

Módulo 2

Planejamento e Gestão Organizacional

Slides

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa de Desenvolvimento de
Gerentes Operacionais (DGO)





Enap Escola Nacional de Administração Pública

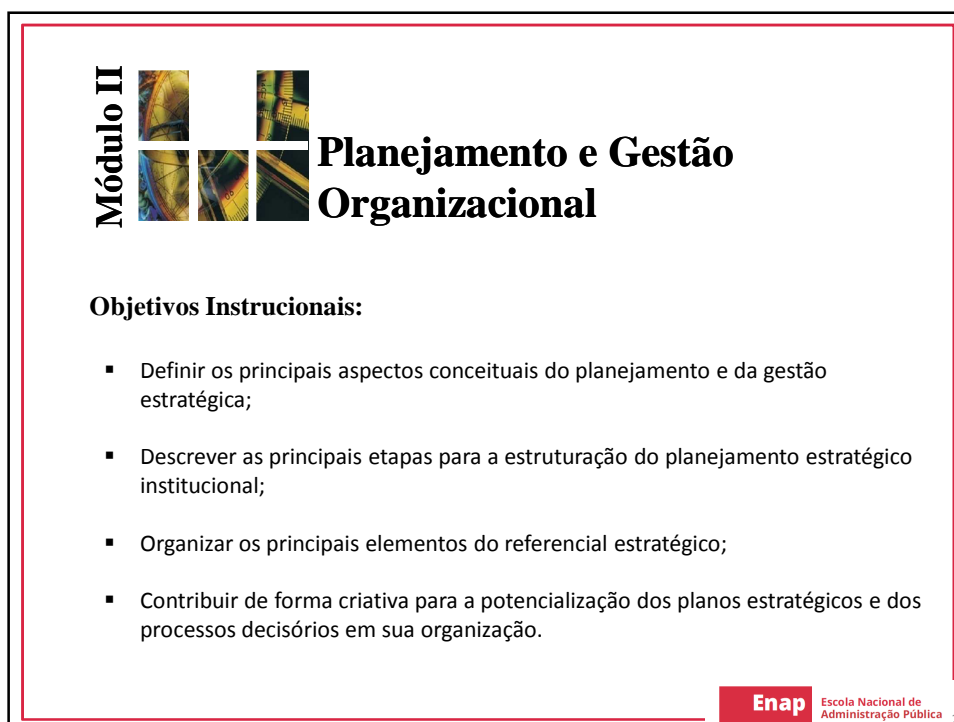
Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais

Módulo II

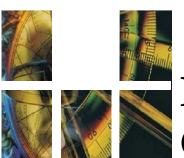


Planejamento e Gestão Organizacional

Enap Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão GOVERNO FEDERAL **BRASIL** PÁTRIA EDUCADORA



Módulo II




Planejamento e Gestão Organizacional

Objetivos Instrucionais:

- Definir os principais aspectos conceituais do planejamento e da gestão estratégica;
- Descrever as principais etapas para a estruturação do planejamento estratégico institucional;
- Organizar os principais elementos do referencial estratégico;
- Contribuir de forma criativa para a potencialização dos planos estratégicos e dos processos decisórios em sua organização.

Enap Escola Nacional de Administração Pública 2

Apresentação dos Participantes



Vamos nos conhecer?


Nome e instituição onde trabalha

Experiência em planejamento estratégico

Expectativas em relação ao curso

Enap Escola Nacional de Administração Pública 3

Seções do Módulo



Como se estrutura o Módulo?

1. Contexto Histórico do Planejamento Estratégico
2. Fundamentos do Planejamento Estratégico
3. Etapas do Planejamento Estratégico
4. Gestão Estratégica

Enap Escola Nacional de Administração Pública 4

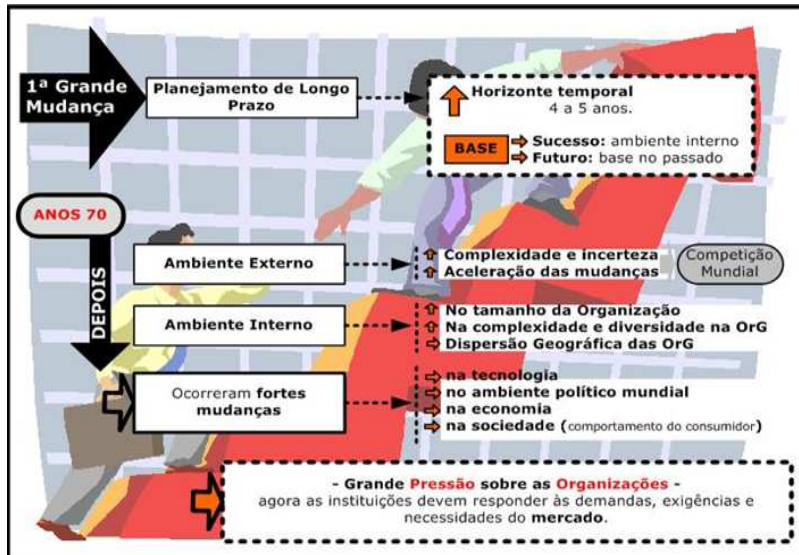
Seção 1: Contexto Histórico do Planejamento Estratégico



