Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Maurício Fernandes Pereira

2011

© 2011. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.
A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

P429a Pereira, Maurício Fernandes
Administração estratégica / Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.
168p. : il.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7988-133-6

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Comportamento organizacional. 4. Análise ambiental. 5. Educação a distância.
I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil).
II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 658.011.2

Catalogação na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTA DA REPÚBLICA

Dilma Vana Rousseff

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

João Carlos Teatini de Souza

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTOR DO CONTEÚDO

Maurício Fernandes Pereira

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Érika Alessandra Salmeron Silva
Silvia dos Santos Fernandes

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Adriano Schmidt Reibnitz

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Adriano Schmidt Reibnitz

Revisão Textual
Mara Aparecida Andrade da Rosa Siqueira

Créditos da imagem da capa: extraída do banco de imagens Stock.xchng sob direitos livres para uso de imagem.

Prefácio

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas.

O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação 9

Unidade 1 – Introdução à Administração Estratégica

Introdução à Administração Estratégica 13
Primeiras Palavras 13
A Evolução do Pensamento Estratégico 19
Planejamento: Importância, Conceitos e Elementos de um Modelo de Plano Estratégico 33

Unidade 2 – Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso 65
O Processo de Planejamento Estratégico 65
Etapas do Processo de Planejamento Estratégico 68

Unidade 3 – Análise Ambiental: Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA

Perfil e Personalidade Empreendedora 95
Análise Externa 95
Análise Interna 100
Matriz FOFA 104

Unidade 4 – O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas 115
A Origem da Palavra Estratégia 115

O Conceito de Estratégia 117
Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.....122
Implementação, Acompanhamento e Controle 125

Unidade 5 – A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública

A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública..... 137
Casos Reais de Planejamento Estratégico no Setor Público 137

Referências.....162

Minicurrículo 168

Apresentação

Caro estudante,

Seja bem-vindo ao mundo do Planejamento e da Estratégia.

Você está iniciando a disciplina *Administração Estratégica*, a qual está ligada à Gestão das Organizações e é uma das mais importantes, pois trabalha, como indica o próprio nome, com os assuntos relacionados à Estratégia das Organizações. Portanto, como você pode notar, a partir dessa área de conhecimento é que as organizações formulam as suas diretrizes e tomam as suas decisões, fazendo escolhas estratégicas no presente que irão interferir no seu desempenho futuro. O desconhecimento da Administração Estratégica leva os tomadores de decisão a caminhos equivocados e muitas vezes de complexo retorno ao traçado correto.

É por isso que o convidamos a nos acompanhar nessa trajetória pelos meandros das organizações e, mais especialmente, as organizações públicas, objeto central do nosso Curso de Graduação.

O desafio de um gestor da Administração Pública é muito maior do que o de um gestor da organização privada, porque o "acionista" da pública é ao mesmo tempo o "cliente" dos serviços prestados, por isso a organização pública, como sociedade organizada, deve estar atenta à formulação de estratégias transformadoras do nosso futuro, além de prestar o serviço ao qual se propôs.

Temos certeza, e condições de provar, que as organizações públicas que desenvolvem uma gestão pautada nos ensinamentos da Administração Estratégica, na teoria e na prática, conseguem responder melhor aos desafios do mundo moderno. Você, ao longo da disciplina, confirmará o que afirmamos.

Para que a nossa comunicação seja bem-sucedida, apresentamos o nosso lema, que na verdade é o fundamento de todo

o nosso trabalho. Nossa inspiração para construí-lo veio de Warren Buffett, considerado o maior investidor do mundo, que certa vez disse: "Parece haver certa característica humana perversa que gosta de tornar difícil o que é fácil". A partir disso, criamos o nosso lema: "***Não complica o que é fácil!***".

Na Unidade I, você vai conhecer a evolução do pensamento estratégico, passando pela importância, conceitos e elementos de um Modelo de Planejamento Estratégico.

Na Unidade II, vamos discutir e analisar a Declaração de Valores, a Missão, a Visão e os Fatores Críticos de Sucesso, justamente os primeiros quatro itens do Momento 2 do Processo de Planejamento Estratégico.

Você será motivado, na Unidade III, a discutir a continuidade do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico (Figura 1), mais especificamente a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA.

Na Unidade IV, você vai estudar as visões e as tipologias de estratégias e, assim, terá a oportunidade de debater acerca dos três últimos elementos do Momento 2, apresentados na Figura 1: **Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas**.

Conhecerá, na Unidade V, alguns casos reais de Planejamento Estratégico no setor público, ou seja, exemplificaremos para você, pois o grande objetivo é ver como fica um documento final de Planejamento Estratégico.

O convite que fazemos a você é no sentido de ter sempre em mente o nosso lema, o qual tem sido utilizado pelos alunos cuja repercussão tem sido maravilhosa.

Portanto, meu amigo, seja bem-vindo ao mundo da Administração Estratégica para a Administração Pública!

E... não complica o que é fácil! Bons estudos!

Professor Maurício Fernandes Pereira

UNIDADE 1

Introdução à Administração Estratégica

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Entender a evolução do pensamento estratégico;
- Identificar a importância, os conceitos e os elementos de um Modelo de Planejamento Estratégico; e
- Ter competência para realizar um Planejamento Estratégico.

Introdução à Administração Estratégica

Caro estudante,

O processo de Administração Estratégica é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não governamental (ONG). É válido também para Governos Municipais e Estaduais bem como para suas Secretarias e, ainda, para o Governo Federal e seus Ministérios. Podemos também pensar o Planejamento Estratégico no âmbito individual, ou seja, em relação a você que está lendo esta Unidade agora.

Não sei se você chegou a perceber o raciocínio do parágrafo acima...

Leia-o novamente e veja o que há de interessante nele.

Vamos! Faça isso, pois você poderá surpreender-se e, mais do que isso, tirar proveito de tal aprendizado.

Se não conseguiu perceber agora, fique tranquilo! Oportunamente revelaremos a você do que se trata.

Vamos em frente e bons estudos!

Primeiras Palavras

Você conseguiu notar? Tenho certeza que sim! Usamos propositadamente "Administração Estratégica" como sinônimo de "Planejamento Estratégico" e vice-versa. Por que fizemos isso? Defendemos que a nomenclatura mais consagrada ao longo da história tem sido a de "Planejamento Estratégico". Depois veio a "Administração Estratégia", que alguns diziam que era a aplicação

prática do "Planejamento Estratégico". Há autores que chamam também de "Gestão Estratégica". Nesse sentido, para facilitar e não polemizar, estamos adotando a nomenclatura de "Planejamento Estratégico" para nos referirmos desde a concepção, a elaboração e a aplicação da Estratégia no contexto organizacional. Mesmo assim, mais à frente, você vai notar que a discussão acerca do termo "Administração Estratégica" fará parte da evolução da história dessa área de conhecimento e surge em um dado momento no mundo organizacional. Assim, podemos entender então que antes, quando se falava apenas de Planejamento Estratégico, as organizações não aplicavam, não colocavam em prática as suas estratégias? Claro que isso não é verdade!

Vamos lançar um desafio a você: a cada Unidade da disciplina, desenvolva o seu próprio aprendizado. O que isso significa? A cada item estudado por você, pare, pense, faça uma reflexão sobre a sua vida pessoal e profissional, bem como em relação à empresa na qual está trabalhando. Pergunte a si mesmo: o que esse assunto tem de interessante? Qual é o impacto para a minha vida, para a empresa? Que lições posso tirar? Em que ele pode me auxiliar a melhorar como pessoa ou profissionalmente? Enfim, a cada passo vá tirando lições. Porém, propomos que você esteja de espírito, mente e coração abertos ao processo de aprendizado, caso contrário, a disciplina em nada lhe será útil e, o que não é útil é inútil, não tem validade, não tem significado. Por isso perguntamos: por que está fazendo esse curso? Pare e pense...

Temos certeza de que ao final, se consciente de seu importante papel neste curso, você terá surpresas agradáveis.

Retomando nosso tema, evidentemente que para cada tipo de organização devemos considerar a devida contextualização e levar em conta as demandas e as especificidades da instituição em que se está realizando a análise.

Estamos vivendo tempos de profundas transformações, as quais têm afetado nações inteiras, empresas e pessoas. Tais transformações, em decorrência de sua amplitude, têm comprometido a resolutividade de muitas organizações. Para alguns, inclusive, a cultura do "impossível" se configura como algo próximo da verdade.

Nesse caso, você há de concordar conosco que a situação tende a piorar. Não devemos jamais esquecer da célebre frase de Lao-tsé, quando disse: "Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez".

A frase acima remete a um provérbio antigo que está diretamente relacionado ao sucesso de uma organização. O provérbio diz o seguinte: "O bom é saber e saber que sabe. Melhor ainda é saber que não sabe. Providencial é saber sem se dar conta. Mas o pior é não saber que não sabe".

Recomendamos que você pare os estudos por alguns instantes e volte à leitura do provérbio. Vamos lá! Faça isso! Observe a grandeza dos ensinamentos.

Saiba mais — **Lao-tsé**

Filósofo chinês nascido no Norte da China, fundador do *taoísmo*, uma das religiões mais antigas e importantes da China. Pode ter sido um *shih*, isto é, arquivista, historiador e astrólogo na corte da dinastia **Chou**, a ele é atribuída a autoria do *Daode Jing*, o chamado *Livro da razão suprema*, a bíblia taoísta. Sua doutrina defendia a existência de um princípio supremo, o tao, que regeria o curso do universo. Todas as coisas têm origem no *tao*, obedecem ao *tao* e finalmente retornam ao *tao*, que pode ser descrito como o absoluto, a ordem do mundo e, enfim, a natureza moral do homem bom. Fonte: <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/Lao0Tse00.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Observou? Agora podemos continuar...

Imagine se, nas organizações, os gestores pensassem dessa forma!? Muitas coisas seriam diferentes... As organizações se pautariam por iniciativas mais humanas, humildes e errariam menos. Quando falamos organizações estamos, na verdade, falando de pessoas, haja vista que você, depois de ver diversas disciplinas neste Curso de Graduação, já deve ter percebido que "organizações", na verdade, não existem, o que existem são pessoas que nelas trabalham e fazem a diferença, para o bem ou para o mal, quando não compreendem a beleza dos ensinamentos que está na essência do provérbio anterior.

Prahalad (2008) colabora com esse entendimento ao afirmar que existem elementos importantes para o sucesso profissional, ou seja, para o sucesso das organizações, que são: imaginação, paixão, coragem, humanidade, humildade, intelecto e um pouco de sorte.

Goleman (2008, p. 3) também nos ajuda nesse início da disciplina; ele, muito provavelmente, conhece o provérbio e o contextualizou para as organizações ao fazer o seguinte comentário:

> Os melhores homens de negócios sabem do que precisam e usam seu conhecimento com segurança. Quando não conhecem determinada especialidade, percebem que precisam de tal conhecimento e sabem onde encontrá-lo.

Caso você tenha se interessado por Goleman, ele é capa da revista HSM Management de Jan/Fev, 2009, ano 13, n.72. Um resumo da matéria pode ser conferido em <http://br.hsmglobal.com/revista/cha-e-empatia-com-daniel-goleman>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Sobre o assunto em questão, deveríamos evitar brincadeiras, a princípio, mais ainda quando escrevemos; porém nos dias de hoje a complexidade tem sido tão grande no mundo dos negócios que nos permitimos fazer uma, haja vista que, em algumas empresas, o que vamos relatar a seguir não é brincadeira, mas coisa séria, que ocorre mesmo nas organizações; quando, é claro, não deveria ocorrer.

Vamos lá.

Existem organizações que não conhecem o provérbio anteriormente citado e, quando tem acesso a ele, desconsideram-no em suas práticas diárias. Da mesma forma, você deve saber que isso vale também para o pensamento de Goleman (2008), quando o conhecem e não o aplicam. E por que você acha que têm pessoas que se comportam assim? Vamos lhe dizer, mas espero que você não espalhe por aí, pois algumas pessoas gostam mesmo é da frase do Snoopy que certa fez disse: "Se ontem eu era um cachorro e hoje eu sou um cachorro, é bem provável que amanhã eu também seja um cachorro".

Saiba mais — Snoopy

É um cão extrovertido, com muitas virtudes. A maior parte delas faz parte do seu mundo de fantasia, que aparecem quando Snoopy dorme no telhado da sua casinha. Fonte: <http://www.autobahn.com.br/desenhos/snoopy.html>. Acesso em: 28 mar. 2011.

É justamente isso que o ser humano não pode ser ou pensar em ser. Pois quando ele trabalha com o Processo de Planejamento Estratégico, ele consegue mudar a sua realidade e o princípio fundamental do Planejamento Estratégico é acreditar que hoje eu (a organização) sou melhor que ontem, mas com certeza, pior do que amanhã. Todos vivem para melhorar, inclusive as organizações, assim deve ser o nosso modo de pensar.

Depois de tudo isso, somos levados a compreender que o processo de Planejamento não é para qualquer aventureiro. Não é por outra razão que a maioria das organizações brasileiras é aberta por um "processo" de empolgação de alguns e não por um processo sólido de reflexão e análise profunda da situação do mercado global, seja ele interno ou externo à própria organização a ser criada; daí o fato de encerrarem suas atividades em menos de 24 meses, muitas vezes. Já nas organizações públicas, caso se instale a incompetência administrativa, a situação é mais preocupante ainda; afinal, não se pode fechar uma organização pública tão facilmente, pois ela existe para prestar um serviço que muitas vezes é função e dever do Estado. Exemplo, o caso de órgãos da Saúde, como hospitais; ou da Educação, como escolas. A resolução do problema não consiste em simplesmente fechar a organização, a complexidade é muito maior, como veremos durante o estudo deste livro. Todavia, não pretendemos nos tornar um "Assassino de Ideias" a ponto de dizer que Planejamento Estratégico na Gestão Pública tende a ser obra de ficção científica; ao contrário, vamos provar nesta disciplina que é possível.

Lembre-se disso!
Você, talvez, esteja um pouco reticente ao que falamos até agora, mas, por favor, não seja um "Assassino de Ideias"! Faça justamente o contrário para obter êxito na disciplina. Olhe abaixo o que e como pensa o típico "Assassino de Ideias" e, principalmente, o que você, estudante, jamais deve fazer. Do contrário, não terá a mínima possibilidade de sucesso com qualquer Planejamento, seja em organizações públicas, ou mesmo em empresas privadas.

O pensamento típico do "Assassino de ideias":

- "A gente já tentou isso antes";
- "Ninguém vai comprar isso";
- "Isso não se adapta ao nosso sistema";

- “Fulano não vai gostar”;
- “Não está dentro de nossos padrões”;
- “Nós não estamos preparados para isso”;
- “Isso não me entusiasma nem um pouco”;
- “Não se mexe em time que está ganhando”;
- “Não é do nosso jeito”;
- “É simples demais”;
- “É complicado demais”;
- “Não vai dar tempo”;
- “A gente nunca fez nada igual”;
- “Isso só vai trazer pepinos”;
- “Vai ferir nossa imagem”; e
- “Não é factível”. (RAPP; COLLINS INC.).

Dito isso, convidamos você a pensar bem diferente! Por exemplo, como fazia Platão. Ele dizia que tínhamos que desempenhar nossas atividades em uma ordem de prioridade: fazer primeiro o que é **belo** para o conjunto, depois o que é **bom**, depois o que é **verdadeiro** e só depois o que for **útil**. Será que as nossas organizações não estão invertendo a ordem de Platão e criando uma desordem que as levarão ao fracasso? Vamos pensar nisso!

Depois desse **Introito***... O que é isso? Introito! Tudo bem, vamos dizer diferente. Depois dessa breve contextualização, você está devidamente pronto para entrarmos de cabeça no mundo do Processo de Planejamento Estratégico.

*Introito – parte inicial, começo, princípio. Fonte: Houaiss (2009).

Para isso, a compreensão da evolução do pensamento estratégico se faz necessária.

A Evolução do Pensamento Estratégico

Propomos o estudo da evolução do pensamento estratégico a partir de duas correntes:

- as que consideram os eventos acontecidos ao longo dos anos ou décadas; e
- a das escolas do pensamento estratégico, desenvolvidas ao longo do tempo.

Com relação à primeira corrente, tomaremos por base os estudos de Bethlem (2003) e Serra, Torres e Torres (2004). Quanto à segunda, os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Conforme Bethlem (2003, p. 13) são vários os estudos que apontam os trabalhos de Gluck, Kaufman e Wallech publicado no *The Journal of Business Strategy* (v.2, n.3, Winter, p. 9-21, 1980) como marco na definição da evolução do Pensamento Estratégico. Para esses autores, são quatro as fases da evolução do Pensamento Estratégico:

- **FASE 1: Planejamento financeiro básico**
  - **Premissas**: controle operacional, realização do orçamento anual, e foco no funcional.
  - **O grande foco**: cumprir o orçamento.
- **FASE 2: Planejamento com base em previsão**
  - **Premissas**: planejamento mais efetivo para o crescimento da organização, análise ambiental, previsões plurianuais e alocação de recursos estática.
  - **O grande foco**: prever o futuro.
- **FASE 3: Planejamento orientado para o exterior**
  - **Premissas**: resposta crescente aos mercados e à competição, análise da situação e avaliação de competição externa cuidadosa e completa, avaliação de alternativas estratégicas, alocação de recursos dinâmica.
  - **O grande foco**: pensar estrategicamente.

- **FASE 4: Administração estratégica**
  - Premissas: Orquestração de todos os recursos para criar vantagem competitiva, arcabouço de planejamento escolhido estrategicamente, processos de planejamento flexíveis e criativos, sistemas de valores e clima favoráveis.
  - **O grande foco**: criar o futuro.

Podemos observar que a evolução ao longo do tempo caminha de questões mais objetivas e ligadas a finanças para algo mais subjetivo, complexo e ligado a questões macro do ambiente de negócios.

Um marco a ser destacado diz respeito à evolução do conceito de previsão para o futuro. No passado, a questão da previsão era muito forte, até fazia certo sentido, pois o grau de complexidade dos negócios era menor do que hoje. Atualmente não se trabalha com previsão e sim com prospecção ou criação de futuro. Você pode pensar que se trata da simples troca de palavras, mas não é bem assim. Trata-se de uma profunda mudança no modo de se conceber as estratégias. Enquanto antigamente se colocava no planejamento formal as previsões que a organização imaginava para todas as suas dimensões, com foco mais em finanças, buscando-se no passado as respostas para o futuro; hoje, essa estratégia não faz mais sentido considerando-se a velocidade das mudanças e a dinâmica dos negócios e, por essa razão, precisamos agir de modo diferente daquele. Temos que fazer o esforço de imaginar as pretensões futuras da organização e, a partir delas, trazer elementos para o presente a fim de formular as estratégias que a levarão ao futuro imaginado ou, melhor dizendo, criado. Obviamente não se trata de exercício de adivinhações, mas, sim, de estudo reflexivo, multidisciplinar e sinérgico à luz das turbulências do ambiente de negócios que a organização está inserida.

A linha de desenvolvimento da evolução do Pensamento Estratégico proposto por Serra, Torres e Torres (2004, p. 19) é mais detalhada e completa do que a apresentada anteriormente.

Eles separam em períodos históricos, com os seus respectivos eventos e acontecimentos, os quais interferiram ou mudaram o pensamento estratégico do momento em questão:

- **Primeira Revolução Industrial**
  - Nesse período já existia concorrência, porém nenhuma empresa tinha forte influência no setor industrial.
  - Forças de mercado igual a "mão invisível".
- **Segunda Revolução Industrial**
  - Desenvolvimento das ferrovias americanas e mercado de massa.
  - Empresas exploram economias de escalas.
  - Grandes empresas industriais e integração vertical, ou seja, a empresa é responsável pela fabricação de toda a cadeia produtiva.
  - Surgimento das Escolas de Administração de Wharton e Harvard (ambas nos Estados Unidos), o que gera um grande impulso para a Administração como Ciência.
- **Anos 30 do Século XX**
  - Estratégia da GM – General Motors com base nos pontos fracos da Ford, em especial à diferenciação de cores e modelos, haja vista que o grande lema de Henry Ford era: "Vendo qualquer carro de qualquer cor, desde que seja um Ford T preto". A GM justamente revolucionou o pensamento da estratégia ao oferecer uma novidade, isto é, ao oferecer opções de modelos e cores para os consumidores.
  - Atenção aos fatores estratégicos da organização por Chester Barnard.

Saiba mais — **"Mão invisível"**

Princípio econômico enunciado em 1776 por Adam Smith, em seu clássico livro *A riqueza das nações*, onde sustentava que em um mercado livre em que cada agente econômico atua com vistas apenas à prossecução dos seus próprios objetivos, e aí atingida uma situação de eficiência que beneficia a todos. Por isso mesmo, ele defendia a não intervenção do Estado em questões econômicas, pois a intervenção, segundo ele, traria ineficiência ao sistema. Fonte: Elaborado pelo autor.

Chester Irving Barnard (1886 – 1961)

Foi um pensador da Escola das Relações Humanas, corrente da Administração, surgida nos anos 20. É o criador da Teoria da Cooperação, que estuda a autoridade e a liderança. Foi um dos primeiros teóricos da Administração a ver o homem como um ser social, e estudar suas organizações informais dentro das empresas. Fonte: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em: 1º set. 2011.

Conheça mais sobre esse pioneiro da produção em série em <http://www.brasilescola.com/biografia/henry-ford.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Conheça mais sobre esse pensador da Economia Moderna em: <http://biografias.netsaber.com.br/ver_biografia_c_1014.html>. Acesso em: 13 jul. 2011..

- Estratégia de negócios é mais fixação de preços, segundo Schumpeter.
- Aparecimento das primeiras empresas de consultoria.
- Previsões e responsabilidade social começam a ser incorporadas no mundo dos negócios.

Segunda Guerra Mundial

Serve para explicar o comportamento competitivo de setores de rápido crescimento, nos quais, a todo o momento que a experiência acumulada dobra, os custos deveriam reduzir até 30% em razão da economia de escala gerada. A Matriz *Boston Consulting Group* (BCG) é justamente para analisar a curva de experiência.

- Surge a necessidade de alocação de recursos escassos e, por isso, a mudança na maneira de conceber a estratégia.
- Surge o conceito de "Curva de aprendizado".

Anos 50 do Século XX

- Excesso de demanda.
- Estratégia e ambiente competitivo.
- Definição de objetivos e metas por Kenneth Andrews.
  - Predominância do orçamento e da administração financeira.
  - Descentralização.

Saiba mais — Kenneth Andrews

Professor de Sociologia da Universidade da Carolina do Norte. Ele prega que o alto executivo deveria desempenhar simultaneamente diversos papéis no terreno pessoal, administrativo, estratégico e até mesmo ético. Fonte: <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_historia1.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Anos 60 do Século XX

- Mudanças tecnológicas e diversificação.
- Análise FOFA (Pontos Fortes, Oportunidade, Fracos e Ameaças).
- Aparecimento dos setores de planejamento.

- Desenvolvimento de conglomerados.
- Curva de experiência e análise de Portfólio (Matriz BCG) - Surge a gestão por objetivos pelas mãos de Peter Drucker, considerado o pai da Administração Moderna, que nos deixou em 11 de novembro de 2005, aos 95 anos.
- Crescimento de operações internacionais.

Conheça mais sobre esse pensador da Administração em <http://www.centroatl.pt/drucker/peterdrucker.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- **Anos 70 do Século XX**
  - Surge a ideia de competência distintiva.
  - Análise estrutural da indústria de Michael Porter.
  - Unidades estratégicas de negócios.
  - Processos formais para a elaboração de estratégias.
  - Responsabilidade Social.
  - Planejamento de cenários.
- **Anos 80 do Século XX**
  - Concorrência de importados, ações **antitruste***, desregulamentação.
  - Escola de posicionamento. Análise de atividade.
  - Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva de Michael Porter.
  - Passa-se a pensar em estratégias para melhor gestão dos ativos.
  - Cultura corporativa passa a ser um elemento chave do processo estratégico.
  - Importância dos ***stakeholders****.
  - Gestão empreendedora.
  - Tecnologia da informação.
- **Anos 90 do Século XX**
  - Fontes da vantagem competitiva: análise dos recursos e competências da empresa.
  - Surgem os primeiros Códigos de Éticas nas empresas.
  - Governança corporativa.
  - Ecologia.

