

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSOS PROSPECTIVOS

Tutor: João Francisco Garcia Reis

MÓDULO

1

Percepções Atuais

EM QUE MUNDO ESTAMOS VIVENDO HOJE?

- Velocidade, mudança, redes
- Domínio da criatividade e inovação
- Conhecimento e informação constroem riquezas
- Consciência ambiental (em andamento)
- Sociedade civil assumindo papéis do Estado
- Aperfeiçoamento da gestão pública nacional
- Regionalização das ações do estado
- SISP “integrado”, e, ainda centralizado
- Planejamento institucionais ainda não respondem as demandas
- Corrupção instalada (lei dificulta o seu extermínio)
- Mídia interferindo significativamente nos processos (+ ou _)
- QUAL O MUNDO QUE QUEREMOS ?

AMBIENTE DE ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES E SEUS DESAFIOS

- Recursos escassos frente a problemas e demandas sociais crescentes.
- Sociedade mais crítica e exigente.
- Diversidade de interesses e pontos de vista.
- Conhecimentos, meios e inteligência em gestão pública defasados.
- Capacidade de resposta e de enfrentamento de problemas importantes por parte da máquina administrativa ainda lenta.
- Desconhecimento, por parte dos gestores políticos, da complexidade e particularidades da gestão pública.
- Maior controle externo (LRF e Conselhos, entre outros).

DESAFIOS INSTITUCIONAIS

- Aprimorar as ferramentas e métodos de gestão para fazer frente, com a máxima efetividade, à crescente complexidade no ato de governar.
- Alternativa:
 - Sistema de gestão, direção estratégica e processo decisório com equilíbrio técnopolítico.
 - Sistema de gestão tático, operacional, que atendam aos reais objetivos traçados, garantindo a participação e a discussão por “todos os atores” envolvidos no processo.

EXISTEM TRÊS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO:

- As que vêem as coisas acontecerem;
- As que se surpreendem com o que acontece;
- E as que fazem as coisas acontecerem.

IMPROVISAR ?

Improvisar é um ato irresponsável e inadmissível nas organizações.





www.portuguelandia.com.br

FRASES PARA REFLEXÃO

- O planejamento refere-se ao cálculo que precede e preside a ação, unindo de forma equilibrada a arte da política com a técnica.
- Devemos pensar no planejamento em sistemas complexos e de final aberto a inúmeras possibilidades, nos quais a criação dos seres humanos em conflito cria o futuro e qualquer realidade pode ser explicada a partir de muitos diferentes pontos de vista.
- Os homens fazem o caminho ao andar, a partir da posição em que estejam e com objetivos diferentes e contraditórios.

FRASES PARA REFLEXÃO(cont.1)

- O planejamento não se refere ao conhecimento (capacidade de predição) nem apenas à ação, mas à mediação entre ambos.
- Nossos gestores não governam, mas são governados pelas circunstâncias, pelas emergências e pelas urgências, sem controle do tempo e do foco de atenção.
- Governar pode ser entendido como o agir que visa construir o futuro, intervindo na realidade social, selecionando e solucionando os problemas mais importantes do ponto de vista da sociedade, com auxílio do planejamento.
- Duas variáveis estão sempre presentes no processo decisório: Informação e comunicação

FRASES PARA REFLEXÃO (Cont.2)

- Quando nos referimos a tomada de decisão, devemos obrigatoriamente levar em consideração o Planejamento Estratégico adotado pela Instituição.
- É necessário buscar vantagens competitivas a partir de estratégias (desenvolvimento de RH, incentivos, inovações operacionais, ...) que garantam atuação compatíveis com as necessidades sociais.
- Quem não sabe onde quer chegar, chega a qualquer lugar. Precisamos Planejar e tomar decisões proativas para alcançarmos os objetivos estabelecidos.
- Os níveis estratégico, tático e operacional precisam ser definidos e operacionalizados.

NÍVEL ESTRATÉGICO

- É aquele que geralmente é executado com uma visão mais mediata, isto é, mais a longo prazo e, dada à sua natureza e seu grau de importância para a organização, representa um impacto mais amplo, profundo e duradouro sobre a mencionada organização. É importante frisar que, como o planejamento estratégico, na maioria das organizações, é elaborado pelo seu mais alto escalão hierárquico, o mesmo deverá contemplar uma série de decisões que deverão ser tomadas nos demais níveis hierárquicos da organização.
- Engloba definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da Organização. O propósito é desenvolver estratégias para que a Organização seja capaz de atingir seus macro objetivos.

NÍVEL ESTRATÉGICO (EXEMPLOS)

- **Missão:** é o motivo principal da existência de uma organização, demonstrando seu verdadeiro papel perante as sociedades interna e externa, onde ela atua.
- **Visão:** representa o objetivo maior da organização, onde todos os esforços internos da organização e de todas as pessoas envolvidas dentro deste contexto, possam estar levando a empresa ao seu ápice organizacional. É a melhoria é a buscar contínua pela conquista da tão sonhada e necessária excelência organizacional.

NÍVEL ESTRATÉGICO (EXEMPLOS)

Clientes: são os principais responsáveis pelo sucesso ou pelo insucesso da organização. São eles que estarão absorvendo ou rejeitando os serviços oferecidos pela organização. Em última instância, são eles também que "pagam os salários dos funcionários da organização".

Fornecedores: dentro da moderna concepção de parceria, os fornecedores têm um papel importante para as organizações. A parceria entre cliente-fornecedor deve atingir um elevado grau de evolução, traduzida em confiança mútua, participação, fornecimento com qualidade assegurada etc.

Negócios: área de atuação da organização que tem por objetivo suprir as necessidades apresentadas pelos seus clientes, através dos fornecimentos dos serviços necessários para satisfazer tais necessidades.

NÍVEL TÁTICO

- O principal objetivo do planejamento tático é o de traduzir as decisões estratégicas em ações efetivas a serem implementadas pelos mais diversos setores da organização. Desta forma, o nível tático tem seu foco mais específico. No nível tático, existe um menor nível de incerteza para as tomadas de decisões.
- As decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre operações de controle, formular novas regras de decisões que serão aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos;
- O tempo de planejamento no nível tático, é a médio prazo. As decisões do nível tático, são mais facilmente revistas, quando necessárias, haja visto a sua menor abrangência e a superficialidade de seu impacto, comparando-as com as estratégias.

NÍVEL OPERACIONAL

- Os esforços são direcionados para cada processo ou projeto da organização. São aplicadas em setores específicos e apresenta impactos limitados.
- Utiliza procedimentos e regras de decisões pré-estabelecidas. Grande parte das decisões são programadas e os procedimentos são muito estáveis, normalmente resultam em respostas imediatas.

NÍVEL OPERACIONAL (Cont.)

- O tempo de planejamento no nível operacional, é a curto prazo. As decisões do nível operacional, por serem relativamente fáceis, são revistas à todo momento, quando necessárias, exatamente ao contrário do que ocorre com as decisões táticas e, de modo especial, com as decisões estratégicas.
- As decisões operacionais são eminentemente técnicas, isto é, sem um forte alcance de cunho político-social, exatamente o contrário das decisões estratégicas, as quais representam , muitas vezes, podem representar até mesmo a existência da organização.
- Ex: Levantamento da Necessidade de Treinamento

MÓDULO
2

QUE É GOVERNAR?

GOVERNAR?

▪ **Governar** é articular as três variáveis do triângulo de governo com uso da ciência e da arte.

➤ **Projeto de governo:** para governar um dirigente necessita selecionar objetivos, dimensioná-los a partir das circunstâncias presentes (situação) e expressá-los em seu projeto de ação (plano estratégico).

