

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Luiz Otávio

Setembro/ 2009

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 e possibilidades futuras.**



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.

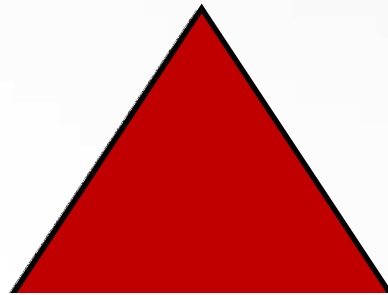
4. PLANEJAMENTO DE RECURSOS: necessidades de pessoas, materiais/equipamentos e recursos financeiros.

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.

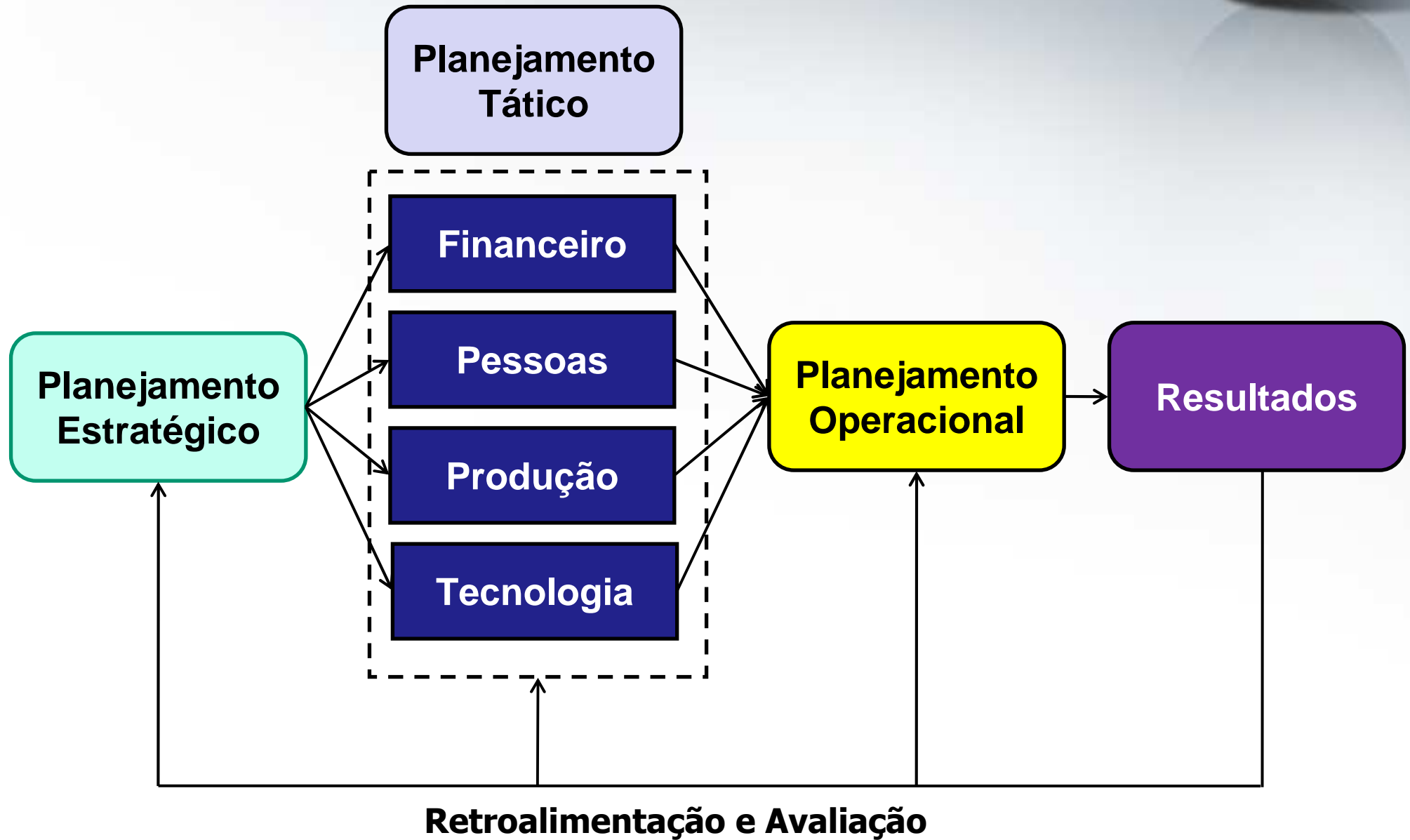
TIPOS DE PLANEJAMENTO



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



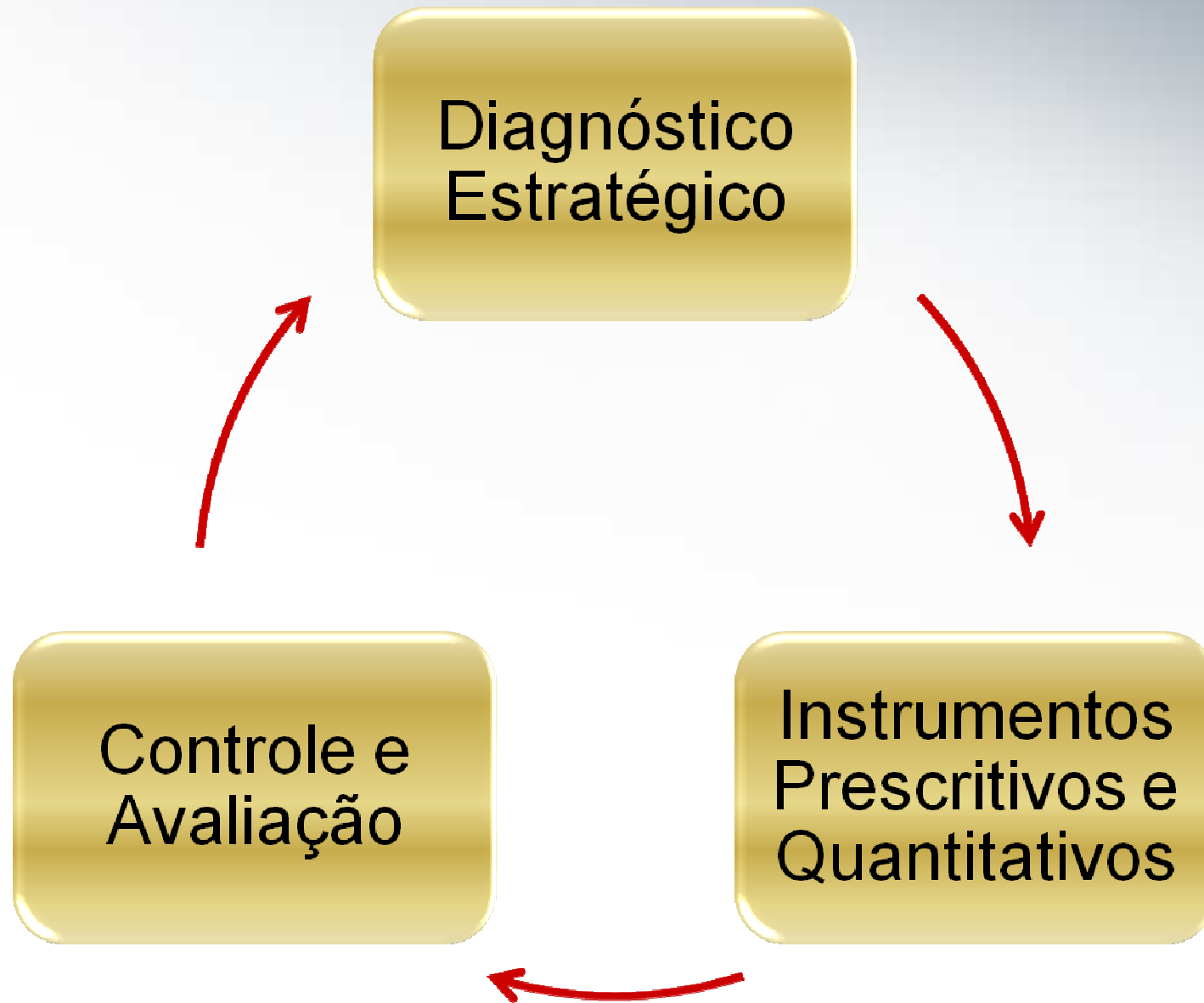
POR ONDE COMEÇAR?