Saiba mais **Michael Porter**

Nascido em 1947, é considerado o mais acadêmico dos gurus e um dos maiores especialistas mundiais em estratégia. Doutorou-se em Economia, em Harvard, após uma licenciatura em Engenharia Aeronáutica, em Princeton. Professor da Harvard Business School e líder da Monitor Consulting, entre as suas contribuições para a gestão salienta-se o modelo de análise estrutural de indústrias, a noção de cadeia de valor e a teoria da vantagem competitiva (para as empresas e para as nações). Fonte: <http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/porter_michael.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

***Antitruste** – políticas e leis que se destinam a coibir ou atenuar os efeitos das práticas monopolistas e oligopolistas. Fonte: Lacombe (2004).

***Stakeholders** – palavra da língua inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são direta ou indiretamente afetadas pelas atividades da organização e que também exercem sobre ela alguma influência. Fonte: Lacombe (2009).

- Terceirização.
- Visão.
- Kaplan e Norton apresentam o *Balanced Scorecard*.

- **Século XXI até 2009**
  - Valor da empresa.
  - Recursos e sua relação com os aspectos dinâmicos da competição.
  - Alianças, parcerias e empreendedorismo.
  - Estruturas simples, flexíveis, rápidas e enxutas.
  - Planejamento estratégico no dia a dia, envolvendo mais funções.

Por fim, a última forma de conceber a evolução do pensamento estratégico é a partir da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Eles afirmam que são dez os pontos de vistas diferentes sobre o pensamento estratégico, refletidos a partir da literatura sobre o assunto e, em grande parte, pela prática gerencial nas organizações. Os autores classificaram os dez pontos de vista em Escolas do Pensamento Estratégico a partir da perspectiva que cada uma delas defende quanto ao processo estratégico. São elas:

- **Escola do *Design***: a formulação de estratégia é vista como um processo de concepção.
- **Escola do Planejamento**: a formulação de estratégia é vista como um processo formal.
- **Escola do Posicionamento**: a formulação de estratégia é vista como um processo analítico.
- **Escola Empreendedora**: a formulação de estratégia é vista como um processo visionário.
- **Escola Cognitiva**: a formulação de estratégia é vista como um processo mental;
- **Escola de Aprendizado**: a formulação de estratégia é vista como um processo emergente.
- **Escola do Poder**: a formulação de estratégia é vista como um processo de negociação.

- **Escola Cultural**: a formulação de estratégia é vista como um processo coletivo.
- **Escola Ambiental**: a formulação de estratégia é vista como um processo reativo.
- **Escola de Configuração**: a formulação de estratégia é vista como um processo de transformação.

*As Escolas ainda podem ser classificadas em três agrupamentos diferentes. As **Escolas do Design**, **do Planejamento** e **do Posicionamento** são prescritivas. Mas, afinal, o que isso quer dizer?*

As prescritivas são escolas do pensamento que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Na prática, isso quer dizer que elas estão mais preocupadas com o processo anterior da concepção da estratégica do que propriamente com a concepção, isto é, a atenção é estudar como as estratégias devem ser formuladas. Diferentemente da defesa de outras, que estudam com mais atenção como às estratégias são formuladas. Assim, você que nos acompanha com atenção, deve ter percebido que essa corrente, a da **Prescrição**, tem mais uma preocupação de receita, de recomendação.

Temos, por outro lado, seis Escolas (**Empreendedora**, **Cognitiva**, **de Aprendizado**, **do Poder**, **Cultural** e **Ambiental**) que são descritivas, quer dizer, têm a preocupação em estudar como as estratégias são de fato formuladas. Essas Escolas são bastante representativas, porque o foco em como realmente são formuladas as estratégias, como você pôde perceber, remete-nos à visão daquilo que realmente acontece e não daquilo que deveria acontecer; fato que, em alguns casos, acontece mesmo, porém em outros não.

Portanto, não confunda as duas concepções que são completamente distintas: Prescrição e Descrição!

O terceiro agrupamento é justamente aquele em que os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se encaixam e, por sinal, tal agrupamento é composto somente pela **Escola da**

Configuração e, assim, podemos dizer que os autores são defensores dessa Escola também. Para eles, trata-se de um agrupamento que combina as demais escolas, e, em nome da integração, buscam agrupar os vários elementos que compõem o processo de formulação estratégica, em termos de prescrição e descrição e, por isso mesmo, é que as palavras-chave dessa Escola são transformação e configuração.

> Lembre-se, não há Escola melhor ou pior, mas resolutiva e menos resolutiva; na verdade o que temos são Escolas cujos princípios surgiram em determinado momento e foram importantes em seu tempo; deixando, todavia, de serem influentes por um período para, depois, influenciar novamente e assim sucessivas vezes.

Por isso, a seguir, detalhamos em um só quadro, todos os elementos importantes de cada uma das Escolas, haja vista que não teríamos como discutir todos esses elementos na nossa disciplina, até porque, como você sabe, não é nosso foco. Estamos apenas resumindo um pouco da história do Processo Estratégico para você. Assim, por favor, leia o Quadro 1 com atenção.

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Um Animal Metafórico para cada Escola	Aranha	Esquilo	Búfalo	Lobo	Coruja
DIMENSÕES CHAVE DA ESCOLA					
Fontes	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo Newman) e depois Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985	Shumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Disciplina-Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	(algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética).	Economia (organização industrial), história militar	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam economistas)	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Professores de estudo de caso (em especial de Harvard), estudiosos de liderança, em particular da América	Executivos "profissionais", MBAs, *experts* de assessoria (muitos de finanças), consultores e *controllers* de governo; especialmente na França e na América	Como na escola de planejamento em especial assessores analíticos, butiques de consultoria e autores militares; particular na América	Imprensa de negócios, individualistas romântico, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América Latina e entre chineses fora da China	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra
Mensagem Pretendida	Adequação	Formalizar	Analisar	Pressentir	Enquadrar
Mensagem Recebida	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar (ser incapaz de enfrentar em qualquer caso)
Homilias	"Olhe antes de saltar"	"Um ponto em tempo poupa nove"	"Nada além dos fatos, madame"	"Leve-nos ao seu líder"	"Verei quando acreditar"
Palavras-chave	Congruência/ encaixe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, *portfólio*, curva de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégia	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental (conceito individual)

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Formal, decomposto, deliberativo (prescritivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado (como guarda-chuva, embora específico emergente) (descritivo)	Mental, emergente, (dominante ou forçado) (descritivo)
Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, incremental	Aos poucos, freqüente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Infrequente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente(s) Central(is)	Executivo principal (como "arquiteto")	Planejadores	Analistas	Líder	Mente
Organização	Ordenada, complacente (para "implementação"), fonte de forças e fraquezas	Estruturada, decomposta, complacente (para programação)	Fonte de vantagem competitivas, caso contrário incidental	Maleável, simples	Incidental
Liderança	Dominante, arbitrária	Sensível a procedimentos	Sensível à análise	Dominante, intuitiva	Fonte de cognição, passiva ou criativa
Ambiente	Expediente (fonte de ameaças ou oportunidades)	Complacente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)	Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, complacente quando compreendido	Manobrável, cheio de nicho	Esmagador ou construído
DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS					
Situação (melhor adequação ambiental)	Delineável (em economia, técnica, social, etc.) e estável	Simples e estável (portanto previsível), idealmente controlável	Simples, estável e madura (portanto, estruturada e quantificável)	Dinâmica, mas simples (portanto, compreensível pelo líder)	Incompreensível

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
Forma de Organização (favorecida implicitamente)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Grande máquina (centralizada, formalizada; também divisionalizada)	Grande máquina, de preferência em produção em massa ou (centralizada, formalizada); também divisionalizada e "global"	Empreendedora (simples, centralizada)	Qualquer uma
Estágio (mais provável)	Reconcepção	Programação estratégica	Avaliação	Início da vida, reformulação, pequeno porte sustentado	Concepção original, reconcepção, inércia
	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Um Animal Metafórico para cada Escola	Macaco	Leão	Avestruz	Lobo	Camaleão
DIMENSÕES CHAVE DA ESCOLA					
Fontes	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March 1963; Weik, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (p. ex., Pugh *et al*. , final dos anos 60)	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
Disciplina-Base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência Política	Antropologia	Biologia, Sociologia Política	História

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Defensores	Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade, adaptalidade, em especial no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração, especialmente na França	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia	Ecologistas populacionais, alguns teóricos de organização, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA
Mensagem Pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
Mensagem Recebida	Jogar (em vez de seguir)	Ocultar (em vez de dividir)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de confrontar)	Agregar, revolucionar (em vez de adaptar)
Homilias	"Se na primeira vez não conseguir, tente de novo"	"Procure o número um"	"Uma maçã nunca cai longe da árvore"	"Tudo depende"	"Para tudo há uma ocasião"...
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégia	Padrões, única	Padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (chamadas Nichos, em "ecologia popular"), genéricas	Qualquer um à esquerda

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Processo Básico	Emergente, informal, confuso (descritivo)	Conflitivo, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo)	Ideológico, focado, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo)	Interativo, episódico, sequênciado, mais todos aqueles à esquerda, em contexto (descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações)
Mudança	Contínua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais	Freqüente, pouco a pouco	Infrequente (enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica (em ecologia popular), aos poucos (na teoria de contingência)	Ocasional e revolucionária (outras vezes, incremental)
Agente(s) Central(is)	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)	Coletividade	"ambiental"	Qualquer um à esquerda, em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo
Organização	Eclética, flexível	Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)	Normativa, coesiva	Complacente, simples	Qualquer uma à esquerda, mudanças periódicas, desde que categórica
Liderança	Sensível a aprendizado (próprio e dos outros)	Fraca (micro), não-especificada (macro)	Simbólica	Impotente	Agente de mudanças periódicas, mais qualquer uma à esquerda, desde que categórica

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
Ambiente	Elaborado, imprevisível	Contencioso (micro), complacente ou negociável (macro)	Incidental	Exigente	Qualquer um à esquerda, desde que categórico
DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS					
Situação (melhor adequação ambiental)	Complexa, dinâmica (e assim imprevisível), nova	Divisiva, malevolente (em micro), controlável ou cooperativa (macro)	Idealmente passiva, pode tornar-se exigente	Conveniente, competitiva, delineada	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica
Forma de Organização (favorecida implicitamente)	*Adhocracia*, também profissional (descentralizada)	Qualquer uma, mas em especial *adhocracia* e profissional (micro), máquina fechada ou *adhocracia* em rede (macro)	Missionária, também máquina estagnada	Máquina (obediente)	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica, de preferência *adhocracia* e missionária para transformação
Estágio (mais provável)	Evolução, em especial mudança sem precedente	Desafio político (micro), obstrução, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Foco especial em transformação (p. ex., reformulação, revitalização), caso contrário qualquer um à esquerda, desde que isolável, de preferência ordenado em seqüência identificável

Quadro 1: As escolas do pensamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 259-264)

Você que trabalha, observe em qual das Escolas a sua empresa se encaixa e, depois, em qual delas você gostaria que ela se encaixasse; então, pense: o que poderia ser feito para que a sua empresa se encaixasse na Escola desejada por você? Faça, a seguir, um pequeno Plano de Ação acerca de como isso poderia acontecer. Caso você não esteja trabalhando em uma organização, desenvolva seu Plano fazendo uso de alguma empresa a qual você tenha acesso às informações,

seja ela qual for: a Padaria do bairro, a Farmácia etc. Temos certeza de que você, com dedicação, encontrará uma organização. Utilize-se do mesmo raciocínio detalhado anteriormente. Mas, por favor, não esqueça o nosso Lema: "Não complica o que é fácil".

Lembra-se do início de nossa jornada no mundo do Planejamento Estratégico? Então, não vai complicar o exercício anterior! Ele, embora seja simples, é muito interessante e consiste em uma excelente oportunidade para refletirmos acerca do que você acabou de estudar.
Vamos lá! Aproveite e não deixe de realizar a atividade.

Planejamento: Importância, Conceitos e Elementos de um Modelo de Plano Estratégico

Caro estudante,
Quero que você saiba que estamos juntos com você, estimulando a aprendizagem e esclarecendo as suas dúvidas. Você está indo bem! Continue assim!
Nesta seção você vai conhecer os principais conceitos que envolvem o Planejamento. É importante que você reflita ao longo de toda a leitura e se questione sobre a importância de cada assunto, inclusive, relacionando-o com a realidade de sua organização.
Vamos continuar juntos nesta caminhada.

São vários os estudos que comprovam que o Planejamento Estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. Em especial, a empresa de consultoria Bain & Company que desde 1993 estuda o assunto e, de tempos em tempos, divulga os resultados através do documento *Ferramentas de Gestão*. Com a edição de número 11, a Bain tem agora um banco de dados com 8.504 executivos. No último relatório divulgado, *Ferramentas de Gestão* - 2007 (RIGBY *et al.*, 2008), a consultoria fez um estudo com 1.221 executivos distribuídos em empresas dos Estados Unidos e Canadá; da Europa; da Ásia-Pacífico e da América Latina. No Brasil, começou em 1997, ano em que ela abriu seu escritório de consultoria no país, sendo entrevistados, para o último relatório realizado, 101 executivos.

Conheça a Bain & Company em <http://www.bain.com.br/>. Acesso em: 24 mar. 2011.

O estudo aponta que a ferramenta gerencial que as organizações mais utilizam continua sendo o Planejamento Estratégico, utilizado por 88% das empresas pesquisadas.

É importante notar, através do Quadro 2, que as demais ferramentas gerenciais apontadas são, também, motivo de estudo e de análise dentro do nosso próprio referencial de construção de Planejamento Estratégico.

Ferramenta gerencial	Organizações que a utilizam em %
Planejamento Estratégico	88
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	84
Segmentação da Base de Clientes	82
Benchmarking*	81
Missão e Visão	79
Competências Essenciais	79
Terceirização	77
Reengenharia de Processos	69
Planejamento de Cenários e Contingências	69
Gestão do Conhecimento	69
Alianças Estratégicas	68
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	66

Quadro 2: Utilização de ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 7)

***Benchmarking** – processo por meio do qual uma empresa adota e/ou aperfeiçoa as melhores práticas de gestão de outras empresas em determinada atividade. Fonte: Ferreira (2004).

Ferramenta gerencial	Organizações que a utilizam em %
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	66
Estratégias de Crescimento	65
Gestão da Qualidade Total	64

Quadro 2: Utilização de ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 7)

No que tange à satisfação do uso das ferramentas por parte das empresas, podemos observar que é também o Planejamento Estratégico, parte superior do Quadro 3, que aparece como a ferramenta que melhor responde às exigências das organizações. Em uma possibilidade total de 4, o Planejamento Estratégico ficou em primeiro com 3,93 empatado com Segmentação de Clientes, justamente um item que é parte integrante do processo de Planejamento Estratégico, tanto na Análise Externa quanto no momento da formulação de estratégias.

Ferramenta gerencial	Satisfação com as Ferramentas (Total 4)
Planejamento Estratégico	3.93
Segmentação da Base de Clientes	3.93
Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)	3.87
Competências Essenciais	3.86
Gestão da Qualidade Total	3.80
Benchmarking	3.80
Missão e Visão	3.78
Alianças Estratégicas	3.78
Planejamento de Cenários e Contingências	3.78
Reengenharia de Processos	3.77
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	3.77
Estratégias de Crescimento	3.75

Quadro 3: Satisfação com as ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 8)

Ferramenta gerencial	Satisfação com as Ferramentas (Total 4)
Terceirização	3.68
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	3.60
Gestão do Conhecimento	3.59

Quadro 3: Satisfação com as ferramentas gerenciais pelas organizações na atualidade
Fonte: Rigby (2008, p. 8)

O que é Planejamento?

O processo de Planejamento se inicia formalmente quando Taylor (Administração Científica) e Fayol começam os primeiros estudos sobre Administração, entre 1903 e 1916. Naquele momento a Administração era entendida como a adoção de métodos racionais e padronizados, simplesmente, buscando-se a máxima divisão de tarefas, sem considerar o papel dos funcionários no conjunto do resultado da organização.

Conheça mais sobre esse pensador da Administração Científica em <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1102.html>. Acesso em: 13 jul. 2011. Pesquise também sobre Fayol, em <http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=685> Acesso em: 13 jul. 2011.

A palavra **Planejamento** lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que algo acontece e, às vezes, age ao acaso, deixando de lado o planejamento e análise que anteriormente havia sido feita.

É justamente isso que não se quer com planejamento formal, no entanto, não podemos também criar um plano para a organização que a engesse por ser rígido demais. Por isso, a palavra de ordem

é a **flexibilidade**, que dá à organização a agilidade necessária para mudar o seu rumo e adaptar-se ao novo sempre que ocorrem situações que não estavam previstas. É isso que as organizações começaram a fazer a partir de setembro de 2008, com a quebra do banco americano Lemon Brothers, e com o agravamento da crise mundial a partir dos Estados Unidos da América. As empresas públicas e privadas que primeiro conseguiram enxergar a crise, souberam tomar as melhores decisões diante da tragédia anunciada. No entanto, a complexidade reside no fato de não termos "bola de cristal", creio que você já percebeu isso, que garanta a certeza quanto à melhor escolha sobre uma decisão tomada.

Preste atenção na explicação a seguir para assimilar a sutileza da argumentação:
Pouco importa a decisão, o que importa mesmo é o método que fez você chegar até ela, ou seja, à decisão.
Vamos compreender isso!

Quando é que estamos diante de um momento que requer decisão? Afinal, decidir é fazer escolhas, isto é, formular estratégias para descobrir qual é o melhor caminho.

O que temos que fazer? Muitas organizações decidem, às pressas, uma solução para o problema. Grande erro! Você não acha? O que temos que fazer para evitar tal procedimento?

Bem, o mundo mudou, as variáveis mudaram... Logo, na hora de fazer escolhas acerca de algo precisamos parar, pensar, refletir sobre o novo e, somente depois disso, decidir.

Você percebeu a diferença? No primeiro caso, quando resolvemos às pressas, não tomamos a decisão de maneira consciente, pois apenas escolhemos o mais rápido possível, de modo irrefletido.

No segundo caso, há reflexão sobre as alternativas para, depois de um tempo, considerando a flexibilidade, tomar a decisão. Não se pode saber, inicialmente, se foi a melhor escolha, pois não temos "bola de cristal", mas com certeza foi a mais consciente, portanto o melhor a ser feito.

Depois desse preâmbulo, vamos a um dos conceitos de Planejamento Estratégico:

> Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização; quer dizer, é sistemática porque não é pontual, tem início, meio e continuidade.

Você pode ver elencadas, a seguir, algumas das características do Planejamento:

- diz respeito às implicações futuras das decisões que você toma no presente;
- é um processo composto de ações inter-relacionadas, na maioria das vezes interdependentes, que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- "[...] o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final." Frase brilhante do grande Peter Drucker!
- ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento; e
- avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros. Sem dúvida. Planejamento não é apenas colocar no papel aquilo que sempre se fez, e até deu certo, mas exige uma dose, às vezes até bem grande, de mudança para continuar a caminhada de sucesso da organização. Isso significa escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

Aliás, com relação à frase de Peter Drucker, importante refletirmos sobre ela. O que ele pretendeu dizer? Certo! Ele defende que o processo de construção de um Planejamento Estratégico é mais importante do que o seu documento final, o Plano Estratégico. A lógica é simples: documento mal feito é melhor nem colocar em prática, pois a tragédia, certamente, será grande.

Podemos também enumerar como características do Planejamento Estratégico:

- **Caráter abrangente**: tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da organização e não apenas parte dela ou de determinado setor.
- **Temporal**: tem um espaço de tempo determinado previamente, caso contrário não faz sentido. Ao não estabelecermos um horizonte temporal para o atingimento de nossas metas, tal propósito fica para quando "Deus quiser"! E só lembrando: Ele sempre quer; porém precisamos dizer-lhe para quando nós queremos. Ao deixarmos claro esse ponto: um horizonte temporal, parece-nos que o universo começa a conspirar a nosso favor.

A questão **Temporal** no processo de Planejamento Estratégico é tratada no item "Visão", a qual chamamos de horizonte estratégico da organização, ou seja, o período de tempo em que o planejamento será concretizado; por exemplo: um Planejamento com Horizonte Estratégico de cinco anos. Você compreenderá melhor esse tema na Unidade 2.

A seguir, alguns conceitos de Planejamento Estratégico, os quais são importantes você conhecer:

> Por Planejamento Estratégico podemos entender o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo (GAJ, 1986, 1990; OLIVEIRA, 1988a; ANDRADE, 1988).

Ao longo dos últimos oito anos, estudando intensamente o Processo de Planejamento Estratégico, a luz dos conceitos e das experiências vivenciadas, gostaríamos que você anotasse o conceito de **Planejamento Estratégico** que nós criamos e que, a nosso ver, expressa os elementos fundamentais:

> Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Este é o quarto item do Processo de Planejamento Estratégico, que você conhecerá na próxima Unidade.

Em resumo, podemos dizer que uma empresa é competitiva quando ela tem todos os Fatores Críticos de Sucesso. Já resolutividade significa alcançar, por parte da organização, os desafios que a ela são colocados. Logo, resolutiva é a organização que cumpre, na sua plenitude, todos os elementos constantes da sua missão.

Para você não ficar perdido no assunto, o que espero não aconteça, o nosso referencial de Planejamento Estratégico, que você verá na próxima Unidade, é composto pelos seguintes itens: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa (oportunidades e ameaças), Análise Interna (ponto fortes e fracos), Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

Como objetivos do Planejamento Estratégico, podemos elencar estes:

- levar a organização a atingir a resolutividade;
- aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- pensar e refletir sobre o futuro a fim de construí-lo;
- integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e
- fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Para você ter uma ideia, várias são as vantagens de uma organização ao realizar um Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 1988a; GREENLEY, 1986):

- possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- transforma a organização de reativa em proativa;
- coordena a execução do **planejamento tático***;
- **planeja o operacional***;
- permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
- minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões, pois a empresa estará focada naquilo que realmente importa para ela;

***Planejamento tático** – ocorre a médio prazo e é efetuado pelos escalões intermediários da organização. É o mais próximo do planejamento operacional e obtém deste as informações de que necessita para o planejamento estratégico. Fonte: <http://www.apinfo.com/artigo57.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

***Planejamento operacional** – ocorre a curto prazo e em escalões inferiores da organização. É por meio dele que se dá a prática de muitos elementos da organização. Interage com o tático, passando as informações a este, que passa as informações ao nível estratégico. Fonte: <http://www.apinfo.com/artigo57.htm>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização;
- desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- orienta e agiliza o processo decisório;
- possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização vai operar, bem como suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas;
- aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias;
- permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
- facilita a identificação e a exploração de oportunidades de mercado;
- oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano;
- minimiza os efeitos indesejáveis de elementos externos;
- torna clara a razão de ser da organização;

- orienta o planejamento tático e o operacional;
- ajuda os gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer estratégias e ações estratégicas;
- torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; e
- estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Como limitações ou desvantagens, o Planejamento Estratégico apresenta os seguintes pontos:

- resistência interna, pois alguns membros da organização podem enxergar no Planejamento Estratégico uma ameaça ao seu emprego, cargo, responsabilidade, poder etc. Ao dizermos isso, você pode pensar que exagerei... Não mesmo! E você sabe por que, não é mesmo? Como vimos anteriormente nos conceitos de Planejamento Estratégico, ele não tem esse objetivo, isto é, não se faz Planejamento para reduzir empregos, cargos, poder e assim por diante. Claro que esses elementos podem até aparecer, mas como consequência de uma sólida discussão no momento de construção do Planejamento Estratégico, mas jamais como objetivo central;
- capacitação gerencial, isto é, na organização ninguém consegue tocar a implantação do processo de Planejamento Estratégico se transformar a organização em refém do consultor externo. Grande erro por parte da organização e do consultor, se assim o fizeram, ao não repassar as técnicas de construção e análise para os membros da organização;
- é "difícil", melhor dizendo, é um grande desafio. Todo início é mais complexo, pois desconhecemos o novo, mas depois que a organização aprende a lidar com o processo de Planejamento Estratégico este tende a fluir tranquilamente;

- há limitações impostas pela maneira de conduzir o processo:
  - *Top-Down* – construção das etapas do Planejamento Estratégico somente pela cúpula da organização, ou seja, de cima para baixo;
  - *Botton-up* – construção das etapas do Planejamento com todos os membros da organização; ou
  - Misto – representantes de toda a organização, em especial a participação da Coalizão Dominante Formal (CDF) e da Coalizão Dominante Informal (CDI). Não se assuste! Mais à frente, deixaremos claro esses conceitos.
- é dispendioso, com certeza, haja vista que a organização terá que dispensar tempo para se reinventar; e
- o ambiente pode não corresponder às expectativas e, nesse caso, entramos com Análise de Cenários.