Seção 1: Contexto Histórico do Planejamento Estratégico



Seção 1: Contexto Histórico do Planejamento Estratégico



Seção 1: Contexto Histórico do Planejamento Estratégico



Seção 1: Contexto Histórico do Planejamento Estratégico



**DESAFIO ATUAL:
COMO MELHORAR OS
RESULTADOS
OBTIDOS?**

Complexidade do Ambiente

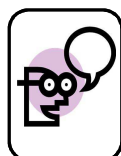
X

**Modernização não apenas nos aspectos
organizacionais e tecnológicos, mas
sobretudo nos aspectos relacionados com
cultura e mentalidade.**

Seção 2: Fundamentos do Planejamento Estratégico



Seção 2: Fundamentos do Planejamento Estratégico

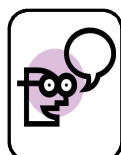


Por que planejar?

- ❑ A organização necessita *coordenar suas atividades de modo integrado*;
- ❑ A organização necessita *considerar o futuro*:
 - Preparar-se para o inevitável;
 - Ter opções frente ao indesejável;
 - Controlar o controlável.
- ❑ A organização *precisa de racionalidade* através da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
- ❑ A organização necessita *exercer controle*.

Mintzberg (1994)

Seção 2: Fundamentos do Planejamento Estratégico



O que é o planejamento?



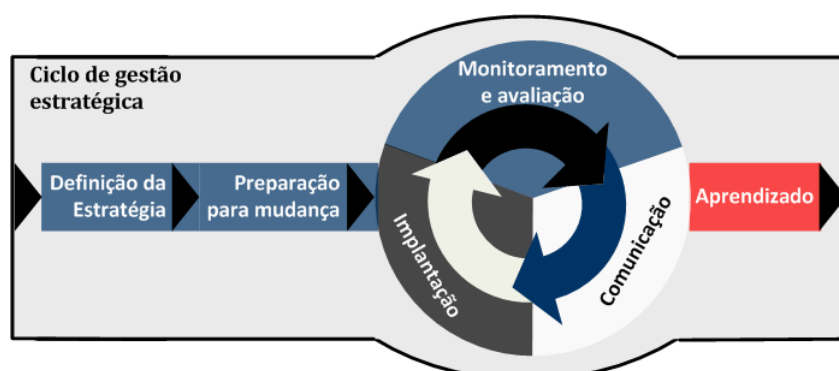
COMO DEVE SER FEITO O
PROCESSO DE PLANEJAMENTO?

Seção 2: Fundamentos do Planejamento Estratégico

Definição de Planejamento

- ❑ o Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às decisões presentes;
- ❑ o Planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões;
- ❑ o Planejamento é um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos estabelecidos;
- ❑ o processo de Planejamento é muito mais importante que seu produto final.

Seção 2: Fundamentos do Planejamento Estratégico

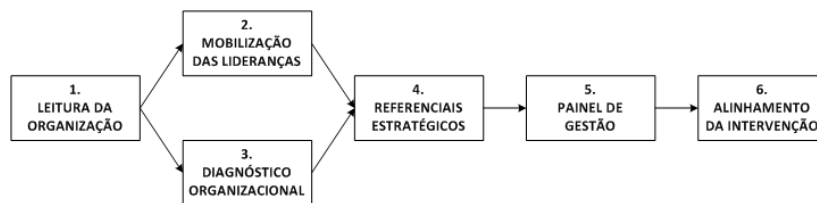
O processo do planejamento

Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico



Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico

Principais Atividades



Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico

1. Leitura da Organização

- Considerar o marco legal da instituição;
- Analisar as lições aprendidas do passado;
- Revisão documental;
- Análise dos planos organizacionais.

Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico

2. Mobilização das lideranças

- As lideranças da organização devem necessariamente se engajar no processo de planejamento estratégico;
- Falar a linguagem e conhecer todo o processo de planejamento estratégico;
- Patrocinar politicamente o processo de mudança de gestão;
- Tradução da visão das lideranças (entrevistas semi-estruturadas).

Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico

3. Diagnóstico Organizacional

- Realização do Diagnóstico Estratégico (análise SWOT);
- Analisar o resultados das entrevistas realizadas;
- Realização do Diagnóstico de Comunicação - entender os serviços prestados, a visão da instituição, o clima organizacional, o fluxo de informações e as necessidades de comunicação interna e externa.

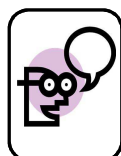
Seção 3: Etapas do Planejamento Estratégico

4. Referenciais Estratégicos

Composto por:

- **Missão institucional** – razão de ser da organização, identidade institucional;
- **Valores organizacionais** – inspiram e traduzem o comportamento das pessoas;
- **Visão de futuro** – idealização de um futuro desejado para a organização no cumprimento de sua missão;
- **Mapa estratégico** – comunica a estratégia da organização e dá consistência aos objetivos estratégicos.

Etapas do Planejamento Estratégico - Análise SWOT



O que é Análise SWOT?

Análise que permite construir uma **visão integrada** do contexto de atuação, sinalizando as **oportunidades** e **ameaças**, no cumprimento da **Missão** e na construção da **Visão de Futuro**.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 21

Análise do Ambiente Externo

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.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 22

Definição das premissas

Análise das características internas da organização vai revelar, sob um ponto de vista estratégico, as **forças** e **fraquezas**, bem como, permite identificar as suas causas.

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.

Análise SWOT

EXEMPLOS

- ▶ Elementos e estrutura de poder
- ▶ Estrutura e procedimentos organizacionais
- ▶ Sistemas de planejamento
- ▶ Sistemas de gestão
- ▶ Sistemas de informação e comunicação
- ▶ Sistemas e processos produtivos
- ▶ Tecnologia
- ▶ Qualidade dos produtos e serviços
- ▶ Sistema de aquisição de equipamentos
- ▶ Sistema de suprimento de materiais
- ▶ Sistema de recursos humanos
- ▶ Cultura organizacional

Fonte: PORTO, Cláudio, MACROPLAN, Outubro, 2000

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 25

Análise SWOT

Matriz de Avaliação Estratégica

Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaça			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 1	Capacidade Ofensiva capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.				Capacidade Defensiva poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.			
	Força 2								
	Força 3								
	Força n								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	Incapacidade Ofensiva quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.				Incapacidade Defensiva (Vulnerabilidade) quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 26

Análise SWOT

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-MUITA DIFICULDADE)				EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA NOS TORNA MAIS VULNERÁVEIS FRENTE A AMEAÇA? (0-NENHUM; 1-MODERADO E 2-FORTE)			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 27

Análise SWOT

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.

Com a análise é possível determinar estratégias institucionais mais efetivas e eficazes para o alcance dos objetivos projetados.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 28

Exercício 1



Análise SWOT

Etapas do Planejamento Estratégico - Missão Organizacional



O que é a missão organizacional?

- ❑ 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 stakeholders** (partes interessadas e atores institucionais).
- ❑ 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**.

Missão Organizacional

1) RAZÃO DE SER DA ORGANIZAÇÃO

“Por que a instituição existe?” – verbo no infinitivo (aumentar, 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”, “através”, “pelo”, etc.**

Missão Organizacional

EXEMPLOS DE MISSÃO



Elaborar e executar programas de formação inicial para carreiras e de capacitação permanente para agentes públicos, visando contribuir para a melhoria da gestão pública, em direção a um funcionamento ágil, eficiente e com foco no cidadão.



Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania.



Promover o planejamento participativo e a melhoria da gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente incluyente do País.



Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

Etapas do Planejamento Estratégico - Visão de Futuro

EXEMPLOS DE VISÃO DE FUTURO



“Todos os brasileiros contra a pirataria.”



“Ter excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”.



“A SIT será referência na promoção da inovação no país, como parte integrante do Sistema Brasileiro de CT&I.”



“A Universidade Federal Uberlândia estará entre as dez universidades federais mais conceituadas pela sociedade como referência na promoção de ensino, pesquisa e extensão.”

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 33

Etapas do Planejamento Estratégico - Valores

EXEMPLOS DE VALORES



Respeito ao cidadão; Integridade; Lealdade com a Instituição; Legalidade; Profissionalismo.