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
- Projetos e Ações

**AONDE SE QUER
CHEGAR**



3. CONTROLE E AVALIAÇÃO

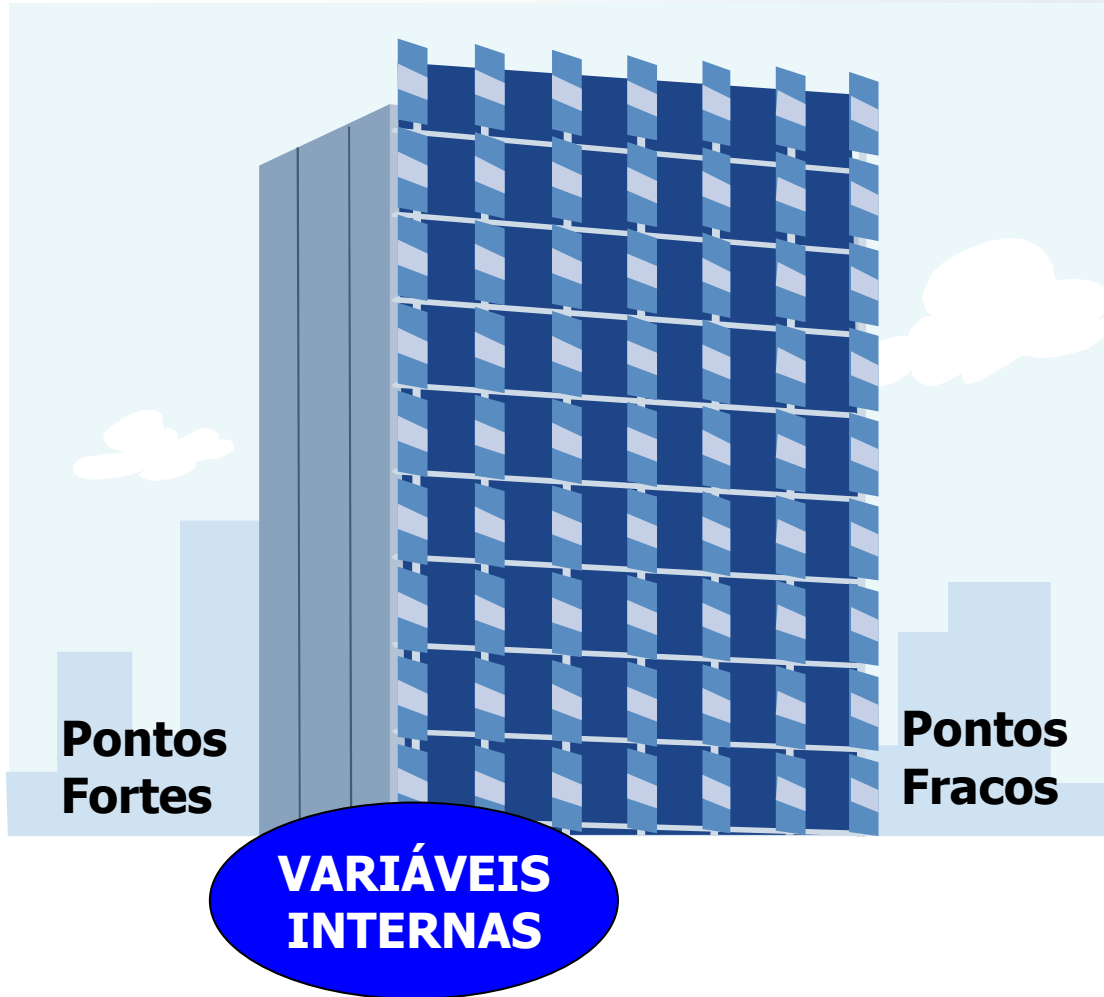
- Sistema administrativo de acompanhamento
- Avaliação do Desempenho
- Ações corretivas e

**GARANTIR O SUCESSO
E APRENDER**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



ANÁLISE DE AMBIENTE



ANÁLISE DE AMBIENTE



Na busca dos Objetivos

		Ajuda	Atrapalha
Origem do Fator	Interna (organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Externa (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

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
- Mídia
- Sociedade

ANÁLISE DE AMBIENTE



Exemplos

Análise Interna

**Comunicação
interna e externa
TRT 8ª**

**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**

**Celeridade dos
processos judiciais
TSE**

ANÁLISE DE AMBIENTE



Exemplos

Análise Externa

**Demanda represada
em instâncias inferiores
STJ**

**Reforma Política
TSE**

**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**

CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Fundamento básico da prospectiva – o futuro é múltiplo e incerto

“O conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.” GODET (1997)

CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Fases

- identificação das variáveis chaves ou eventos motrizes;
- análise do jogo dos atores, influência sobre as variáveis chaves, para poder fazer as perguntas chave para o futuro;
- redução da incerteza nas questões chaves e escolha dos cenários ambientais mais prováveis usando os métodos de consulta a especialistas.

CENÁRIOS PROSPECTIVOS

INPE

Variáveis chave



CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Análise das Variáveis chave

DESAFIOS RELACIONADOS ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS	DESCRIÇÃO DAS INCERTEZAS CRÍTICAS	BREVE DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL
Implicações das políticas globais relacionadas às mudanças climáticas	refere-se à evolução da importância qualitativa e quantitativa que o tema mudanças climáticas deve assumir nas relações entre os países e nas políticas nacionais	O último relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) é contundente em afirmar a aceleração do aquecimento (até +3 graus em 2100). A atividade humana seria a principal responsável pelo processo de aquecimento global. Há pressão para mudanças de regulação e legislação nos países nos próximos anos. Grandes emissores de CO2 já colocam o tema na agenda política. Os instrumentos de governança mundial estão na sua infância.

CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Construção de Cenários Possíveis

- Cenário tendencial;
- Mudança positiva e radical;
- Frustração das iniciativas atuais.

MISSÃO



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

COMO?

Meios utilizados para atingir o propósito

PARA QUÊ/QUEM?

Benefícios, a contribuição para a sociedade/cliente

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.

JUSTIÇA ELEITORAL (Minuta)

Garantir à sociedade os meios necessários para o exercício do direito de votar e ser votado.

MISSÃO



Exemplos

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 8ª REGIÃO

Assegurar o acesso à justiça, de forma efetiva, na composição dos conflitos decorrentes das relações de trabalho.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

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

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?”

VISÃO



Exemplos

PODER JUDICIÁRIO

Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

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.

VISÃO



Exemplos

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

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

JUSTIÇA ELEITORAL (Minuta)

Até 2014, consolidar o processo eleitoral brasileiro como o mais seguro, transparente e efetivo do mundo.

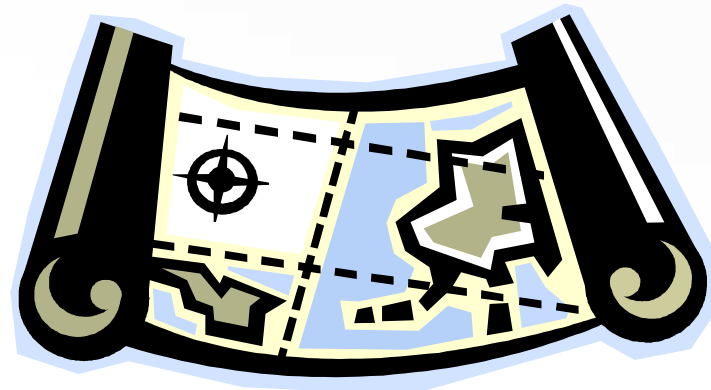
OBJETIVOS



OBJETIVOS



São as **áreas de atuação** onde o êxito é fundamental para o **cumprimento da missão** e **alcance da visão de futuro**. São os alvos para onde a organização deve orientar seus esforços.



Os objetivos traduzem e descrevem a estratégia !

OBJETIVOS



BONS OBJETIVOS DEVEM:

- ✓ **“Contar a história” da estratégia;**
- ✓ **Refletir um pensamento lógico (correlacionados e mutuamente alcançáveis);**
- ✓ **Ser expressos em ações (verbos);**
- ✓ **Ser em quantidade gerenciável;**

OBJETIVOS



COMO FORMULAR?

Verbo



Substantivo



Adjetivo/Advérbio

Ação

Foco

Descrição

Exemplo de Objetivo

Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais

Descrição do objetivo

Assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos.

OBJETIVOS



Mais alguns exemplos

FORTALECER A IMAGEM DA JUSTIÇA ELEITORAL - TSE

Contribuir para ampliar o conhecimento da sociedade sobre a Justiça Eleitoral e para a melhoria da sua imagem por meio de uma comunicação clara e eficaz do seu papel e compromisso com a excelência na gestão pública.

REDUZIR O TEMPO DE APRECIÇÃO DOS PROCESSOS – TJ

Responder de forma célere, tempestiva e completa às demandas que nos são apresentadas. Atuar de forma preventiva e simultânea e agir proativamente visando à redução do tempo de apreciação dos processos.

ESTIMULAR O CONTROLE SOCIAL - TCU

Implementar medidas que possibilitem e incentivem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública, até mesmo quanto aos aspectos relacionados com probidade, moralidade, eficiência, economicidade e publicidade dos atos de gestão.

OBJETIVOS



Mais alguns exemplos

AMPLIAR E FORTALECER A REDE DE PARCERIAS – TRT 23

Ampliar e fortalecer a rede de parcerias, com o objetivo de atuar de forma conjunta e articulada com entidades públicas e/ou privadas para otimizar a utilização de recursos e aumentar a eficiência e eficácia da instituição.

ASSEGURAR E GERIR RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS - STJ

Garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento do Tribunal e ao cumprimento de objetivos e metas estabelecidos, observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública.

GARANTIR A SEGURANÇA ALIMENTAR - MAPA

Garantir a produção de alimentos com qualidade e em quantidade suficiente para gerar preços competitivos, possibilitando o acesso da população. Contribuir para a manutenção da saúde do povo, trazendo melhoria na qualidade de vida.

OBRIGADO!



Contato:

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL
Assessoria de Planejamento e Gestão
planejamentoestrategico@tse.gov.br