

# **I ENCONTRO DOS ASSESSORES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA JUSTIÇA ESTADUAL**



**Conselho Nacional de Justiça**

**Junho/2009**

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



# **CONCEITOS BÁSICOS**



# O QUE É PLANEJAR?

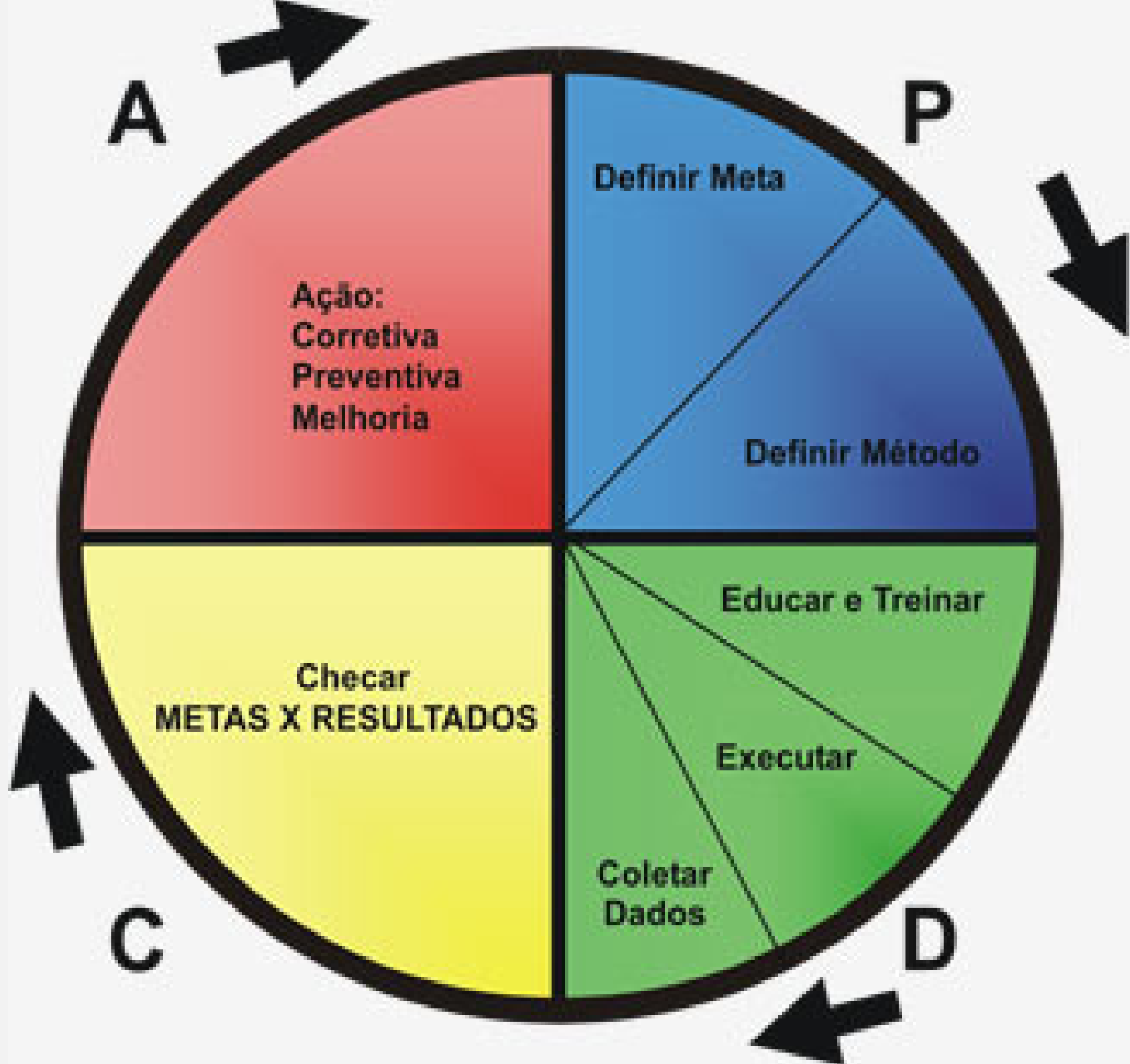


- **Planejar é decidir antecipadamente o que fazer.**
- **Planejar é decidir antecipadamente o que fazer para atingir um fim determinado.**