No caso da Administração Pública especificamente, o maior problema diz respeito às constantes trocas de comando nas organizações e, por conseguinte, às mudanças que sempre acontecem e às interrupções do Planejamento Estratégico ao longo do tempo. Isso faz com que a própria ferramenta de Planejamento Estratégico fique desgastada, pois os dirigentes que entram não têm o mesmo comprometimento com o Planejamento; porque, na maioria das vezes, quem o fez pertence a outro partido, ou corrente política. Infelizmente, confunde-se estratégia da organização com política partidária nessas situações de alteração de comando. Grande equívoco!

Podemos afirmar, então, que as indicações políticas para cargos estratégicos nas organizações públicas podem representar grandes limitações para o sucesso do Planejamento Estratégico e, por consequência, para a própria organização.

O Planejamento Estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização. No nível médio são apresentados os Planejamentos Táticos (Planejamento Tático de Marketing, Planejamento Tático Financeiro, Planejamento Tático de Recursos Humanos e Planejamento Tático de Produção ou Serviços). No nível operacional são apresentados os Planos Operacionais, por exemplo, observe o Quadro 4:

Planos Operacionais	
Área de Marketing	Planos Operacionais de preços e produtos, de promoção, de vendas, de distribuição e de pesquisa de mercado, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Finanças	Planos Operacionais de despesas, de investimentos, de compras, de fluxo de caixa e orçamentário, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Produção/ Serviço	Planos Operacionais de capacidade de produção, de controle de qualidade, de estoques, de utilização da mão-de-obra e de expedição de produtos, entre outros que a organização julgar necessários.
Área de Recursos Humanos	Planos Operacionais de recrutamento e seleção, treinamento, de cargos e salários, de promoções, de capacitação interna, de estrutura organizacional, de rotinas administrativas e de informações gerenciais de comunicações entre outros que a organização julgar necessários.

Quadro 4: Planos operacionais
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

É claro que os itens acima podem variar de uma organização para a outra dependendo da Estrutura Organizacional que adotem. Por exemplo, se estivermos falando objetivamente da Universidade Federal de Santa Catarina, teríamos outros elementos; da mesma forma para uma Prefeitura; para uma Secretaria de Estado; para o INSS. Assim, nossa preocupação consiste em demonstrar que alguns itens são iguais para todo e qualquer tipo de organização, mas algumas têm questões muito particulares.

É importante lembrar que todos eles estão em sintonia com o Planejamento Estratégico, o qual compreende a totalidade dos planos. Para melhor compreensão podemos utilizar como metáfora

a Constituição Federal (Planejamento Estratégico), as Constituições de cada Estado da Federação (Planejamentos Táticos) e as Constituições de cada Município (Planos Operacionais). Observe o Quadro 5:

NÍVEIS DE DECISÃO	TIPOS DE PLANEJAMENTO
Decisões Estratégicas	Planejamento Estratégico
Decisões Táticas	Planejamentos Táticos
Decisões Operacionais	Planos Operacionais

Quadro 5: Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

Podemos resumir assim para você:

- O Planejamento Estratégico:
  - relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los;
  - trata de questões que afetam a organização na sua totalidade;
  - é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, ou seja, diretores da organização;
  - é um processo político que envolve conflitos, poder e interesses;
  - sua introdução enfrenta resistências, porque implica mudança das regras na alocação de estrutura e, por conseguinte, de poder;
  - requer comprometimento de toda a organização, caso contrário ela não funciona. Por isso, sua complexidade é tão grande; e
  - é um processo de adaptação da organização ao ambiente.
- O Planejamento Tático:
  - relaciona-se com os objetivos de médio e curto prazos;
  - tem por objetivo otimizar determinada área funcional da organização e não a organização em seu conjunto;

- trabalha com as decomposições dos objetivos e as estratégias estabelecidas no Planejamento Estratégico; e
- é de responsabilidade da administração de nível médio.

- Os Planos Operacionais:
  - formalizam a ação; e
  - é a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de ações específicas a serem alcançadas pelas áreas funcionais da organização.

Por fim, queremos lembrá-lo de um importante ponto do Planejamento Estratégico e que você não deve esquecer. Podemos começar?
Lá vai...

A compressão do Planejamento Estratégico, com uma percepção do "todo" interno da organização, isto é, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, considerando-se todo o conjunto de atores e de agentes que interferem direta e indiretamente na organização, não pode ser desconsiderada, caso contrário estaremos criando não um processo de Planejamento Estratégico, mas uma grande Palhaçada.

Os Três Momentos do Processo de Planejamento Estratégico

No referencial de Planejamento Estratégico criado por nós, três momentos distintos no processo de construção do Planejamento foram desenvolvidos e gostaríamos que você prestasse muita atenção neles, pois são a chave para a compreensão da prática e decisivos para o sucesso da ferramenta.

Emprego esse termo para qualificar todas aquelas organizações que não fazem um planejamento estratégico com seriedade, fazendo com que o Planejamento se vire contra elas mesmas, haja vista a péssima qualidade dele.

Momento 1 – Diagnóstico Estratégico

Mais adiante você vai conferir a explicação completa de Coalizão Dominante Formal (CDF). Fique atento!

A maior coalizão dominante da organização tem que tomar a decisão de fazer ou não o Planejamento Estratégico. Caso ela queira poderá compartilhar, obviamente, com mais pessoas da organização, ou seja, o proprietário (na pequena organização); o presidente (na grande organização); o Governador ou Secretário de Estado (quando se tratar de Planejamento Estratégico em uma Secretaria de Estado); o Presidente de um Banco (por exemplo, o Banco do Brasil) ou o Ministro (em um Ministério); e, muitas vezes, o Presidente da República

O responsável pelo diagnóstico deve responder algumas perguntas:

- É o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem "de largada" inviabilizar todo o processo? Por exemplo, está falindo, no caso de empresa privada? Vive momento de mudança de Diretoria (no caso de empresa pública) para a ocupação de cargos? Membros da coalizão dominante (Diretores da organização, por exemplo) estão em briga? A organização precisa demitir pessoas imediatamente, ou até mesmo no médio prazo? Caso elementos como esses e outros parecidos ocorram, o Planejamento Estratégico não deve ser iniciado, porque a organização precisa, antes, resolvê-los. São elementos que não dizem respeito ao processo de Planejamento Estratégico, mas sim decisões estratégicas que, se não forem sanadas antes de se iniciar o processo, temos a certeza que farão o Planejamento ser um grande fracasso; e
- A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Mais ainda, sabe o que realmente é um Planejamento Estratégico?

Caso uma dessas perguntas gere qualquer tipo de dúvida, a organização não deve começar o processo de Planejamento Estratégico em hipótese alguma, pois sabemos o que vai acontecer. Em primeiro lugar, o Plano não será implantado; em segundo, haverá frustração; em terceiro, e tão grave, corre-se o risco de nunca mais a organização conseguir implantar um Planejamento Estratégico, pois o seu ambiente ficou contaminado. Preste atenção: este último se refere ao maior problema na implementação dos Processos de Planejamento Estratégico em Organizações Públicas!

Devemos dar muita atenção a esse aspecto pelo fato de sua consequência, seguramente, reverter-se em fracasso no Planejamento. E, diante disso, ao chegar alguém realmente comprometido com o processo, encontra a equipe desmotivada e a ferramenta de Planejamento Estratégico sem nenhuma credibilidade.

Por fim, podemos dizer que o momento de decidir pelo Planejamento Estratégico é aquele da intenção, do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização; trata-se do momento do aceite e do compromisso das pessoas que determinam os rumos estratégicos de uma organização.

Caso a CDF, a maior da organização, não tenha certeza da importância do Planejamento e, por isso, não lhe atribua todo valor que ele representa, é melhor não fazer Planejamento Estratégico.

Momento 2 – Planejamento propriamente dito

O Momento 2 é o do Planejamento propriamente dito; é quando vamos colocar no papel as etapas do processo de Planejamento Estratégico.

Quais são essas etapas?

- Declaração de Valores, Missão, Visão;
- Fatores Críticos de Sucesso;
- Análise Externa (oportunidades e ameaças);
- Análise Interna (pontos fortes e fracos);
- Matriz FOFA;

- Questões Estratégicas;
- Estratégias; e
- Ações Estratégicas.

Momento 3 – Implantação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico

O Momento 3 diz respeito à implantação, ao acompanhamento e ao controle da execução do Planejamento Estratégico e é nele que a organização colhe os frutos daquilo que plantou e passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico; pois até então o que havia era um papel com todos os itens do Planejamento, ou seja, nesse Momento adota, na prática, tudo o que pensou no Momento 2.

Na Figura 1, podemos observar os três momentos:

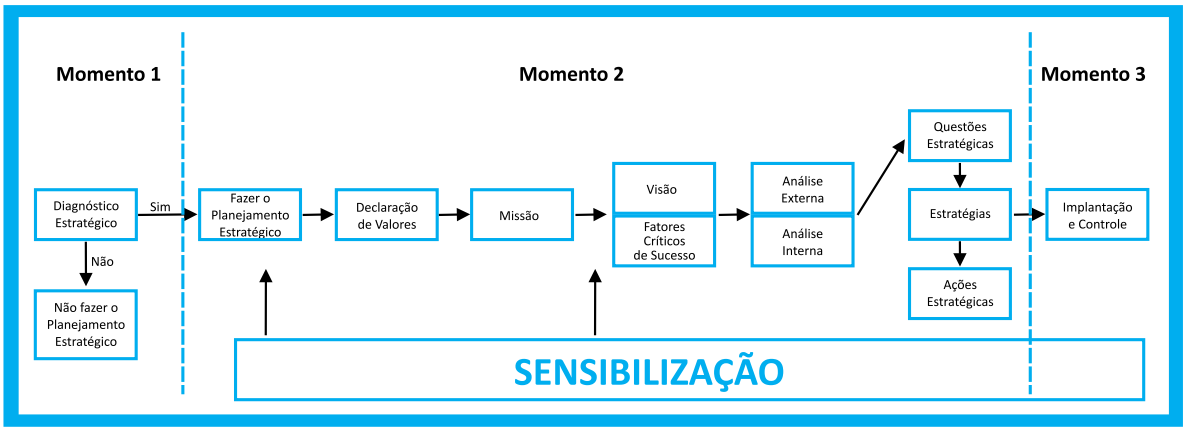


Figura 1: Momentos do Processo de Planejamento Estratégico
Fonte: Elaborada pelo autor

Importante frisar que, caso não tenhamos um dos três momentos, não teremos Planejamento Estratégico. Teremos, então, uma verdadeira "Palhaçada" ou um documento escrito que pode ser muito útil, mas apenas como rascunho e não para melhorar o desempenho da organização.

Essa expressão é empregada pelo autor para nomear os absurdos organizacionais. Lembra-se dela?

Para desenvolver o processo de Planejamento Estratégico depois que a coalizão dominante responder satisfatoriamente às perguntas do Momento 1, temos, então, que montar a Equipe de Planejamento Estratégico; compor uma equipe de pessoas para elaborar o Momento 2, ou melhor dizendo, para colocar no papel todas as etapas.

Temos três formas de montar a Equipe:

- ***Top-Down***: processo de tomada de decisão que ocorre de cima para baixo, isto é, a cúpula define o que fazer e como vai ser o processo, sem a participação de escalões inferiores da organização; é o conhecido "empurra goela abaixo" ou "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Qual a vantagem do ***Top-Down***? A sua rapidez. A cúpula pode contratar uma consultoria externa e ela rapidamente montar o documento, sem ouvir os níveis inferiores, ou então, ela montar o processo e o documento ser definido apenas pelos diretores. A desvantagem é que, como não houve participação dos níveis inferiores, ocorrerão problemas e conflitos no momento da sua implementação, o que significa que a implantação será difícil.

  Essa forma era muito usada no século passado. E hoje? O que você acha? Você se sentiria bem se o processo fosse feito dessa forma? Podemos dizer, entretanto, que até há casos que justificam essa escolha. Por exemplo, quando há alto grau de rotatividade de funcionários na organização (*Turnover*). Afinal de contas, no dia seguinte, uma dessas pessoas pode estar trabalhando para o concorrente e levar os segredos estratégicos da organização.
- ***Botton-Up***: processo de tomada de decisão que ocorre de baixo para cima, ou seja, com todos participando do processo. A vantagem é que em uma organização com 500 funcionários, por exemplo, todos fazem parte da equipe de Planejamento Estratégico; logo, como todos estão sensibilizados, a implantação será fácil. A desvantagem nesse processo está relacionada à demora em se construir os Momentos 2 e 3, em razão do grande número de pessoas envolvidas, o que pode levar a organização a formular estratégias as quais, no momento de sua efetivação, deixaram de fazer sentido devido ao período muito longo entre os Momentos 2 e 3.

Como seria, por exemplo, em uma organização como a Universidade Federal de Santa Catarina? São muitos funcionários! O que você acha? Com certeza não daria certo! Em casos como esse, aplicamos o modelo "Misto".

- **Misto**: seria uma saída para o impasse entre o *Top-Down* e o *Botton-Up*. Nesse modelo, montamos uma equipe de Planejamento Estratégico com pessoas das mais diversas áreas da organização. O ideal é que se crie algum critério para selecionar a pessoa que integrará a equipe. Isso porque não adianta o gerente ou o diretor indicar uma pessoa que, sabidamente, não contribuirá com o grupo; do tipo "não estou nem aí" com a organização e que não estará presente de corpo e alma nas reuniões e discussões da equipe.

Por fim, podemos afirmar que não existe a forma ideal e que o sucesso para se montar uma equipe de Planejamento Estratégico vai depender da maneira como será desenvolvido o processo. Em uma organização com mais ou menos 60 pessoas, por exemplo, o modelo *Botton-Up* é facilmente aplicado. Já em uma organização com 300 ou mais funcionários o modelo Misto seria mais executável.

Agora que você já está afinado com a maioria dos conceitos chaves do processo de Planejamento Estratégico, vamos entender o que julgamos ser mais importante para o sucesso no Planejamento: a compreensão dos conceitos de Coalizão Dominante Formal (CDF) e de Coalizão Dominante Informal (CDI) os quais, independente da forma adotada para se montar uma equipe, exigem obrigatoriamente esses dois "tipos" de pessoas.

- **CDF**: são todas aquelas pessoas que ocupam cargos na estrutura da organização; que detêm poder, principalmente sobre a linha hierárquica que está abaixo delas. Você se lembra das três formas de montagem da equipe de Planejamento Estratégico: *Top-Down*, *Botton-up* ou Misto? Pois saiba que em todos eles

é importante a presença da CDF, por ser a forma de comprometerem-se com o processo; caso contrário, no momento da implantação, poderão usar do poder da "caneta" para não executar o Planejamento Estratégico ou mesmo para boicotá-lo. Aqui vale mais o poder da "caneta" independentemente, portanto, da competência de quem ocupa o cargo. Assim, quem tem "o poder da caneta" é o CDF.

- **CDI**: são todos os indivíduos que não ocupam cargos na estrutura da organização, no entanto, exercem influência sobre determinadas pessoas. Mas atenção, pois esta pessoa não é o "gente fina", que organiza o futebol ou a festa! Com este, nós falamos desses assuntos, não de assuntos sérios da organização. Ele pode até ser a mesma pessoa, mas não é porque ele consegue congregar essas pessoas para esses eventos que ele é CDI. Sabe por quê? Porque CDI são pessoas que conseguem ouvir o outro e até mesmo dão conselhos, por exemplo, no sentido de facilitar o entendimento do outro sobre algo, alterando, inclusive, a percepção que este tinha antes. O perigo de não descobrirmos uma CDI na organização ou de não sabermos lidar com ela reside no fato de, ao exercer a CDI influência sobre alguns, poderá ajudar ou prejudicar o Planejamento Estratégico também. Podemos resumir dizendo que tal coalizão se refere àquele "famoso líder" que não ocupa cargo na organização, mas exerce influência sobre muitas pessoas.

Você pode observar que existe uma série de resistências ao processo de Planejamento Estratégico, as quais, na verdade, são inerentes aos processos de mudança. As mais comuns são:

- percepção do resultado negativo;
- medo de mais trabalho;
- necessidade de alteração de hábitos;
- falta de comunicação;

- incapacidade de alinhar a organização com o mundo; e
- impressão de que estão sendo obrigados a mudar.

Para se obter sucesso com o processo de Planejamento Estratégico, devemos levar em conta alguns elementos essenciais:

- fazer com que um número maior de pessoas na organização participe da definição do Momento 2 do Planejamento Estratégico. Pensar na condição da participação de todos dependerá do modelo escolhido (*Top-Down*, *Botton-Up* ou Misto);
- obter todas as informações possíveis sobre **mercado**, quer dizer, sobre **clientes**, **consumidores** (toda e qualquer pessoa que pode eventualmente comprar um produto. O autor desse material serve-se de uma ilustração muito interessante! Conta que, por incrível que possa parecer, é consumidor de roupas íntimas femininas! Como? É que ele as compra para presentear a sua Coalizão Dominante, ou seja, a sua esposa. Logo, ao efetivar a compra desse produto é consumidor dele. O conceito de consumidor como aquele que usa o produto trata-se de um conceito das décadas de 1950 e 1960, que já não se aplica mais aos negócios), **concorrentes** e **fornecedores**;
- compreender quem são os reais concorrentes, pois, muitas vezes, aqueles que temos por concorrentes podem ser nossos parceiros;
- relacionar o que se pode fazer para propiciar agregação de valores aos produtos e serviços, que resultem em satisfação do cliente;
- preocupar-se com a gestão financeira da organização principalmente nas organizações públicas, pois os recursos não são dos gestores e sim da sociedade; e
- pensar em várias versões diferentes para o futuro da organização.

Aqueles que visitam com frequência determinada organização e, ao fazê-lo, efetivam, além da compra, principalmente relacionamentos.

Tachizawa e Rezende (2002) sublinham que é importante observar alguns requisitos que são inerentes ao sucesso do processo de Planejamento Estratégico:

- clareza do horizonte estratégico, a definição do tempo de planejamento depende do negócio da organização. Quanto mais estável for o setor em que se encontra a organização, maior será o tempo de Planejamento;
- credibilidade e legitimidade de quem conduz o processo de construção das etapas de Planejamento e da equipe responsável pela implantação. Quem conduz pode ser um consultor externo à organização ou um consultor interno, isto é, um funcionário. Tanto em um caso como em outro, a CDF da organização precisará passar a "caneta" ao escolhido, ou seja, dará os devidos poderes e autonomia para que este conduza o Momento 2. Portanto, o poder da "caneta", caso não seja conferido ao consultor, comprometerá o processo de construção, pois a CDF, principalmente, com sua influência, tentará pôr em prática aquilo que a coalizão achar melhor, sem a preocupação com um processo efetivo e transparente;
- entender que o planejamento implica mudanças e que toda mudança tende a gerar resistências;
- enfocar que a construção do planejamento é um processo coletivo e participativo no qual todos têm que ganhar, partindo-se do respeito à individualidade, às ideias de cada um; não mais com a compreensão de que um deve ganhar e o outro perder;
- prestar atenção na frequente falta de relevância das informações, pois isso pode levar à paralisação do processo;
- entender que o processo de construção não tem, necessariamente, um fim, porque a turbulência no mundo dos negócios pressupõe que o Planejamento Estratégico seja uma "trilha a ser percorrida".

Nesse sentido, ele se reveste de um caráter de aprendizado constante e não como algo estanque no tempo e no espaço feito um trilho de trem; e

- enfatizar que as etapas de construção do Planejamento Estratégico não podem ocupar um tempo muito longo, pois nesse caso corremos dois riscos. O primeiro acontece quando da aplicação efetiva do Plano Estratégico a qual não pode ocorrer depois de um longo período de tempo, pois considerando-se a rapidez com que o cenário se altera, provavelmente, precisará ser modificado; o segundo que os gestores de uma organização não podem ficar longos períodos de tempo na etapa de planejamento, precisam colocar em prática as ações, efetivar o planejado.

Alguns desafios do Planejamento Estratégico devem ser muito bem resolvidos, sob pena de prejudicar todo o seu processo. Entre eles destacamos (TACHIZAWA; REZENDE, 2002):

- **Inflexibilidade na execução**: o que não está no planejamento não pode ser feito, e aquilo que dele consta deve ser efetivado, independentemente de qualquer outro tipo de consideração.
- **Excesso de racionalismo**: leva à busca por um sistema de planejamento perfeito, porém leva também à paralisia da organização, já que se pretende colocar todo o planejamento dentro de um Plano e, como sabemos, nem tudo dá para ser planejado.
- **Inexistência de mecanismos de controle**: descaracteriza o planejamento; por outro lado o excesso de controle trava o processo e extermina com a criatividade, tão necessária.
- **Responsabilização pela execução do Planejamento Estratégico**: como o processo é uma construção coletiva da organização, isto é, não diz

respeito a uma área ou a um departamento específico, precisa ser passada a ideia de que a responsabilidade é de todos. Deve-se ter uma equipe de acompanhamento do processo, mas, como diz o nome, é de acompanhamento, pois a responsabilidade é da organização.

- **Execução de cima para baixo**: quando a maior parte das pessoas que compõem a organização não são chamadas a participar do processo, costumam surgir muitos conflitos.
- **Dificuldade na execução**: ocorre geralmente em virtude das falhas no processo de comunicação. Comunicação não é dizer o que está sendo feito através de jornais internos ou murais, significa avaliar se o processo comunicativo está sendo compreendido pelos membros da organização efetivamente.
- **Abatimento na organização pela demora nos resultados**: lembrar a equipe de que se ganha uma guerra lutando, sendo vitoriosos nas pequenas batalhas.
- **Quantificação das estratégias organizacionais**: nem tão elevada que ninguém acredite no seu atingimento e nem tão baixa que as pessoas deixem para realizar no último instante, acreditando que conseguem.

Na verdade, o que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a Cultura da organização (crenças e atitudes que levam à organização a fazer o que lhe convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do Planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar, no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vistas nos resultados futuros.

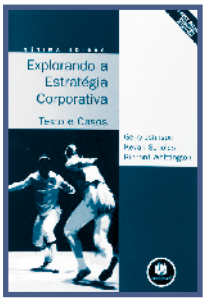
Ao final dessa Unidade, faça a seguinte pergunta a você mesmo: compreendo os elementos conceituais do Processo de Planejamento Estratégico? Se responder positivamente a essa questão, ótimo. Caso tenha ficado com dúvidas, leia novamente e peça auxílio ao seu tutor. A compreensão desses conceitos é fundamental para prosseguir no curso.

Na próxima Unidade vamos desenvolver as etapas do processo de Planejamento Estratégico. Aguarde!

Complementando...

Esta Unidade não esgota os temas abordados. Assim, recomendamos que você complemente seu estudo com a leitura da seguinte obra:

- *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos* – de Gerry Johnson, Kevan Scholes e Richard Whittington. Livro extraordinário, no qual você encontrará muitos exemplos reais sobre o Processo de Planejamento Estratégico e vários casos de ensino. Com certeza vale a pena pesquisar!