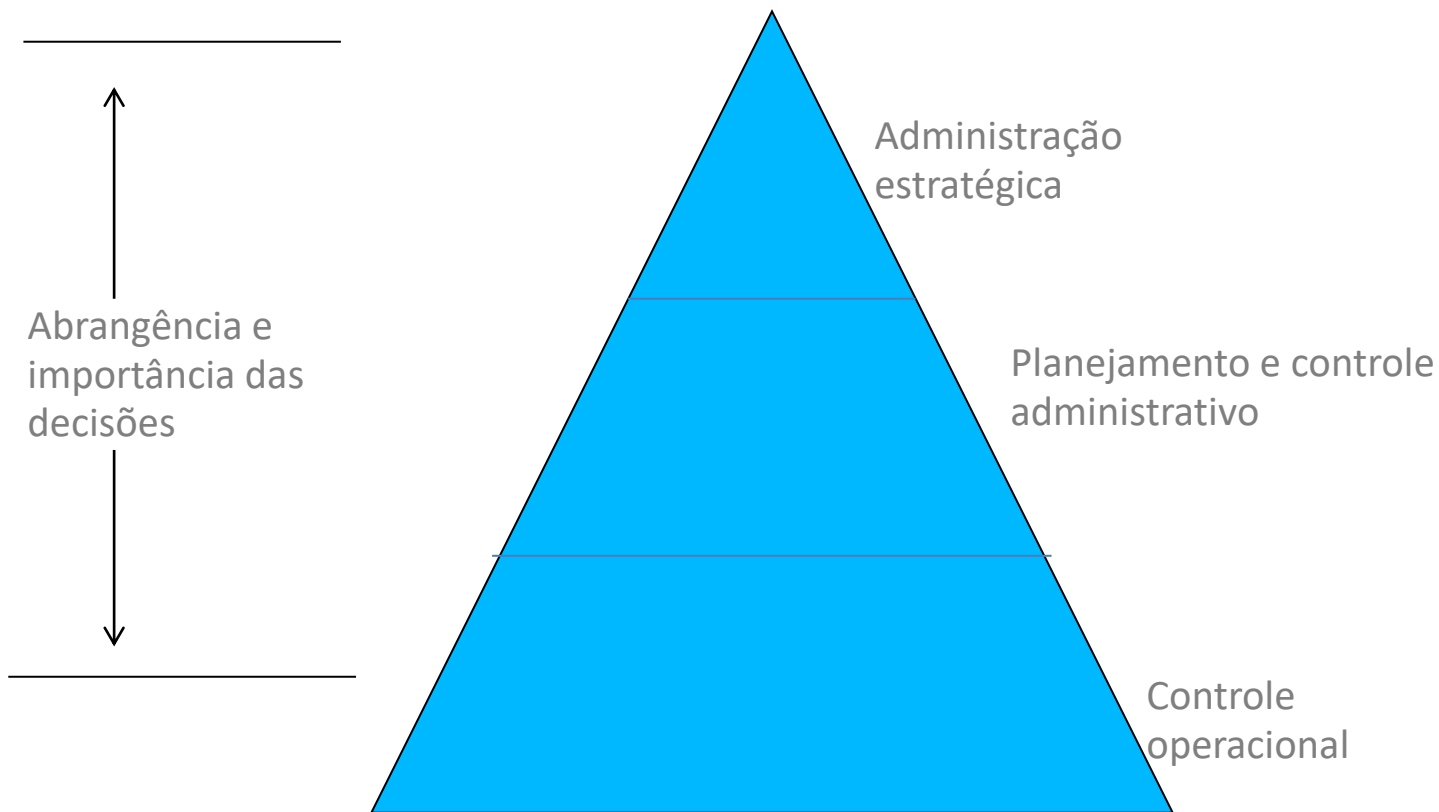
➤ **Governabilidade:** o contexto no qual está inserido o projeto de governo não é passivo. As resistências e os apoios indicam um relação de forças em que é possível verificar o maior ou menor controle do ator social que governa sobre o sistema.

➤ **Capacidade de governo:** o maior controle de aspectos selecionados do sistema depende das diferentes capacidades que o dirigente possuirá para implementar o seu projeto e alterar a realidade.

PARA GOVERNAR É PRECISO ARTICULAR CONSTANTEMENTE TRÊS VARIÁVEIS:

- O Projeto de Governo (P) refere-se ao conteúdo programático dos projetos de ação, é produto das circunstâncias, dos interesses e da capacidade de governo;
- A Governabilidade do Sistema (G) é uma relação entre as variáveis que o ator controla e não controla no processo de governo, ponderado por seu valor ou peso em relação à ação do ator; é relativa por não ser: governável ou ingovernável por distintos atores sociais, depende do conteúdo do projeto e é maior a medida que for mais alta a capacidade de governo, do ator e vice-versa.
- A Capacidade de Governo (C) é a capacidade de direção, de condução, refere-se ao acervo de técnicas, métodos e habilidades de conduzir o processo social rumo a objetivos declarados.

HIERARQUIA DAS DECISÕES



POSSIBILIDADES ALTERNATIVAS

- No nível operacional, os resultados, praticamente em sua totalidade, agrupam-se na situação de certeza. À medida que o nível de decisão se desloca para o tático e o estratégico, aumentam a frequência, tanto da incerteza, quanto do risco. As decisões a nível estratégico são geralmente tomadas em uma situação de incerteza e risco.

RACIONALIDADE DAS DECISÕES

- Os economistas vêem o tomador de decisões como um indivíduo que possui praticamente todo o controle do problema. Consideram que trabalham com um sistema de preferência, onde consegue escolher entre várias alternativas, de forma complexa.
- Tratam o processo decisório como uma situação em que as variáveis são conhecidas, podendo ser mensuradas e o resultado matematicamente calculado. Entretanto, quando se trata de situações reais, as coisas se comportam de maneira diferente.

PREVISIBILIDADE

- Algumas decisões são repetitivas, acontecendo, inclusive, em determinado ciclo de tempo. Outras acontecem inesperadamente.
- Decisões programadas: São tomadas em ambiente de certeza ou de baixa incerteza, em razão de todos os resultados já serem conhecidos de antemão.
- Decisões não programadas: Não tem regras para seguirem e nem possuem esquema específico para ser utilizado.

PREVISIBILIDADE (CONT.)

- Decisões não programadas conhecidas: O tomador da decisão já esteve envolvido em problema igual ou parecido.
- Decisões não programadas inéditas: O tomador de decisões se vê em situação completamente nova.

PRIVILÉGIO DAS DECISÕES

Tipos de
decisão

Não-programadas
inéditas

Não-programadas
conhecidas

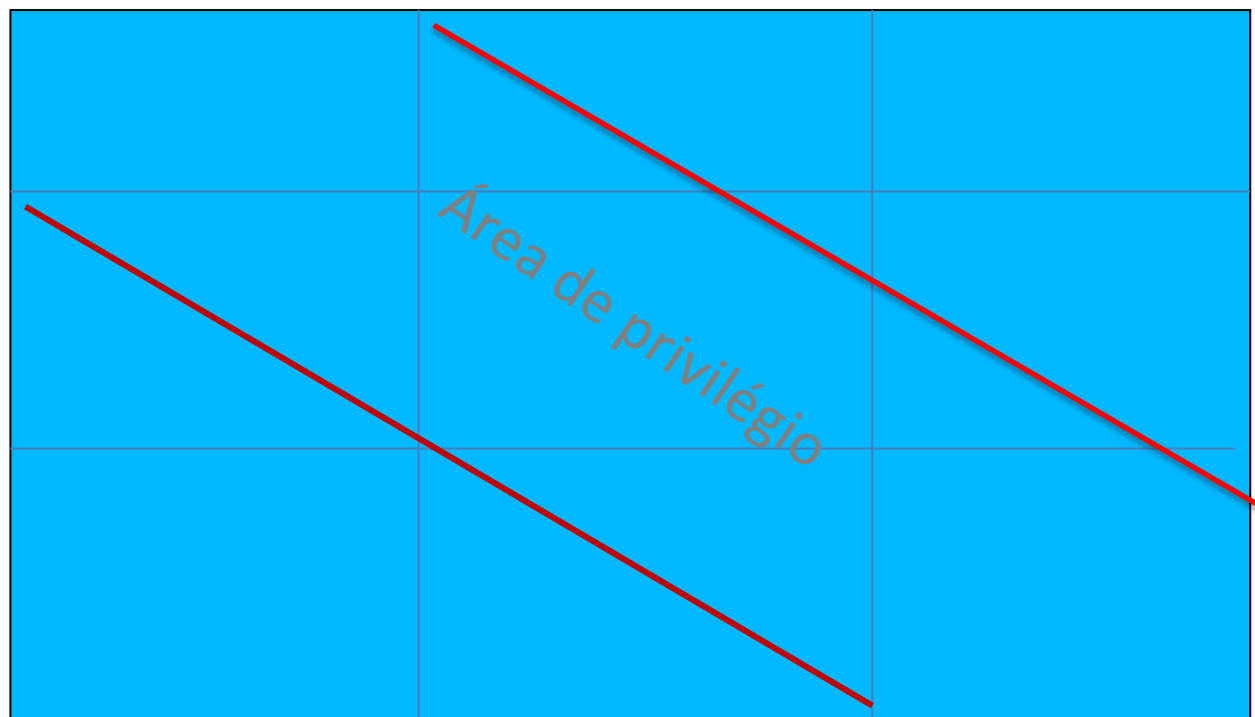
Programadas

Níveis de
administração

Estratégico

Tático

Operacional



■ De uma maneira geral, todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões: O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

- De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.
- Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo todos os “o que”, “quando”, “quem”, “por que” e “como”, que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas. Assim sendo, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.
- As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

- O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Estas novas técnicas de tomada de decisão, que serão objeto de estudo mais adiante, estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.
- Alguns teóricos da Administração acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano sequencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões.
- Conforme diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:
 1. Formular o problema;
 2. Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
 3. Proceder a uma montagem técnica do modelo;
 4. Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
 5. Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e
 6. Implementar a solução na organização.

- Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:
1. **o tomador de decisão** – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
 2. **os objetivos** – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
 3. **as preferências** – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
 4. **a estratégia** – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor;
 5. **a situação** – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;
 6. **o resultado** – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

NÍVEIS DE TOMADAS DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

- Numa organização, escolhidos e fixados os seus objetivos (metas), o próximo passo é decidir como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia institucional a ser utilizada para alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que programem a estratégia a ser adotada.
- Dentro da organização, em busca daquelas metas existem níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis estratégico, tático e operacional de tomada de decisão que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa

tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

PRECISAMOS PLANEJAR

- É preciso prever quando a predição é impossível;
- É preciso capacidade de reação planejada ante as surpresas;
- É preciso uma mediação entre o passado e o futuro;
- É preciso uma mediação entre conhecimento e ação;
- É preciso uma coerência global frente às ações parciais dos atores sociais.
- É preciso uma mediação entre o futuro e o presente;

▪ **É PRECISO UMA MEDIAÇÃO ENTRE O FUTURO E O PRESENTE**

1. A necessidade do planejamento reside no fato que meu critério para decidir o que devo fazer hoje se baseia na avaliação da eficácia que essa ação de hoje terá, para mim, amanhã.
2. Não devo esperar que o amanhã ocorra porque, atuarei sempre tarde diante de problemas já criados ou oportunidades que não posso aproveitar;
3. Os problemas e as oportunidades do futuro, normalmente, têm pouco peso relativo sobre nossas preocupações presentes;

■ **É PRECISO UMA MEDIAÇÃO ENTRE O FUTURO E O PRESENTE**

1. A necessidade do planejamento reside no fato que meu critério para decidir o que devo fazer hoje se baseia na avaliação da eficácia que essa ação de hoje terá, para mim, amanhã.
2. Não devo esperar que o amanhã ocorra porque, atuarei sempre tarde diante de problemas já criados ou oportunidades que não posso aproveitar;
3. Os problemas e as oportunidades do futuro, normalmente, têm pouco peso relativo sobre nossas preocupações presentes;

■ **É PRECISO PREVER QUANDO A PREDIÇÃO É IMPOSSÍVEL**

1. O futuro é uma incógnita, devo pois, realizar um ato de previsão que consiste em esboçar vários planos para enfrentá-lo;
2. É necessário prever possibilidades para prever ações e, em consequência, ser oportuno e eficaz na ação

■ **É PRECISO CAPACIDADE DE REAÇÃO PLANEJADA ANTE AS SURPRESAS.**

1. O amanhã pode me surpreender-me sem planos;
2. Tenho que estar preparado para raciocinar, veloz e eficazmente, face às surpresas.

- **É PRECISO UMA COERÊNCIA GLOBAL FRENTE ÀS AÇÕES PARCIAIS DOS ATORES SOCIAIS.**

1. Cada ator social produz fatos de acordo com suas visões e propósitos particulares e nada garante coerência no resultado global
2. É preciso uma ação central que busque a coerência global frente as ações parciais dos atores sociais, se quisermos conduzir o sistema social para objetivos decididos democraticamente

- **É PRECISO PREVER QUANDO A PREDIÇÃO É IMPOSSÍVEL**

1. O futuro é uma incógnita, devo pois, realizar um ato de previsão que consiste em esboçar vários planos para enfrentá-lo;
2. É necessário prever possibilidades para prever ações e, em consequência, ser oportuno e eficaz na ação

- **É PRECISO CAPACIDADE DE REAÇÃO PLANEJADA ANTE AS SURPRESAS.**

1. O amanhã pode me surpreender-me sem planos;
2. Tenho que estar preparado para raciocinar, veloz e eficazmente, face às surpresas.

- **É PRECISO UMA MEDIAÇÃO ENTRE O PASSADO E O FUTURO**
 1. Devo aprender com os erros e pagar, por eles, apenas o custo necessário
 2. Aprender na prática, mediando, passado e futuro
- **É PRECISO UMA MEDIAÇÃO ENTRE CONHECIMENTO E AÇÃO**
 1. Refletir antes de atuar
 2. Plano como cálculo que precede e preside a ação
 3. Levar em consideração os diversos pontos de vista dos atores sociais que coexistem na situação e têm ingerência sobre o problema; a análise científica é apenas uma das possibilidades.
 4. Deve ser buscado o modelo que melhor represente a realidade
 5. O cálculo técnico, político e social devem ser levados em consideração, para não nascerem planejamentos supérfluos

■ **É PRECISO UMA COERÊNCIA GLOBAL FRENTE ÀS AÇÕES PARCIAIS DOS ATORES SOCIAIS.**

1. Cada ator social produz fatos de acordo com suas visões e propósitos particulares e nada garante coerência no resultado global
2. É preciso uma ação central que busque a coerência global frente as ações parciais dos atores sociais, se quisermos conduzir o sistema social para objetivos decididos democraticamente

MODELO NORMATIVO DE PLANEJAMENTO:

- ❑ É um modelo simplificante e aparentemente mais governável;
- ❑ Eu, tem poder absoluto, é um ator sujeito que governa, planeja, dirige e monopoliza a criatividade na ação os demais são meros agentes;
- ❑ O SISTEMA é um objeto planejado compreensivo;
- ❑ As variáveis de controle não têm autor inteligente e criativo que persiga outros objetivos, constituem movimentos que não sabemos explicar;

MODELO NORMATIVO DE PLANEJAMENTO (Cont.1)

- A incerteza é bem definida, as possibilidades são enumeráveis e é possível atribuir-lhe probabilidades;
- A teoria do comportamento social se apóia nas relações do tipo causa-efeito, assumindo que o efeito é desprezível e constitui um comportamento;
- As ações dos agentes são previsíveis porque respondem à teoria de comportamento social imposta;
- O ator que planeja e dirige não controla algumas variáveis, estas não têm condução inteligente, criativa, por não responderem a outros atores que fazem planos;

MODELO NORMATIVO DE PLANEJAMENTO (cont.2)

- O ator que planeja está fora ou sobre a realidade planejada e, conseqüentemente, não coexiste, nessa realidade, com outros atores que também planejam;
- O planejamento supõe um sujeito que planeja um objeto, estes são independentes, e o primeiro pode controlar o segundo;
- O sujeito que planeja deve, previamente diagnosticar a realidade para conhecê-la. Esse se orienta pela busca da verdade objetiva, que é vista como única. Um só ator planeja, baseado em um único diagnóstico, com um só conceito de tempo e uma verdade única e absoluta;

MODELO NORMATIVO DE PLANEJAMENTO (cont.3)

- Toda realidade social é explicável por meio da representação em modelos analíticos baseados nas relações sistêmicas de causa-efeito. A potência do modelo verifica-se por sua capacidade de predição. Toda ação é uma ação-comportamento, exceto a ação do sujeito que planeja;
- O planejamento pode identificar-se com o cálculo normativo de formulação de um deve ser discrepante do tende a ser, que revela o diagnóstico;
- O plano refere-se a um conjunto de objetivos próprios e no papel, tem final fechado porque a situação terminal é conhecida como os meios para alcançá-la;

MODELO NORMATIVO DE PLANEJAMENTO (CONT.4)

- Por um lado conduz a um conceito restrito de planejamento e de planejador e, por outro, exclui o planejamento como sistemática de cálculo que precede e preside a ação;
- A grave simplificação que comete o planejamento normativo tradicional consiste em assumir que ele se realiza no interior de uma estrutura hierárquica e sobre um sistema social que segue leis.

ALGUMAS PERGUNTAS SOBRE A TEORIA DO PLANEJAMENTO

1 - O planejamento é sempre possível ou existem condições prévias favoráveis?

