Curso *online*

Gestão Estratégica com o uso do BSC

MÓDULO I - Conteúdo

Planejamento Estratégico - o que é, para que serve.

Planejar é uma ação rotineira no nosso cotidiano. Você já comprou um carro, um apartamento ou mesmo realizou uma grande viagem sem se programar para isso?

Provavelmente, não. É comum planejarmos por quanto tempo faremos economia nos nossos gastos para acumularmos a quantia necessária à compra que desejamos fazer. No caso do apartamento, por exemplo, temos que considerar o valor da entrada, as prestações, a localização, a metragem, o tamanho da família etc. E as nossas férias? Essas, então, são programadas com antecedência, considerando férias escolares, destino, meio de transporte, acomodações, documentação e assim por diante.

Diante disso, nos deparamos com uma definição bem simples de planejamento:

Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada.

Aprofundando um pouquinho mais esse conceito, podemos dizer que:

Planejamento é um processo que apresenta os caminhos a seguir, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

Saindo da esfera pessoal para a esfera profissional, ressaltamos que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma análise da situação atual, facilitando a tomada de decisões futuras, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a organização.

O **planejamento estratégico** é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam a mudança desejada.

Elementos do Planejamento

O planejamento estratégico permite que todos os esforços realizados pela organização, em qualquer área, tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo único de obter um desempenho superior.

O planejamento estratégico dá unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Cria condições para a transformação de idéias em realidade.

Para tanto, é necessário que os servidores e gestores conheçam e assimilem seus elementos, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente.

Os principais elementos que compõem um planejamento são: missão, visão de futuro, valores, cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Entendendo a **Missão**

A missão é uma declaração sobre **o que a organização é**, sobre **sua razão de ser**, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia.

A missão cria um clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores) com o trabalho que é realizado. A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Devem ser levados em conta pelo menos quatro pontos numa boa descrição da missão:

- as necessidades que a organização procurará satisfazer (necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes);
- os serviços que oferecerá;
- os cidadãos/clientes que atenderá;
- a maneira pela qual atenderá a seus cidadãos/clientes (deve estar relacionada aos valores defendidos pela organização pública).

Enfim, na definição da missão as seguintes questões devem estar respondidas:

- **o que** a organização faz?
- **para quem** a organização faz?
- **como** a organização faz o que faz?

Vejamos agora alguns exemplos de missão:

Superior Tribunal de Justiça – STJ:

"Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva."

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP:

"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".

Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União - TCU:

"Selecionar e desenvolver profissionais competentes para o quadro de pessoal do TCU, bem como incentivar a produção e a disseminação de conhecimentos na área de controle, com padrões de excelência internacionais".

Tribunal Regional Federal 1ª Região – TRF1:

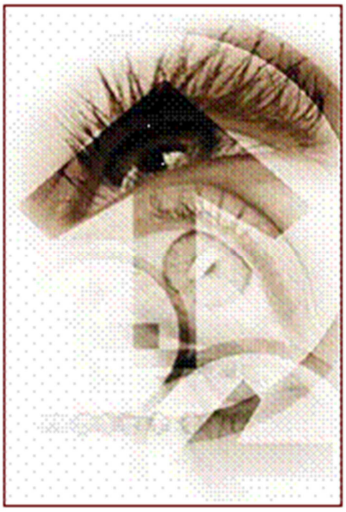
"Contribuir para a pacificação social, por meio de prestação jurisdicional acessível, célere, efetiva e agregada de princípios éticos, legais e de respeito ao ser humano."

Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG:

"Garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social."

Afinal, o que é **Visão de Futuro**?

A visão de futuro define o que a organização pretende ser daqui a alguns anos. Ela representa as ambições da organização e descreve o **quadro futuro** que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo. Sendo assim, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização, o horizonete de longo prazo a ser alcançado.



A visão de futuro sintetiza as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. A definição de **aonde se pretende chegar**permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada.

Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades.

Uma organização sem visão é uma organização sem direção, um barco sem rumo.

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo. Cada organização deve possuir apenas uma declaração de visão.