Comprometimento, Parceria, Ética, Inteligência Estratégica, Poder de Decisão, Inclusão



Ética, Valorização das Pessoas, Gestão Empreendedora, Comprometimento, Dinamismo, Integração Institucional



Ética, Empreendedorismo, Humanização e Democratização

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 34

Exercício 2 e 3



Definição da Missão e Visão

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 35

Étapas do Planejamento Estratégico – Mapa Estratégico

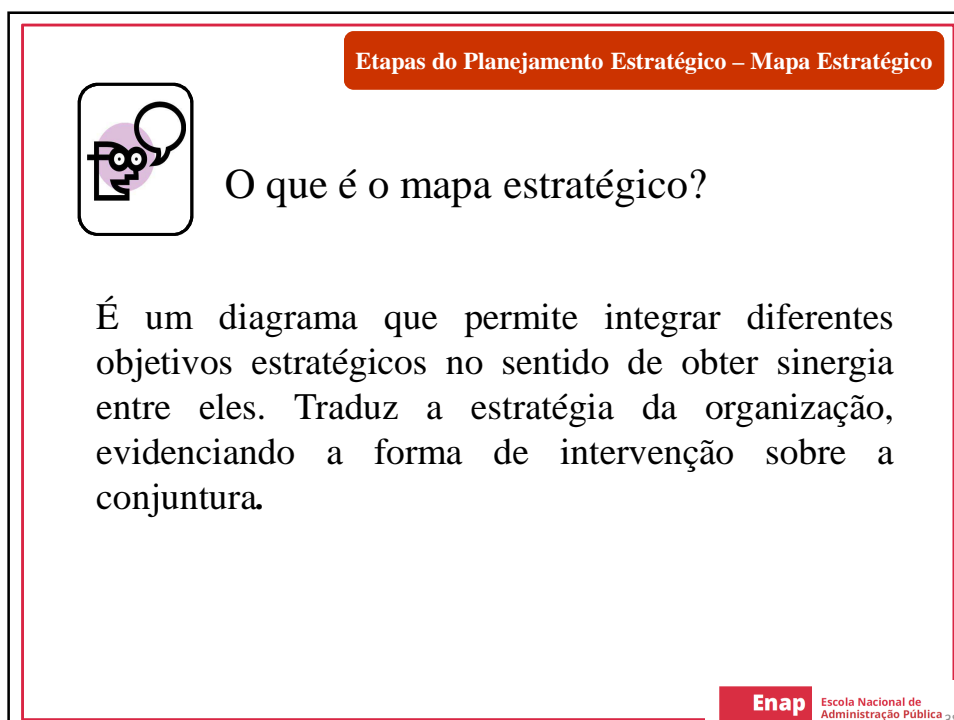
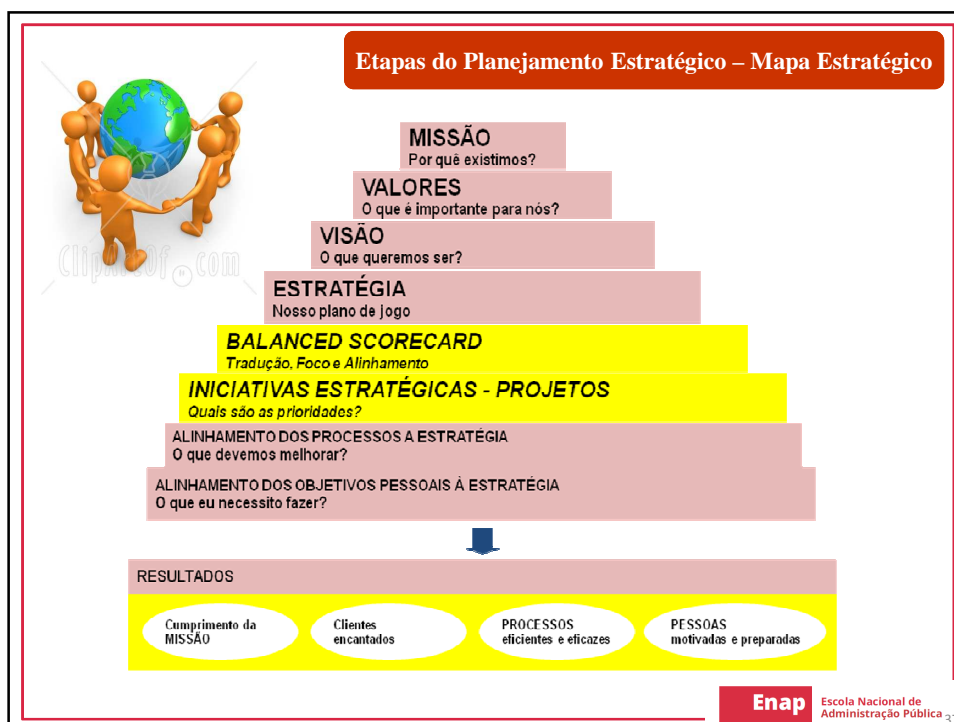
MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