- Se for impossível, em alguns casos difíceis, só resta à improvisação; se a improvisação é eficaz nas condições adversas, com maior razão será nas normais. A conclusão absurda seria que a improvisação é mais eficiente que o planejamento.
- O planejamento é sempre possível, porém não é qualquer tipo que pode ser aplicado à situação- problema temos que desenvolver processos para enfrentar situações onde a predição é impossível porque o futuro não segue uma trajetória determinada; pelo contrário, os homens fazem o caminho ao caminhar, a partir de posições e com objetivos diversos e contraditórios.
- O planejamento deve ser o cálculo que precede e preside a ação, em situações de conflito e poder dividido, é necessário se basear no tratamento adequado e potente da incerteza.

COMO REPENSAR O PLANEJAMENTO EM SITUAÇÕES DE CONFLITO E PODER DIVIDIDO?

- Se EU ignoro o OUTRO no sistema social, não existe possibilidade de conflito. O planejamento normativo opera com os elementos EU e o SISTEMA, onde o sistema tem comportamentos mas não compreende as forças sociais (tu e outros), que tenham planos contraditórios com os meus;
- Se reconhecermos a existência do EU e do OUTRO, meu plano não é comportamento, mas um produto criativo de um juízo estratégico. Meu plano contrapõe-se a outros planos, eu me contraponho ao outro na situação e ambos somos parte da situação-sistema;
- O planejamento normativo estende, erroneamente, a relação causa-efeito a todos os processos sociais. O planejamento situacional, distingue a relação sistêmica causa-efeito, mais própria dos sistemas naturais, da relação iniciativa-resposta, mais pertinente à relação interativa entre atores sociais;
- Na relação causa-efeito, o efeito está pré-determinado em relação a causa; a resposta a uma iniciativa que nos afeta não está pré -determinada e, por conseguinte, é intrinsecamente imprevisível.

- A incerteza é própria do cálculo interativo entre homens; meu plano mais eficaz depende do plano do outro, e vice-versa;
- A existência do EU e do OUTRO, como atores oponentes, não permite a distinção entre o sujeito que planeja e o objeto planejado; o sujeito está contido no objeto o objeto compreende vários sujeitos que planejam;
- Neste contexto problemático, o planejamento assemelha-se mais a um jogo de final aberto do que à solução de um sistema de equações de final fechado;
- Os objetivos são mutáveis e incertos, o progresso é uma trajetória de mudança situacional onde se encadeiam problemas que se substituem em suas características e a aparente solução de uns gera a existência de outros;
- A existência do EU e do OUTRO estabelece um sistema de interação humana que obriga-nos a repensar o tratamento do tempo, o tempo não é linear, cada ser tem percepções diferentes do seu próprio tempo, estas interferem nos resultados.

COMO FAZER MAIS PRÁTICO E OPERACIONAL O PLANEJAMENTO?

- Uma das formas de conseguir que um plano seja prático, operacional e facilmente adaptável às circunstâncias consiste em estruturá-lo por problemas (oportunidades) e operações.

COMO O PLANO PODE CULMINAR EM UM CÁLCULO QUE PRECED E PRESIDE A AÇÃO?

- A única forma de construir o futuro é atuando, e só se pode atuar hoje, logo, o planejamento refere-se ao presente. Devemos utilizar o plano de longo prazo como referência direcional do plano de médio prazo, o de médio como direção para o anual, e o anual como direção para o do dia-a-dia, onde surge a necessidade do planejamento de conjuntura como um cálculo que precede e preside a ação hoje. O cálculo sobre o amanhã é um produto intermediário.

O ARGUMENTO DEMOCRÁTICO DO PLANEJAMENTO

- O planejamento é uma das conquistas de liberdade maiores que o homem pode almejar, porque o plano é a tentativa do homem para criar seu futuro; é ganhar espaço para escolher; é mandar nos fatos e nas coisas para impor a vontade humana; é somar inteligência individual para multiplicá-la como inteligência criativa e criadora.
- Se renunciarmos a conduzir e nos deixamos nos conduzir, renunciamos à liberdade de decidir por nós e para nós, um ideal de sociedade que motive nossa existência.
- Se a renúncia por uns, implica na condução (contra nossa vontade), então junto com a liberdade, perdemos a dignidade. Se a renúncia por outro lado, é de todos e ninguém nos conduz nem reflete sobre o futuro, então, junto com a perda da liberdade, ofendemos nossa inteligência.
- Conhecer é ganhar liberdade para decidir entre opções, o planejamento é uma mediação entre o conhecimento e a ação. Planejar é optar inteligentemente e produzir fatos para ganhar novas opções que limitam o espaço das variantes que nos afetam.

PLANEJAMENTO E GOVERNO

- ❑ O planejamento da ação do Governo somente é útil na medida em que se transforma num cálculo que precede e preside a ação do mesmo no dia -a-dia. Vale dizer, quando chega a ser um processo prático;
- ❑ Toda prática de planejamento é uma combinação dosada de cálculo previsivo que se pré- alimenta de uma simulação constante do futuro e de cálculo reativo que se retro-alimenta da constatação dos problemas agravados ou atenuados.
- ❑ A chave do sucesso de um sistema de planejamento baseia-se na articulação do planejamento diretivo com o planejamento operacional.
- ❑ A direção dos governos não só deve ser ativa, criativa e expressiva da vontade de resolver os problemas, como deve ser eficaz, organizada, informada e antecipadora das necessidades sociais.

POLÍTICO X TÉCNICO

- Dois atores falam línguas distintas e manejam teorias incompatíveis: O político convencional e o técnico convencional; o acordo é impossível, a confiança a única possibilidade de entendimento;
- Entre ambos interlocutores, é impossível uma apreciação profunda da situação; só é possível uma mera agregação de conhecimentos e experiências, sem mudança de qualidade na natureza da explicação;
- É necessário criar o tecnopolítico, que não aceita como definidos os objetivos; desenvolve novos; não adota como um dado a restrição de recursos, propõe meios para criar novos;
- Deve estar preparado para enfrentar o planejamento político, entendido como um cálculo situacional, no interior de processos criativos e incertos que estes oferecem para serem conduzidos;

POLÍTICO X TÉCNICO

- ❑ No sistema social, vive-se uma prática onde as possibilidades não existem se não são criadas por nós ou por outros e, por conseguinte, não são simplesmente enumeráveis nem se pode decidir por elas com critérios unirracionais;
- ❑ Existe uma brecha entre nossa capacidade de governar os sistemas sociais e a complexidade crescente que estes oferecem para serem conduzidos em direção de objetivos assumidos democraticamente;
- ❑ Os planos de governo devem se converter em ação de governo, a ação de governo incida sobre os problemas finais do sistema social, assim, a democracia se defenderá por suas obras;
- ❑ A chave do êxito de um sistema de planejamento baseia-se na articulação do planejamento diretivo com o planejamento operacional

PROCESSO DECISÓRIO

- A atividade de tomar decisões é crucial para as Instituições, acontece todo tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente na performance institucional;
- É ato inerente a todo ser humano;
- A ação no momento possui qualidade imperativa, pois seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outras e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida;
- Vendo as Instituições como sistemas em constantes mudanças, acredita-se que suas atividades, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomadas de decisões e de resolução de problemas

PLANEJAMENTO SITUACIONAL

- No planejamento operacional existem uma estratégia e uma tática, mas, aqui os objetivos são dependentes das diretrizes superiores, em consequência são mais rígidos, mais técnicos e os meios para realizar o plano são alocados por uma instância superior.
- Exige o desenvolvimento do cálculo interativo que nos leva a considerar o plano como um jogo entre atores sociais.
- O conceito de diagnóstico evita o problema das diferentes explicações dos atores sociais e busca uma única e absoluta verdade que obscurece o entendimento da realidade.
- Coloca a existência de múltiplos recursos escassos e, em consequência, de múltiplos critérios de eficácia, por conseguinte não existe um critério de eficácia absoluta.
- Desloca o centro do planejamento para o presente e para o cálculo político situacional de última instância, o qual precede e preside as decisões, em vez de concentrar-se exclusivamente, no cálculo técnico parcial de médio prazo.

OS PLANOS CONTÊM:

- Assertivas ou afirmações;
- Expressões, já que o plano qualifica os fatos mediante frases adjetivas que aceitam, rechaçam e hierarquizam as assertivas;
- Diretrizes, porque ordena os outros a executar e assumir determinadas obrigações;
- A operação é um compromisso de ação. A ação é um instrumento do homem para mudar a situação, e os atos são os instrumentos para produzir as ações.

