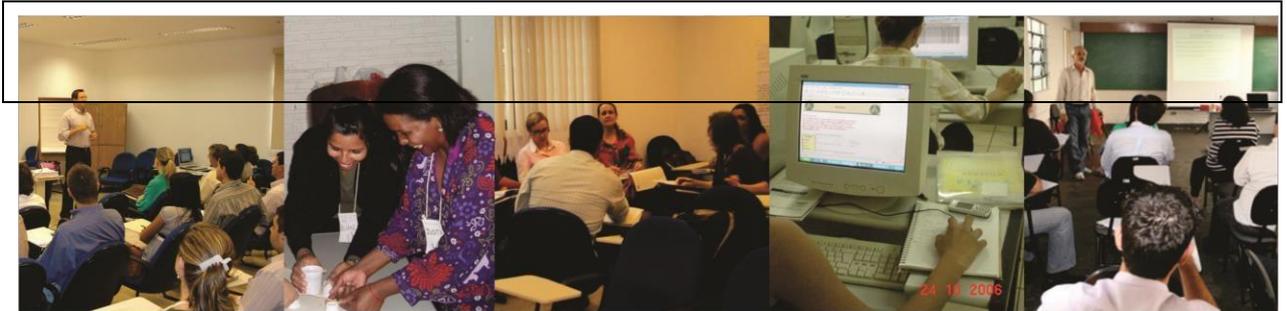




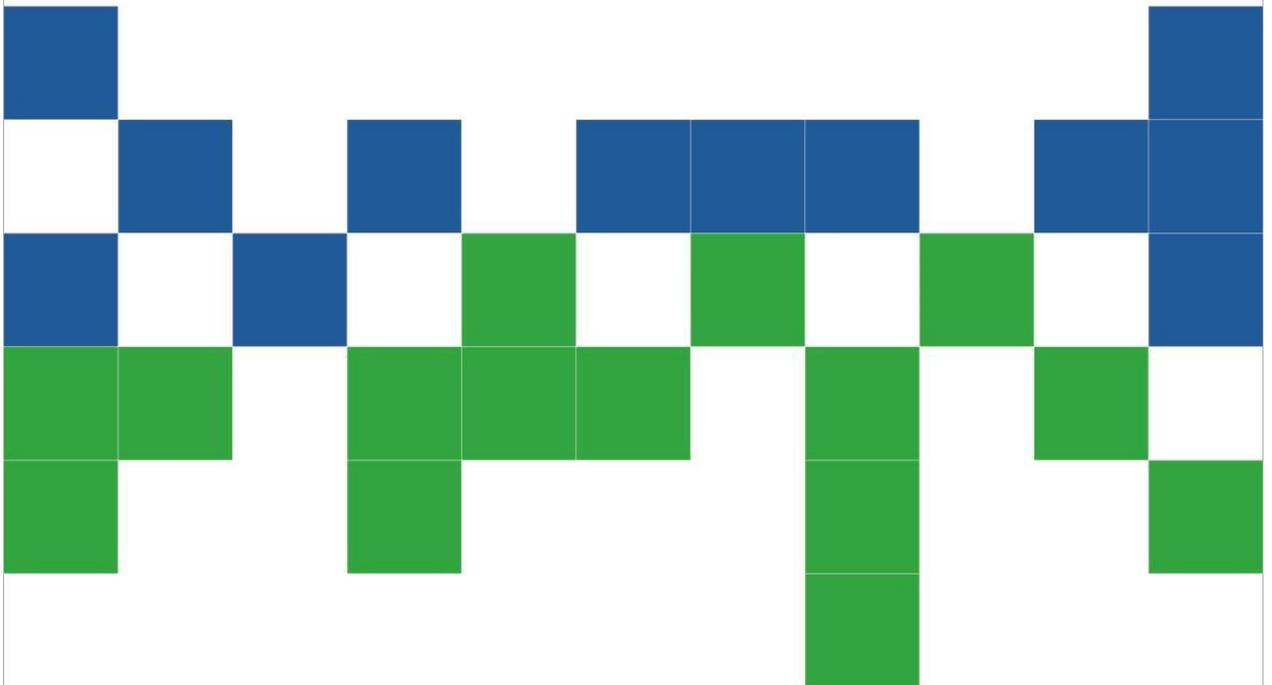
F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