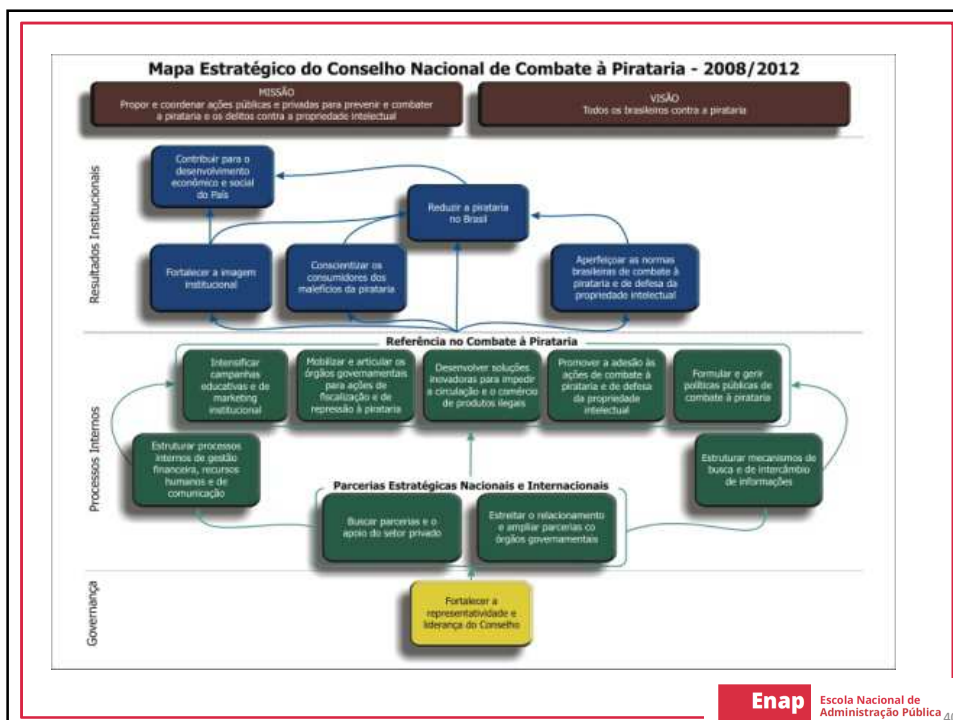


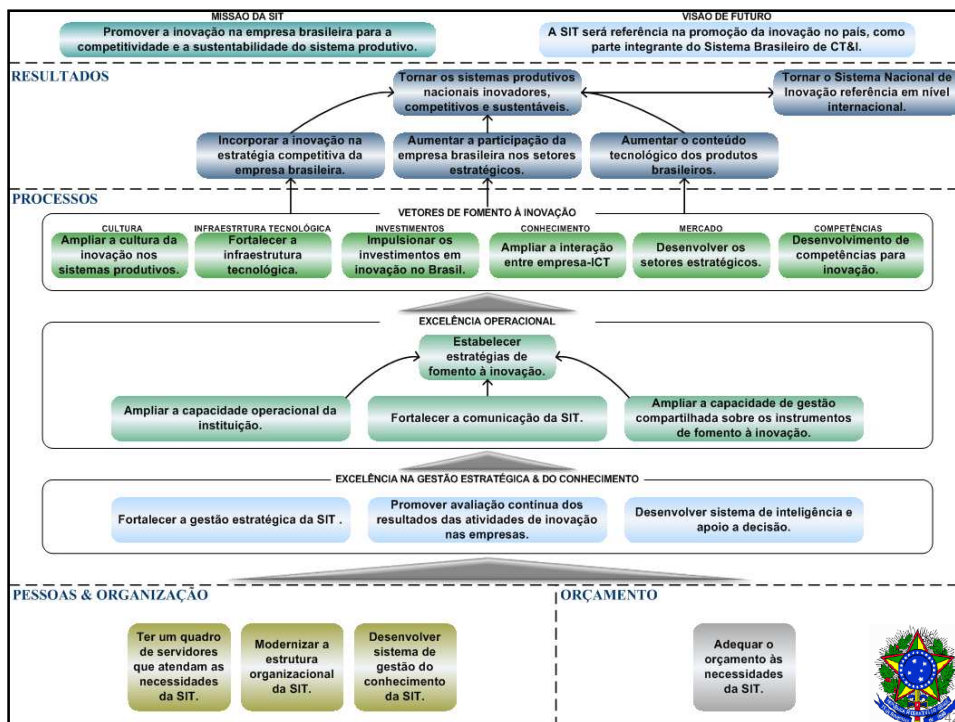
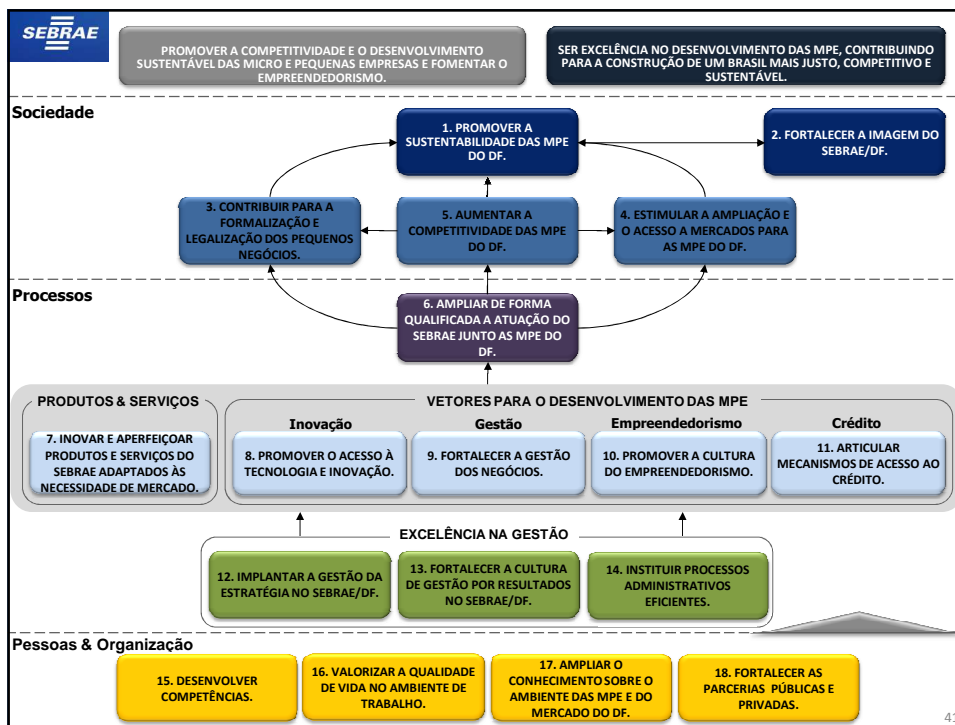
- ❑ Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.
- ❑ Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.