O COMPROMISSO DEVE:

- Definir, claramente, o responsável direto pelo seu cumprimento e identificar, claramente, os destinatários dos benefícios ou sacrifícios;
- Precisar claramente os meios concretos de que se utilizarão para alcançar os efeitos e resultados previstos;
- Prever, em dimensão e alcance, os resultados esperados e precisar esses resultados como uma alteração dos núcleos componentes do vetor de definição do problema que procura enfrentar;
- Exigir uma aplicação de recursos e dimensionar os recursos requeridos;
- Estabelecer o horizonte de tempo em que se deve cumprir o compromisso e no qual é possível alcançar os resultados.

ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DE UM PLANO

- Prova de necessidade: É necessário? Consiste na identificação correta dos problemas.
- Prova de eficácia: É normativamente eficaz? As soluções propostas devem solucionar os problemas
- Prova de coerência: suas operações ou medidas produzem um balanço positivo de feitos sobre a solução perseguida?
- Prova de potência: seu impacto é suficiente (em termos probabilísticos) para atingir a solução perseguida?

PROVA DE VIABILIDADE ECONÔMICA:

- Existe disponibilidade de recursos no horizonte de tempo do plano?
- Prova de variedade de opções exploradas: Entre todas as opções exploradas, esta é a opção mais eficaz? Examinaram a fundo outras opções?
- Quantas opções foram listadas e avaliadas sistematicamente?
- Com que critérios foram definidos e avaliados os custos e as conseqüências das opções consideradas?
- Que fundamentos foram utilizados para descartar as outras opções?

PROVA DA VULNERABILIDADE DO PLANO

- Quais são os elos, na cadeia de argumentos, suposições e apostas, em que se apóia o plano?
- Quais destes são críticos, ou seja, argumentos ou apostas fracas e de alto impacto sobre os resultados esperados?
- Estes argumentos fracos foram exaustivamente analisados? As contra-argumentações dos oponentes foram seriamente consideradas?
- Quais destas etapas críticas estão fora do controle do ator que planeja?
- Que medidas de reforço devem ser consideradas para fortalecer as apostas críticas?

PROVA DE VIABILIDADE POLÍTICA

- Quais são os atores e forças relevantes?
- Quais são os valores e interesses com os quais os atores relevantes se posicionam frente às operações e ações do plano?
- Qual é o vetor de peso destes atores?
- Quais são as estratégias específicas utilizadas (autoridade, cooptação, confrontação, negociação,..)?
- Quais são os resultados mais prováveis da simulação do processo estratégico de construções de viabilidade?
- Quais são as operações mais conflitivas?
- Foram esboçadas estratégias específicas para estas operações conflitivas?

PROVA DE EFICÁCIA COMUNICACIONAL

- Foi esboçado um plano comunicacional?
- A seqüência comunicação-ação ou ação-comunicação, é a mais eficaz para cada uma das operações?
- O tempo contemplado entre a ação e a comunicação reforça ou diminui as expectativas de sinal contrário da consecução dos objetivos dos atores e da população? Foram tomadas medidas para evitar o manuseio das operações antes do seu tempo de materialização?
- Analisou-se com profundidade que partes do plano devem ser reservadas (seqüência ação-comunicação) e que partes
- Qual é o plano comunicacional para cada ação? Está orientado para que atores e para que segmentos da população?
- Qual é a relação: expectativas criadas - resultados prováveis?

PROVA DE EQUIDADE

- O plano é eqüitativo?
- Quem beneficia? Este é um ponto crucial para o suporte político e ético do plano?
- Como distribui os benefícios e custos imediatos?
- Como distribui os recursos e custos, no futuro?

ASPECTOS CONCEITUAIS

- **Estratégia Organizacional:** Caminho para a consecução dos objetivos organizacionais e pode ser aplicada indistintamente a todos os escalões da Organização. Está voltada para o futuro da organização e orientada para longo prazo. Envolve a organização como um todo. “A estratégia é a ponte para o futuro”.
- **Planejamento Estratégico:** Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro (num determinado horizonte de tempo), ou seja, determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como saber se chegou lá.

- Numa perspectiva mais abrangente, entende-se como planejamento estratégico o processo gerencial que examina as principais questões de uma organização, considerando sua missão, seus princípios e valores, e a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado na busca de um futuro desejado para a organização.
- “a metodologia do planejamento Estratégico, deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível e ajustar-se às modificações do ambiente e para orientar a implementação das ações planejadas. O raciocínio estratégico é orientado para interação entre a organização e o meio ambiente, assim como para o desempenho de suas atividades fim.” Relaciona-se com a missão, a visão, a formulação dos objetivos e das principais ações estratégicas da organização, num horizonte de tempo definido. Em síntese, é uma ferramenta gerencial que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades, minimizar os riscos e explorar suas potencialidades

- Processo focado na busca contínua do melhor caminho, para assegurar o cumprimento da missão.
- Pela própria dinâmica do processo, é preciso estar consciente de que existem dificuldades, essas dificuldades devem ser identificadas e superadas, e o conhecimento de que elas podem ocorrer.
- O planejamento não se encerra com a elaboração do Plano de Gestão. A etapa subsequente, sua implementação, é um dos momentos mais importantes de todo o processo, pois é, nessa fase, que as ações planejadas vão se concretizarem.
- Importância da Liderança: A ação da liderança é primordial para estimular a motivação e o comprometimento dos integrantes da Organização na consecução dos resultados.

COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

MÓDULO

3

COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1- SISTEMÁTICA DE TRABALHO

- Antes de iniciar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, é de fundamental importância estabelecer procedimentos que orientem o Grupo de Trabalho (GT) designado pelo Comandante/Chefe/Diretor, definindo as regras que nortearão a realização dos trabalhos, como: composição do GT, locais e datas das reuniões, processo decisório (consensual ou votação), pauta das reuniões, quadro-horário, relatórios, datas em que será imprescindível a presença do Comandante/Chefe/Diretor, entre outros.

1.1 - COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

- O GT será composto basicamente pelo ChEM/ChGab/SDirt/S Cmt (coordenador dos trabalhos) e Estado-Maior/Assessorias ou escalões equivalentes. O ideal é que o GT tenha de 5 a 8 integrantes.

2 - QUADRO DE TRABALHO (QT)

- Uma das primeiras atividades do GT será elaborar o quadro de trabalho do processo de Planejamento no qual deverá constar:
- Data/hora de todas as reuniões de trabalho;
- Assuntos previstos para serem estudados;
- Participantes; datas alternativas se for o caso; e
- Outras observações que se fizerem necessárias.

3.1- DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS

- O trabalho poderá ser realizado durante o horário do expediente da Organização em reuniões programadas no QT, ou ainda, em reuniões do GT em períodos de 3 a 5 dias consecutivos, de preferência fora do ambiente de trabalho. Essa opção tem a vantagem do GT estar empenhado unicamente na atividade do planejamento estratégico. A escolha da opção a adotar é uma decisão de comando, com base na que melhor atende às disponibilidades de tempo da Organização.
- Para todas as reuniões, deverá haver um roteiro com as idéias que serão discutidas, bem como, horário definido para início e término. Sugere-se não improvisar ou aproveitar tempos mortos de outras atividades para realizar as atividades do planejamento. É fundamental para o rendimento do trabalho que, nessas horas, todo o GT esteja dedicado exclusivamente ao planejamento estratégico.

3.1 - DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS (CONT.1)

- Em todas as reuniões, deverá haver um relator, cuja atribuição será listar as conclusões do evento e apresentá-las no início da reunião subsequente, como subsídio para o desenvolvimento dos trabalhos. Esse relatório deverá ser padronizado, de forma que essas conclusões também subsidiem a elaboração do Plano de Gestão. Durante as reuniões, faz-se mister seguir os seguintes procedimentos:
- Todos devem exercitar a capacidade de ouvir;
- A apresentação de ideias não deve ser tolhida;
- Devem-se evitar discussões paralelas; o foco deverá ser sempre o assunto em pauta;
- Sugere-se não haver imposição de ideias, seja qual for o critério (Antiguidade, liderança, mais conhecimento etc.); deve-se procurar o consenso ou, em último caso, fazer votação; lembrar que consenso não é 100% de acordo; busca-se uma solução em que não haja sensação de vencidos e vencedores, porém que possibilite a convivência sadia e permita agregar mais o grupo;

4. ETAPAS DO PLANO ESTRATÉGICO (CONCEITOS)

Negócio: Âmbito de atuação da empresa/instituição

Missão: Papel desempenhado pela empresa/instituição no seu Negócio.