SAD

Secretaria de Estado
de Administração e Desburocratização



F U N D A Ç Ã O
ESCOLA DE GOVERNO
DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV - MS



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLAGOV

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

CAMPO GRANDE – MS

2019



SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

**Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP: 79.031-001 • Campo Grande - MS
Fone/fax: (67) 3321- 6104**

REINALDO AZAMBUJA
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

ROBERTO HASHIOKA SOLER
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização

WILTON PAULINO JÚNIOR
Diretor-Presidente
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

SILVANA MARIA MARCHINI COELHO
Diretoria de Educação Continuada
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul

ELABORAÇÃO DESTA COLETÂNEA

Prof. Yara Rodrigues Ferro

Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins comerciais e que seja citada a fonte



1. . ORIENTAÇÕES PARA OS(AS) PARTICIPANTES

Prezado (a) participante,

É com muita satisfação que recebemos você na **Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV**.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da **ESCOLAGOV**.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

1.3. Qual é a carga horária dos cursos?

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?

No site da Escola de Governo www.escolagov.ms.gov.br clique no banner **Novo Portal do Aluno da Escolagov**, ao abrir a nova janela aparecerá o portal do aluno e você poderá fazer o seu login, que é sempre o seu CPF e senha escolhida, quando do ato do seu cadastro, dentro do seu perfil de aluno, encontrará uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Caso não tenha cadastro, preencha o nosso formulário, receba sua senha temporária no e-mail que você cadastrou, retorne ao



site do aluno, entre com seu CPF e senha temporária, altere para a sua senha de preferência e então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.
- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site www.escolagov.ms.gov.br, preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
- Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
- O certificado será expedido automaticamente, hum dia após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá baixa-lo no próprio perfil da ESCOLAGOV-MS.
- A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
- Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.

1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?

As apostilas e textos ficam disponibilizados no site www.escolagov.ms.gov.br, acessando o link “Download”, “Apostilas” para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.

Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.



SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	08
1-	HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	09
2-	HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	09
3-	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CARACTERÍSTICAS	12
4-	A PIRÂMIDE DE MASLOW	14
5-	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO MULTICASO	17
6-	ANÁLISE SWOT OU FOFA	17
7-	FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
7.1-	BALANCED SCORECARD: ADEQUAÇÃO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS – TEXTO AVULSO	25
8-	O MÉTODO GRUMBACH	26
9-	AS CINCO FORÇAS DE PORTER	28
10-	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
10.1-	CICLO PDCA	33
11-	PLANO TÁTICO – OPERACIONAL	34
12-	CENÁRIOS E GESTÃO DE RISCOS	37
13-	ANÁLISE DE ATORES SOCIAIS	40
14-	O SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	47
15-	MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO	49
15.1-	PLANEJAMENTO: SUCESSO EMPRESARIAL. ALGUNS CASOS. TEXTO AVULSO	51
16-	TESTOS PARA APRESENTAÇÕES	51
17-	CONCLUSÃO	51
18-	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53



O sucesso das organizações depende de diversos fatores, dentre eles o planejamento estratégico que se constitui em ser o elo entre o ambiente interno e externo do mundo institucional.

Qualquer organização deve ter seu campo de atuação bem definido em sintonia com seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável, que objetiva otimizar os avanços conquistados e disponibilizados pelo mundo moderno.

O Planejamento Estratégico passa por mudanças na Administração Pública, porém, ainda permanece como uma ferramenta imprescindível na execução de planos de ação objetivando o alcance de resultados.

É importante salientar que planejamento estratégico também é fundamental para todos os profissionais que queiram ter sucesso em suas vidas e carreiras, portanto, os conhecimentos passados aqui também valem para o âmbito pessoal de cada um. Enfim, planejar é mais que necessário! Planejar é preciso!

Identificar, estar preparado, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

Planejamento estratégico é o grande diferencial para a o profissional que deseja obter mais sucesso!

1. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Simplificadamente, pode-se dizer que o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. Isto é novo?