- ❑ Traduzem, consideradas as demandas e expectativas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

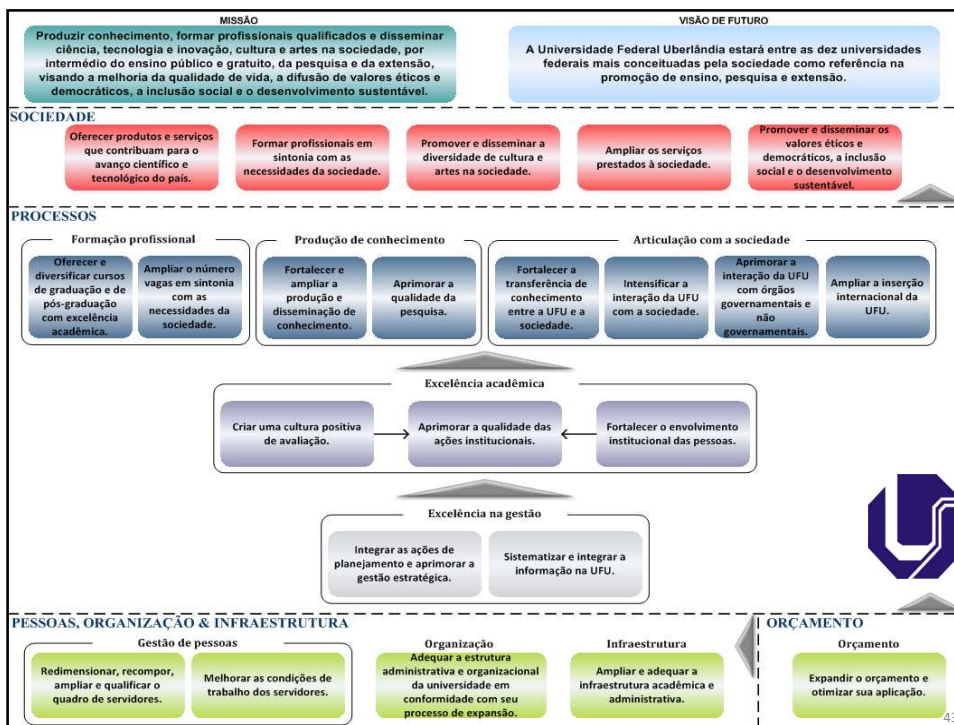
Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 36