Princípios: Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão.

Análise do Ambiente: Processo de identificação das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua Missão.

Oportunidades: Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influencia-la positivamente.

Ameaças: Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.

4 .ETAPAS DO PLANO ESTRATÉGICO (CONCEITOS)

Ameaças: Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.

Forças: Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.

Fraquezas: Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.

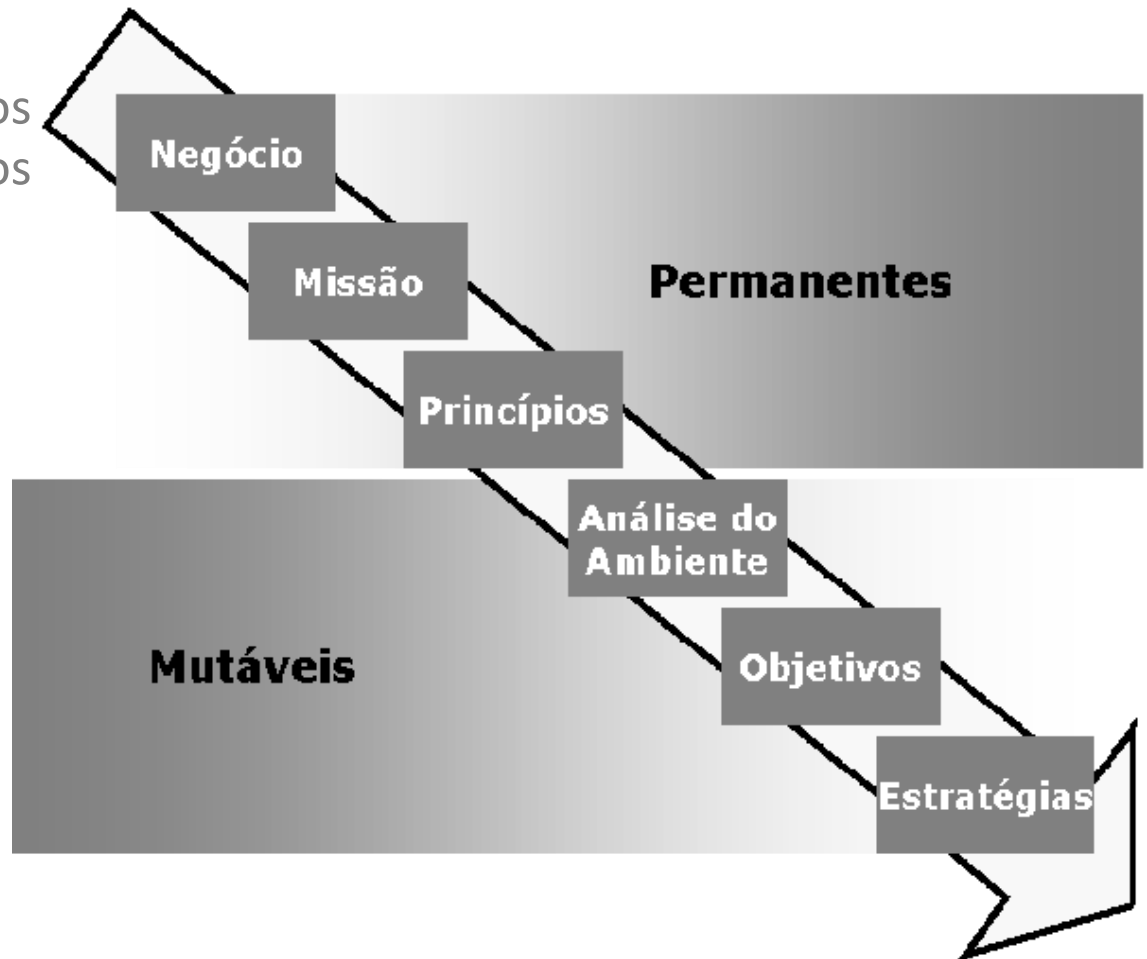
Objetivos: Resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão.

Estratégias: O que a empresa/instituição decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no Negócio.

ELEMENTOS DO PLANO

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.”

Peter Drucker



ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 - MISSÃO

- A primeira etapa do processo de planejamento é definir a missão, ou seja, estabelecer a razão da existência da Organização. É um elemento essencial para a gestão e deve ser definida com clareza, para que todos entendam o papel que vão desempenhar no contexto da Organização e da sociedade na sua área de circunscrição. A definição da missão responde à pergunta: Quem é a organização? ou Que faz a organização?
- Deve ser difundida para toda a Organização dado a importância de facilitar o entendimento e o comprometimento dos quadros. O ideal é deixá-la nos quadros murais existentes nas instalações da Organização. É a base ou o ponto de partida do planejamento. Nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a Organização deve atender. A finalidade refere-se à atividade básica para qual a organização foi criada, enquadrando-se na missão do seu escalão imediatamente superior. Os seguintes fatores deverão ser considerados:
 - Diretrizes e planos do escalão superior; Portaria de criação da Instituição e quadro de organização (QO);
 - Normas, manuais e regulamentos; Peculiaridades da organização e de sua área de jurisdição (circunscrição); e
 - Enquadramento da Instituição na missão do seu escalão imediatamente superior.

É fundamental que haja a preocupação de evitar o detalhamento excessivo do enunciado;

1 - ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 - MISSÃO

- A missão é definida dentro de um horizonte de permanência e dela derivam seus processos. Esses determinam a maneira como a Organização opera para cumprir sua missão institucional e, dessa forma, são também perenes, embora sujeitos a sucessivas análises e implementação de inovação e melhorias.
- Por ser institucional, não deve ser objeto de modificações frequentes, mesmo por ocasião das passagens de Comando/Chefia/Direção.
- Alterações no enunciado só deverão ocorrer quando houver mudanças nos ambientes interno ou externo que impliquem a execução de atividades não previstas na missão em vigor.

Exemplos de missão:

- Manter permanente capacitação profissional para executar ações na sua área de responsabilidade que visem:
 - Prevenir e dissuadir atitudes hostis e ameaças contra pessoas;
 - Atuar de modo preventivo, em ações de preservação da ordem pública;
 - Cooperar no combate aos ilícitos e crimes;
 - Apoiar ações de Defesa Civil

1.2 - PRINCÍPIOS, CRENÇAS E VALORES

- São os pilares que sustentam a Organização e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da organização. É a verdadeira identidade da Organização. Devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a Organização.

1.2 - PRINCÍPIOS, CRENÇAS E VALORES

- É natural que alguns valores devam ser mais enfatizados em uma dada estratégia, em função de suas distintas naturezas. Essas considerações devem ser observadas durante todo o processo de elaboração do Plano Estratégico, de forma que nenhum de seus itens vá de encontro aos seus princípios, crenças e valores. Na definição daqueles que deverão ser enfatizados na Organização, é importante, para entendimento de todos seus integrantes, explicitar, de forma sintética, seu significado. É por meio da internalização deles que a Organização manterá sua própria identidade. São eles que vão determinar o comportamento dos quadros e sua pró-atividade para o cumprimento da missão e concretização da visão de futuro.

1.3 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- **Considerações Gerais:** O êxito no processo de elaboração e implementação do Plano de Gestão tem como suporte, além da missão institucional, o conhecimento da realidade ambiental na qual a Organização está inserida. Essa realidade está consubstanciada no diagnóstico estratégico, cujo produto responde à pergunta: Como está a organização?
- Sua finalidade é realizar um estudo das variáveis que compõem os ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) da Organização, identificando-as e inter-relacionando-as, de forma a estabelecer uma visão da situação atual e suas perspectivas de evolução, a fim de possibilitar ao Cmt/Ch/Dirt uma radiografia atualizada de sua Organização e, ainda, informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- É fundamental compreender-se que não é suficiente o conhecimento e o diagnóstico de como se apresentam os ambientes interno e externo da organização. É necessário saber combinar e integrar suas variáveis, de forma a identificar-se o que há por trás delas, como será sua evolução
- e que influências acarretará em cada etapa do processo de planejamento estratégico. Como consequência dessa interação, a Organização poderá tomar decisões de curto, médio e longo prazos, quanto à formulação de seus objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso, estratégias e planos de ação. É de se destacar que o diagnóstico estratégico não é um processo estático e deve ser um trabalho contínuo e integrado para que sejam acompanhadas as mudanças ambientais que possam afetar o desempenho da Organização e, em consequência, seu processo decisório.