Claro que não. Desde que o mundo é mundo, o ser humano utiliza, mesmo que intuitivamente, alguma forma de planejamento para sobreviver e mais, para anteciparse a eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais acertadas. O homem está em constante busca de novas invenções e mudanças. O futuro desperta a imaginação das pessoas, tanto em razão da própria curiosidade, inerente ao homem, quanto ao medo causado pela insegurança desse contexto mutável em que estamos inseridos. Planejar, portanto, é uma atividade inerente ao ser humano. É bem verdade que até o início da Idade Moderna (tomada de Constantinopla pelos turcos otomanos, em 1453) quase todas as atividades produtivas ou sociais eram marcadas pelo misticismo e pela tradição. De uma maneira geral, os processos produtivos eram repetidos por centenas de anos, até que uma ruptura, uma invenção, um novo processo fosse introduzido.

A época moderna pode ser considerada como uma época de "revolução social" cuja base consiste na "substituição do modo de produção feudal pelo modo de produção capitalista". A partir do século XV o comércio cresceu extraordinariamente, fruto, naturalmente, de modificações ocorridas no interior das sociedades feudais europeias (aumento da população, crescimento das cidades, desenvolvimento das manufaturas, etc).

Esta época pode-se caracterizar por um desanuviamiento da "trilogia negra"- fomes, pestes e guerras-criando condições propícias às descobertas marítimas e ao encontro de povos. A oferta de alimentos diminui e planejar, mesmo intuitivamente, foi uma necessidade dos Estados, Sociedades, Empresas e pessoas.

Cinco séculos se passaram e vivemos uma realidade distante e bem distinta. Os fatos e as descobertas científicas desse mundo conectado, transmitidos instantaneamente, geram reflexos imediatos nas pessoas



e nas organizações. Isso provoca um quadro de absoluta incerteza, onde a conjugação de inúmeras variáveis pode modificar as condicionantes atuais, criando novos cenários.

Pode-se dizer que vivemos a “Era da Incerteza”. Desta forma, mais do que nunca, planejar é fundamental.

2. HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Revolução Industrial foi um marco na evolução da administração das empresas. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico.

A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente do estamento militar, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações no teatro de operações.

Da Era da Bíblia à Era Digital há certos princípios de planejamento que permanecem constantes. Um dos grandes autores do tema foi Sun Tzu, que viveu na China na época dos “Reinos Combatentes” entre 400 e 320 a .C e teria sido comandante do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China. Sun Tzu dedica parcela importante de sua obra ao estudo e aplicação das informações e de planejamento. Ao longo do tempo outros autores escreveram sobre o tema. Maquiavel, no clássico trabalho “O Príncipe” escrito em 1513, mas só publicado em 1532, apresenta princípios básicos de estratégia e mesmo de planejamento ao estruturar a base do pensamento republicano que pretendia unificar as potências na península itálica. O príncipe deveria ter uma tríplice missão: tomar o poder; assegurar a estabilidade política; construir a República unificada. Maquiavel viu em Lourenço de Médici a figura desse príncipe. Deveria ser um herói trágico, impiedoso e astucioso, resoluto e frio, porque esta era a única maneira de controlar a instabilidade política e a perversão dos homens, a fim de que fosse instaurada a cidade justa. E para atingir tais objetivos, deveria planejar, arquitetar alianças, construir cenários futuros.

Clausewitz, com seu famoso trabalho “A Guerra”, publicado postumamente, ficou conhecido com a frase em que ele define a associação entre guerra e política: “a guerra é a continuação da política por outros meios”. Os ensinamentos do general prussiano do século XIX são baseados na incerteza, na necessidade de adaptação de posições, onde se destacam os conceitos de tática e estratégia. Ainda no século XIX, George Siemens estudou a administração, em especial o planejamento, como função e como estrutura e sobressaiu-se na Alemanha, entre 1870 a 1880, ao projetar e construir o "Deutsch Bank" que se transformou em pouco tempo numa instituição financeira líder e dinâmica dentro da Europa continental. A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

Neste contexto, entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários autores com trabalhos expressivos acadêmicos ou não que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão. Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber estão entre eles.

As duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente, os



logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos.

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente, o Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico.