Resumindo

Na Unidade 1 você foi apresentado aos princípios que fundamentam o processo de Planejamento Estratégico.

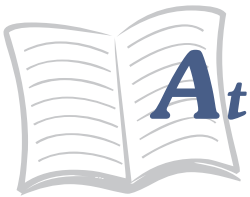
Em síntese, podemos afirmar que nesta Unidade construímos a estrutura elementar para o entendimento do processo de Planejamento Estratégico que vai ser, a partir de agora, discutido com você.

Abordamos os seguintes itens, dos quais você não pode esquecer: evolução do pensamento estratégico; conceitos, características, vantagens, limitações e importância do Planejamento Estratégico; a dinâmica da construção da equipe de Planejamento Estratégico; o conceito de CDF e CDI; e os três momentos do Planejamento Estratégico.

Listamos também as etapas: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, que serão discutidas, mais detalhadamente, a partir da próxima Unidade. Fique atento!

O mais importante é não se esquecer do nosso conceito principal: o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Chegamos, então, ao final da Unidade 1 que traçou considerações importantes sobre Planejamento Estratégico.



Atividades de aprendizagem

Se você realmente entendeu o conteúdo, não terá dificuldades em responder às atividades de aprendizagem propostas a seguir. Todavia, caso isso não aconteça, leia novamente o conteúdo e procure ajuda do seu tutor.

1. Como podemos observar, as organizações na atualidade estão trabalhando com Planejamento Estratégico e é por isso que a disciplina que você está cursando é tão importante e passa a ser mais valorizada ainda. O mundo está aplicando a ferramenta que estamos estudando! Por que você não a aplica também na sua organização? Não dá? Por quê? Então aplique para o "Você S/A", ou seja, faça o seu próprio Planejamento Estratégico, pois você não deixa de ser uma "organização" que necessita de todos os elementos que um Planejamento Estratégico possa oferecer.

   Inicie apresentando alguns conceitos fundamentais para a compreensão do assunto, de outra forma você terá algum grau de dificuldade mais à frente. Em duas ou três páginas você resolve esse exercício. Mãos à obra!

2. A atividade seguinte tem relação direta com a nossa discussão de momento.

   Assista ao filme *Limite Vertical*, direção de Martin Campbell (2000), e observe a primeira cena do filme, na qual uma família está fazendo uma escalada e por causa de outra equipe que escorrega, todos ficam dependurados. O pai pede, então, que o filho corte a corda.

Por favor, pare o filme nessa cena e reflita, analise a situação: qual a relação com uma empresa? A situação que estava tranquila passa a indicar algo que não constava dos planos deles e que altera toda a trajetória daquela família/empresa. O que fazer? Continue o filme somente depois que você anotar todas as alternativas e consequências, apenas depois disso, senão não terá graça.

3. Projete-se no futuro, para o dia 23 de junho de 2033, e imagine que você esteja lendo um jornal de circulação nacional, por exemplo, *Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *Jornal do Brasil*, *O Globo*, *Valor Econômico*, *Correio Braziliense* etc. Examine e transcreva as manchetes desses jornais a respeito dos seguintes assuntos:
    a) Educação pública brasileira está...
    b) Política brasileira completa...
    c) O Ministério da economia hoje...
    d) O Banco do Brasil divulgou...
    e) A Prefeitura da cidade (colocar o nome da cidade) informa que...
    f) Hoje a Bolsa de Valores de São Paulo informou que três empresas...
    g) A maior potência econômica mundial, China, anunciou hoje que seu PIB começa a...
    h) O aprendizado tirado da crise, que assolou o mundo a partir dos EUA em 2007 e que somente acabou em 2011, faz com que hoje tenhamos...
4. Para você refletir: O grau de excelência de qualquer organização é em função do grau de excelência de seus colaboradores.

UNIDADE 2

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Discutir e analisar a Declaração de Valores;
- Discutir e analisar a Missão;
- Discutir e analisar a Visão; e
- Discutir e analisar os Fatores Críticos de Sucesso.

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico na Administração Pública: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso

Caro estudante,

Estamos iniciando a Unidade 2. Aqui nós vamos discutir os quatro primeiros itens do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico (apresentado na Figura 1, da Unidade 1). É importante que você reflita ao longo de toda a leitura e se questione sobre a importância de cada assunto, inclusive relacionando-o com a realidade de sua organização. Caso você não esteja trabalhando, escolha uma organização pública que possa servir de exemplo para suas reflexões e consequente aprendizado ao se estabelecer esse paralelo.

Vamos seguir juntos nesta caminhada. Bons estudos!

O Processo de Planejamento Estratégico

Antes de tudo, vale frisar que o Planejamento Estratégico é um processo; algo dinâmico. Então, principalmente no **Momento 2**, devemos seguir uma ordem de discussão. Esse é o momento de programação, de colocar no papel as etapas propriamente ditas! São as etapas que já foram apresentadas a você, no entanto, podemos também retornar à discussão de itens passados. Quero dizer: se a organização já definiu a missão e ao traçar, por exemplo, as estratégias, alguém teve outra ideia sobre ela. Tudo bem! Lembra

disso? Estamos no Momento 2 , trata-se de um processo, não de algo estático. Portanto, devemos retornar, escutar o que a pessoa que levantou a dúvida tem a dizer; é melhor parar agora para uma nova reflexão do que depois de finalizado o Momento 2, iniciando-se o Momento 3, ou seja, implantando o Planejamento Estratégico. Caso tal situação ocorra no Momento 3, poderá resultar em dificuldades ou embaraços.

Outro fator importante é o modo como estão dispostas as etapas. Na literatura acerca do processo de Planejamento Estratégico, existe uma infinidade de modelos que englobam várias etapas. Vamos adotar aquelas que temos trabalhado nas aulas de pós-graduação que são as mesmas empregadas no trabalho que desenvolvemos no Hospital Universitário (HU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mais à frente, na Unidade 5, você conhecerá o documento final do Planejamento Estratégico do HU da UFSC. Um alerta: você encontrará controvérsia entre os autores com relação à ordem das etapas que se referem à missão e à visão.

Conheça mais detalhes sobre o HU acessando o endereço: <www.hu.ufsc.br>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Sobre análise do ambiente, ocorre a mesma coisa: há autores que defendem que a análise externa deve ser feita antes da análise interna, enquanto para outros dá-se o contrário.

Qual a lição que você deve tirar de toda essa discussão?

- A primeira e mais importante é você saber conduzir muito bem os três momentos do processo de Planejamento Estratégico.
- A segunda consiste em ter claro que Planejamento Estratégico é um processo, logo não se trata apenas de estabelecer a missão e seguir as etapas sem olhar para o que já foi feito.

Esqueceu? Para relembrar, volte à Unidade 1.

Como você pôde observar na Figura 1, da Unidade 1, que ilustra o nosso referencial de Planejamento Estratégico, a **Sensibilização** não é uma etapa e sim um importante fator que perpassa todos os três momentos do processo de Planejamento Estratégico.

Seu objetivo é sensibilizar os membros da equipe que irão desenvolver o Momento 2 (construção da Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa e Interna, Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas) para a importância do Planejamento Estratégico da organização. Não pode haver entre os membros da equipe qualquer dúvida sobre o processo, a fim de evitar-se resistências.

Na Sensibilização se procura identificar os possíveis focos de resistências. Muitas vezes, a resistência é por "ignorância", por desconhecimento do processo de Planejamento Estratégico. Quando a equipe entende o que é, seus membros tendem a colaborar.

No processo de Planejamento Estratégico existem oito mandamentos, criados por um importante autor da área, que servem para a Sensibilização, como vamos ver no Quadro 6, a seguir:

Mandamentos da Sensibilização
▶ Todos (principalmente a Equipe de Planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico;
▶ Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico;
▶ Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico;
▶ Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico;
▶ Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade;
▶ Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico. Sempre há um consultor. Pode ser interno, ou seja, ser escolhido um funcionário da organização para conduzir o trabalho de Planejamento com a Equipe, ou então um consultor externo à organização. Tanto o consultor interno quanto o externo não fazem o Planejamento Estratégico, pois quem o faz é a Equipe de Planejamento escolhida pela Coalizão Dominante da organização; porém é um deles que faz o papel de facilitador;
▶ Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico; e

Quadro 6: Mandamentos da Sensibilização
Fonte: Adaptado de Oliveira (1988a)

Tratamos dele na Unidade 1, lembra-se?

Mandamentos da Sensibilização
▶ Todos devem entender o papel da Equipe que vai acompanhar a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Esta não vai implantar, quem vai fazer isso serão os responsáveis por cada questão Estratégica; porém essa equipe cuidará para que todo o Planejamento Estratégico seja efetivado segundo o que foi definido. Portanto, para não haver confusão, são duas Equipes. Uma constrói o Momento 2 e a outra, muito menor (de três a cinco pessoas), institucionalizada pela organização, cuida do processo de acompanhamento da execução (Momento 3) do Planejamento Estratégico. Geralmente a equipe de acompanhamento é criada na última reunião, relativa ao Momento 2, e composta por membros dessa equipe.

Quadro 6: Mandamentos da Sensibilização
Fonte: Adaptado de Oliveira (1988a)

Como você já tomou ciência desses elementos introdutórios, vamos as tão faladas Etapas. Fique atento!

Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

Importante lembrar que o Diagnóstico Estratégico já foi feito e a Coalizão Dominante da organização entendeu que não há nada nesse momento de muito grave que impeça o início do processo de Planejamento Estratégico. A Coalizão Dominante Formal vai participar de todas as atividades e está 100% comprometida.

Você lembra dessa discussão na Unidade 1? Não? Então, por favor, volte a ela.

Declaração de Valores

O primeiro item do Momento 2 se refere à **Declaração de Valores**. Alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofia ou ideologia. Vamos entendê-los como Valores, ou seja, como aqueles elementos nos quais acreditamos, que servem para os membros da organização, na sua totalidade, como norteadores de comportamento, que são os balizadores da ação empresarial, que indicam para todos na empresa o que é certo e o que é errado. Portanto, são elementos nos quais os membros acreditam piamente.

São os valores que orientam – guiam – as atividades e as operações da organização, independente de seu porte (TIFFANY; PETERSON, 1998). Não é porque uma organização tem mil funcionários que ela terá uma Declaração de Valores melhor do que aquela que tem 50. Não há nenhuma relação com a quantidade de funcionários.

Salientamos que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Por isso, todos os funcionários devem abraçar os valores da organização (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a Declaração de Valores tem alguns benefícios:

- cria um diferencial competitivo perante o mercado;
- baliza o processo decisório da organização;
- orienta o comportamento da organização;
- baliza o processo de formulação estratégica;
- orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e
- fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Certa vez Robert Haas, então Presidente e Diretor Executivo da Levi Strauss, disse: "Os valores de uma organização – o que ela defende e em que seu pessoal acredita – são cruciais para seu sucesso competitivo. Na verdade, os valores impulsionam o negócio".

No Quadro 7, vamos apresentar vários exemplos de Declaração de Valores:

Declaração de Valores	
Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)	▶ Ética ▶ Respeito ▶ Segurança ▶ Transparência ▶ Profissionalismo

Quadro 7: Declaração de Valores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Declaração de Valores de cada uma das organizações apresentadas

Declaração de Valores	
Crenças e Valores do Hemocentro de Santa Catarina (HEMOSC)	▶ Credibilidade ▶ Responsabilidade ▶ Qualidade ▶ Competência ▶ Comprometimento ▶ Ética e moral ▶ Trabalho em equipe ▶ Valorização pessoal
Hospital São Francisco de Assis	▶ Cliente ▶ Ética ▶ Equipe ▶ Atualização ▶ Princípios cristãos
Hospital de Caridade	▶ Respeito à religiosidade, às crenças e aos valores individuais ▶ Valorização do cliente ▶ Responsabilidade ambiental ▶ Busca constante pela qualidade ▶ Ser hospital filantrópico ▶ Comportamento ético ▶ Credibilidade: confiança no corpo clínico e funcional ▶ Atendimento humanizado: atendimento aos pacientes com afeto e empatia
Associação Mineira de Reabilitação	▶ Nossa equipe, nossa força ▶ Promoção do progresso da medicina física e da reabilitação ▶ Seriedade e credibilidade ▶ Satisfação total do cliente/ excelência no atendimento ▶ Relação de parceria com outras instituições assistenciais ▶ Os resultados desejados estão sempre em mente

Quadro 7: Declaração de Valores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Declaração de Valores de cada uma das organizações apresentadas

Declaração de Valores	
Princípios do Hotel Fazenda Boa Esperança	▶ **H**ospitalidade ▶ **O**rganização ▶ **S**olidariedade ▶ **P**ontualidade ▶ **É**tica ▶ **D**edicação ▶ **E**sperança
Caixa Econômica Federal	▶ Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes ▶ Busca permanente de excelência na qualidade de serviços ▶ Equilíbrio financeiro em todos os negócios ▶ Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade ▶ Respeito e valorização do ser humano
Eletrosul	▶ Responsabilidade Social ▶ Respeito e Valorização do Ser Humano ▶ Atuação com Inovação e Liderança ▶ Respeito ao Meio Ambiente ▶ Atuação com Ética ▶ Atuação com Agregação de Valor
Correios	▶ Satisfação dos clientes ▶ Respeito aos seus empregados ▶ Ética nos relacionamentos ▶ Competência profissional ▶ Compromisso com as diretrizes governamentais ▶ Responsabilidade social ▶ Excelência empresarial

Quadro 7: Declaração de Valores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Declaração de Valores de cada uma das organizações apresentadas

Declaração de Valores	
Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina	▶ Compromisso ▶ Ética ▶ Participação ▶ Respeito ▶ Sabedoria ▶ Verdade

Quadro 7: Declaração de Valores
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Declaração de Valores de cada uma das organizações apresentadas

Observação Importante!
Ocorre, muitas vezes, a intenção de a empresa criar um acróstico com as letras que iniciam seus Valores. Há uma fazenda em Minas Gerais chamada Hotel Fazenda Boa Esperança que fez isso. Com as letras iniciais de seus Valores formou o acróstico: HOSPEDE (Hospitalidade, Organização, Solidariedade, Pontualidade, Ética, Dedicação, Esperança). Quando isso ocorre é muito positivo, até para a memorização dos princípios da organização; entretanto, exige cautela no sentido de se evitar a invenção de valores que não correspondam aos da empresa, mas apenas com o fim de se montar um acróstico. Portanto, muita atenção! Primeiro os Valores, depois, caso seja possível criar um acróstico, excelente; porém se não der, o que se pode fazer? Nada, com certeza! Criatividade é fundamental, mas nesse caso é diferente.

Importante ter claro que cada organização definirá seus valores próprios, não algo copiado de outras. Caso isso ocorra, certamente não obterá resultados práticos. A Declaração de Valores precisa ser construída e compartilhada por todos, bem como divulgada entre seus membros.

Como se faz a Declaração de Valores de uma Organização?

Para elaborar a Declaração de Valores, deve-se reunir a equipe de Planejamento Estratégico; explicar detalhadamente o que é uma Declaração de Valores; mostrar exemplos de Declarações, de preferência de organizações de setores da economia diferentes da organização em que se atua. Após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas e, dentro de um tempo previamente estabelecido, devem criar a Declaração de Valores. Ao final, cada grupo deve apresentar a sua sugestão. O consultor (facilitador) passa a debater com todos os grupos, a fim de chegar a uma Declaração de Valores que congregue todas as Declarações apresentadas. Com a discussão é preciso chegar a um consenso. Finalizada, coloca-se em um cartaz visível, afixado no local onde todos estão reunidos para que, ao longo de toda a reunião, a equipe de Planejamento Estratégico possa constantemente ler a Declaração construída e, se for o caso, reformular, ainda que a organização esteja vivendo o Momento 2.

Missão

Missão é a razão de ser da organização; representa o ramo ao qual ela pertence. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

Por que uma organização deve estabelecer sua Missão?

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e Certo e Peter (2005), uma organização deve estabelecer sua Missão, porque:

- ajuda a concentrar esforços em uma direção comum;
- ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- serve de base para a alocação de recursos organizacionais;
- estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas na organização;
- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;

- reduz o risco de tomar decisões sem orientação;
- transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si;
- ajuda a organização a se preparar para o futuro;
- atrai, motiva e retém os talentos; e
- ajuda a aumentar a produtividade.

Algumas perguntas são consideradas importantes no momento da formulação da Missão:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz? (atualmente, em algumas organizações, incluindo-se as públicas, é irrelevante esse quesito, pois muitas vezes o "onde" corresponde à Internet).

Mas a questão mais importante a ser respondida e que deve estar no texto da Missão é: ***Qual o negócio da organização?***

Negócio é diferente de produto ou serviço. Produto ou serviço é a materialização do negócio da organização. Ilustramos com um exemplo muito simples. No passado, tínhamos um equipamento que provavelmente você não conheceu: o Telex. As organizações que tinham como negócio o aparelho de Telex (o produto) fecharam, não estão mais no mercado. As que tinham como negócio a transmissão de dados, de informações, foram fabricar aparelhos de Fax e não faliram porque elas apenas vendiam o Telex, porém seu negócio era diferente do produto. A sequência também é válida. As organizações que fabricavam Fax, e tinham como negócio o Fax (o produto), estão fazendo o que agora? NADA! Também faliram. Porque o negócio delas não era Fax. Fax era apenas o produto, ou seja, o modo como a organização materializava o negócio. Já as organizações

que fabricavam Fax e tinham como negócio transmissão de dados e informações estão fazendo o que hoje? Podem estar produzindo, quem sabe, computadores.

Portanto, cuidado!
Negócio é diferente de Produtos e Serviços!
O negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes.

A Missão define quem você é e o que faz. Para ter resultado, segundo Tiffany e Petterson (1998), a Missão da organização deve:

- destacar as atividades da organização, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece (Cuidado! No mundo globalizado em que vivemos, esse aspecto deve ser contextualizado conforme vimos anteriormente);
- enfatizar as atividades que sua organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado; e
- transmitir o que a organização quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

O Quadro 8 apresenta exemplos de Missão para você refletir sobre elas.

Negócio/Organização	Missão
Hospital São Paulo	Salvar vidas.
Associação Mineira de Reabilitação	Prestar serviços de assistência à saúde, principalmente na área de reabilitação, adaptando social e profissionalmente o deficiente físico, prioritariamente a criança carente, através de um trabalho qualificado e inovador.

Quadro 8: Exemplos de Missão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Missão de cada uma das organizações apresentadas

Negócio/Organização	Missão
Instituto Central do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (USP)	Capacitar médicos e outros profissionais de saúde, produzir conhecimento científico em suas áreas e prestar assistência médico-hospitalar, com sinergia entre essas ações, visando saúde e qualidade de vida ao ser humano.
Hemocentro de Santa Catarina (HEMOSC)	Assegurar o fornecimento de sangue, hemocomponentes e serviços hematológicos e hemoterápicos de qualidade, ensino e pesquisa através de uma Hemorede Pública Estadual, visando assistência e segurança à comunidade.
Google	Organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil.
Petrobrás	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.
Caixa Econômica Federal	Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania.
Eletrosul	Assegurar a prestação de serviços integrados e associados à transmissão, geração e comercialização de energia elétrica, com padrões de excelência que atendam a todas as partes interessadas e contribuam para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
Banco do Brasil	Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Quadro 8: Exemplos de Missão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Missão de cada uma das organizações apresentadas

Negócio/Organização	Missão
Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)	Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social.
Koerich – Gente nossa	Vender produtos que realizam os sonhos mais simples de nossos consumidores, recompensando o serviço de nossos funcionários e estando comprometidos com o desenvolvimento de nossa sociedade.

Quadro 8: Exemplos de Missão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Missão de cada uma das organizações apresentadas

Para as empresas públicas prestadoras de serviço, o desafio é muito maior, pois prestação de serviço é algo intangível e de complexa mensuração, ainda mais se tratando de qualidade percebida, que cada um de nós visualiza de modo completamente diferente.

Como se Faz a Missão de uma Organização?

A mesma equipe de Planejamento Estratégico que definiu a Declaração de Valores também vai definir os demais itens do Momento 2. Assim que a equipe estiver reunida, o Consultor explica detalhadamente o que é Missão e mostra exemplos, de preferência de organizações de setores da economia diferentes da organização em que se atua. Após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas. Esses grupos devem ser diferentes daqueles que formularam a Declaração de Valores; isso é importante para evitarmos as chamadas "panelinhas". Dá-se um tempo para as pessoas construírem a Missão e, do mesmo modo como ocorreu na Declaração de Valores, cada grupo deverá apresentar sua sugestão. O consultor passa, então, a debater com todos os grupos a fim de chegar a uma Missão que congregue, preferencialmente, as ideias apresentadas. Definida a Missão, deve-se registrá-la em um cartaz que deve ser afixado na sala em que a equipe está reunida, ao lado da Declaração de Valores, anteriormente definida.

lembra-se do comentário a respeito do papel dele?

Visão

A etapa seguinte consiste no estabelecimento da **Visão** da organização. Ela funciona como uma **bússola**, mostrando a direção na qual a organização está caminhando e, além de apontar o caminho para o futuro, insta a organização ao atingimento de seus planos. A organização passa, assim, a centrar-se nos elementos constitutivos da Visão e evita, desse modo, perder tempo com aquilo que não lhe interessa.

Repare que Planejamento Estratégico é "trilha" e não "trilho", ou seja, palavras como mudança e adaptação fazem parte do processo. Não esqueça, contudo, que não devemos mudar a toda hora o Planejamento, mas se o ambiente mudar e o contexto assim o exigir, com certeza ele sofrerá alterações.

> Em um conceito mais elaborado, Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Geralmente está expressa em uma ou duas frases que anunciam as pretensões da organização ou, em alguns casos, por meio de um quadro que explicita o que as pessoas desejam para ela.

A Visão deve ser elaborada a partir de alguns elementos, a seguir elencados, para não se tornar irreal; na nossa linguagem, para não se tornar uma Palhaçada:

- tem que motivar, inspirar as pessoas da organização. Pense na seguinte metáfora: se você está subindo uma escada, é melhor subir os degraus um a um com a certeza de que a organização está ascendendo de maneira consistente, do que subir dez a dez e correr o risco de perder a credibilidade perante os funcionários; o que poderia resultar na paralisação da organização. Portanto, é preciso que a Visão seja atingível e não fantasiosa;

- precisa representar uma força que caminha em direção à grandeza;
- tem que ser clara e concreta;
- adaptar-se aos valores da organização;
- ser fácil de comunicar, clara e simples, porém poderosa;
- mostrar aonde a organização quer chegar;
- ser fácil de ler e entender;
- abranger o espírito desejado pela organização;
- chamar a atenção das pessoas;
- descrever a situação escolhida para o futuro;
- poder ser sentida e vivenciada; e
- ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Toda Visão tem que ter um Horizonte Estratégico, ou seja, um Horizonte Temporal no qual a organização se propõe a realizar a Visão e a finalizar a implantação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término do Horizonte Estratégico, a Visão vai ser a prática da organização e, com isso, aquilo que anteriormente fora estabelecido como Visão converte-se em conquista. O Horizonte Estratégico é definido a partir da dinâmica do negócio em que a organização atua. Por exemplo, em uma organização de *software*, seu Horizonte Estratégico provavelmente será de um ou dois anos, no máximo. Já em um estaleiro, como o negócio é menos dinâmico, seu horizonte deverá ser de dez a quinze anos.

A pergunta é: qual é e como é a dinâmica do seu negócio? Ao responder essas duas perguntas você estabelecerá o Horizonte Estratégico da sua organização para a Visão e o Planejamento Estratégico.

Agora, mais uma pergunta para você partindo-se da obrigatoriedade da definição do Horizonte Estratégico. Ele deve ser divulgado pela organização, ou seja, devemos colocá-lo no texto da Visão? Essa pergunta tem a típica resposta em Administração: depende. Depende de quê?