A visão de futuro raramente muda, e tende a ser muito estável. Deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou de fora da organização, o que aquela organização pretende fazer. Deve-se evitar que o seu enunciado seja genérico, sem identidade própria, ou seja, aplicável a qualquer organização.

Vejamos alguns exemplos de visão:

Superior Tribunal de Justiça – STJ:

"Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva."

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP:

"Ser uma instituição reconhecida nacionalmente como padrão de excelência na capacitação de recursos humanos do Serviço Público."

Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União - TCU:

"Tornar-se referência internacional em educação e em produção e disseminação de conhecimento na área de controle da Gestão Pública."

Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG:

"Ser reconhecido junto à coletividade pela excelência de sua atuação."

Tribunal Regional Federal 1ª Região – TRF1:

"Consolidar-se perante a sociedade brasileira, como um tribunal que promove a pacificação social, por meio da excelência, rapidez e efetividade de seus julgados, da boa gestão de seus recursos e da qualidade de suas ações, além de se firmar como um centro de referência em ambiente de trabalho e motivação humana."

Compreendendo os **Valores**

São ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Representam as **convicções** dominantes, as **crenças** básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes. Os valores descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão.

Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência.

Podemos dizer que os valores são fonte de orientação e inspiração no local de trabalho, mas para tanto, eles devem ser aceitos e internalizados por todos na organização.

São exemplos de valores de uma organização:

1. **Excelência**– Valorizamos nossos clientes com o fornecimento de qualidade e excelência em tudo aquilo que fazemos e pelo modo como o fazemos.

2. **Inovação**– Buscamos e incentivamos formas apropriadas e inovadoras para a solução de problemas que tragam resultados para nossos clientes e resolvam nossos desafios organizacionais.

3. **Respeito pelo Indivíduo** – Respeitamos a dignidade e os direitos de cada pessoa dentro da organização.

4. **Participação**– Trabalhamos em equipe, e cada pessoa contribui no limite de sua participação nas atividades da organização.

Analisando **Cenários**

Refere-se à etapa de **diagnóstico estratégico**, considerando variáveis do ambiente interno e externo à organização, referenciais obrigatórios para a definição deestratégias e objetivos.

A ferramenta mais utilizada para a definição de cenários é a **matriz de análise SWOT**. O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O **ambiente interno** pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o **ambiente externo** está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo periodicamente de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Vejamos a seguir um exemplo de análise do ambiente interno e externo de um tribunal superior.

Cenário Externo

São consideradas **ameaças** ao bom desempenho do tribunal:

- a legislação processual desatualizada e ensejadora de inúmeros recursos protelatórios;
- a delonga da reforma do Judiciário;
- as reformas previdenciária e tributária, que devem causar expressivo aumento na demanda de processos;
- a escassez de recursos e os cortes orçamentários;
- o descrédito do Judiciário perante a sociedade;
- a demanda represada que pode chegar ao tribunal com a aceleração do trâmite processual das instâncias inferiores;
- a morosidade processual em outros órgãos e o excesso de recursos interpostos pelo Executivo contra as decisões judiciais.

Representam**oportunidades** ao bom desempenho do tribunal:

- a abertura para intercâmbios;
- a tendência à integração de sistemas informatizados e à uniformização de procedimentos no Judiciário;
- a reforma processual;
- o Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano firmado pelos chefes dos Poderes da República;
- o advento do Conselho Nacional de Justiça;
- a criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados;
- a boa imagem perante os advogados que utilizam os serviços do tribunal;
- a constante preocupação dos magistrados com a opinião pública.

Cenário Interno

Com relação aos **pontos fortes**, constatou-se, por exemplo, que determinado tribunal é um bom lugar para se trabalhar, tendo em vista a quantidade adequada dos recursos materiais disponibilizados e a alta qualificação dos servidores, que possuem bom conhecimento das suas tarefas e compreendem a finalidade da sua unidade de trabalho, gerando confiança da chefia em seus colaboradores. Outro fator importante que pode ser considerado é o foco no cliente, haja vista a preocupação constante em atender aos usuários com qualidade e agilidade .