# O QUE É PLANEJAR?



- **Planejar é decidir antecipadamente o que fazer para atingir um fim determinado, com a melhor concentração de esforços e recursos possível.**
- **Planejar é decidir antecipadamente o que fazer para atingir um fim determinado, com a melhor concentração de esforços e recursos possível, considerando experiências passadas.**



# PLANEJAMENTO



- **É um processo....**
- **que permite avaliar implicações futuras de ações presentes...**
- **facilitando a tomada de decisão futura (mais rápida, coerente e eficaz) ...**
- **e reduzindo a incerteza nas organizações (exercício sistemático aumenta probabilidade de sucesso).**

# PLANEJAMENTO X PLANO



## PLANEJAMENTO

- O planejamento é um processo.
- É sistêmico.

## PLANO

- Plano é um documento formal.
- É a consolidação das informações do planejamento.



# PLANEJAMENTO X ESTRATÉGIA



## PLANEJAMENTO

- O planejamento é um processo.
- É sistêmico.

## ESTRATÉGIA

- Ação deliberadamente pensada para lidar com uma determinada situação.
- É única.

# PARTES DO PLANEJAMENTO



**Conjunto de decisões inter-relacionadas...**

- 1. PLANEJAMENTO DOS FINS:** determinação do estado futuro desejado (visão, objetivos, metas)
- 2. PLANEJAMENTO DOS MEIOS:** caminhos para chegar ao estado futuro (estratégias, políticas e planos de ação)

# PARTES DO PLANEJAMENTO



**3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:** esquematização dos requisitos organizacionais, estruturação.

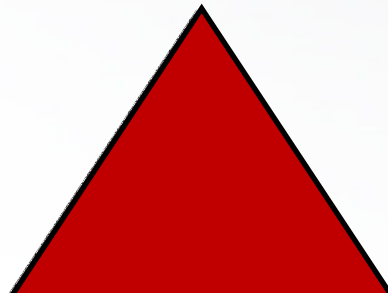
**4. PLANEJAMENTO DE RECURSOS:** necessidades de pessoas, materiais/equipamentos e recursos financeiros.

**5. PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO E CONTROLE:** prever metodologia de gerenciamento da execução do que foi planejado.

# TIPOS DE PLANEJAMENTO



**Considerando grandes níveis hierárquicos...**



**ESTRATÉGICO**

# TIPOS DE PLANEJAMENTO



## 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Organização como um todo;
- Objetivos de longo prazo;
- Maiores riscos;
- Menor flexibilidade

# TIPOS DE PLANEJAMENTO



## 2. PLANEJAMENTO TÁTICO

- Otimiza uma determinada área;
- Objetivos de médio e curto prazo;
- Riscos menores e maior flexibilidade em comparação ao estratégico.