- Nessa etapa, a equipe de planejamento poderá ser reforçada pelos Cmt (Chefes) subordinados e outros componentes da Instituição e, quando for o caso, de convidados pelo Cmt/Ch/Dirt que possam transmitir mais informações sobre a Organização e sua área de circunscrição.
- O diagnóstico estratégico deverá constituir-se num dos anexos ao Plano de Gestão.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

- Representa a análise dos fatores externos à Organização que possam influenciar na sua atuação. É o processo no qual uma organização deve identificar oportunidades (e buscar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis e antecipando-se ou preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

A Organização deve olhar para fora de si, para o ambiente em que estão as oportunidades e ameaças e, em seguida, analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações (REBOUÇAS, 2001:70). Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. Devem-se priorizar aquelas que a Organização terá mais chance de aproveitar e aquelas que a afetarão mais diretamente

a. OPORTUNIDADES

- São situações, tendências ou fenômenos externos à Organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem contribuir de forma relevante e por longo tempo para o cumprimento da sua missão e conquista dos objetivos organizacionais (ENAP, 2006).
- A oportunidade pode ou não ser aproveitada, dependendo das condições internas da Organização. Trata-se, portanto, de “chances” e não de conquistas líquidas e certas. Serão potencializadas se um ponto forte (PF) puder ser aplicado para seu aproveitamento.
- Exemplos de oportunidades:
- O estabelecimento de parcerias com os setores público, privado e religioso da comunidade local para cursos e assistência social a militares e famílias, para neutralizar a influência do crime organizado sobre o público interno;
- Elevada credibilidade da Instituição junto à sociedade;
- Integração com segmentos acadêmicos com projeção na área científica.

b. AMEAÇAS

- São situações, tendências ou fenômenos externos à Organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e a conquista dos objetivos organizacionais (ENAP, 2006). A ameaça pode concretizar-se ou não, e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Trata-se, portanto, de “riscos” e não de perdas líquidas e certas. São óbices gerais ao cumprimento da missão da Organização, que serão potencializados se incidirem sobre uma de suas debilidades (vulnerabilidades), ou seja, sobre uma de suas oportunidades de inovação e melhoria (pontos fracos).
- Exemplos de ameaças:
- Proximidade do quartel de áreas de influência do crime organizado;
- Corte no orçamento que implique a redução de combustível,
- graves problemas de Segurança Pública, particularmente, ação do crime organizado e narcotráfico

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- A análise interna objetiva identificar os principais pontos fortes e pontos fracos da organização para nortear o processo de planejamento. A partir dessa análise, haverá conhecimento das qualificações com que a Organização poderá contar, bem como das vulnerabilidades no momento de se estabelecerem as estratégias organizacionais, de forma a superar ou minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.
- A análise interna consiste na análise dos aspectos internos da própria Organização que influenciam sua condução ou desempenho no cumprimento da missão, ou seja, busca-se avaliar sua situação atual, fundamental para definição das ações para fazer frente aos desafios futuros.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

- Aspectos das instalações, dos processos internos, do efetivo pronto, das possibilidades de utilização de áreas para instrução, do moral da tropa, da situação do material, equipamento e armamento, dos meios de comunicações, da situação orçamentária, das orientações do escalão superior, da situação do apoio de lazer para a família dos servidores, do apoio de saúde, da situação de moradia, da experiência profissional dos quadros, entre outros, possibilitam a visualização dos pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria da Organização, com relação ao ambiente interno.

a. PONTOS FORTES

- “São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a Organização em relação a seu ambiente”(REBOUÇAS, 2001:89). É uma condição interna à organização capaz de auxiliar, substancialmente e por longo tempo, o seu desempenho no cumprimento da missão e na consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.
- São exemplos de pontos fortes:
 - Pessoal com grande experiência profissional;
 - Moderno Sistema de Instrução, formação e aperfeiçoamento;
 - Implantação do Programa Excelência Gerencial;
 - Informatização em nível elevado;
 - Padrões de trabalho para a maioria das práticas de gestão;
 - Espírito de corpo elevado;
 - Alto nível de escolaridade;
 - Processos mapeados e controlados; e
 - Planejamento estratégico bem estruturado, implementado e bem controlado.

b. PONTOS FRACOS (oportunidades de inovação e melhoria)

- São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a Organização em relação ao seu ambiente (REBOUÇAS, 2001:89). É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, são características da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente seu desempenho.
- São exemplos de oportunidades de inovação e melhoria (Pontos fracos):
- Falta de cultura de planejamento estratégico;
- Existência de claros no quadro de pessoal em funções críticas da Organização;
- Resistência a mudanças;
- Rotatividade de pessoal;
- Local de trabalho antigo, que exige constantes obras de manutenção; e
- Obsolescência de parte do material de emprego.

Matriz DOFA

- Como processo metodológico para o diagnóstico estratégico, poderá ser utilizada, nos escalões mais elevados, a ferramenta matriz **DOFA** [**Debilidades** (oportunidades de inovação e melhoria), **Oportunidades**, **Fortalezas** (pontos fortes) e **Ameaças**], cujos resultados indicarão o posicionamento estratégico organizacional (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento), e orientarão o estabelecimento de objetivos estratégicos.

POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

CONSOLIDADÇÃO DE RESULTADOS		Análise do ambiente externo	
		Oportunidades (9)	Ameaças (6)
		Potencialidades de Atuação Ofensiva	Capacidade Defensiva
Análise do ambiente Interno	Forças (10)		
	Fraquezas (15)	Debilidade de Ação Ofensiva	Vulnerabilidades

A posição é definida cruzando os dois maiores valores observados no ambiente interno (15) e externo (9), no caso, temos debilidade de ação ofensiva.

VISÃO DE FUTURO

- A visão representa uma situação futura altamente desejável para Organização e deve ser compartilhada por todos os seus integrantes. Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional para elevar o nível de operacionalidade da Organização. A definição da visão de futuro responde à pergunta: O que a organização deseja ser no futuro?
- Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível. A visão deve atuar como um elemento motivador, aglutinador e polarizador de esforços, energizando a Organização e criando o comprometimento dos quadros em um ambiente propício ao surgimento de novas idéias.
- Deve ser elaborada pelo Cmt/ Ch /Diretor, auxiliado pelo EM/Asse/escalões equivalentes, e disseminada por toda a organização, a fim de que todos os integrantes da Organização tomem conhecimento e, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no prazo previsto.

- É fundamental, nas mudanças de chefia, que se considere o horizonte temporal da visão de futuro vigente, para não haver quebra de continuidade na consecução dos objetivos organizacionais. O ideal é que seja a mesma visão de futuro da gestão anterior. As modificações, quando houver, deverão ser decorrentes de mudanças ambientais que inviabilizem a consecução da visão estabelecida.
- Na formulação da visão de futuro, é primordial que fique perfeitamente definido o seu significado, de forma a facilitar o entendimento por todos os integrantes da Organização e o seu desdobramento posterior em objetivos organizacionais. Uma maneira simples de realizar esse desdobramento é traduzir o significado da visão para as áreas funcionais das Organização (pessoal, informações, instrução, operações, logística, administração).
- Uma visão de futuro bem definida concentra o esforço das pessoas numa direção comum, torna os esforços da organização coerentes, orienta a prioridade na alocação de recursos, permite o alinhamento de objetivos, metas e estratégias dos indivíduos e frações componentes com os da Organização e serve como referência para avaliar o desempenho da organização.

EXEMPLOS DE VISÃO DE FUTURO

- Ser a unidade de confiança do CME para as missões operacionais de maior relevância, destacando-se como referência na PMPA pelo espírito de corpo, rusticidade e sentimento do dever.
- Ser reconhecido no âmbito da a Civil pelo elevado nível de capacitação profissional, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional e próatividade de seus quadros.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

- Nessa etapa do planejamento, serão levantados os objetivos que caracterizarão o alcance da visão de futuro. Os objetivos podem ser conceituados como os alvos, situação ou resultados futuros que a organização deseja alcançar, e os objetivos organizacionais (estratégicos) são os resultados que a organização deve alcançar, em um determinado prazo, para concretizar a visão de futuro. Um objetivo organizacional pode ser considerado como uma parcela da visão de futuro que a organização busca e se propõe a alcançar. Em outras palavras, uma imagem do mosaico da visão de futuro que a organização pretende preencher.
- Os objetivos abrangem as dimensões externa e interna da organização. Em síntese, estabelecem “o que fazer” para alcançar a visão de futuro. A formulação dos objetivos organizacionais é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento estratégico, pois consiste em transformar a visão de futuro em objetivos exeqüíveis, a serem atingidos ao longo do período de tempo definido para o plano. Em consequência, não deverão ser subjetivos; pelo contrário, deverão ser práticos, passíveis de mensuração e coerentes com o diagnóstico estratégico.