Dentre os **pontos fracos**, destacam-se no mesmo exemplo a baixa integração e a comunicação, algumas vezes não eficaz, entre as diversas unidades do Tribunal. A falta de uma avaliação mais objetiva dos produtos e serviços por meio de indicadores e metas de desempenho e a pouca oportunidade de crescimento na carreira também foram fatores enfatizados pelos servidores na pesquisa. Por fim, identificou-se insatisfação com o mobiliário e inadequação do espaço físico em grande parte das unidades de trabalho. Há que se destacar, ainda, a necessidade de reorganizar os processos de trabalho, redimensionar as equipes setoriais e desenvolver parcerias para disseminação das melhores práticas.

Definindo **Objetivos Estratégicos**

Os objetivos estratégicos são **áreas** de atividades **nas quais o alcance de resultados** favoráveis **é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro** da organização.

Os objetivos devem ser definidos por pessoas do nível estratégico da organização e determinam onde ela deve concentrar seus esforços. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização. Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.

São exemplos de objetivos estratégicos:

1. Realizar atendimento rápido e de qualidade
2. Desenvolver competências
3. Melhorar a imagem junto à comunidade
4. Desenvolver alianças estratégicas
5. Aumentar a produtividade

Aprendendo sobre **Indicadores e Metas**

Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dos indicadores são traçadas as **metas**, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas podem ser definidas, ainda, como o **padrão ideal de desempenho** a ser alcançado ou mantido.

"Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia".
William Edwards Deming

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados, pois as mesmas devem ser observáveis, quantificadas por meio dos indicadores, conter prazos de execução e definição de responsabilidade. É importante frisar que a definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente.

Podemos simplificar o conceito de meta como um objetivo quantificado no tempo, ou:

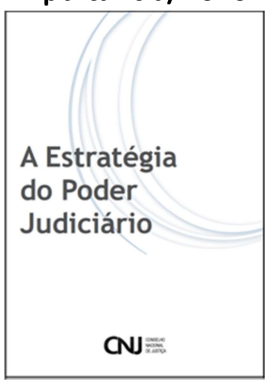
Meta = Objetivo + Medição + Tempo

Características das metas:

- desafiantes, para estimular os executores;
- significado particular à organização, gerando comprometimento e motivação;
- relevantes, importantes para o alcance dos objetivos;
- claras, precisam evitar ambiguidades e todos devem entender;
- específicas, metas genéricas não geram resultados observáveis, claros;
- mensuráveis, precisam ser quantificadas por meio dos indicadores;
- temporais, com prazo bem definido, contendo dia, mês e ano;
- viáveis, precisam ser alcançáveis.
-

As metas têm foco em resultados e não em atividades.

Importância/Benefícios do Planejamento



O planejamento estratégico é um instrumento efetivo para gerenciar as organizações.

Entretanto, é necessário saber utilizá-lo com maestria para colher bons resultados.

Dentre os principais benefícios de um bom planejamento, estão:

- identificação de áreas que exijam maior atenção, tendo em vista os resultados necessários e esperados;
- estabelecimento de fluxo efetivo de informações, importante e adequado para o processo decisório;
- facilidade na alocação dos recursos na organização, especialmente os orçamentários;
- criação de alternativas administrativas;
- comportamento sinérgico e comprometimento das várias unidades organizacionais da organização;
- transformação da organização reativa em organização proativa;

- desenvolvimento de um processo descentralizado de decisão na organização;
- obtenção de melhores resultados operacionais.

"Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes."
Peter Drucker

Gestão Estratégica

O que é estratégia

O conceito básico de estratégia está relacionado à interação da organização com o seu ambiente, ressaltando a maximização dos resultados que ela quer oferecer.

Estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos pela organização. Segundo Henry Mintzberg, estratégia pode ser entendida com um plano para olhar adiante e um padrão para olhar para o desempenho passado.

A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica, viável e, se possível, original. Dessa forma, constitui-se na melhor forma da organização otimizar o uso de seus recursos, reduzir seus problemas e atingir ou até mesmo superar os resultados esperados.