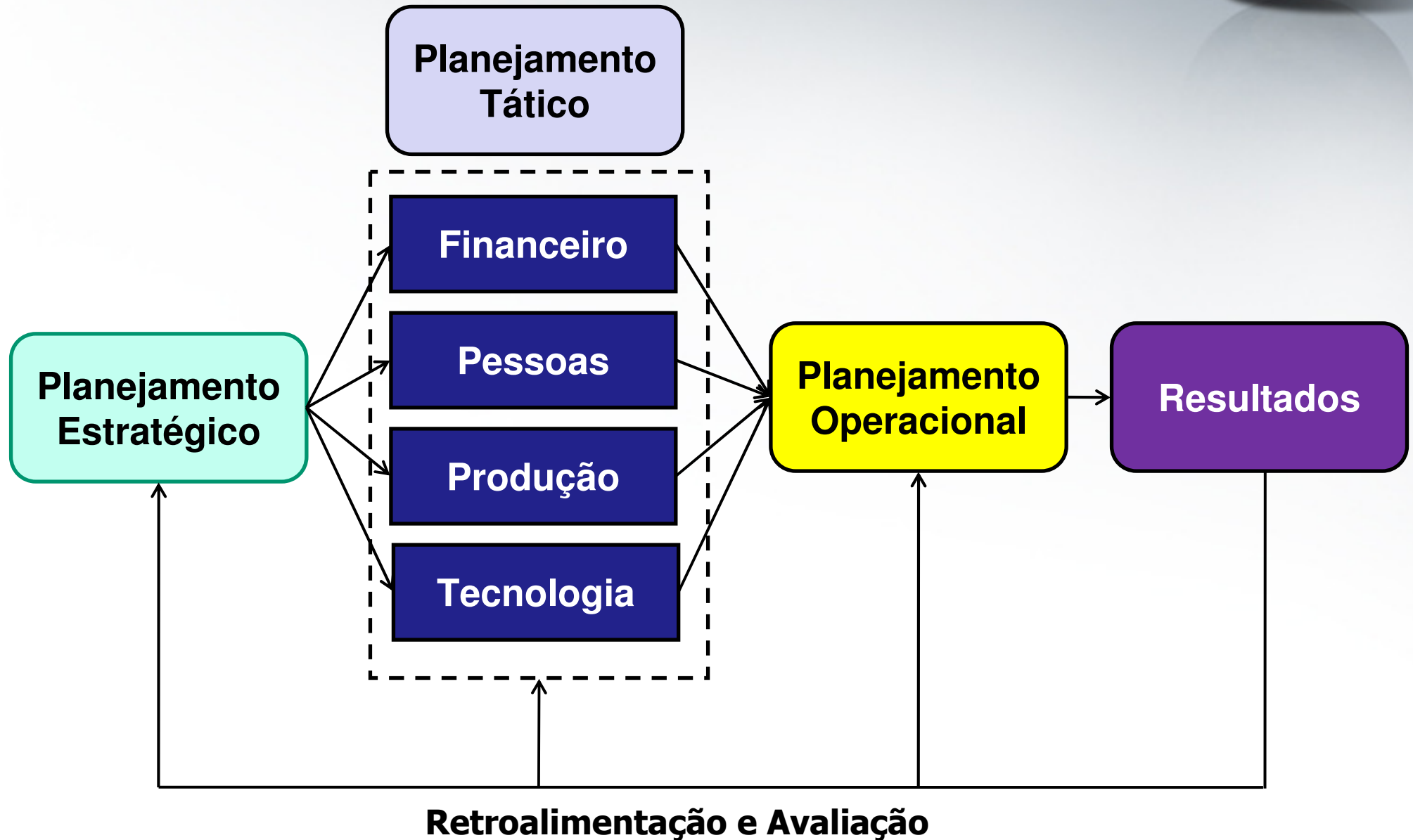
# TIPOS DE PLANEJAMENTO



## 3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- Formaliza a metodologia de desenvolvimento e implantação;
- Define os recursos necessários;
- Detalha os produtos e resultados finais;
- Define cronogramas pormenorizados;
- Indica os responsáveis.