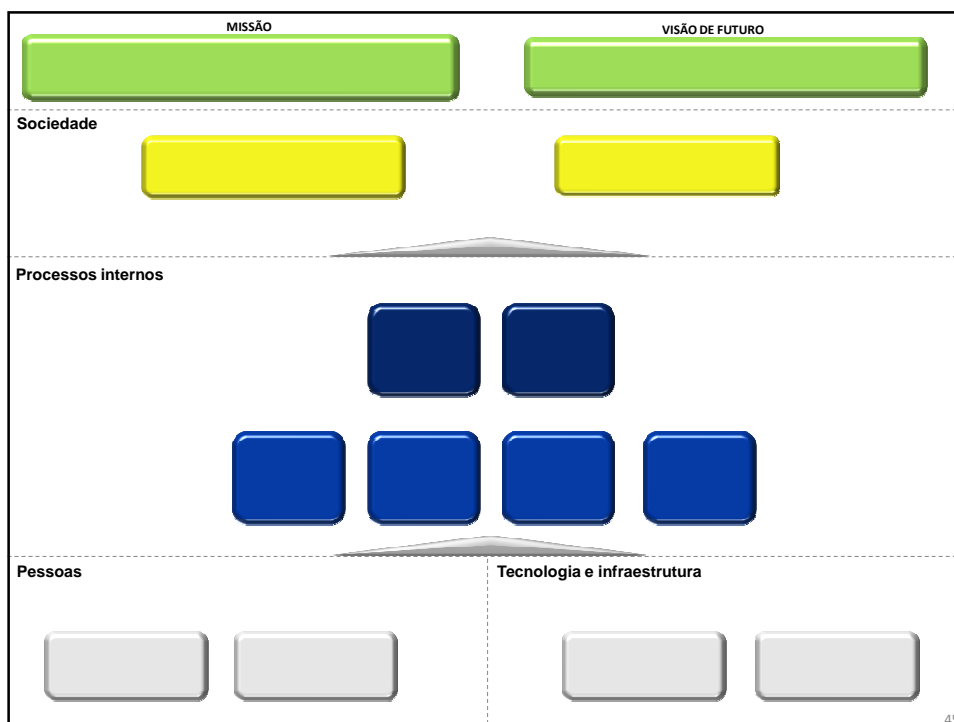
Exercício 4



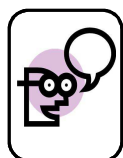
Mapa Estratégico


Escola Nacional de Administração Pública

44



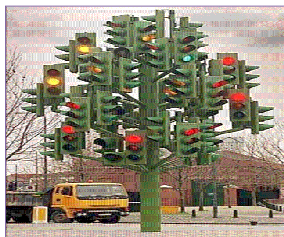
Etapas do Planejamento Estratégico – Painel de Gestão



O que compreende o painel de gestão?

- Construção do painel de indicadores;
- Levantamento da linha de base;
- Definição das metas.

Etapas do Planejamento Estratégico – Indicadores

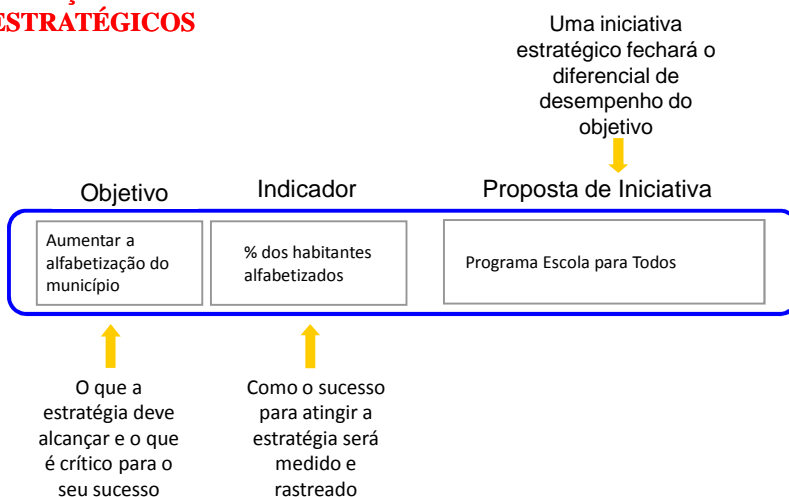
INDICADORES / QUANTIFICAÇÕES

- ❑ 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.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 47

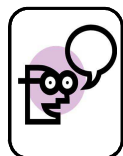
Etapas do Planejamento Estratégico – Indicadores

**MEDIÇÃO DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 48

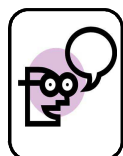
Etapas do Planejamento Estratégico – Alinhamento da Intervenção



O que compreende o alinhamento da intervenção?