Estruturadas mais frequentemente em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, formuladas para atender necessidades de estabilização econômica ou de desenvolvimento regional (como a Sudene), essas experiências de planejamento governamental – das quais as mais conhecidas e ambiciosas foram, no auge do regime militar, os dois planos nacionais de desenvolvimento – conseguiram atingir algumas das metas propostas, mas tiveram pouco impacto na situação social da nação.

O país tornou-se maduro do ponto de vista industrial e avançou no plano Tecnológico ao longo desses planos, mas, não obstante progressos setoriais, a sociedade permaneceu inaceitavelmente desigual ou continuou a padecer de diversas iniquidades, em especial nos terrenos da educação, da saúde e das demais condições de vida para os setores mais desfavorecidos da população.

No final do primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, foi Elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos/SAE um planejamento de longo prazo para o Brasil denominado Brasil 2020. A extinção da própria SAE, no início do segundo mandato do citado governo, acabou inviabilizando o uso dos estudos ali contidos. Com o Projeto Brasil 3 Tempos, nosso país retomou, em 2004, o caminho do planejamento estratégico de longo prazo. O Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE/PR - está conduzindo este Projeto, por meio de uma metodologia própria. Na iniciativa privada, no entanto, foi a partir de 1950 que as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos e aplicações de Planejamento estratégico foram surgindo, impactando ou sendo impactados por áreas como Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade. No entanto, o planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe à tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Essa sequência de eventos na economia trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É autor dos maiores best-sellers internacionais na área, entre os quais se destacam: Vantagem Competitiva, Estratégia Competitiva, A Vantagem Competitiva das Nações, On competition e, mais recentemente, Redefining Health Care que está revolucionando a gestão da saúde em todo o mundo.



3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CARACTERÍSTICAS

Administração Pública é a atividade que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos, por meios das organizações que prestam um serviço público de interesse da sociedade. Neste sentido, as organizações públicas existem em função da necessidade de se ter alguém destacado da sociedade especialmente dedicado a cuidar da promoção e proteção do interesse público (APPLEBY,1945).

A administração pública no Brasil se efetiva por meio de duas formas de atuação, direta e indireta. A primeira, administração direta, é composta por um conjunto de entidades vinculadas diretamente ao chefe da esfera governamental da qual faz parte e compreende a Presidência da República, a Casa Civil, os Ministérios, as Secretarias (Federais, Estaduais e Municipais) entre outros órgãos públicos, que não possuem personalidade jurídica própria. Também não possuem patrimônio próprio e as suas despesas são descontadas diretamente do orçamento público referente à pasta que pertence. A segunda, administração pública indireta, tem personalidade jurídica própria, patrimônio próprio e suas despesas são desembolsadas por um orçamento próprio. Compõem esse segundo grupo as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Os entes da administração indireta estão ligados aos órgãos da administração direta, sem, contudo, possuírem uma relação hierárquica entre si. Além disso, eles têm como função auxiliar a administração direta na prestação de serviços públicos, em atividades econômicas, nas áreas de interesse da coletividade ou em atividades que o Estado considere estratégico para a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010). O modelo da administração brasileira tem como característica uma rigidez organizacional, o que pode engessar as ações e as decisões. Outra característica é apolitização do sistema administrativo, que é a indicação política da alta administração da organização pública, não necessariamente levando em consideração a racionalidade técnica (ABRUCIO, 1997).

Conforme a Constituição Federal brasileira de 1988, a administração pública brasileira é orientada segundo cinco princípios estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (MELLO, 2006).

O princípio da Legalidade impõe ao servidor público que o seu âmbito de atuação é Limitado ao que está estritamente previsto em lei. Logo, diferentemente do setor privado, no qual há liberdade para fazer tudo aquilo que a lei não proibir; no setor público esta regra é invertida e toda ação deve estar respaldada em lei ou norma. O princípio da Impessoalidade visa garantir a neutralidade da atividade administrativa para que o agente público não favoreça uma pessoa, física ou jurídica, em detrimento de outras.

