

Planejamento Estratégico

Uma ferramenta para auxiliar a elaboração do Plano de Metas

Prof. Martinho I. R. Almeida

Prof. Francisco R. Almeida

CONCEITOS

- Planejamento Estratégico
- Eficiência x Eficácia
- Princípios e Valores, Missão, Vocação e Visão
- Unidade Estratégica (UE)
- Diagnóstico: Aspectos Internos, Ambiente, Campo de Atuação e Estratégia Vigente
- Sinergia
- Estratégia, Objetivos, Metas e Política
- Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Decisão Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Planej. Estratégico

Eficiência x Eficácia

Princípios e Valores

**Missão, Vocação e
Visão**

UE's

**Aspectos Internos x
Ambiente**

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

Planej. Estratégico

Eficiência x Eficácia

Princípios e Valores

**Missão, Vocação e
Visão**

UE's

**Aspectos Internos x
Ambiente**

Diagnóstico

**Asp. Internos
Ambiente**

**Campo Atuação
Estr. Vigente**

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

EFICIÊNCIA

- É fazer a coisa da forma certa
- Está ligada ao processo
- É fácil de mensurar
- É de curto prazo
- Contribui para a eficácia
- Primeiras técnicas de administração

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e Visão
UE's
Aspectos Internos x Ambiente
Diagnóstico
 Asp. Internos
 Ambiente
 Campo Atuação
 Estr. Vigente
Sinergia
Estratégia
Objetivos
Meta
Política
Plan. Estratégico
Adm. Estratégica
Decisão Estratégica

EFICÁCIA

- Depende do ambiente
- Está ligada ao atingimento do objetivo
- É difícil mensurar
- É de longo prazo
- Aproveita as oportunidades
- Planejamento estratégico

Orientação

Diagnóstico

Direção

Operacional

**Diretrizes
Superiores**

Missão

Vocação

Visão

**Aspectos
Internos**

**Análise
Ambiental**

**Campo de
Atuação**

**Estratégia
Vigente**

Estratégias

Objetivos

Ações

Cronograma

PRINCÍPIOS E VALORES

- São os alicerces da cultura universitária
- A estratégia da entidade deve considerar seus valores
- A política da entidade serve para difundir e internalizar esses princípios para todos os *stakeholders* (professores, alunos, funcionários, governo e sociedade)

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia

Princípios e Valores

Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's
Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico
Asp. Internos
Ambiente
Campo Atuação
Estr. Vigente

Sinergia
Estratégia
Objetivos

Meta
Política
Plan. Estratégico
Adm. Estratégica
Decisão Estratégica

MISSÃO

- É a razão de ser e reflete os valores da entidade
- Orienta a estratégia
- É difícil de ser mudada
- Existe nas entidades de todos os níveis e nas pessoas
- É mais usada em grandes entidades
- Aparece na definição do objeto e das competências das entidades

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE´s

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

VOCAÇÃO

- Está ligado à facilidade e ao gosto de se fazer alguma coisa
- É mais usado em pequenas entidades e nas pessoas, mas não pode contrariar a missão
- É difícil de ser mudada
- Orienta a estratégia

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's
Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico
Asp. Internos
Ambiente
Campo Atuação
Estr. Vigente

Sinergia
Estratégia
Objetivos

Meta
Política
Plan. Estratégico
Adm. Estratégica
Decisão Estratégica

VISÃO

- Não é apenas um grande objetivo, mas um desafio
- É o entendimento de onde e como se quer chegar
- Quando as pessoas têm visão, não é necessário determinar tudo o que deve ser feito, pois a visão orienta as ações

Unidades Estratégicas - UE's

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

- Em uma universidade as cada unidade possui características próprias.
- São partes da entidade com características exclusivas e sujeitas a diferentes tendências ambientais
- Exemplos de diferentes características: públicos (alunos, funcionários ou sociedade), tecnologias, demandas sociais.
- Por estas razões requerem atenção individualizada na sua estratégia