Depende do interesse e das condições em que a organização se encontra. Ao definir a Visão e projetar o ano em que os propósitos nela definidos serão uma realidade, a organização estará comunicando ao mercado um fato, ou seja, que daqui, por exemplo, a cinco anos, ela pretende ser líder de mercado. O que os concorrentes vão fazer? Com certeza vão se movimentar, podendo inclusive boicotar e desenvolver estratégias para prejudicar a organização. Portanto, muito cuidado ao divulgar o Horizonte Estratégico, pois você vai mexer com o comportamento das organizações que estão com você no mercado. Agora, se você tiver poder de barganha muito grande, pode ser uma vantagem, pois o seu concorrente poderá se assustar com você e mudar de setor ou mesmo vender a organização, quem sabe até para você. Assim sendo, ao divulgá-lo precisamos ter consciência do impacto que causa e de que, por isso, haverá consequências. Mas mesmo que você não o divulgue externamente, você precisa ter clareza com respeito ao Horizonte Estratégico traçado, bem como quanto à Visão, já que a lógica é a mesma. Em se tratando de empresas públicas o comprometimento com a Visão e com o Horizonte Estratégico é maior ainda, pois a sociedade vai cobrar o cumprimento dessas etapas assim que o Planejamento estiver concluído e poderá, inclusive, exercer algum tipo de pressão à organização.

Outro lembrete para você sobre algo que, tenho certeza, você já percebeu... Como Visão não deixa de ser uma projeção para o futuro, logo a empresa não é, ainda, aquilo que ela definiu como Visão. Nossa atenção, nesse aspecto, deve voltar-se para o sentido atribuído à Visão. Repare na seguinte Visão: "Seremos reconhecidos pelos nossos clientes como uma empresa que tem produtos de excelente qualidade e com um atendimento exemplar". Qual o sentido nela expresso? Indica, de modo subjacente, que a empresa não é reconhecida pelos clientes como uma empresa com produtos de qualidade. E, disso, resulta outra pergunta: Será que a empresa tem clientes mesmo? Com a exposição desse tipo de Visão corre-se o risco de fazer com que os clientes deixem de visitar a empresa; afinal, quem vai em uma empresa sabendo que ela não tem qualidade?

E a situação piora com a expressão: "[...] com um atendimento exemplar." Percebeu? Nem o atendimento é exemplar! Em nossa experiência já vimos cada exemplo de Visão... A própria empresa denigre a sua imagem.

Leia atentamente os exemplos abaixo e faça uma reflexão a partir dos ensinamentos anteriormente vistos por nós. Creio que você vai ter surpresas.

O Quadro 9 apresenta alguns exemplos de Visão:

Organização	Visão
INSS	Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.
Santa Casa de Belo Horizonte	Ser um hospital geral (autossustentável) com atendimento universal, dedicado ao ensino e à pesquisa, com busca permanente da excelência no atendimento a seus clientes.
HEMOSC	Seremos a Hemorede Pública de Referência Nacional, resultado do trabalho de uma equipe com elevado nível técnico-científico e ético, garantindo segurança, confiabilidade e satisfação à sociedade, ao governo e aos colaboradores.
Petrobrás (2020)	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.
Eletrosul	Eletrosul 2015: uma empresa sustentável e competitiva, padrão de excelência na prestação de serviços em energia elétrica.

Quadro 9: Exemplos de Visão Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Visão de cada uma das organizações apresentadas

Organização	Visão
Caixa Econômica Federal	A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação. ▶ Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais. ▶ Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes. ▶ Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público. ▶ Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.
PRÓ-VIDA	Até 2006 a Pró-Vida será a melhor referência da região Sul de Santa Catarina em qualidade e atendimento, reconhecida pela preferência dos pacientes, médicos e colaboradores com ampliação de novos serviços e expansão patrimonial.
Correios	Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.
Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina	Ser um órgão de excelência em matéria de educação.
Banco do Brasil	Sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desenvolvimento e responsabilidade socioambiental.

Quadro 9: Exemplos de Visão Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Visão de cada uma das organizações apresentadas

Um exemplo que quero destacar é o da Pró-Vida: "Até 2006 a Pró-Vida será a melhor referência da região Sul de Santa Catarina em qualidade e atendimento, reconhecida pela preferência dos pacientes, médicos e colaboradores com ampliação de novos serviços e expansão patrimonial".

A Pró-Vida divulgou o Horizonte Estratégico na Visão e, como podemos observar, acabou em 2006, portanto, em 2006 ela teve que parar e fazer uma análise:

- A Clínica conseguiu concretizar a Visão? Foi com muito esforço de todos? Então parabéns! Agora, precisarão elaborar outra Visão para os próximos anos.
- Conseguiu concretizar a Visão? Sim, pois não exigiu muito esforço tal feito. Então sem parabéns, pois você definiu muito mal o seu Horizonte Estratégico. Capriche na definição da próxima vez! Vamos agora elaborar outra Visão!
- Conseguiu concretizar a Visão? Não! Por quê? Exigiu esforço demais de todos para um período de tempo muito curto. Logo, não houve preparação ou organização ao se pensar sobre a Visão?

Repare que existe uma estreita relação entre dois elementos: tempo *versus* o que você quer para a sua organização no futuro. Caso haja desequilíbrio entre os dois, o êxito será difícil.

É importante ter ciência de que: "Visão sem Ação, não passa de um sonho. Ação sem Visão é só um passatempo. Visão com Ação pode mudar o mundo" (Joel Baker). Melhor ainda, Visão com Ação é um diferencial no processo de Planejamento Estratégico e pode mudar a sua organização.

Se Visão diz respeito àquilo que a organização quer ser no futuro, significa que ela ainda não atingiu as metas expressas na Visão. Certo! Portanto, cuidado ao divulgá-la externamente, pois você mesmo poderá estar falando mal de sua organização. Pense nisso!

Como se Faz a Visão de uma Organização?

A equipe que já definiu a Declaração de Valores e Missão, agora vai definir a Visão. Para a elaboração da Visão, o consultor inicia explicando detalhadamente do que se trata e mostra exemplos, de preferência de organizações de setores da economia diferentes da organização em que se atua. Após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas e, dentro de um tempo previamente estabelecido, devem criar a Visão. Devem ser grupos diferentes daqueles que formularam a Missão. Ao final, cada equipe deve apresentar a sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos, a fim de chegar a uma Visão que congregue, preferencialmente, as ideias apresentadas. Com a discussão, chega-se a um consenso sobre a Visão e, por fim, coloca-se a Visão, definida coletivamente, em um cartaz bem visível, afixado na sala em que a equipe está reunida, ao lado da Declaração de Valores e da Missão, que foram afixadas anteriormente.

Fatores Críticos de Sucesso da Organização

A próxima etapa é a definição dos **Fatores Críticos de Sucesso – FCS**. Os fatores são da organização, no entanto não é ela sozinha que os define. O mercado é que faz isso (ou seja, clientes, consumidores, concorrentes e fornecedores), mais precisamente com o olhar do mercado.

Tais fatores são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer ainda que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para empresas de um mesmo setor da economia. Para cada organização teremos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização deve ter para sobreviver; e não é ela que as estabelece, é o mercado.

A pergunta que tem que ser feita para se definir os FCS é:

> O que a organização deve ter para sobreviver ao Mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o Mercado determina, com os olhos *do Mercado* e não com os olhos *da Organização*. Se não for assim, quer dizer, se não estiver atenta às determinações do mercado, ela quebra, vai à falência! No caso de empresas públicas, que em princípio não quebram, sofrerão muitos problemas e terão seu desempenho prejudicado.

Uma organização pública obviamente não entra em falência, não fecha, porém pode ter seu negócio arruinado a ponto de quebrar, só não fecha as portas. Você conhece alguma, não é?

Não é na etapa do FCS que a organização vai analisar se ela tem esses fatores, mas na Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos).

Então um Fator Crítico de Sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem; não é um elemento que a organização faz bem ou não, mas sim uma variável que a organização precisa ter segundo o setor em que atua. O setor é que dita as regras, não a organização. Perdão por insistirmos tanto nesse ponto... Ocorre que muitas pessoas, ao estudarem esse assunto, fazem certa confusão!

Tataremos disso na próxima Unidade.

Obviamente, não temos muitos exemplos de FCS, pois, além de se tratar de um dos mais importantes segredos de uma organização, a maioria dos modelos de Planejamento Estratégico não tratam desse item. Mas no nosso modelo, é um elemento de suma importância. Como conduzimos o Planejamento Estratégico do HU da UFSC, e por se tratar de uma organização pública, seguem os elementos pertinentes aos Fatores Críticos de Sucesso do HU para exemplificar o que estamos tratando neste livro-texto:

- Gestão profissional.
- Integração com a UFSC.
- Credibilidade.

Você pode acessar o documento completo em: <http://www.hu.ufsc.br/~plano2012/index.php?id=1>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- Capacidade de articulação política com a sociedade.
- Estabelecimento de parcerias.
- Acompanhar e aderir as políticas públicas de saúde.
- Captação de recursos.
- Público e gratuito.
- Investimentos tecnológicos.
- Valorização profissional, institucional e pessoal.
- Compromisso profissional.
- Articulação entre ensino, pesquisa, extensão e assistência.
- Qualidade na atenção à saúde.

Portanto, para finalizar e a fim de que você compreenda bem: Listar os elementos anteriores, que são os FCS do HU da UFSC, não significa o cumprimento deles pelo HU, isso será conhecido quando da Análise Interna. Mas caso o HU não tenha atendido ao estabelecido no FCS e o mercado determine que deveria tê-lo feito, o hospital terá seu desempenho comprometido.

E o HU não vai falir?

Por ser uma empresa pública, não. Mas pode fechar! Agora, caso ele tenha todos os elementos como sendo pontos fortes, dizemos então que o HU da UFSC é uma empresa que tem competitividade e, muito provavelmente, tem resolutividade também. Compreendeu?

Fique atento!

Como se Faz os Fatores Críticos de Sucesso de uma Organização?

A equipe que já definiu a Declaração de Valores, a Missão e a Visão, agora vai definir os Fatores Críticos de Sucesso. O consultor explica detalhadamente o que são Fatores Críticos de Sucesso, mostra exemplos, de preferência organizações de setores da economia diferentes da organização em questão. Após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas e, dentro de um tempo previamente

estabelecido, devem criar os Fatores Críticos de Sucesso. Importante destacar que devem ser equipes diferentes das que formularam a Visão. Ao final, cada equipe deve apresentar a sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos, a fim de chegar aos Fatores Críticos de Sucesso da organização. Com a discussão é preciso chegar a um consenso e, ao final dela, coloca-se o FCS em um cartaz visível que deve ser afixado na sala onde a equipe está reunida, ao lado da Declaração de Valores, da Missão e da Visão, as quais já foram anteriormente afixadas.

Finalizamos esta Unidade com os Fatores Críticos de Sucesso. Esperamos que você tenha aprendido os itens aqui discutidos: Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos de Sucesso, pois na Unidade seguinte eles serão muito importantes, uma vez que iremos discutir a Análise Interna e Externa.

Complementando...

Para ampliar seu conhecimento a respeito do conteúdo estudado, recomendamos as seguintes leituras:

- *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização* – de Dernizo Pagnoncelli e Paulo de Vasconcellos Filho. Nele você vai encontrar uma infinidade de exemplos sobre o Processo de Planejamento Estratégico.
- *A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido* – de Carlos Alberto Júlio. Neste livro você vai saber mais sobre sonhos e visões para as organizações e para a vida. Recomendamos, principalmente, o capítulo 3. Vale a pena!
- *Pioneiros de Paradigmas* – de Joel Baker. Recomendamos esse filme clássico, que aborda o desenvolvimento e a capacitação de pessoas. Disponível em:
  - <http://www.youtube.com/watch?v=VxtueAN5QIo>;
  - <http://www.youtube.com/watch?v=OEoTWzOpsms&feature=related>; e
  - <http://www.youtube.com/watch?v=2T32gofzniQ&feature=related>.

  Acessos em: 13 jul. 2011.

Resumindo

Nesta Unidade você conheceu os primeiros elementos do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico. Ficou sabendo que a Declaração de Valores é o primeiro item, pois é justamente a base de toda a organização e a sua definição influencia diretamente todas as demais etapas.

Podemos entender que na Declaração de Valores estão aqueles itens que a organização acredita, piamente, e segue como sendo os elementos definidores da sua própria existência.

Na Missão não podemos esquecer das perguntas facilitadoras para a sua definição:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

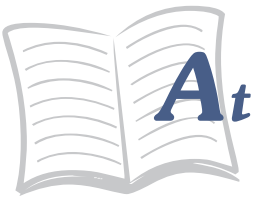
Mais importante do que as perguntas acima é entender que na **Missão** deve estar presente o **Negócio** da organização. Negócio não é o produto ou serviço que esta oferece ao **Mercado**, mas justamente os elementos que conseguem materializar o Negócio da organização.

Ter claro que a **Visão** diz respeito àquilo que a organização "quer ser quando crescer", ou seja, dentro de um Horizonte Estratégico de seis anos, por exemplo, como a organização quer

estar? A importância da Visão está no fator motivacional de todos os membros da organização no sentido do atingimento dos propósitos estabelecidos.

Por último, vimos o que vem a ser **Fatores Críticos de Sucesso (FCS)**. Para encontrá-los basta responder a uma pergunta: o que a organização precisa ter para sobreviver no Mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o Mercado determina, com os olhos do Mercado, não com os olhos da Organização. Se ela não tiver o que o Mercado determina, ela quebra, vai à falência!

Portanto, espero que você esteja preparado para a próxima Unidade, na qual veremos a Análise Externa e Interna.



Atividades de aprendizagem

Certifique-se que você entendeu a discussão proposta para esta Unidade, respondendo às atividades de aprendizagem a seguir:

1. Nesta atividade sugerimos a você que pegue dois ou três exemplos de empresas públicas, que têm uma Missão. Gostaríamos que você fizesse uma avaliação, perguntando: a Missão estabelecida pela organização é parte do Processo de Planejamento Estratégico? Quando vejo uma Missão que não é verdadeira, pois a empresa nada faz daquilo que está escrito na Missão, o ideal seria nem divulga-la, porque se trata de propaganda enganosa e, segundo o Código de Defesa do Consumidor, configura-se como crime. Vocês entenderam o que pode representar uma Missão? Portanto, cuidado com a análise que você vai fazer a partir de agora! Tenho certeza de duas coisas: a) Você vai achar legal essa atividade. b) Você se surpreenderá. Depois disso, relate o seu caso no nosso Fórum. Boa Sorte!
2. Você estudou aqui a importância de se construir a Declaração de Valores, Missão, Visão e os Fatores Críticos de Sucesso. Se você realmente entendeu o conteúdo não terá dificuldades em responder às questões a seguir. Se, eventualmente, ao responder sentir dificuldades, leia novamente o conteúdo e procure a ajuda do seu tutor.
    a) Escolha uma organização pública qualquer;
    b) A partir dos conhecimentos advindos de nossos estudos, defina a Missão, a Visão e os FCS, segundo o seu olhar;

c) Pesquise para saber se a organização tem uma Missão e uma Visão, formuladas;

d) Agora compare com a sua.

e) Há diferenças? Quais?

f) A que ela tem, caso a tenha, corresponde à verdade? Ou seja, as práticas da organização confirmam que ela procede conforme o que está na Missão e na Visão;

g) Você consegue perceber se existe discordância na prática da organização com relação aos seus propósitos, se ela está inventando muita coisa?

h) Observe as definições de Missão, Visão e FCS que você fez. A organização adota em suas práticas os itens que você formulou?

i) Caso você conheça alguém da organização, converse com ele e troque impressões;

É importante que você realize as atividades na ordem sugerida para evitar possíveis inconsistências. Depois, discuta com um colega de curso sobre as suas definições de Missão, de Visão e de Fatores Críticos de Sucesso da organização. Ouça a opinião dele!

UNIDADE 3

Análise Ambiental: Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Discutir a continuação do Momento 2 do processo de Planejamento Estratégico (Figura 1);
- Compreender a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos); e
- Realizar a construção da Matriz FOFA.

Perfil e Personalidade Empreendedora

Caro estudante,

Conforme já enunciado na apresentação desta disciplina, nesta Unidade vamos dar continuidade ao estudo do Processo de Planejamento Estratégico. Nosso foco agora recai sobre a Análise Externa e a Análise Interna das organizações.

Faça a leitura com calma e não esqueça que estaremos à sua disposição para qualquer esclarecimento.

Bons estudos!

Análise Externa

No passado, as organizações eram entendidas como sistemas fechados e, por isso mesmo, não interagiam com o ambiente externo. Atualmente, é evidente que as organizações que não estão em constante sintonia com o seu meio externo estão fadadas ao fracasso. Podemos observar a dinâmica do ambiente externo, algo que começou de maneira isolada nos EUA e se espalhou para o resto do mundo. A má notícia que circula do outro lado do mundo pode afetar os negócios do lado de cá, basta observar as bolsas de valores, os discursos do presidente de um país, a divulgação do balanço "vermelho" de uma grande empresa, a mudança de política econômica de uma nação... No mundo dos negócios parece que tudo está interligado e, por essa razão, precisamos ter atenção para não sermos pegos de surpresa e, assim, evitarmos consequências desastrosas.

É praticamente impossível afirmar que as organizações não sofrem a influência de variáveis do **Ambiente Externo**. Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças.

> Por **oportunidade**, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2007).

A respeito de ser uma força incontrolável, é algo discutível. Incontrolável simplesmente porque está no ambiente externo. Todavia, há algumas variáveis que determinadas organizações não conseguem controlar totalmente, mas podem influenciá-la. Isso depende do poder de barganha que elas possuem, por exemplo, o poder de barganha vinculado ao tamanho ou ao poder financeiro. No caso da Administração Pública, o poder de barganha dela é maior ainda, pois é um elemento que cria as regras através de Leis e Decretos.

> As **ameaças** são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da Missão da organização, e as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Como exemplo de variáveis ambientais e suas consequências para a organização, destacamos duas variáveis, cujo grau de importância é dado segundo o impacto causado na organização. A tecnologia é uma delas. As organizações que estão localizadas em ambiente onde o elemento tecnológico é incerto e dinâmico apresentam estruturas organizacionais e processos internos completamente diferentes daquelas em que a tecnologia é mais estável.

Não há como imaginar, tecnologicamente falando, organizações como Receita Federal, Polícia Federal, INSS, SUS, que estão num mercado tão importante de prestação de serviço ao povo brasileiro, sem um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o qual as mantêm atualizadas, segundo as mudanças externas. Não precisa ser especificamente uma área da organização, contudo é importante considerar isso.

Cada organização vai reagir à turbulência tecnológica segundo sua capacidade de interpretação da realidade externa, mesmo porque o grau de abalo da tecnologia varia de uma para outra, logo vai variar também a forma de desenvolver mecanismos específicos para a sua leitura.

Os fatores econômicos, políticos e legais, em sentido mais amplo, e a intervenção das políticas governamentais na economia se configuram para as organizações em uma importantíssima variável externa. No que concerne ao aspecto econômico, as organizações devem estudar a fundo elementos como a taxa de inflação e a de juros, condições da mão de obra, os níveis de preço, a política fiscal e a tributária, entre tantos outros; além disso, precisam estar interpretando constantemente se para elas tais elementos representam uma ameaça ou uma oportunidade. Logo, necessário se faz manterem-se atualizadas para compreenderem o contexto no qual estão inseridas. Bom exemplo é saber o que acontece atualmente com a taxa Selic, o câmbio do dólar e as bolsas de valores.

Diante de uma situação ameaçadora, a organização precisa criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em uma oportunidade e, quando diante de oportunidade, a organização precisa igualmente criar estratégias, porém nesse caso para otimizar a situação.

Para ver os detalhes sobre a taxa Selic visite o *site* do Banco Central do Brasil, acessando: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 13 jul. 2011. Lá você vai encontrar todos os detalhes sobre ela.

Análise das Variáveis Ambientais

Tal análise consiste em analisar as variáveis ambientais que direta ou indiretamente afetam a organização em estudo. Os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria no qual a organização se encontra, pois uma variável vai ter mais impacto em determinado setor do que em outro. As variáveis são analisadas sob a ótica de oportunidades e de ameaças para a organização, conforme

você viu anteriormente. Algumas variáveis podem ser citadas, como: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a organização está localizada, a comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o Governo e suas políticas e a economia de um modo geral, como a inflação e a taxa de juros, entre outros elementos importantes para a organização.

Em resumo, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que devemos estudar os seguintes ambientes:

- **Econômico**: renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e reservas cambiais.
- **Político/Legal**: políticas monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, segurança do produto, políticas de regulamentação e desregulamentação, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.
- **Ecológico**: nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.
- **Tecnológico**: passo tecnológico, processo de destruição criativa, aplicação em novos campos, identificação dos padrões aceitos, manifestações em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico. Gasto do governo em pesquisa e transferência tecnológica.
- **Demográfico**: tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e de

envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade, estrutura etária, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa da população.

- **Social/Cultural**: hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de *status*, atitudes com as preocupações individuais *versus* coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais.

Como se Faz a Análise Externa de uma Organização?

A equipe já definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão e os Fatores Críticos de Sucesso, agora vai definir as Oportunidades e as Ameaças. O Consultor explica detalhadamente o que são Oportunidades e Ameaças, mostrando exemplos. Divide a equipe em pequenos grupos, de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os Fatores Críticos de Sucesso. Esses pequenos grupos, em primeiro lugar, listam todos os elementos externos à organização que, direta ou indiretamente, afetam-na, para depois fazer a análise. Dá-se um tempo para que os grupos discutam sobre as Oportunidades e as Ameaças. Depois disso, cada grupo deve apresentar a sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos, a fim de chegar à definição de Oportunidades e de Ameaças à organização. Finalizada a discussão, coloca-se o resultado da definição coletiva sobre as Oportunidades e as Ameaças em um cartaz visível, afixado na sala onde a equipe está reunida, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão e dos Fatores Críticos de Sucesso, que já foram anteriormente afixadas.

Análise Interna

Na **Análise Interna** a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos.

Os **pontos fortes** são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam a obtenção de resultados. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação. Os pontos fortes também os classifico como competências da organização.

Os **pontos fracos** são as características ou as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultados. Também é uma variável controlável, porque a organização pode agir sobre o problema, ou situação, na tentativa de resolvê-lo. Os pontos fracos podem ser classificados como incompetências da organização. Importante você perceber a importância de conhecermos as incompetências das organizações pois, somente depois disso, poderemos formular as estratégias para eliminar o problema ou, então, transformá-lo em competência, ou seja, em ponto forte.

Mas preste muita atenção para não cometer o erro que muitas organizações cometem: Não se deve formular estratégias para melhorar os pontos fracos que não têm relação direta com o negócio da organização! Devemos eliminá-los, isto sim! Afinal incompetência dessa ordem não necessita ser transformada em competência, uma vez que não tem relação com o negócio.

A metodologia básica para se fazer a Análise Interna pode ser através do estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Cabe lembrar que o processo de Planejamento Estratégico é válido para todo e qualquer tipo de organização, independente de setor ou tamanho. Assim, aquela que não tem as áreas funcionais bem definidas também pode utilizá-la, não há problema; pode apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial.

A Equipe de Planejamento Estratégico deve analisar todos os elementos internos à organização que julgar importante para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco, pois no momento da programação estratégica as estratégias serão diferentes para os diferentes pontos.

Agora vamos apresentar, por área funcional, elementos importantes como fonte de análise. É evidente que cada elemento de análise deve ser contextualizado para a organização específica que está fazendo o Planejamento Estratégico. Vamos aos elementos:

- **Área de Marketing**: *Mix Marketing*, os 4 P's do Marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça):
  - **Produto**: variedade de produto, qualidade, *design*, características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços, garantias e devoluções;
  - **Preço**: preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito;
  - **Promoção**: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto; e
  - **Praça**: canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.
- **Área de Produção ou Serviços**:
  - capacidade de produção e expansão;
  - planejamento e controle da produção;
  - tecnologia;
  - política de qualidade;
  - custos;
  - produzir *versus* terceirizar;
  - pesquisa e desenvolvimento;
  - *Just in Time*;
  - utilização da mão de obra;
  - política de estoques;

- expedição; e
- organização da fábrica.