O princípio da Moralidade impõe que os servidores públicos jamais possam ignorar os princípios éticos de conduta, decidindo sempre pelo bem comum. O princípio da Publicidade impõe que os atos da administração pública devem ser transparentes; portanto, todas as ações devem ser divulgadas oficialmente para conhecimento público, salvo nas hipóteses de sigilo previstas na Constituição. Por fim, o princípio da Eficiência tem como objetivo exigir a constante busca por resultados positivos e satisfatórios no atendimento às necessidades da nação, garantindo a produção de produtos e a prestação de serviços públicos úteis, eficazes, racionais e econômicos (MELLO, 2006). Outro aspecto a ser observado é que em um estado democrático de direito a alternância de poder é um fator natural e inexorável. A rotatividade dos postos Legislativo e Executivo, decorrentes das eleições, pode gerar mudanças/rompimento nas políticas e práticas adotadas pelo governo, este fenômeno é conhecido como descontinuidade administrativa (GIACOBBO, 1997; SPINK et al, 2001). Além disso, segundo o



Giacobbo (1997), a rotatividade dos gestores de forma indiscriminada dos demais escalões também pode gerar desafios, já que quando um servidor é substituído, leva consigo todo o seu conhecimento técnico e de relacionamento, bem como a experiência no domínio do processo. No caso da administração pública no Brasil, existem também, características associadas a questões culturais que dificultam a mudança, tais como: o burocratismo (excessivo controle de procedimentos); o autoritarismo/centralização (poder decisório concentrado no topo, causando distância dos centros de poder); a aversão ao empreendedorismo (ausência de comportamentos modificadores do modelo vigente) ; o paternalismo (ascensão e descendência profissional e distribuição de empregos de acordo com a lógica de interesses políticos); o “levar vantagem” (intermediação de favores e serviços, com base em uma ética dúbia); e o reformismo (desqualificação da gestão passada, redefinição e recomposição dos pactos de lealdade e descontinuidade) (CARBONE, 2000). Contudo, o mesmo autor descreve outras características que podem alavancar uma mudança de comportamento: a flexibilidade e alta criatividade (capacidade de sobrevivência em ambiente em permanente mudança e ambíguo nas relações sociais, “jeitinho” para encaminhar assuntos complexos ou de difícil solução); a boa convivência intercultural (boas relações interpessoais, buscando a proximidade e afeto nas relações em um ambiente multicultural) ; e a alegria e festividade (relacionamento baseado em apoio informal, afinidade e complementaridade, capacidade de trabalho cooperativo).

Alinhado a essa análise, Bertero (2004) observou a cultura da administração brasileira a partir do estudo de Barros e Prates (1996) e Hofstede (2003) complementam a análise de Carbone (2000) descrevendo outras características como: lealdade ao líder do grupo, assumindo postura passiva e de expectador; aversão ao conflito, busca de soluções indiretas entre interesses divergentes; e formalismo, controle forte por meio da criação de grande quantidade de regras e órgãos de controle para aumentar a previsibilidade e controle, assim, reduzindo o risco. Na cultura organizacional brasileira, os indivíduos não são considerados como responsáveis exclusivos para o sucesso, o que acarreta em dificuldades de aumentar o grau de autonomia dos escalões mais baixo e tendência a encaminhar todas as decisões, mesmo as mais simples, aos níveis gerenciais mais altos. O estilo de gerência é centralizador, isto é, autoritário com dificuldades para delegação, o que gera distanciamento do centro de poder.

E há uma cultura de aversão ao risco, ou seja, baixo grau de empreendedorismo e inovação, isso implica na construção de modelos de negócios mais conservadores (HOFSTEDÉ, 2003 apud BERTERO, 2004).



4. A PIRÂMIDE DE MASLOW



A Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma das teorias motivacionais mais estudadas na área de administração e é fundamental para o entendimento das necessidades humanas, inclusive aquelas relacionadas ao consumo. Dentro do universo das teorias da motivação temos vários autores que tratam sobre o tema e o abordam de acordo com diversas vertentes, como a Teoria de Frederick Herzberg, que foi desenvolvida pelo psicólogo e aponta que o nível de rendimento dos profissionais varia de acordo com sua satisfação no emprego. O Modelo de Comportamento, que explica o mecanismo da motivação se baseando na interpretação das motivações individuais. Também a Teoria da Equidade ou Teoria do Equilíbrio, que se baseia na proporção entre o esforço e as recompensas a uma pessoa. Dentre essas várias teorias motivacionais, uma das mais aceitas e difundidas por todo o mundo, tanto por ter sido uma das primeiras a ser criada quanto pelos resultados positivos que a sua aplicação traz, é a **Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow**.