ASPECTOS INTERNOS

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

- Visualizam-se os pontos fortes e fracos
- A análise baseia-se na comparação com entidades semelhantes
- A análise é realizada em relação ao presente (resolver problemas) e é precisa
- A entidade tem ação sobre eles
- As mudanças dependem das estratégias
- A visão é de curto prazo

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

AMBIENTE

- Visualizam-se as oportunidades e ameaças
- Pouco ou nada podemos fazer para mudar
- A entidade deve se adaptar ao ambiente
- A análise é feita em relação ao futuro
- A análise é de longo prazo e imprecisa

ASPECTOS INTERNOS

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

Determinação
dos Fatores
Críticos
de Sucesso
(FCS) da
entidade

Comparação
dos FCS da
entidade
com
semelhantes

Pontos
Fortes e
Pontos
Fracos

Estratégias
para
aproveitar
os P. Fortes
e reduzir os
P. Fracos

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

AMBIENTE

- Segmentação Ambiental:
 - Macroambiente clima
 - Macroambiente solo
 - Ambiente operacional
 - Ambiente interno

MACROAMBIENTE

CLIMA

VARIÁVEIS AMBIENTAIS

RELAÇÕES DE PODER (FATORES POLÍTICOS QUE DETERMINAM O COMPORTAMENTO DE VARIÁVEIS), TAIS COMO: POLÍTICAS PÚBLICAS, RECOLHIMENTO DO ICMS, RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA, MUDANÇA NA PREVIDÊNCIA.

CARACTERÍSTICAS

A PREVISÃO DO CLIMA PODE SER DE CURTÍSSIMO PRAZO OU UMA TENDÊNCIA A LONGO PRAZO

ESCOLHA DO TRATAMENTO A SER DADO À VARIÁVEL AMBIENTAL

OPINIÕES DE ESPECIALISTAS PODEM FACILITAR A ANÁLISE, MAS SEMPRE SERÁ UMA "APOSTA"

PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ANÁLISE

OPINIÃO DE EXPERTS
BRAINSTORMING
CENÁRIOS ECONÔMICOS E POLÍTICOS

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e Visão

UE's

Aspectos Internos x Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

MACROAMBIENTE SOLO

VARIÁVEIS AMBIENTAIS

SÃO COMPOSTOS DA POPULAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS, TAIS COMO: AUMENTO DA POPULAÇÃO POR REGIÃO, POR IDADE, SEXO, NÍVEL EDUCACIONAL, RENDA E DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

CARACTERÍSTICAS

AS TRANSFORMAÇÕES SÃO LENTAS E PREVISÍVEIS

ESCOLHA DO TRATAMENTO A SER DADO À VARIÁVEL AMBIENTAL

AS VARIÁVEIS SÃO TRATADAS ESTATISTICAMENTE

PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ANÁLISE

EXTRAPOLAÇÃO DE TENDÊNCIAS PREVISÕES EXPONENCIAIS

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

AMBIENTE OPERACIONAL

VARIÁVEIS AMBIENTAIS

ORGANIZAÇÕES E PESSOAS QUE SEM PERTENCER À ENTIDADE, RELACIONAM-SE DIRETAMENTE COM SUAS ATIVIDADES, TAIS COMO: OUTRAS FACULDADES, ASSOCIAÇÕES DE CLASSE, NOVAS TECNOLOGIAS, MUDANÇAS DE DEMANDA DA SOCIEDADE