- **Área de Recursos Humanos**:
  - capacitação;
  - benefícios;
  - segurança;
  - rotação de funcionários nos postos de trabalho;
  - promoções;
  - relação superior - subordinado;
  - condições de trabalho;
  - estrutura organizacional;
  - **absenteísmo***
  - velocidade das decisões;
  - *Turnover*;
  - delegação;
  - motivação;
  - remuneração (variável);
  - plano de cargos e salários;
  - recrutamento e seleção; e
  - critério familiar ou técnico.

- **Área Financeira**:
  - contas a pagar e a receber;
  - orçamento;
  - política de compras;
  - política de investimento;
  - fatores determinantes de despesas;
  - rentabilidade;

*Absenteísmo – ausência habitual ao emprego, falta de assiduidade, sobretudo ao trabalho. Fonte: Ferreira (2004).

- lucratividade;
- liquidez;
- fluxo de caixa; e
- planejamento e controle financeiro.

- **Elementos que afetam a organização**:
  - estrutura organizacional;
  - rotinas administrativas;
  - processo de comunicação interna;
  - sistema de informações gerenciais;
  - sistema de planejamento; e
  - habilidade da gerência.

Acima, obviamente estão apresentados de forma resumida apenas alguns elementos a serem analisados; no entanto, isso vai variar de organização para organização, conforme é observado por Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Como se Faz a Análise Interna de uma Organização?

A equipe já definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, as Oportunidades e as Ameaças e, agora, chegou a hora de definir os Pontos Fortes e Fracos. E, tal como aconteceu com as etapas anteriores, o consultor inicia explicando detalhadamente o que são os Pontos Fortes e Fracos e mostra exemplos. Forma os pequenos grupos, cada um com até cinco pessoas. Devem ser grupos diferentes dos que formularam as Oportunidades e as Ameaças. Inicialmente, os grupos devem listar todos os elementos internos da organização para depois fazer a análise. Dá-se um tempo para as pessoas discutirem os Pontos Fortes e Fracos. Depois disso, cada grupo apresenta sua sugestão. O consultor passa, então, a debater com todos os grupos a fim de chegar à definição dos Pontos Fortes e Fracos da organização. Finalizada a discussão e definido os Pontos, estes devem ser registrados em um cartaz que deve ser visível e afixado na sala em que a equipe está

reunida, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão, dos Fatores Críticos de Sucesso e das Oportunidades e Ameaças, que já foram anteriormente afixadas.

Caso a equipe de planejamento não seja composta por todos os funcionários da empresa, uma pesquisa deve ser feita com eles, a fim de se obter uma visão mais ampla por parte de todos da organização.

Matriz FOFA

A parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA, em português, Pontos **F**ortes, **O**portunidades, Pontos **F**racos e **A**meaças (Figuras 2, 3 e 5) ou Matriz SWOT, em inglês, *Strehgths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, (Figura 4) ou ainda Matriz DAFO, em espanhol, *Debilidades*, *Amenazas*, *Fortalezas* e *Oportunidades* (Figura 6), como podemos ver a seguir:

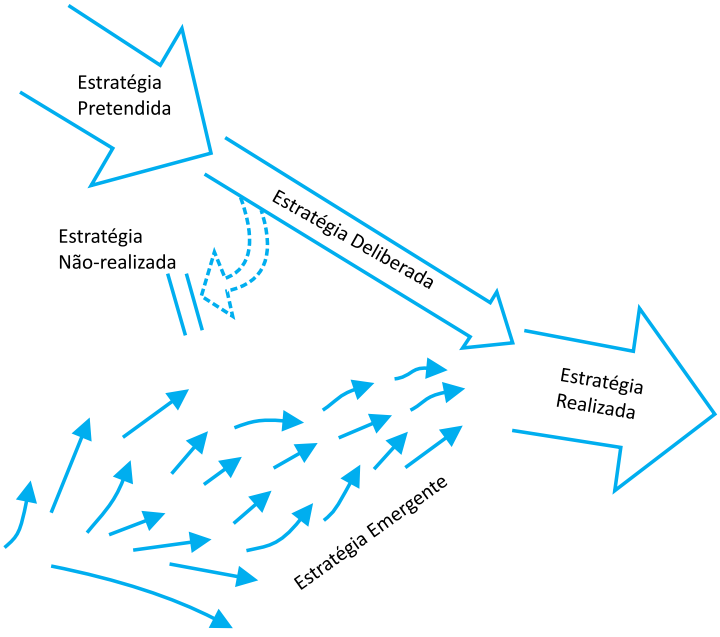


Figura 2: Matriz da Análise FOFA
Fonte: <http://gestao.wordpress.com/2006/09/07/fofa/>. Acesso em: 13 jul. 2011.

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	**Política de ação ofensiva ou aproveitamento**: Área de domínio da Organização	**Política de ação defensiva ou enfrentamento**: Área de risco enfrentável
Pontos Fracos	**Política de manutenção ou melhoria**: Área de aproveitamento potencial	**Política de saída ou Desativação**: Área de risco acentuável

Figura 3: Matriz da Análise FOFA
Fonte: Adaptada de: <http://gestao.wordpress.com/?s=matriz+fofa>. Acesso em: 13 jul. 2011.

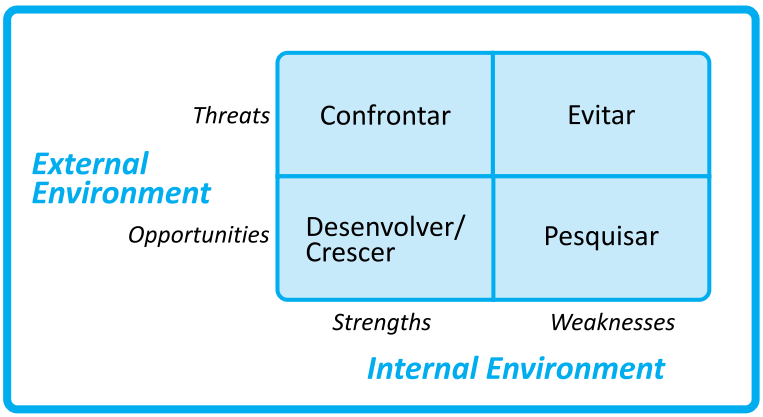


Figura 4: Matriz da Análise SWOT
Fonte: Adaptada de: <http://www.m-c.pe.kr/master_plan/data_P1/swot.gif>. Acesso em: 12 maio 2008.

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades **O**	Análise Externa Ameaças **A**
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que deveríamos fazer para reforçar nossos pontos fracos e impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Figura 5: Matriz da Análise FOFA e seus questionamentos
Fonte: Elaborada pelo autor

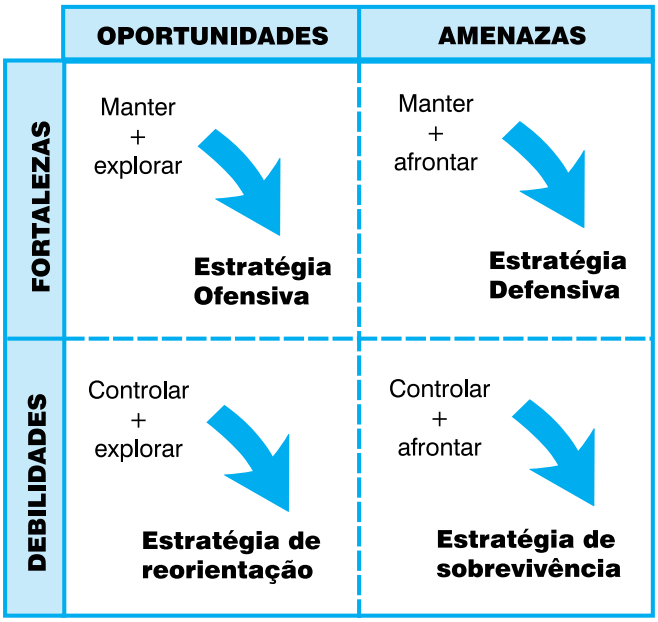


Figura 6: Matriz da Análise DAFO
Fonte: Adaptada de <http://db.doyma.es/Images/261v4n2/261v4n2-13091836tab06.gifv>. Acesso em: 12 maio 2008.

Portanto, a organização deve fazer uma reflexão ao término da Análise Externa e Interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA.

Um exemplo de relação para a Matriz FOFA é a seguinte: há uma oportunidade para a empresa relativa à ampliação de mercado; porém ela tem um ponto fraco que consiste no fato de não possuir recursos para investir em novos equipamentos para aumentar a produção, pois dos que dispõe não consegue atender à demanda. Logo, está aí o típico exemplo para ilustrar quando não se consegue uma relação consistente.

Como se Faz a Análise da Matriz FOFA de uma Organização?

A equipe definiu os Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças, agora é preciso relacionar todos esses quatro elementos e ver as possíveis associações para transformá-los na Matriz FOFA. O Consultor explica detalhadamente como deve ser feita a inter-relação entre os elementos (Pontos Fortes, Oportunidades,

Pontos Fracos e Ameaças) e, após, formam-se pequenos grupos de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os elementos até agora. Eles criarão um esquema, como os listados nas Figuras 2 a 6, e o discutirão entre si. Sugestão para facilitar: pegar todos os pontos fortes e buscar alguma ligação positiva ou negativa com oportunidades, ameaças e pontos fracos, ou seja, tem algum ponto forte que ajuda a aproveitar alguma oportunidade? Tem algum ponto forte que ajuda a minimizar o impacto de alguma ameaça? Tem algum ponto forte que ajuda a acabar com algum ponto fraco, ou então que ajuda a transformar esse ponto fraco em forte? Dá-se um tempo para essa discussão. Depois disso, cada grupo apresenta sua sugestão. O consultor passa a debater com todos os grupos a fim de chegar à definição da Matriz FOFA da organização. Finalizada a discussão, deve-se colocar a Matriz FOFA em um cartaz visível, afixado na sala em que os grupos estão reunidos, ao lado da Declaração de Valores, da Missão, da Visão, dos Fatores Críticos de Sucesso, das Oportunidades e Ameaças e dos Pontos Fortes e Fracos, que foram anteriormente afixados. Nesse momento, provavelmente, a organização já deve ter uma boa noção sobre como ela se encontra, já que a Matriz FOFA proporciona uma profunda análise de toda a organização.

Chegamos ao final da Unidade 3! Você teve a oportunidade de conhecer aspectos importantes da análise do ambiente interno e externo das organizações no processo de Planejamento Estratégico.

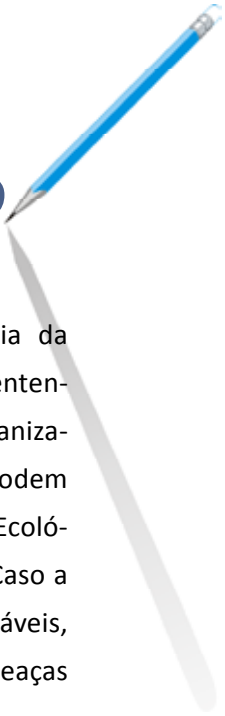
Esperamos ter alcançado o objetivo proposto, pois procuramos destacar a relevância do assunto oferecendo noções básicas sobre o tema em discussão.

Complementando...

Amplie seu conhecimento sobre esta Unidade, realizando as seguintes leituras:

- *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho* – de Bruno Fernandes e Luiz Hamilton Berton. O objetivo do livro é apresentar os principais conceitos referentes ao Planejamento Estratégico em organizações. Sua estrutura está baseada no processo estratégico, representado em três etapas: análise, formulação e implantação das estratégias.
- *Explorando a estratégia corporativa* – de Gerry Johnson, Kevan Scholes e Richard Whittington. Nesse livro você vai encontrar muitos exemplos reais sobre o Processo de Planejamento Estratégico e vários casos de ensino. Com certeza a leitura valerá a pena.

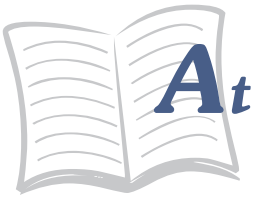
Resumindo



Nesta Unidade, pudemos observar a importância da Análise Externa e da Análise Interna. Por Análise Externa, entendemos todas as forças ambientais que estão fora da organização e que podem afetá-la direta ou indiretamente. Elas podem ser divididas em forças do ambiente: Legal e Regulatório, Ecológico, Tecnológico, Demográfico, Social, Físico e Político. Caso a organização não reconheça esses elementos incontroláveis, com certeza perderá oportunidades ou permitirá que ameaças prejudiquem o negócio.

Em relação ao ambiente interno, podemos entendê-lo através do reconhecimento dos pontos fortes e fracos, ou seja, das competências e incompetências da organização. Eles podem ser reconhecidos fazendo-se uma análise das áreas funcionais, por exemplo: Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Produção.

O mais importante é reconhecer e aplicar a Matriz FOFA, pois ela permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação.



Atividades de aprendizagem

Vamos conferir se você obteve bom entendimento acerca do que abordamos nesta Unidade? Para saber, responda às atividades propostas. Caso tenha alguma dúvida, faça uma leitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor

1. Depois de ter visto elementos importantes, recomendamos, como fonte de análise, que você escolha uma organização pública, pode ser a mesma que você trabalhou na Unidade anterior, e liste os itens externos e internos dela.
2. Acerca do que estudamos nesta Unidade coloque **V** para as assertivas verdadeiras e **F** para as falsas:

   ( ) As contribuições de Henry Ford para as organizações e para a Administração são evidentes, no entanto a mais marcante foi justamente o fato dele ter acertado em cheio os desejos dos consumidores sobre a escolha do automóvel e de sua cor. Tanto é que foi só a partir daí que a Ford prosperou.

   ( ) Atualmente a tecnologia está afetando o Planejamento Estratégico de muitas organizações.

   ( ) No que tange às variáveis externas, as organizações vivem cada vez mais a instabilidade, a incerteza e a imprevisibilidade dos acontecimentos.

( ) No ambiente externo, uma variável muito importante se refere aos clientes, no entanto, hoje se percebe que eles estão cada vez menos exigentes.

( ) As políticas governamentais influenciam as organizações.

( ) Hoje toda organização deve ser vista como um sistema fechado, pois sempre foi assim, e sempre deu certo. Não há necessidade de sairmos das fronteiras organizacionais, pois o externo de nada serve para as organizações.

UNIDADE 4

O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Compreender a relevância da estratégia para o Processo de Planejamento Estratégico;
- Identificar as visões e as tipologias de estratégias; e
- Relacionar os três elementos do Momento 2: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

O Processo Estratégico: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

Caro estudante,

A Unidade 4 vai tratar de Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Você verá que é através da estratégia que a organização colhe os frutos do Processo de Planejamento Estratégico.

Vamos iniciar a leitura e juntos agregar mais conhecimentos?

A Origem da Palavra Estratégia

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada à questão militar. *Strategos* significa um general no comando de um exército, ou seja, "a arte do general" (OLIVEIRA, 1988a).

Antes de Napoleão, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brando os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores resultados para a vitória militar (STEINER *apud* OLIVEIRA, 1988a).

Para Russ (1994) estratégia ou *strategia* quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Entretanto, este vocábulo, assim como *strategos*, diz respeito à atividade militar, pois a *strategia* é a arte da ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares. O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a produzir resultados. No caso da guerra, vencê-la. No caso das organizações, podemos entender que resultado é CIF, ou seja, Cliente, Investidor e Funcionários tendo seus reais interesses atendidos.

Com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira como estas se comportavam e agiam frente ao ambiente no qual se encontravam.

Nos anos de 1960, o conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de "Planejamento Corporativo" ou de "Planejamento Organizacional" (GILMORE; BRANDENBURG *apud* ANDRADE, 1988); de "Planejamento Estratégico" ou ainda de "Estratégia Organizacional" (ANSOFF *apud* ANDRADE, 1988), ou mais recentemente de Administração Estratégica, conforme vimos, inclusive, na primeira Unidade. Você lembra, não é mesmo?

A década de 1970 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes, a partir da década de 1980, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio organização-ambiente.

Um autor se destaca dentre os demais pela forma como conseguiu sistematizar as estratégias das organizações em uma indústria: Michael Porter, Engenheiro de formação, Professor de Harvard University e autor de diversos livros na área de estratégias e competitividade. Porter (1986; 1992; 2001), faz um brilhante estudo sobre a essência da formulação estratégica e, a partir de meados da década de 1980, lança três livros que se tornam célebres no campo da estratégia: *Estratégia Competitiva* (1986), *Vantagem Competitiva* (1992) e *Vantagem Competitiva das Nações* (2001).

Para ele, a organização tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria em que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas, pois são elas que determinam o resultado da organização:

- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos compradores;
- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- ameaça de entrantes potenciais; e
- a rivalidade dos próprios concorrentes.

O Conceito de Estratégia

O pensamento de Abrahan Lincoln ilustra o conceito de estratégia:

> [...] se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo. (LINCOLN *apud* ANSOFF, 1983, p. 54).

Saiba mais **Abrahan Lincoln (1809 – 1865)**

Foi presidente dos Estados Unidos (de 1861 a 1865) e o primeiro presidente do Partido Republicano dos Estados Unidos. Sua eleição para a presidência, em 1860, provocou manifestações que suscitaram a Guerra da Secessão. Soube preservar a unidade do país durante essa guerra civil. Fonte: <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_613.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

O mesmo Lincoln tem sido a fonte de inspiração para Barak Obama, presidente dos EUA, fazer algumas mudanças nos rumos estratégicos da maior economia do mundo.

Hamel e Prahalad (1994), Gaj (1986) e Stonich (*apud* GAJ, 1986) complementam-se ao afirmarem que estratégias são ações iniciadas no presente pela organização que poderão levá-la a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter, no futuro, o objetivo que se deseja.

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro de modo mais rápido, ou seja, antes que os concorrentes possam imitá-las. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas ocorre quando uma organização tem a capacidade de melhorar as habilidades já existentes e aprender

novas habilidades (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Vale lembrar, como diz Stonich (*apud* GAJ, 1986), que a utilização de estratégias por uma organização não significa garantia de sucesso. Porém, importante citar que não há nenhuma organização que não tenha estratégia, pode ocorrer de não estar formalizada, mas sempre existe uma, certa ou errada, coerente ou não, mas existe. Os exemplos que estamos vendo no mundo, no âmbito dos negócios a partir de 2008, demonstram bem isso. As empresas e as organizações públicas, em especial nos EUA e até mesmo em países como a Islândia, tinham estratégias e, apesar disso, vieram "a bancarrota"; pois, eram estratégias mal elaboradas e eivadas de excessivo risco de exposição, mais do que podiam suportar.

E agora, o que acontece?

Vemos o Império americano tendo que, praticamente, estatizar diversas empresas, em especial Bancos e Agências Seguradoras, pois na mão do Estado há maiores certezas. Exemplo: a Seguradora AIG – American Internacional Group recebeu US$ 180 bilhões do Governo Bush, mais US$ 30 bilhões somente do Governo de Obama, por isso agora o Estado Americano é dono de 80% de seu capital, mesmo assim anunciou prejuízo de US$ 100 bilhões no ano fiscal de 2008.

Para piorar a história, o governo americano abriu vinte processos para investigar fraudes na liberação desses recursos. É a corrupção atrapalhando ainda mais o processo estratégico de salvamento da economia americana por parte do governo Obama.

> Voltando ao nosso foco: estratégia é a maneira de a organização afetar seu comportamento organizacional na busca por resultados. Mesmo assim, as palavras "estratégia" e "resultado" não são sinônimos. A realização de um não significa, necessariamente, a obtenção de outro.

Andrews (1992) conceitua estratégia de forma abrangente. Segundo ele, a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização e determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e produz as principais políticas e planos a fim de atingi-las e, ainda, define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Diante do exposto, fica claro que para cada organização vai existir uma estratégia. Segundo Andrews (1992), quando a organização estabelece uma estratégia ela está escolhendo o seu caráter, formando a sua imagem institucional, estabelecendo uma individualidade organizacional e definindo o seu papel no mercado.

Ansoff (*apud* GAJ, 1987, p. 19) explica estratégia de forma técnica, através de algumas expressões: "O negócio em que estamos; as tendências que se verificam; padrão de decisões; nicho competitivo". E, nesse sentido, elas possuem alguns fundamentos básicos, quais sejam:

- **turbulência** ambiental: evidenciada pelo nível de mudança;
- **estratégia** adotada: são as decisões já formuladas e que vão conduzir a uma determinada posição no futuro; e
- **capacitação**: para lidar com as mudanças ambientais e ajudar a organização a cumprir seus objetivos.

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos com a finalidade de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Na visão de Ansoff (1977), a estratégia baseia-se em conhecimento incerto e incompleto. Assim, há possibilidade de que algumas oportunidades atraentes sejam perdidas. Já para Snyder e Gluck (*apud* GAJ, 1987), a questão estratégica é eminentemente uma atividade de planejamento, cujo todo é visto antes de se ver as partes e os resultados esperados.

Finalmente, Chandler (*apud* ROBBINS, 1990) define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas. Por outro lado, Thompson e Strickland III (1992) afirmam que os objetivos de uma organização são os "fins" e as estratégias são os "meios" para obtê-los, ou seja, a estratégia é o padrão da organização o qual a faz mover-se em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a sua Missão.

Nesta Unidade você está sendo apresentado ao mundo da estratégia organizacional e neste momento quero destacar alguns pontos importantes sobre o assunto:

- As estratégias existem em níveis diferentes: as organizações têm estratégias corporativas (em qual negócio deveríamos estar?) e estratégias de negócio (como iremos competir em cada negócio?) (CHAFFEE, 1985, p. 89-90).
- O objetivo do Planejamento Estratégico é capacitar a organização a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma organização em relação aos seus concorrentes, de maneira mais eficaz. (OHMAE, 1985).
- Em linhas gerais, estratégia pode ser conceituada como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma organização e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas. (CHANDLER *apud* ROBBINS, 1990).
- Estratégia define a organização:
  - Vantagem: a estratégia dá significado à organização, além de fornecer uma forma conveniente para se entender o que ela faz.
  - Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso

de simplicidade, às vezes até a ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

- Estratégia focaliza o esforço:
  - Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.
  - Desvantagem: pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se, demasiadamente, embutida no tecido da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
- Estratégia fixa a direção:
  - Vantagem: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
  - Desvantagem: a direção estratégica também pode constituir um conjunto de limitações para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *iceberg* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
- Estratégia provê consistência:
  - Vantagem: a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem, facilitando assim a ação da organização.
  - Desvantagem: a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que a estratégia é uma simplificação que distorce a realidade, pois é uma representação da realidade na mente das pessoas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas

Você chegou a um ponto fundamental do processo de Planejamento Estratégico. Você já estudou a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos); a Matriz FOFA e, então, chegou hora de formular o processo estratégico da organização.

Tal processo começa com você elencando as grandes Questões Estratégicas, questões abrangentes e relevantes à luz do que você listou em todas as etapas até o momento (Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA). São os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão. Chamamos esse item também de Projetos ou Programas. Não existe um número exato de Questões Estratégicas, mas na verdade elas têm que abarcar todos os elementos constantes do Planejamento Estratégico até aqui construído, nada pode ficar sem resposta. Na Unidade 5 você vai observar as Questões Estratégicas de três casos reais na Administração Pública, o Caso do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina e do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Convido-o a analisar as Questões Estratégicas formuladas para ver se conseguiu responder a todas as demandas desde a Declaração de Valores até a Análise Externa e Interna.

É importante frisar que no nosso referencial não trabalhamos diretamente com os elementos "Objetivos" e "Metas", como é apresentado em alguns referenciais de Planejamento Estratégico, mas sim listamos as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas que, se formos analisar, acabam sendo os similares dos Objetivos e Metas. O Tribunal de Contas listou Objetivos Estratégicos,

se utilizasse o nosso modelo, esse item seria chamado de Questões Estratégicas. Em resumo, trata-se apenas de mudança de conduta com respeito ao referencial que a organização está seguindo.