# TIPOS DE PLANEJAMENTO





# **ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO**



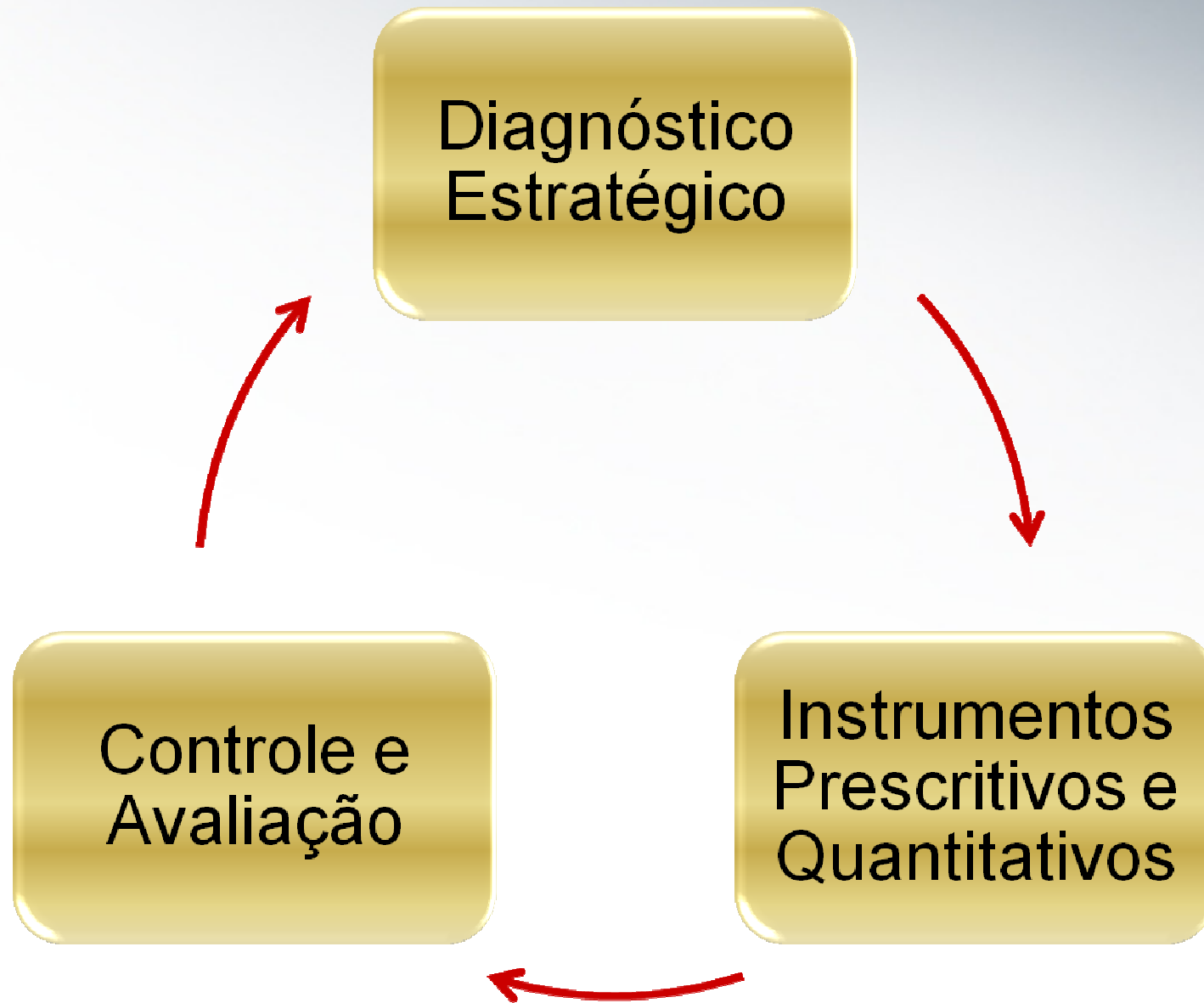
# POR ONDE COMEÇAR?



**Existem basicamente 2 opções...**

- 1.** Primeiramente estabelecemos **"AONDE SE QUER CHEGAR"** e depois definimos **"COMO A ORGANIZAÇÃO ESTÁ"** para chegar à situação desejada.
- 2.** Primeiramente definimos **"COMO A ORGANIZAÇÃO ESTÁ"** e depois **"AONDE SE QUER CHEGAR"** .

# FASES



# FASES



## 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Análise do Ambiente
- Missão
- Valores

**COMO A  
ORGANIZAÇÃO ESTÁ**

# FASES



## 2. INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

- Visão de Futuro
- Objetivos
- Indicadores e Metas
- Iniciativas

**AONDE SE QUER  
CHEGAR**



## 3. CONTROLE E AVALIAÇÃO

- Sistema administrativo de acompanhamento
- Avaliação do Desempenho
- Ações corretivas e

**GARANTIR O SUCESSO  
E APRENDER**

# **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**



# ANÁLISE DE AMBIENTE





# ANÁLISE DE AMBIENTE



Na busca dos Objetivos

		Ajuda	Atrapalha
Origem do Fator	Interna (organização)	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Externa (ambiente)	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

# ANÁLISE DE AMBIENTE



## Alguns fatores a serem considerados

### **Internamente**

- **Estrutura organizacional**
- **Recursos humanos**
- **Tecnologia**
- **Processos de trabalho**
- **Infra-estrutura**
- **Comunicação**

### **Externamente**

- **Políticas de Governo**
- **Aspectos Legais**
- **Contexto econômico**
- **Tecnologia**
- **Imprensa**
- **Sociedade**