- Os objetivos podem ser comparados às placas de quilometragem das estradas que servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos. Para cumprir a missão e concretizar a visão de futuro da Organização, é necessário defini-los claramente. Para que atendam à sua finalidade devem ser -específicos, indicando efetivamente o que se quer alcançar; -passíveis de serem alcançados, para motivar a Organização; não ir de encontro ao diagnóstico estratégico; flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; e mensuráveis e vinculados a prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.
- A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento. Um objetivo mal formulado pode, então, comprometer todo o processo. Muitos objetivos poderão ser formulados, todavia numa única gestão não se podem concretizar todos. Dessa forma, o Gestor priorizará aqueles que pretende conquistar no seu comando, e os demais serão concretizados nas gestões subsequentes.

AO ELABORAR OS OBJETIVOS, O GT DEVE VERIFICAR AINDA SE:

1. Estão condizentes com a missão e a visão de futuro;
2. São realísticos;
3. Estão entendidos por todos os integrantes da OM;
4. Atendem às Diretrizes do Gestor;
5. São coerentes com a análise dos ambientes interno e externo;
6. Têm sistemas de controle; e
7. Têm prioridades estabelecidas.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

- A fim de que a visão de futuro seja transformada em objetivos organizacionais claros, deve-se utilizar o conceito de fatores críticos de sucesso, ou seja, aquelas características, condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma Organização na consecução dos objetivos organizacionais. Em síntese, são os aspectos condicionantes do sucesso da Organização no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais. Para identificar os FCS, deve ser formulada a seguinte pergunta: Em que aspectos a organização deve se concentrar para assegurar a consecução dos objetivos organizacionais?

- Para cada objetivo, deverão ser levantados separadamente os FCS condicionantes. Tal fato não impede que o mesmo FCS condicione mais de um objetivo. Há que se ter critério, pois a tendência é considerar um número exagerado. Assim, o grupo de trabalho que desenvolve o planejamento estratégico organizacional elabora uma lista com os FCS propostos para cada objetivo. Para que esses fatores sejam depurados, a organização pode utilizar técnicas para reduzir o número de opções e focar os aspectos fundamentais, como a “Votação Múltipla”, etc. Como exemplo, considere-se uma unidade blindada e outra de infantaria leve. Na primeira, o suprimento de combustível é fator crítico para o sucesso no adestramento, ao contrário da unidade de infantaria leve, em que o adestramento não tem tanta dependência desse suprimento. Uma vez identificados os FCS, priorizar ações e direcionar a maior parte dos recursos que a Organização dispõe para atendê-los. Não basta, portanto, determinar os fatores críticos de sucesso. É preciso levantar o que precisa ser feito para assegurá-los por meio de estratégias e/ou planos de ação.

EXEMPLOS DE FCS

- Comprometimento dos comandantes, chefes e diretores em todos os níveis;
- Gastos com concessionárias de serviços públicos;
- Manutenção orgânica confiável;
- Quadros permanentes capacitados;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria da integração com a comunidade;
- Material adequado à missão a ser executada; e
- Liberdade de criação e expressão, respeitados os valores institucionais.
- Os FCS propostos devem ser perseguidos durante o período de vigência do Plano de Gestão, a fim de que a Organização possa atingir seus objetivos, cumprir a missão e alcançar a visão de futuro.

3.8 – ESTRATÉGIAS

- Definidos os objetivos organizacionais e os fatores críticos de sucesso, a etapa seguinte é a formulação das estratégias. Elas são definidas como as alternativas, escolhas, decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações, cuja finalidade é garantir que a organização alcance seus objetivos. Estratégia é o “como fazer”, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos propostos. É fundamental, na elaboração das estratégias e, posteriormente, no seu desdobramento considerar os FCS, assegurando o que fazer para a consecução dos objetivos organizacionais.
- As estratégias representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte do Plano de Gestão. Indicam em que se devem concentrar esforços e são uma ferramenta gerencial particularmente útil para inibir a dispersão de esforços e a pulverização de recursos. Como as estratégias são muitas vezes abrangentes e estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, são desdobradas em planos de ação que objetivam constituir resultados a serem alcançados sucessivamente no horizonte do plano. O conjunto dos resultados dos planos de ação deve representar a realização das estratégias e a consecução dos objetivos propostos.

ESTRATÉGIAS

- Coerência com a Diretriz do Cmt e alinhada às estratégias e diretrizes do Esc Supe; e Ser factível e de fácil entendimento pela organização
- As estratégias determinam os rumos para a conquista ou manutenção dos objetivos organizacionais, isto é, definem “como fazer” para cumpri-los. Combinam recursos (equipamentos, finanças, métodos e capacidade intelectual) para alcançar os objetivos estabelecidos. São implementadas para vencer os óbices, estabelecer as metas quantificadas (índices a alcançar e prazos) e as ações que contribuem para a conquista dos objetivos organizacionais.

SEQUÊNCIA NO PAPEL

- Participantes da Oficina de Planejamento Estratégico: Listar os servidores participantes da elaboração;
- Sumário: Listar a organização do documento
- Apresentação: Apresentar o trabalho sucintamente
- Objetivo geral: Definir o objetivo da oficina
- Objetivos específicos: Listar os pontos a definir na oficina
- Metodologia aplicada: descrever a metodologia aplicada na elaboração do planejamento
- Programa da atividade – visão geral: como foi realizado o planejamento
- Resultados alcançados: Registrar os resultados alcançados

SEQUÊNCIA NO PAPEL

- Momento 01: Apresentação dos participantes da oficina
- Momento 02: Missão
- Momento 03: Clientes (grupos de interesses)
 - Clientes internos
 - Clientes externos
- Momento 04: Identificação dos Valores.
- Momento 05: Análise do ambiente externo
 - Oportunidades
 - Ameaças

SEQUÊNCIA NO PAPEL

- **Momento 06:** Análise do ambiente interno
 - Forças
 - Fraquezas
- **Momento 07:** Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
- **Momento 08:** Posicionamento Institucional
- **Momento 09:** Visão de futuro
- **Momento 10:** Áreas Estratégicas de Negócio (AEN)
- **Momento 11:** Matrizes estratégicas
- **Modelo de Gestão do Planejamento Estratégico.**

MODELO DE MATRIZ

AE 1 – Nome/número da área estratégica

OE AE 1 – Objetivo estabelecido da área estratégica

ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS	PRODUTO	META	PRAZO	RECURSO

Não existe modelo padrão, o grupo decide quais variáveis deve conter; as quatro citadas (Produto, metas, prazos, recursos) devem sempre estar presentes, outras podem ser acrescentadas.

MODELO DE GESTÃO DO PE

O Modelo de Gestão que a metodologia orienta nos remete para uma segunda fase do planejamento estratégico: o monitoramento e a avaliação.

O Modelo de Gestão apresentado para o Monitoramento Estratégico é o processo técnico-gerencial que tem por objetivo final assegurar que o Plano Estratégico seja implementado e produza os objetivos e resultados planejados ou, então, seja corrigido em tempo hábil. Nesta concepção, o Monitoramento estratégico é um elemento componente da administração estratégica, não devendo, porém, ser confundido com ela, uma vez que não envolve as atualizações periódicas do plano, como um todo. Não deve, entretanto, ser reduzido a um mero sistema de captação e fornecimento de dados e informações brutas, na medida em que proporcionam análises, prospecções e recomendações aos processos decisórios e inclui a tomada de decisões corretivas e pró-ativas, bem como a sua implementação e execução.

MODELO DE GESTÃO DO PE

Em essência, o Monitoramento Estratégico possui quatro objetivos:

- 1- Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos sejam executados segundo suas formulações e detalhamentos;
- 2- Assegurar que as estratégias e projetos estratégicos produzam, como conseqüências a realização efetiva dos objetivos estratégicos, da missão e visão de futuro da organização;
- 3- Verificar se os comportamentos das premissas e variáveis internas e externas, que orientam as decisões do planejamento, evoluem segundo o previsto; e
- 4- Identificar os novos fatores capazes de impactar, de forma relevante, a organização e/ou seu ambiente de atuação.

OBSERVAÇÕES

Sugiro verificarem o material de apoio 01 (planejamento estratégico da SEEL), que seguiu a mesma metodologia em sua elaboração, e comparar com o material de estudos.

Boas descobertas