Para você não esquecer, mais uma vez vale lembrar: você vai montar as Questões Estratégicas com base nas etapas anteriores que você já estudou! Certo?

Feito isso, a organização passa a formular as Estratégias (O que fazer?). Para cada Questão Estratégica a organização vai formular quantas Estratégias forem necessárias para resolver a Questão. As Estratégias são então a resolução das Questões Estratégicas. Esse item, bem como o da sequência, ou seja, as Ações Estratégicas, também podem ser entendidas como similares aos "Objetivos" e "Metas" de outros referenciais, pois contém os mesmos elementos teóricos, metodológicos e práticos.

Para cada Estratégia você vai montar Ações Estratégicas (Como fazer?). As Estratégias (O que fazer?) é, muitas vezes, até fácil, o grande desafio está nas Ações Estratégicas (no Como Fazer?). Logo, para cada uma das diferentes Estratégias, você terá várias Ações Estratégicas. Nas Ações é grande o nível de detalhamento, pois envolve o como fazer, então é importante a organização concentrar-se muito na construção de suas Ações Estratégicas porque, sem elas, a organização não vai conseguir atingir a Estratégia e, desse modo, não vai conseguir resolver suas Questões Estratégicas e, por consequência, o Planejamento Estratégico na sua totalidade.

Para cada Questão Estratégica ou Estratégia ou Ação Estratégica deve haver: um responsável, uma data de início e de término, recurso financeiro necessário (quando for o caso) e algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo).

Na Unidade 5 você terá exemplos práticos dos três elementos aqui discutidos, tenho certeza de que ficará mais clara a compreensão.

Como se faz as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas de uma Organização?

A equipe definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA, agora precisa formular o Processo Estratégico, ou seja, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas. O consultor explica detalhadamente em que consiste o Processo Estratégico e como deve ser feito, então, forma pequenos grupos de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os elementos anteriores. Esses pequenos grupos devem ter em mãos todos os itens até o momento discutidos para auxiliar na construção, ou seja, a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA. Primeiramente, discutem quais serão as **Questões Estratégicas** da organização a serem elaboradas. Nem um dos itens do Planejamento Estratégico pode ficar sem uma Questão Estratégica que direta ou indiretamente consiga responder e resolver o item específico. Depois disso, cada grupo apresenta o que fez e o consultor passa a debater com todos a fim de concluir as Questões Estratégicas da organização. Logo depois, separa novamente a equipe em pequenos grupos para que eles priorizem as Questões Estratégicas à luz do seu grau de impacto para a organização. Usando o nosso Lema "Não complica o que é fácil", podemos fazer da seguinte maneira: caso a equipe tenha chegado, por exemplo, a 13 Questões Estratégicas, cada um dos grupos atribui 13 à Questão Estratégica que julgar mais importante, que julgarem prioritária. Da mesma forma, utilizando o menor valor, no caso 1, para aquela com menor relevância. E assim as equipes fazem a valoração de 13 a 1. Depois disso, todos os grupos, sob a orientação do consultor, farão o somatório de cada uma das treze Questões Estratégicas e aquela que obtiver o maior somatório terá prioridade no tratamento; assim deve ser o procedimento para as demais Questões. A de menor valor será a última a ser tratada pela

organização. Essa forma de priorização vai ajudar na realização do cronograma de implantação do Planejamento Estratégico. A organização vai começar a resolver primeiramente a Questão que recebeu a maior pontuação. Portanto, chega-se a uma Matriz com todas as Questões Estratégicas que foram priorizadas pela equipe. Mais uma vez divide-se a grande equipe em pequenos grupos para que sejam elaboradas as **Estratégias** (O que fazer para resolver a Questão Estratégica?) para cada Questão Estratégica, para isso podemos utilizar a mesma metodologia de trabalho explicada antes. Assim que todas as Questões Estratégicas tenham as suas respectivas Estratégias, adotaremos o mesmo procedimento para as **Ações Estratégicas** (Como fazer para resolver a Estratégia?), ou seja, para cada Estratégia temos agora que listar as suas respectivas Ações Estratégicas. E, desse modo, assim que os pequenos grupos concluírem, eles se reúnem para que seja finalizado o Processo Estratégico: Questões Estratégicas, com todas as Estratégias e suas respectivas Ações Estratégicas. Ao término da discussão, o consultor e alguns membros da Equipe elaboram o documento final com todos os itens do Planejamento Estratégico. É recomendável que dele conste uma apresentação elaborada pela maior CDF da organização a fim de deixar claro o envolvimento e o comprometimento dela com o documento de Planejamento Estratégico e com a sua implantação.

Implementação, Acompanhamento e Controle

Finalizamos o Momento 2 e, também, a montagem do documento com todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico, conforme visto na Figura 1. Agora chegou a vez do Momento 3 acontecer. É hora de agir, de colocar o documento em prática!

A organização deve criar, nesse momento, uma equipe que terá como responsabilidade a Implementação, o Acompanhamento e o Controle do documento, qual seja, do Planejamento Estratégico. Essa equipe deve ter o respaldo de toda a organização, portanto, tem que estar institucionalizada pela CDF da organização, pois de outra forma não vai conseguir cumprir com o seu maior objetivo: Colocar o Planejamento Estratégico na prática da organização, com a finalidade de ver os frutos que foram plantados no Momento 2 serem colhidos Momento 3.

O papel dessa equipe não é o de implantar o Planejamento; isso, como vimos anteriormente, foi realizado pelos pequenos grupos responsáveis pela elaboração de cada Questão Estratégica, pela Estratégia ou pela Ação Estratégica. O papel que cabe, agora, a essa equipe é o de acompanhar, avaliar e, ainda, o de resolver possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar quando da implementação.

É recomendável que tal equipe seja formada por pessoas que fizeram parte da equipe – que fora desdobrada em pequenos grupos – de elaboração das etapas do Planejamento Estratégico (Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa - Oportunidades e Ameaças, a Análise Interna - Pontos Fortes e Fracos, a Matriz FOFA, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas), porque isso facilitará o trabalho, afinal participaram de toda a elaboração e sabem da dinâmica e do processo de Planejamento Estratégico.

Portanto, a implementação trata de colocar em prática o documento.

Falhas e erros que se transformam em desvios do planejamento devem ser acompanhados de perto.

É importante lembrar que existe a possibilidade objetiva de mudar determinada Estratégia ou Ação Estratégica no momento em que ela for colocada em prática. Mintzberg, Lanpel e Ahlstrand (2000) chamam isso de Estratégia Emergente, como mostra a Figura 7:

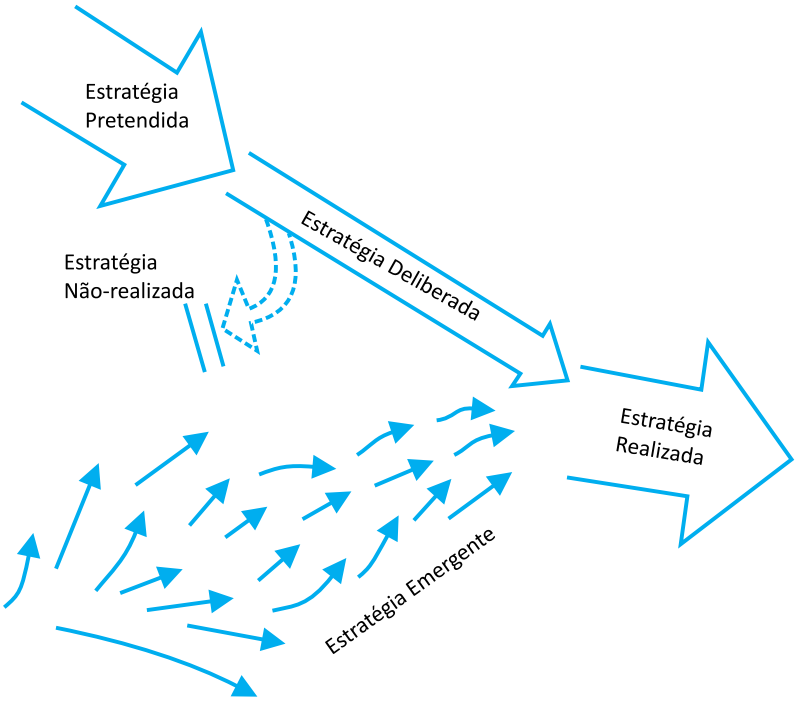


Figura 7: Estratégias de Mintzberg
Fonte: Mintzberg, Lanpel e Ahlstrand (2000, p. 19)

A seta do meio representa a Estratégia Deliberada, ou seja, a planejada. Os autores afirmam que as várias setinhas são as Estratégias Emergentes, aquelas que podem surgir no momento da implementação por causa de mudanças do Ambiente, seja interno como externo; ou porque sugestão melhor, mais criativa, só nesse momento foi apresentada... Daí a importância da flexibilidade para se aceitar novas ideias, as quais não ocorreram antes. O fato de se flexibilizar o processo de Planejamento Estratégico é excelente, haja vista que ele jamais deve engessar a organização.

Objetivamente podemos resumir o Momento 3 nas seguintes etapas: implementação, acompanhamento e controle.

Implementação

A organização precisa colocar em prática o documento de Planejamento Estratégico. Como fazer isso? Daremos algumas sugestões. A organização deve fazer o lançamento oficial do documento para conhecimento de todos os funcionários. Deve ser na

própria organização. Pode ser de diversas maneiras, um vídeo postado na *intranet* da organização gravado com a CDF apresentando o Planejamento Estratégico; pode ser através de cartazes; de um evento de lançamento, no *site* da empresa etc; importa é ser comunicado oficialmente que a organização conta com um documento formal de Planejamento Estratégico a partir desse momento.

É necessário também comunicar a todos da organização a composição dos membros que compõem a equipe de Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico. Essa equipe deve ser reconhecida por todos. Tenha claro que essa equipe não vai executar o Planejamento Estratégico, mas sim, Acompanhar e Controlar a sua Implementação; quem vai implantar, na verdade, são os responsáveis por cada uma das Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas. A implementação deve contar com o forte apoio da CDF da organização, pois, de outra forma, não teremos êxito com o Planejamento Estratégico.

Geralmente é na Implementação que o Planejamento Estratégico começa a dar errado, pois muitas vezes não se dá o devido valor para essa hora, uma vez que as pessoas retomam suas funções tradicionais na organização depois do Momento 2 e se esquecem da Implementação do processo de Planejamento; por isso é de suma importância uma equipe de acompanhamento.

Acompanhamento e Controle

A Equipe de Acompanhamento e Controle tem como objetivo principal cuidar para que o Planejamento Estratégico seja implementado na sua plenitude. Portanto, a Equipe tem que criar uma sistemática de visitas aos responsáveis pelas Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas a fim de averiguar o que está sendo feito efetivamente. Um cronograma de visitas vai proporcionar à Equipe a visualização do todo, a fim de saber se as Questões Estratégicas estão sendo realmente realizadas e se o cronograma de execução está ajustado entre o planejado e o executado. Dessa forma, a Equipe vai ter condições de visualizar a implantação de

todo o Planejamento Estratégico. Uma das maiores dificuldades da Equipe consiste em envolver os responsáveis em suas ações para que eles não atrasem o cronograma de execução, pois se isso acontecer será uma tragédia para todo o processo de Planejamento. Nesse momento, tem-se que ter o cuidado para não se criar a cultura do "deixa para depois".

No controle, uma das ferramentas que pode ser usada é o *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de ferramenta gerencial criada por Kaplan e Norton (1996; 1997; 2004).

O BSC cria um Mapa Estratégico a partir de quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira**: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- **Perspectiva dos Clientes**: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- **Perspectiva dos Processos Internos**: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**: para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Para cada uma das Perspectivas citadas a organização traça Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas. Você terá surpresas agradáveis na próxima Unidade! Mostraremos alguns exemplos reais de Planejamento Estratégico em organizações públicas.

Você terá surpresas agradáveis na próxima Unidade! Mostraremos alguns exemplos reais de Planejamento Estratégico em organizações públicas.

Para você conferir mais detalhes sobre o assunto consulte o *site* oficial dos autores <http://www.symnetics.com.br/>. Acesso em: 13 jul. 2011. Nele você encontrará mais detalhes sobre essa ferramenta.

Complementando...

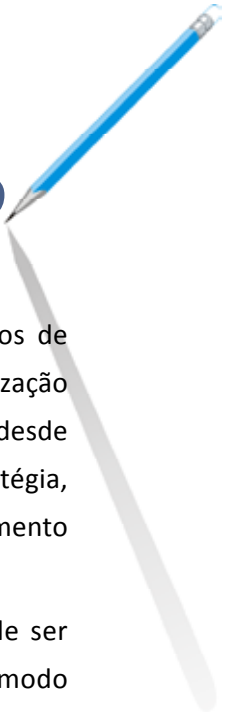
Recomendamos as seguintes leituras para você conhecer mais sobre o conteúdo estudado nesta Unidade:

- *Symnetics* – esse grupo é um dos maiores grupos de consultoria em gestão estratégica da América do Sul, com sede no Brasil. Consultando o *site* do grupo, você pode conferir como uma empresa traça seus Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas, de modo a desenvolver as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/>. Acesso em: 13 jul. 2011.

- *Curso de administração pública* – de José Matias-Pereira. Esse livro traz contribuições importantes para você aprofundar o debate e a sua compreensão sobre as questões centrais que envolvem a importância da modernização do Estado para elevar sua capacidade de ofertar serviços públicos de qualidade à população.

- *Manual de Gestão Pública Contemporânea* – de José Matias-Pereira. Além de destacar os temas mais relevantes sobre a administração pública no Brasil, influenciada pelas transformações em curso no mundo, o livro estuda o planejamento e gestão estratégica com uma visão do setor público no Brasil. É mais uma leitura que vale a pena conferir.
- *Exemplos de Planejamento Estratégico* – disponível em: <www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira>. Acesso em: 13 jul. 2011. Para encontrar esses exemplos, você deve clicar em: Pós-Graduação, Especialização, Planejamento Estratégico, Casos. Você pode se cadastrar e receber uma senha de acesso para ler uma centena de casos de sucesso que há arquivados nesse *site*.

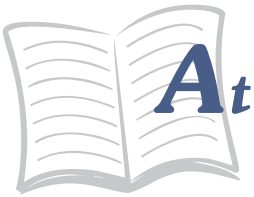
Resumindo



Nesta Unidade você foi apresentado aos conceitos de Estratégia Organizacional. É através dela que a organização colhe os frutos do processo de Planejamento Estratégico, desde que conhecido o real significado dos conceitos de estratégia, porque, do contrário, o que foi estabelecido no Planejamento será em vão.

Um conceito simples e prático de estratégia pode ser resumido da seguinte forma: estratégia expressa o modo como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Você estudou também o processo de formulação estratégica, que pode ser sintetizado em: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Alguns aspectos da implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico também foram focos de análise.



Atividades de aprendizagem

Agora que você concluiu mais uma Unidade da disciplina, precisa certificar-se de que entendeu todos os conceitos trabalhados. Para tanto, recomendamos que você faça a atividade a seguir:

1. Considerando os conceitos apresentados nesta Unidade, marque um X nas alternativas corretas:

( ) O processo de Planejamento Estratégico deve considerar como uma das Estratégias a Emergente, pois ela proporciona certa flexibilidade à organização.

( ) Para cada Questão Estratégica nós devemos formular de dez a quinze Estratégias.

( ) As Ações Estratégicas devem ter pessoas responsáveis por elas e prazos determinados para sua execução.

( ) As Etapas do processo de Planejamento Estratégico não devem ser entendidas como ações isoladas uma das outras, mas como o próprio nome indica, como um processo.

( ) Depois de a organização estabelecer a sua Missão (Momento 2) ela deve, a partir de então, estabelecer a Visão e assim proceder, sucessivamente, com as demais etapas.

( ) Toda organização tem uma estratégia formal (escrita) que procura executar.

( ) Toda organização possui uma estratégia, mesmo que esta não tenha sido explicitamente formalizada.

( ) A formulação de estratégia é um sistema integrado, não uma sequência arbitrária. Separar formulação de estratégia de implementação de estratégia é igual a separar pensamento de ação; logo, é incorreto fazer isso.

( ) A Estratégia define a organização, o que, na verdade, apresenta vantagem para ela, pois a Estratégia provê significado, além de representar uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

UNIDADE 5

A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública

Objetivos específicos de aprendizagem

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- Descrever alguns casos reais de Planejamento Estratégico no setor público;
- Verificar um documento final de Planejamento Estratégico; e
- Traçar as peculiaridades entre o Planejamento Estratégico público e o privado.

A Prática do Planejamento Estratégico na Administração Pública

Caro estudante,

Essa Unidade é bem diferente das anteriores, pois tem como base dois elementos conjuntos: a prática e a prática através de casos reais. Vamos apresentar alguns exemplos de documentos formais de Planejamento Estratégico de organizações reais. Os exemplos são mostrados na forma como eles ficaram, inclusive, em alguns deles faltam itens; por exemplo, os Fatores Críticos de Sucesso que, por algum motivo, a organização não os fez ou não quis exibi-los publicamente.

Não esqueça: os Planos Estratégicos estão conforme as organizações os apresentaram ao público!

Ao final da Unidade você receberá um convite!

Você pode, a princípio, julgar que estamos exigindo muito de você, mas tenho certeza de que o resultado prático será maravilhoso.

Vamos aos casos!

Casos Reais de Planejamento Estratégico no Setor Público

Nessa seção, vamos apresentar para você alguns estudos de caso sobre o Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.

Estudo de Caso

Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – TCE/SC

Nome do documento: ***Plano Estratégico 2008–2011***

Consta uma apresentação do Presidente – Conselheiro José Carlos Pacheco

Valores Institucionais

- ***Transparência****: dar visibilidade aos atos e resultados institucionais com linguagem clara e acessível.*
- ***Responsabilidade****: agir com objetivo de cumprir de forma correta a função pública, respondendo pelos atos praticados e buscando o melhor resultado possível.*
- ***Comprometimento****: atuar com perseverança, envolvimento e espírito de equipe no desempenho de suas atividades.*
- ***Ética****: agir com honestidade e integridade em todas suas ações e relações.*
- ***Profissionalismo****: atuar de maneira íntegra e honesta no exercício da profissão, perseguindo a excelência dos trabalhos da instituição.*
- ***Compromisso Social****: participar de ações voltadas à preservação dos valores da sociedade.*

Missão

- *Exercer o controle externo, por meio de ações de orientação e fiscalização, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública em benefício da sociedade catarinense.*

Visão

- *Ser reconhecido pela sociedade e pelos jurisdicionados, até 2011, como instituição de referência no controle da gestão pública, que prima pela qualidade, tempestividade, celeridade, e uniformidade de suas decisões.*

Pontos Fortes

- *a especialização das áreas/órgãos de controle;*
- *a existência de normas definindo as atribuições de cada unidade;*
- *a implantação do novo plano de cargos e salários;*
- *o aumento do efetivo de pessoal e seu nível de qualificação;*
- *a ética profissional do corpo funcional;*
- *o orgulho dos servidores em trabalhar no TCE;*
- *a celeridade no exame e apreciação de alguns processos em relação à média geral (ECO, PCP e Consultas);*
- *a atualização do parque tecnológico e sua compatibilidade com os softwares utilizados, o potencial do banco de dados do sistema e-sfinge, o relacionamento com a mídia, a divulgação de atos/fatos para o público interno por meio da intranet, clipping e e-mail;*
- *a transmissão interna das sessões do pleno, a atuação do TCE em sua função pedagógica (ciclos);*
- *o processo de ampliação das instalações (em andamento); e*
- *a manutenção e adequação das instalações físicas e de bens (equipamentos, veículos), assim como a elevação das disponibilidades orçamentário-financeiras (nos últimos exercícios).*

Para saber mais sobre o sistema e-sfinge acesse: <http://www.tce.sc.gov.br/web/menu/esfinge>. Acesso em: 13 jul. 2011..

Você notou que elementos como "ECO" e "PCP" são desconhecidos para nós que não fazemos parte do TCE. É recomendável que elementos assim não apareçam para se evitar problemas de comunicação. Você vai notar que o mesmo acontece nos outros Planos Estratégicos.

Pontos Fracos

- *a carência de uma estrutura organizacional adequada às atribuições de cada unidade evitando a sobreposição de competências;*
- *a habilidade gerencial deficitária resultante do privilégio do mérito técnico na escolha dos gestores;*
- *o processo de avaliação de desempenho inadequado;*
- *oportunidade limitada de crescimento funcional — deficiências no plano de cargos e salários;*
- *falta de instrumento sistematizado que valorize as sugestões/contribuições dos servidores;*
- *a tramitação lenta dos processos, os procedimentos internos demorados;*
- *a falta de implementação das câmaras de julgamento;*
- *a falta de eleição das prioridades;*
- *a autuação de processos sobre matérias irrelevantes;*
- *o baixo conhecimento e utilização dos sistemas corporativos;*
- *a utilização de metodologias de trabalho ultrapassadas; e*
- *pouca interação e comunicação entre as unidades.*

Oportunidades

- *uma maior expectativa de controle social e participação popular na administração pública;*
- *a discussão acerca da utilidade da instituição TC;*
- *a realização de parcerias com entidades da sociedade civil;*

- *a preocupação com a qualidade na aplicação dos escassos recursos públicos, que pode e deve ser assegurada pelo TC;*
- *a possibilidade de maximizar a utilização dos meios disponíveis da mídia (tv aberta e fechada, internet, rádio e teleconferência) para divulgar decisões, orientações e dados;*
- *a implantação do governo eletrônico, facilitando o fluxo de informações com os jurisdicionados;*
- *a criação do Conselho dos Tribunais de Contas;*
- *a discussão de uma lei orgânica para os Tribunais de Contas;*
- *a participação dos TCs na alteração das Leis n. 4.320/64, 8.666/93 e de previdência estadual;*
- *a implantação dos sistemas de controle interno no âmbito municipal, os quais devem atuar em apoio ao controle externo; e*
- *a participação no Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (PROMOEX), pela possibilidade de modernização, aperfeiçoamento e uniformização de conceitos, procedimentos e decisões.*

Saiba mais **PROMOEX**

Objetiva a modernização do conjunto de Tribunais de Contas que atuam nos Estados, Distrito Federal e Municípios, principalmente através da capacitação de pessoal, introdução de novos procedimentos e sistemas organizacionais e investimentos em informática. Fonte: <http://www.controlepublico.org.br/index.php/institucional/promoex>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Ameaças

- *o aumento e/ou alteração da estrutura do poder público, a ausência e/ou insuficiência de planos e projetos de governo claros e consolidados;*
- *a falta de compromisso de gestores públicos com o cumprimento efetivo das ações previstas nas leis, nos convênios e nos orçamentos;*

- *o aumento das ações em que há conjugação de esforços do poder público e da iniciativa privada, dada a ainda baixa transparência e clareza das relações entre público e privado;*
- *a falta de clareza maior e da devida defesa judicial das prerrogativas da corte de contas;*
- *a ampliação das espécies tributárias que deixam de compor a base da repartição de receitas entre os poderes;*
- *a assistematicidade da legislação que orienta a ação administrativa;*
- *a inadequação da legislação existente para a execução das decisões do TC;*
- *o grau considerável de risco existente na gestão de recursos dos fundos de previdência e a co-responsabilidade dos órgãos e poderes;*
- *a diversidade de plataformas de tecnologia de informações existente entre as unidades gestoras e a necessidade de operação integrada de sistemas informacionais;*
- *a percepção de que o Tribunal de Contas não atua com celeridade;*
- *o desconhecimento, por parte da sociedade, das ações do Tribunal e da própria existência da instituição;*
- *o aumento da percepção da corrupção e da crítica à ação do Tribunal;*
- *a falta de credibilidade generalizada nas instituições públicas e no próprio Tribunal de Contas.*

Objetivos Estratégicos

- *Contribuir para o aprimoramento da gestão pública.*
- *Fortalecer a imagem do TCE/SC perante a sociedade.*
- *Ampliar e fortalecer parcerias com entidades públicas e privadas.*
- *Reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos.*
- *Aperfeiçoar os processos de controle externo.*
- *Atuar de forma seletiva.*
- *Buscar o efetivo cumprimento das decisões.*
- *Aprimorar a gestão do conhecimento e do uso dos recursos tecnológicos.*
- *Elevar o nível de satisfação dos servidores.*
- *Desenvolver uma cultura orientada para a comunicação estratégica.*
- *Desenvolver competências gerenciais e técnicas.*
- *Assegurar os recursos necessários ao funcionamento do TCE.*
- *Racionalizar a utilização dos recursos financeiros disponíveis.*

Fonte: <http://www.tce.sc.gov.br/files/file/dpe/planejamento_estrategico_2008_2011/plano_2008_2011/plano_estrategico_miolo_corrigido.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Lembre-se de que na nossa disciplina denominamos Questões Estratégicas àquilo que o TCE chamou de Objetivos Estratégicos. Não há nenhum problema nisso, apenas é outra nomenclatura.

