empregados para tomarem as decisões certas em suas atividades rotineiras.

- descrever como alcançar as metas e objetivos organizacionais;
- considerar os valores pessoais e sociais existentes na empresa;
- orientar a utilização de pessoas e de recursos financeiros;
- criar e sustentar vantagem competitiva.

8

2.5. A Gestão Estratégica como Princípio

Gestão Estratégica é uma nova forma de se pensar a gestão das organizações em um mundo dominado pela turbulência e incerteza. Ela também é orientada pela necessidade do pensamento estratégico e se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de **direção**, continuidade em **médio e longo prazo** sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

O Pensamento Estratégico e a Gestão Estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda atualmente. MATUS (1993) aponta que **a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método.**

É importante notar que a opção por um modelo de gestão com essa proposta vai produzir **efeitos sobre todas as funções gerenciais da organização** e, em especial, sobre o planejamento. O planejamento estratégico deve ser compreendido como uma parte da gestão estratégica e, junto com a **avaliação** e a necessidade de **indicadores efetivos**, passa a constituir uma unidade ou conjunto indissociável.

Para as organizações, a Gestão Estratégica tende a possibilitar, entre outras coisas, uma **administração orientada por resultados**; o foco no bom atendimento; maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão nos diversos níveis da organização e uma organização capacitada para enfrentar os novos desafios.



2.6 Mas, o que é um Plano Estratégico?

O Plano Estratégico é o produto obtido com o processo de planejamento. Um plano estratégico pode ser considerado como

“

"um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido"

(PORTO, 1998).

“

Neste sentido converte-se em ferramenta gerencial básica para se assegurar racionalidade do processo decisório, fazendo convergir os esforços e as ações de uma determinada organização. É o caminho que uma organização pretende percorrer para sair de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução.

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo de tomada de decisões de seus gestores. O produto do planejamento estratégico é o plano estratégico para um horizonte de tempo específico. A qualidade do processo, no que se refere à seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constitui, entretanto, variável fundamental para o êxito da implementação do plano e para a gestão estratégica como um todo. Por isso

Enap

A elaboração e gestão do plano terá maior chance de sucesso se utilizada metodologia que observe as condições e realidades da organização a ser considerada. Na seção seguinte apresentamos, de forma sintética, os fundamentos do método Balanced Scorecard (BSC).