Enfim:

"O termo estratégia pode ser definido como um conjunto de ações de qualquer natureza adotadas para alcançar um determinado objetivo. Representa a lógica de funcionamento de uma organização definindo as razões que justificam ou criam vantagem competitiva. Mesmo que a estratégia não esteja estruturada e formalizada, o comportamento adotado para a concretização de objetivos pré-definidos, define uma estratégia. Michael Porter define a estratégia como a criação de um posicionamento de valor único. É a realização de atividades diferentes, ou, de atividades semelhantes realizadas de forma diferente. A estratégia especifica o que a empresa faz e o que não faz."

(Trecho extraído do site da empresa 3GEN Gestão Estratégica)

Sistema de Gestão Estratégica

Afinal de contas, o que vem a ser gestão estratégica?

Gestão estratégica pode ser vista como a forma pela qual a organização **"dá vida"** ao seu planejamento estratégico.

A Gestão Estratégica é hoje um dos principais desafios da organização, pois consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente implementada, acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objetivo maior da organização, seja alcançada. É voltada para o longo prazo e está integrada num sistema de gestão com foco em resultados.

A idéia é definir ciclos de acompanhamento, criando ambientes contínuos de reflexão estratégica nas reuniões gerenciais para garantir que a análise dos resultados seja efetiva e prospectiva e, se possível em tempo real, embasando a tomada de decisões. Esses ciclos devem ser mais curtos e assertivos, variando de 1 a 3 meses.

Sistema de Gestão Estratégica II

A gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a alta cúpula até a operação, incluindo áreas de apoio e, na maioria das vezes, até mesmo os terceiros. Essa mudança de cultura está relacionada principalmente ao aspecto "**pensar estrategicamente**".

As pessoas precisam entender qual é o impacto de suas ações para a implementação da estratégia e o alcance da visão de futuro da organização, visando uma atuação com foco no que efetivamente deve ser feito para gerar os resultados esperados.

Daí a importância fundamental de um processo de **comunicação eficaz**, a fim de fazer com que cada um saiba qual é a contribuição do seu trabalho para a estratégia da organização.

E não basta comunicar a estratégia, é preciso acima de tudo, gerenciá-la.

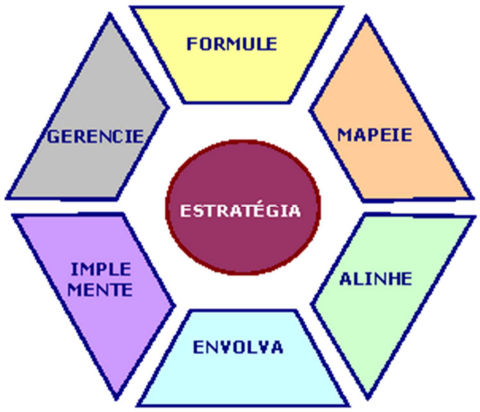
A conseqüência de não se **gerenciar bem a estratégia** é que, sem gestão, não há execução. E quando tratamos de estratégia, falta de execução é um desastre. A disciplina da gestão é o ponto fundamental para garantir a boa execução da estratégia. Por isso, é importante:

- Definir um modelo de gestão estratégica onde a responsabilidade de execução esteja clara;
- Ter momentos específicos de análise e tomada de decisão;
- Dispor de uma solução tecnológica para automatizar e sistematizar a gestão da estratégia.

"Tão importante quanto uma boa estratégia é uma estratégia bem implementada".

Sistema de Gestão Estratégica III

Uma boa execução da estratégia pressupõe, basicamente, que a organização:

- **Formule**: analise o seu ambiente competitivo e formule uma boa estratégia;
- **Mapeie**: crie um Mapa da Estratégia e selecione os melhores indicadores de desempenho;
- **Alinhe**: alinhe os processos, estrutura e tecnologias às demandas estratégicas;
- **Envolva**: busque o envolvimento das pessoas em todos os níveis;
- **Implemente**: faça a gestão dos projetos necessários para a implementação da estratégia;
- **Gerencie**: faça da gestão estratégica uma rotina.

Essas são as seis premissas básicas para garantir a execução da estratégia de uma organização, seja ela uma organização privada e que visa lucro, ou um órgão de governo ou uma organização sem fins lucrativos.