- Elaboração do Plano de comunicação da estratégia;
- Definição dos projetos e atividades estratégicas;
- Organização dos programas;
- Alinhamento orçamentário.

Etapas do Planejamento Estratégico – Projetos Estratégicos



O que são projetos estratégicos?

- São iniciativas de grande magnitude e efeito duradouro. São empreendidos visando alcançar ou manter condições essenciais para o êxito dos objetivos estratégicos.

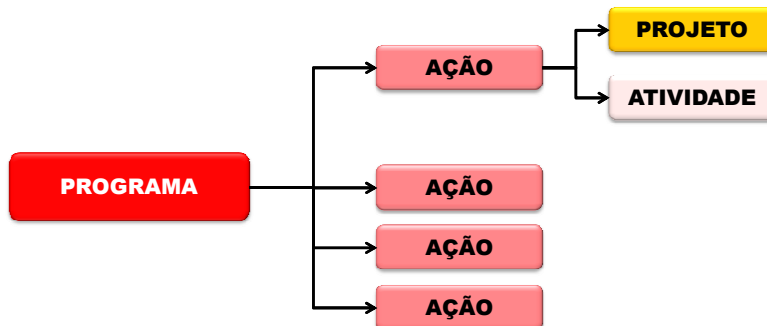


Os projetos estratégicos devem, necessariamente, ter uma vinculação com um ou mais objetivos estratégicos e focalizar um subconjunto relevante de forças e/ou fraquezas.

Fonte: MACROPLAN - Introdução ao Planejamento estratégico Institucional, DF,2001.

Etapas do Planejamento Estratégico – Organização dos Programas

Organização dos Programas



Etapas do Planejamento Estratégico – Divulgação do Plano

DIVULGAÇÃO DO PLANO

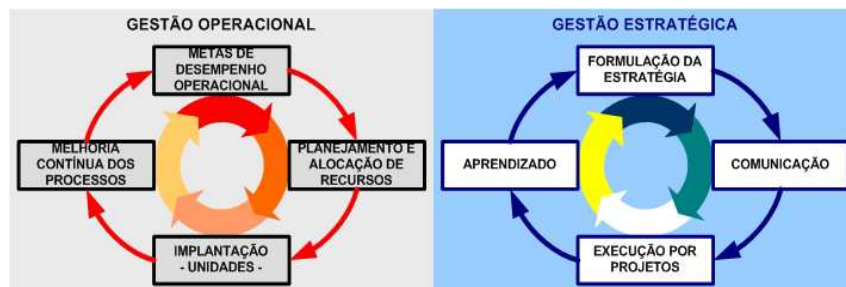
PROGRAMA			
TÍTULO			
OBJETIVO			
INDICADORES			
AÇÕES	PRODUTO	META	RESPONSÁVEL

Seção 4: Gestão Estratégica



Seção 4: Gestão Estratégica

GESTÃO: OPERACIONAL vs ESTRATÉGICA



Seção 4: Gestão Estratégica



IMPLANTAÇÃO

- DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA;
- ALINHAMENTO DAS EQUIPES;
- ASSESSORIA AOS PROCESSOS DE GESTÃO.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

- MONITORAMENTO DOS INDICADORES;
- AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.

COMUNICAÇÃO

- DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO;
- COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 55

Gestão Estratégica – Desafios da Implementação

Reuniões de Avaliação da Estratégia – R A E

- ❑ 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.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública 56

Gestão Estratégica – Desafios da Implementação



“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.

Gestão Estratégica – Foco das RAEs

Qual nosso desempenho estratégico ?

Qual nosso desempenho em relação as metas?

Objetivos

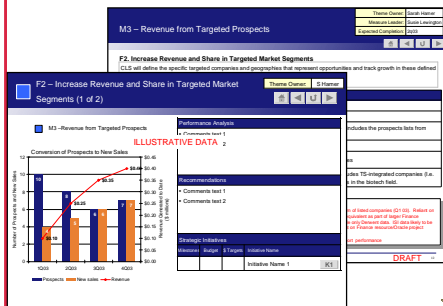
Qual o desempenho das iniciativas?

Indicadores

Iniciativas

Prazos

Metas



Nome	Status	Descrição	Responsável
Q107	Completado	Descrição	Mh. Z
Q107	Em Progresso	Descrição	Mh. W
Q107	Not Started	Descrição	Mh. Y
Q107	Not Started	Descrição	Mh. V

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