# ANÁLISE DE AMBIENTE



## Exemplos

### Análise Interna

**Integração e  
comunicação falhas  
STJ**

**Processo decisório  
compartilhado  
TCU**

**Espaço Físico  
STJ**

**Bom parque  
informacional  
TRE-GO**

**Política de RH  
TCU**

**Alta qualificação  
dos servidores  
STJ**

**Processo orçamentário  
inadequado  
TJ-GO**

**Desenvolvimento  
cultura de planejamento  
CJF**

# ANÁLISE DE AMBIENTE



## Exemplos

### Análise Externa

**Demanda represada  
em instâncias inferiores  
STJ**

**Aprovação do Plano  
de Cargos e Salários  
CJF**

**Descrédito do  
judiciário perante  
a sociedade  
STJ**

**Reforma  
processual  
STJ**

**Cortes orçamentários  
pelo legislativo  
TRE-GO**

**Efetivação do  
processo virtual  
TJ-GO**

**Flexibilização da  
legislação trabalhista  
TRT-SE**

**Combate  
à corrupção  
TCU**

# DIAGNÓSTICO



## FONTES DE INFORMAÇÃO

- Entrevistas com líderes;
- Estatísticas/indicadores;
- Pesquisas com usuários;
- Pesquisas de clima organizacional;
- Comparação com outras organizações;
- Histórico orçamentário etc

# MISSÃO



A missão descreve a **razão de ser**, os propósitos da organização.

**“Para quê e para quem a organização existe?”**

# MISSÃO



## COMO ESTRUTURAR A DECLARAÇÃO DE MISSÃO

**O QUÊ?**

**O propósito da  
organização/negócio**

**COMO?**

**Forma de  
atuação**

**PARA  
QUÊ/QUEM?**

**Benefícios, a  
contribuição para os  
usuários/sociedade**

# MISSÃO



## Exemplos

### **PODER JUDICIÁRIO**

**Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.**

### **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.**

### **TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL**

**Assegurar os meios efetivos que garantam à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado.**



# MISSÃO



## Exemplos

### **SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

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

### **MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**

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

# **EXERCÍCIO ANÁLISE / MISSÃO**



# **INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS**



# VISÃO



**A visão representa as **aspirações** da organização para o **longo prazo**.**

- ✓ Onde queremos estar em 5-10 anos?
- ✓ Como queremos ser vistos?

# VISÃO



## **ATRIBUTOS DE UMA BOA VISÃO**

**Ambiciosa:** a visão propõe um desafio?

**Inspiradora:** a visão mobiliza os funcionários?

**Mensurável:** a visão pode ser efetivamente medida?

**Alcançável:** pode realmente ser atingida?

**Temporal:** o prazo está definido?

# VISÃO



## Uma boa declaração de visão cria foco para a organização agir

### Exemplo: Hospital Militar

#### RUIM

**“Ser o melhor hospital do mundo”**

##### **Reação Organizacional**

- “Está muito genérico.”
- “Onde devemos nos concentrar?”
- “Sabemos que somos um hospital, por que nos dizer?”
- “O que significa ser o melhor?”

#### MELHOR

**“Ser o melhor hospital militar do mundo em ferimentos de combate”**

##### **Reação Organizacional**

- “Sabemos que somos um hospital militar, por que nos dizer?”
- “Devemos nos concentrar em sermos o melhor em ferimentos de combate”
- “O que significa ser o melhor?”

#### ÓTIMO

**“Ser o hospital militar n.º 1 na taxa de recuperação de ferimentos de combate até 2014”**

##### **Reação Organizacional**

- “Sabemos onde nos concentrar.”
- “Temos uma meta específica.”
- “Sabemos o prazo”
- “Como fazer isso acontecer?”



## Exemplos

### **PODER JUDICIÁRIO**

**Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.**

### **PETROBRÁS**

**Até 2020, seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.**

### **SENAI**

**Consolidar-se, em 2010, como líder em educação profissional, reconhecido em educação tecnológica e indutor da inovação e de transferência de tecnologias para a indústria, atuando com padrão internacional de excelência.**

### **ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**Ser o melhor estado brasileiro para se viver e trabalhar (2020).**

# **EXERCÍCIO VISÃO**