CARACTERÍSTICAS

AS PREVISÕES SÃO FEITAS COM UM CONJUNTO DE VARIÁVEIS, POIS ESTAS SÃO INTERDEPENDENTES

ESCOLHA DO TRATAMENTO A SER DADO À VARIÁVEL AMBIENTAL

INFORMAÇÕES E PROJEÇÕES DE CENÁRIOS

PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ANÁLISE

CENÁRIOS TECNOLÓGICOS FUNCIONAIS E CONCORRENCIAIS
SIMULAÇÃO DE MODELOS
PROJEÇÕES DELPHI
ANÁLISE DE IMPACTOS CRUZADOS

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e Visão

UE's

Aspectos Internos x Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

AMBIENTE INTERNO

VARIÁVEIS AMBIENTAIS

É A PARTE HUMANA E INCONTROLÁVEL DAS PESSOAS QUE PARTICIPAM DIRETAMENTE DA ENTIDADE, TAIS COMO: VALORES E ASPIRAÇÕES

CARACTERÍSTICAS

SÃO OS DETERMINANTES DOS INDIVÍDUOS E GRUPOS QUE ORIENTAM AS SUAS AÇÕES

ESCOLHA DO TRATAMENTO A SER DADO À VARIÁVEL AMBIENTAL

PESQUISA DOS VALORES E ASPIRAÇÕES

PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ANÁLISE

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

CAMPO DE ATUAÇÃO

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

- As atividades estão coerentes com a missão ou com a vocação da entidade?
- Há atividades excedentes?
- Existem atividades que a entidade deveria executar para cumprir a sua missão?

ESTRATÉGIA VIGENTE

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

- Conhecer as principais atividades existentes para evitar descontinuidades
- Quais são as atividades mais importantes e as de maior investimento?
- Descrever as estratégias vigentes

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

Sinergia e Seleção das Estratégias

- Sinergia é o efeito da junção de 2 ou + partes cujo resultado é maior do que a soma das partes
- Efeito $2 + 2 = 5$
- Identificar as estratégias que se completam e as que divergem das demais.
- Quais estratégias serão seguidas?

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

ESTRATÉGIA

- É o caminho da entidade (qualitativo)
- Poderá ser do passado, presente e futuro
- A abrangência poderá ser desde a unidade como um todo, departamentos e até o indivíduo (professor)
- As estratégias das unidades devem estar em sintonia com a estratégia da Universidade (diretrizes estratégicas).

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

OBJETIVOS

- É um resultado concreto que se quer alcançar
- Deve ter uma referência de data e valor de um parâmetro a ser alcançado
- É predominantemente quantitativo

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

META

- **É a segmentação do objetivo**
- **As datas e os valores dos parâmetros são precisos**
- **É voltada para o operacional**
- **Tem um horizonte de curto prazo**
- **Os indicadores irão possibilitar o acompanhamento das metas.**

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

POLÍTICA

- É uma regra de decisão repetitiva
- É uma decisão pré-estabelecida
- É o instrumento de execução da estratégia no curto prazo
- Serve de controle para verificar se existe integração entre a estratégia e a decisão

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Planejamento no nível estratégico
- Orienta as ações no todo
- É de longo prazo
- É predominantemente qualitativo
- Procura a eficiência, mas sobretudo a eficácia
- Deve orientar programas, projetos e atividades continuadas

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

- É o processo de **planejar, organizar, dirigir e controlar**, no nível estratégico
- Orienta as ações dos níveis administrativo e operacional
- Harmoniza a procura da eficiência e da eficácia

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica

- Engloba o planejamento estratégico (Planejar)
- Sintoniza a estrutura com a estratégia (Organizar)
- Pela capacitação permite que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as estratégias (Dirigir)
- Procura estabelecer políticas que orientem as ações segundo as estratégias (Controlar)

DECISÃO ESTRATÉGICA

- É difícil de voltar atrás
- Interfere no todo
- Tem que direcionar as decisões administrativas e operacionais
- As decisões podem ser mais ou menos estratégicas
- O estabelecimento de atividades de longo prazo como os projetos pedagógicos são exemplos de decisões estratégicas

Planej. Estratégico
Eficiência x Eficácia
Princípios e Valores
Missão, Vocação e
Visão

UE's

Aspectos Internos x
Ambiente

Diagnóstico

Asp. Internos

Ambiente

Campo Atuação

Estr. Vigente

Sinergia

Estratégia

Objetivos

Meta

Política

Plan. Estratégico

Adm. Estratégica

Decisão Estratégica