ESTUDO DE CASO

Hospital Universitário da Universidade Federal Santa Catarina – HU/UFSC

Nome do documento: ***Plano 2012***

Consta uma apresentação do Diretor Geral do Hospital Universitário.

Declaração de Valores HU

- *Ética.*
- *Qualidade.*
- *Humanização.*
- *Respeito aos princípios do SUS: integralidade, universalidade, equidade, resolutividade.*
- *Valorização e qualificação profissional.*
- *Compromisso Social.*
- *Construção e socialização do conhecimento.*
- *Público e gratuito.*
- *Competência profissional.*
- *Articulação ensino, pesquisa, extensão e assistência.*
- *Inovação.*

Missão

- *Preservar e manter a vida, promovendo a saúde, formando profissionais, produzindo e socializando conhecimentos, com ética e responsabilidade social.*

Visão

- *Ser um centro de referência em alta complexidade, com excelência no ensino, pesquisa, assistência e gestão, pautado na integralidade de atenção a saúde e no trabalho interdisciplinar.*

Fatores Críticos de Sucesso

- *Gestão profissional.*
- *Integração com a UFSC.*
- *Credibilidade.*
- *Capacidade de articulação política com a sociedade.*
- *Estabelecimento de parcerias.*
- *Acompanhar e aderir as políticas públicas de saúde.*
- *Captação de recursos.*
- *Público e gratuito.*
- *Investimentos tecnológicos.*
- *Valorização profissional, institucional e pessoal.*
- *Compromisso profissional.*
- *Articulação entre ensino, pesquisa, extensão e assistência.*
- *Qualidade na atenção à saúde*

Pontos Fortes

- *Ser hospital de ensino.*
- *Qualificação do corpo funcional.*
- *Estar inserido na UFSC.*
- *Espaço propício à pesquisa.*
- *Público e gratuito.*
- *Tecnologias.*
- *Política com relação ao Acompanhante do usuário.*
- *Acréscimo da força de trabalho em relação aos demais hospitais, por ser hospital de ensino.*
- *Indicadores assistenciais e epidemiológicos positivos.*
- *Referência no atendimento à saúde materno-infantil e ao idoso.*
- *Gestão humanizada.*
- *Pagar em dia os fornecedores.*
- *CPMA / enfermagem articulado com setores de materiais e compras.*
- *Ser referência em alguns programas de alta e média complexidade.*
- *Credenciamento como hospital sentinela.*
- *Gestão participativa.*
- *Busca constante pela inovação.*
- *Reconhecimento pelos usuários da qualidade assistencial.*
- *Quantitativo significativo de profissionais comprometidos com a instituição.*
- *Qualificação profissional.*
- *Saneamento financeiro.*
- *Credibilidade junto a clientes e fornecedores.*

- *Referência junto as demais instituições de ensino.*
- *Processo de informatização.*
- *Flexibilidade para a inovação.*
- *Processo eleitoral interno.*
- *Expressividade no número de atendimentos.*
- *Humanização no atendimento.*
- *Oferta crescente de serviços.*
- *Oficinas de trabalho.*
- *Receptividade ao trabalho voluntário.*
- *Redução dos custos de aquisição de materiais.*
- *Integração entre as Diretorias.*

Pontos Fracos

- *Visão institucional departamentalizada.*
- *Falta de Planejamento institucional.*
- *Excesso de corporativismo em determinadas áreas.*
- *Integração do curso de odontologia.*
- *Desvios de função.*
- *Operacionalização dos sistemas de informática.*
- *Diferentes modelos de contratos de pessoal.*
- *Grande número de bolsistas substituindo pessoal efetivo.*
- *Relação entre os setores.*
- *Falta de indicadores de desempenho.*
- *Cumprimento de horário.*
- *Interdisciplinariedade.*
- *Áreas de Recepção.*
- *Dimensionamento de pessoal.*

- *Saúde do trabalhador.*
- *Pouco preparo e pessoas capacitadas a elaborar projetos.*
- *Cultura da acomodação de alguns setores em relação à qualificação profissional.*
- *Falta de política de qualificação profissional* **equânime***.
- *Poucos serviços em alta complexidade.*
- *Deficiência de ambientes físicos para alta complexidade.*
- *Deficiência de pessoal para ampliar serviços de alta complexidade.*
- *Falta de uma política para ciência e tecnologia.*
- *Resistência e não aderência à contratualização.*
- *CPMA limitada somente aos materiais de enfermagem.*
- *Baixo controle dos materiais de consumo e permanente.*
- *Falta de critério para gerenciamento das cargas horárias contratadas e ou estabelecidas.*
- *Diversidade de contratos de trabalho.*
- *Falta de gerenciamento dos serviços terceirizados.*
- *Desarticulação entre os serviços.*
- *Falta agilidade dos serviços.*
- *Falta comunicação interna.*
- *Falta de marketing.*
- *Falta de política de educação permanente.*
- *Falta de capacitação do corpo gerencial.*
- *Falta de trabalho interdisciplinar.*
- *Falta de servidores efetivos (técnico-administrativos, manutenção, limpeza e segurança).*

***Equânime** – que tem ou revela equanimidade, julgamento ou consideração imparcial, equidade, imparcialidade, retidão, neutralidade. Fonte: Houaiss (2009).

- *Estrutura deficiente para o ensino.*
- *Interdisciplinaridade.*
- *Desperdício.*
- *Inexistência de manutenção preventiva.*
- *Fatores que geram aumento do absenteísmo.*
- *Falta de comprometimento de alguns profissionais.*
- *Heterogeneidade no grau de motivação dos trabalhadores.*
- *Falta de cobrança s/ o uso de materiais e procedimentos realizados (evasão de recursos).*
- *Morosidade na aquisição de materiais.*
- *Dimensionamento de pessoal.*
- *Sucateamento de materiais e equipamentos.*
- *Falta de treinamento e supervisão para manusear equipamentos.*
- *Falta de planejamento nos serviços.*
- *Resistência a mudanças.*
- *Vulnerabilidade dos sistemas de informática.*
- *Falta de sintonia entre os serviços.*
- *Segurança.*
- *Falta de treinamento sobre o processo de gestão interna.*
- *Política de segurança no trabalho.*
- *Gestão dos leitos por especialidade.*
- *Protocolo de internação.*

Oportunidades

- *Editais de pesquisa e extensão pelas diversas instituições de fomento (CAPES, CNPq, FINEP,*

FAPESC, FUNPESQUISA, PRÓEXTENSÃO, KELLOG FOUNDATION, FUNDAÇÃO NATURA, COLGATE, BANCO REAL, PETROBRÁS, BNDES).

- *Tecnologias disponíveis para testagens.*
- *Polo de educação permanente.*
- *Possibilidade de apresentar projetos extra-polos.*
- *Cursos ofertados pelos diversos programas da UFSC.*
- *Políticas públicas que estimulam a ampliação dos procedimentos de alta complexidade.*
- *Programa Docente Assistencial.*
- *Relação com SMS e SES.*
- *Relação com centros de ensino e reitoria da UFSC.*
- *Produção de conhecimento pelos centros de ensino.*
- *Políticas públicas de saúde.*
- *Mesa de negociação permanente dos profissionais de saúde no MEC.*
- *Fundações: gerenciamento e aquisição de recursos materiais e de pessoal.*
- *Integração com os departamentos da UFSC.*
- *Políticas públicas de saúde.*
- *Política de admissão por Concurso público.*
- *Captação de recursos de outras fontes (ONG`s, Associações, doações).*
- *Inovações tecnológicas.*
- *Reconhecimento da sociedade.*
- *Contratualização.*
- *Certificação.*
- *Captação de melhores fornecedores.*
- *Amigos do HU.*

- *Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).*
- *QUALI SUS.*
- *HUMANIZA SUS.*
- *DECIT / MS.*

Ameaças

- *Falta de autonomia de gestão orçamentária e financeira.*
- *Insuficiência de financiamento dentro da realidade dos serviços prestados.*
- *Política de saúde não sintonizada com a realidade das instituições.*
- *Cartelização dos fornecedores.*
- *Incorporação acrítica de novas tecnologias.*
- *HU não ser uma unidade acadêmica.*
- *Mudanças nas políticas públicas.*
- *Gestão de RH: plano de cargos e salários e falta de autonomia para contratações.*
- *Entraves na legislação de administração pública.*
- *Falta de reposição de pessoal.*
- *Desvinculação do MEC (perda da característica de hospital-escola).*
- *Ameaça de extinção da folha Fapeu.*

Questões Estratégicas

- *Programa de Gestão Institucional.*
- *Programa de Gestão de Pessoas.*
- *Programa de Gestão da Assistência.*
- *Plano Diretor de Informática.*
- *Programa de Captação de Recursos Financeiros.*
- *Programa de Gestão Financeira.*

- *Programa de Articulação Assist-Ens-Pesq-Ext.*
- *Programa Institucional de Ciência e Tecnologia.*
- *Programa de Comunicação Interna.*
- *Programa de Gestão de Materiais e Equip's.*
- *Programa Institucional de Desenvolvimento e Implantação de Alta Complexidade.*
- *Programa de Transplante.*
- *Programa de Marketing Institucional.*

Repare que as Questões Estratégicas foram aqui chamadas de Programas.

Falamos anteriormente que isso pode acontecer. Caso você tenha interesse em conhecer as Estratégias de cada Programa e as Ações Estratégicas de cada Estratégia, você pode pesquisar o documento completo em <http://www.hu.ufsc.br/~plano2012/>. Na página clique em downloads e depois em Plano 2012 primeira versão.

Fonte: <http://www.hu.ufsc.br/>. Acesso em: 13 jul. 2011.

Conselho Estadual de Educação – CEE

Nome do documento: ***Plano 2014***

Consta uma apresentação do Presidente – Prof. Adélcio Machado

Declaração de Valores

- *Ética*
- *Compromisso com a Educação de Qualidade*
- *Justiça*

- *Respeito com a Sociedade*
- *Credibilidade*
- *Democracia*
- *Transparência*

Missão

- *Contribuir para o desenvolvimento da educação com qualidade, por meio da normatização, regulação e acompanhamento do sistema estadual de ensino.*

Visão 2014

- *Ser reconhecido pela comunidade educacional como um Conselho de Educação de excelência, pela contribuição para a qualidade de ensino no Estado de Santa Catarina.*

Fatores Críticos de Sucesso

- *Agilidade nos processos.*
- *Interação com o meio educacional.*
- *Interação com órgãos públicos.*
- *Qualidade de atendimento.*
- *Resolutividade.*
- *Ser órgão de Estado / independência nas decisões.*
- *Critérios e normas operacionais claras.*
- *Conhecimento dos Princípios Legais da Educação.*
- *Organização Administrativa.*
- *Sistemas de Informações Gerenciais.*
- *Comunicação e Informação.*
- *Autonomia de Gestão Financeira.*
- *Estrutura física e material.*

- *Planejamento, execução e avaliação.*
- *Formação continuada dos técnicos e conselheiros.*
- *Atendimento às instituições de educação do sistema / SC.*
- *Recursos humanos qualificados.*
- *Atuação Política.*

Pontos Fortes

- *Disposição política do CEE em estabelecer um regime de colaboração na organização e no fortalecimento dos Sistemas Municipais e Estadual.*
- *Equipe interna funcional (identificada com o trabalho e qualificada).*
- *Cultura receptiva a mudança.*
- *Rito processual com autonomia para as comissões e funcionamento do plenário.*
- *Cumprimento dos horários das reuniões.*
- *Espaço Físico próprio e adequado para os trabalhos desenvolvidos.*
- *Compromisso com a qualidade do trabalho desenvolvido no CEE/SC.*
- *Espaço físico e localização.*
- *Ambiente de trabalho.*
- *Sede própria com infraestrutura disponível.*
- *Cordialidade no relacionamento entre conselheiros e funcionários.*
- *Agilidade no andamento dos processos.*
- *Qualidade do sistema regulatório.*
- *Flexibilidade nas adequações necessárias.*

- *Abrangência das normatizações.*
- *Equipe do CEE comprometida com os trabalhos.*

Pontos Fracos

- *Falta de calendário para definir data limite para entrada de processos para análise no ano em curso*
- *Necessidade de organização do espaço físico*
- *Tecnologia da Informação*
- *Equipe administrativa e técnica reduzida*
- *Ausência de assessoria jurídica*
- *Ausência de política de capacitação dos funcionários e de novos conselheiros*

Oportunidades

- *Facilidade de acesso às informações sobre educação dos diversos organismos públicos e privados.*
- *Política de avaliação do MEC.*
- *Reconhecimento da importância da educação pela sociedade / Cenário Educacional Nacional.*
- *Facilidade de comunicação com outros órgãos educacionais.*
- *Importância de interação com os sistemas municipais de educação, estadual e federal/ regime de colaboração.*
- *Elevação dos patamares da qualidade de ensino.*
- *Universalização do Ensino Médio.*
- *Expansão da Ed. Profissional e Ensino Médio noturno.*
- *SDR / GERED's no sentido de construir uma política de supervisão de ensino e capacitação.*
- *Sistema de Educação estruturado e funcionando.*

- *Existência de rubrica específica para o CEE no Orçamento da SED do Estado.*
- *Parcerias com entes públicos e privados.*

Ameaças

- *Tendência de concentração das Políticas Educacionais com a fragilidade dos sistemas estaduais.*
- *Concentração de entrada de processos próximo ao final do ano.*
- *Inconstância de regras de avaliação do Sistema Federal de Ensino.*
- *Demora para publicação dos atos de homologação.*

Questões Estratégicas

- *Fortalecer o relacionamento político-institucional com órgãos educacionais e governamentais.*
- *Instituir programa de capacitação e atualização dos Servidores e Conselheiros.*
- *Reestruturar e Modernizar a infraestrutura física, material, tecnológica e do quadro de pessoal.*
- *Implementar o Sistema Interno e Externo de Gestão da Informação integrado e transparente.*

Fonte: Documento Interno do CEE, disponível em: <http://www.cee.sc.gov.br/>. Acesso em: 28 mar. 2011.

Caro estudante, estamos chegando ao final da disciplina, torcemos para que nossa contribuição tenha sido útil para a sua trajetória nesse curso.

Complementando...

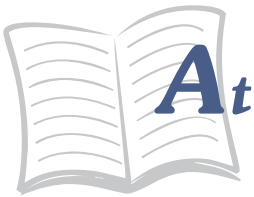
Para você que deseja conhecer mais um caso prático de Plano Estratégico, temos a seguinte sugestão:

- *Portal Espírito Santo 2025* – disponível em: <http://www.espiritosanto2025.com.br/>. Acesso em: 13 jul. 2011. Nele você vai encontrar o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo para 2025, ou seja, o Planejamento Estratégico do Estado do Espírito Santo. O Planejamento é apresentado com todos os detalhes, do processo de elaboração até a execução do Planejamento Estratégico.

Resumindo

Nesta Unidade você foi apresentado a três casos reais de Planejamento Estratégico. A intenção foi mostrar para você uma ideia de como fica um documento final de Planejamento Estratégico. É importante você consultar outros exemplos, na internet têm vários.

Depois de ler cada um dos casos, gostaríamos que você os analisasse – a partir dos conhecimentos adquiridos nesta disciplina – para, desse modo, tirar suas próprias conclusões.



Atividades de aprendizagem

Agora que você concluiu a última Unidade da disciplina, precisa certificar-se de que entendeu todos os conceitos trabalhados. Para isso, recomendamos que você faça as atividades propostas a seguir. É muito importante você ler com atenção as recomendações de cada uma das perguntas, pois pode facilitar o seu trabalho.

1. Sugiro que você faça uma pesquisa em *sites* de organizações públicas para conhecer os processos formais de Planejamento Estratégico delas. Faça uma análise à luz dos ensinamentos da disciplina. Diferentemente de empresas privadas, geralmente os Planos Estratégicos de empresas públicas estão em seus *sites*.

   - **Objetivo da atividade**:

     Fazer o Planejamento Estratégico de uma Organização real e, dessa maneira, contribuir com ela, uma vez que, ao final, você vai entregar o Planejamento Estratégico dessa Organização. Estarás colocando em prática os princípios de Responsabilidade Social, que devemos ter como pessoas que somos.

   - **Passo a passo da atividade**:

     a) O que deve ser feito concretamente?
     Desenvolver um Planejamento Estratégico para uma Organização Real.

     b) Equipe ou individual?
     O trabalho pode ser feito em equipe de, no máximo, quatro componentes ou, para quem preferir, individualmente.

c) O que deve constar do trabalho a ser entregue?
Dois itens, separados em: Parte 01 e Parte 02.
Parte 01: você deve contar, detalhadamente, como foi feito o trabalho, desde os primeiros momentos de preparação até o caso prático.
Parte 02: o Planejamento Estratégico da Empresa X (Colocar o nome) com as seguintes partes: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos), Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

d) Tem algum Planejamento Estratégico que pode servir de Exemplo quanto à forma?
Sim. Os três Estudos de Caso que estudamos, em especial o do HU, pois é o mais detalhado.

e) Quais documentos devem servir de auxílio para o trabalho?
Apenas as Unidades deste livro-texto.

f) Critérios para a escolha da Organização.
Você deve escolher uma organização em sua cidade, pode ser qualquer tipo de organização desde que você tenha acesso às informações, isto é, que seja possível um contato com a Coalizão Dominante da Empresa, seu proprietário ou responsável maior, independente se é uma grande ou pequena organização; se é pública ou privada; ou do terceiro setor. Deve explicar em que consiste nossa atividade a fim de que seja permitida sua presença na empresa e autorizado o acesso às informações. Se você visitar mais de uma empresa, dê preferência àquela que se mostrar mais receptiva ao seu trabalho. Depois, disponibilize-o à empresa, pois assim, ao melhorar a organização, você estará contribuindo para um País melhor.

g) Recomendação importante para encaminhar a atividade:
Nas Unidades 2, 3 e 4, você encontra, depois de cada uma das etapas que foram desenvolvidas, as seguintes perguntas:

- Como se faz a Declaração de Valores de uma Organização?
- Como se faz a Missão de uma Organização?
- Como se faz a Visão de uma Organização?
- Como se faz os Fatores Críticos de Sucesso de uma Organização?
- Como se faz a Análise Externa de uma Organização?
- Como se faz a Análise Interna de uma Organização?
- Como se faz a Matriz FOFA?
- Como se faz as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas de uma Organização?

Referências

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. *O processo da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. *Como desenvolver o potencial criador*. 9. ed. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books, 2005.

AMABILE, Teresa M. *Motivating Creativity in Organizations*: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management Review, 40:1 (Fall, 1997), 39-58.

_____. Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, n. 12, ano 3, jan-fev, p.110-118, 1999.

AMABILE, Teresa M., *et al*. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly* 50, n. 3 (September 2005), p. 367-403.

ANDRADE, P. S. G. de. *Contribuições para uma teoria de administração empresarial*. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo - USP, 1988.

ANDREWS, Kenneth. R. The concept of corporate strategy. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. *The strategy process*. Prentice-Hall, 1992, p. 44-51.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

_____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola. *Evolução do pensamento estratégico no Brasil*: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica*: planejamento, implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2005.

CHAFFEE, Ellen. Three models od strategy. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas:* como as mudanças estão mexendo com as organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry Y. *Feitas para durar*: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rocco: São Paulo, 1995.

COLLINS, James. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Campus 2005a.

_____. *O 8º Hábito*: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Campus, 2005b.

_____. *Vivendo os sete hábitos*: histórias de coragem e inspiração. Rio de Janeiro: Campus, 2005c.

DE BONO, Edward. Criatividade como recurso. *HSM Management*, Edição Especial, mar/abr, p. 66-73, 2000.

DEGEUS, Arie. Planejamento como aprendizado. *In*: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

_____. *A empresa viva*: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. A organização viva. *In*: *Harvard Business Review*. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 95-110, 2000.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. *Estratégia*: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. *Administração estratégica*: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Eletrônico Aurélio*. Versão 5.0. 3. ed. Por Regis Ltda., 2004.

FUSTIER, Michel; FUSTIER, Bernadette. *Pratique de la creativité*. Paris: ESF, 1985.

GAJ, Luiz. *Administração estratégica*: "O Estado da Arte", conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese (Doutorado). 1986. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 1988.

_____. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.

_____. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GOLEMAN, Daniel (Org.). *Liderança*: biblioteca de gestão. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico*: planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 2007.

GREENLEY, Gordon E. *Does strategic planning improve company performance?* Long Range Planning, v. 19, n. 2, Apr, p. 101-109, 1986.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *In*: *Global strategies*: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series, p. 03-28, 1994.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2008.

HOUAISS, Instituto Antônio. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Versão Monousuário, 3.0. CD-ROM. Objetiva: junho de 2009.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Explorando a estratégia corporativa*: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOYCE, Willian; NOHRIA, Nitin; ROBERSON, Bruce. *O que (realmente!) funciona*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

JÚLIO, Carlos Alberto. *A arte da estratégia*: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Estratégia em ação*: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. *Alinhamento*: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Mapas estratégicos*: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de negócios*: mais de 6.000 termos em inglês e português. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de Administração pública*. São Paulo: Altlas, 2008.

_____. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2011.

MINTZBERG, Henry. Generic strategic. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.

_____. A Criação artesanal da estratégia. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia*: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia*: um roteiro pelos setores do planejamento estratégico. Graduação de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em ação*. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico*: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988a.

_____. *Estratégia Empresarial*: uma visão empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988b.

_____. *Administração estratégica na prática*: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. *O homem, o arco e a flecha*: em direção à teoria geral da estratégia. Brasília: SENAC, 2007.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PRAHALAD, C. K. *Palestra no Fórum Mundial de Estratégia*. São Paulo, 2008.

RIGBY, Darrel. *Ferramentas de Gestão – 2007*. São Paulo: Bain & Company, 2008.

ROBBINS, Stephen. P. *Organization theory structure, design, and applications*. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

RUSS, Jacqueline. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Scipione, 1994.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração estratégica*: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamnn & Affonso Editores, 2004.

STONER, James Arthur Finch. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

_____; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial*: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, Alonzo J. *Strategic management*: concepts and Cases. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

_____. *Planejamento estratégico*: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. *Planejamento estratégico*: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. *Construindo estratégias para vencer*: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Minicurrículo

Maurício Fernandes Pereira

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Diretor do Centro Sócio-Econômico da UFSC. Avaliador *ad hoc* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Conselheiro titular do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Tem artigos publicados em revistas e em congressos nacionais e internacionais da área de Administração. Foi Chefe do Departamento de Ciências da Administração da UFSC (2002-2004) e Coordenador do Curso de Graduação em Administração (2002-2004). É Editor da *Revista de Ciências da Administração* e Diretor-Presidente da Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina – FEESC. Tem participado como palestrante em diversos eventos com os temas: Planejamento Estratégico em Organização: da teoria à prática; e Planejamento Estratégico Pessoal: o caminho da riqueza. É pesquisador do CNPq, coach em processo de Certificação pelo Integrated Coaching Institute, credenciado pelo International Coach Federation.