Sua teoria explica como os indivíduos são movidos a ter ações que façam suprir as suas necessidades, através de uma ordem pré-estabelecida, indo desde as mais básicas até as mais complexas (das biológicas até as psicológicas).

A teoria da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow foi criada em meados da década de 50. Nela as necessidades do ser humano são divididas em cinco partes, sendo elas:

1. **Necessidades fisiológicas básicas**
2. **Necessidades de segurança**



3. Necessidades sociais 4. Necessidades de autoestima 5. Necessidades de auto realização

Essas necessidades também foram organizadas em formato de pirâmide e assim organizadas para funcionar como etapas dependentes, onde é necessário, impreterivelmente, suprir as necessidades do nível anterior e mais básicas para só então suprir as necessidades que estão nos níveis acima e ir “subindo” até chegar ao topo da pirâmide.

De acordo com a Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow, as **Necessidades Fisiológicas** básicas são as primeiras a serem supridas e estão na base da pirâmide. Este é o grupo de necessidades que Maslow considera serem orgânicas e bastante ligados a instintos animais, com cunho fisiológico e de sobrevivência. Este nível é estimulado por comportamentos que estão ligados ao verbo “ter”, sendo alguns exemplos de necessidades pertencentes a esta categoria são a alimentação (água e comida), a respiração, a reprodução, o descanso, o abrigo, a vestimenta.

Em seguida temos as **Necessidades de Segurança**. Essas necessidades surgirão junto com a consciência humana, pois o homem ao entender que fazia parte de um todo e ao tomar consciência de suas necessidades para sobrevivência em um determinado ambiente, pôde identificar situações e objetos que trariam algum tipo de risco a sua vida e assim criar a noção de “algo seguro”. Este é o grupo de necessidades que Maslow considera como a segunda mais elementar. Referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem, seja segurança da vida, de objetos ou de conhecimento. Dentre as necessidades de segurança, servem como exemplo: a segurança física pessoal, a segurança financeira, a saúde e bem-estar e estar protegido contra imprevistos. Morar em Condomínios Fechados, para alguns níveis socioeconômicos, é uma necessidade básica de segurança, por exemplo.

Aparecendo no terceiro “degrau” ao “subir” na pirâmide, após as necessidades fisiológicas e de segurança serem atendidas, aparecem as **Necessidades Sôcias** ou **Necessidades de Associação**. Esse tipo de necessidade é aquela associada aos fatores que um indivíduo precisa ter para viver em sociedade, ou seja, ligado a termos sociais e aspectos relacionados à emoção do indivíduo. Faz parte da existência humana se sentir aceito e fazer parte de uma ou mais comunidades. Servem como exemplo dessas necessidades: a amizade, a relação de confiança no outro (como com os amigos íntimos e mentores), a convivência social, a noção de família e laços sanguíneos, pertencimento a alguma organização social (como os clubes, igrejas, entidades de classe, torcidas de futebol, grupos de estudo, estilos musicais, estilos de vida, proprietários de motos de determinada marca), entre outros aspectos sociais.

Essas necessidades de Associação são uma das mais efetivas em campanhas publicitárias, uma vez que essas campanhas se baseiam em passar a ideia de felicidade e alegria quando se está em comunidade, a exemplo das campanhas de cerveja e festas. A ausência destes elementos, segundo a interpretação da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow, torna as pessoas suscetíveis à solidão, a ansiedade e ao desenvolvimento da depressão. Marcas como Harley Davidson, Apple e Ferrari são exemplos gritantes de grandes comunidades criadas em torno de uma marca.

Em quarto lugar na Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow estão as **Necessidades de Estima**. Para suprir essas necessidades o ser humano passa a perseguir o seu respeito na sociedade em que vive, buscando melhorar a sua autoestima e o seu respeito próprio. As necessidades de estima simbolizam o desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros dentro de sua comunidade. Note que neste caso, ao contrário do que acontece nas necessidades de Associação, o indivíduo não está em busca apenas



de uma aceitação do grupo em que está ou quer se inserir, e sim à procura do reconhecimento pessoal e do grupo, demonstrando da sua importância dentro dele. Além de ser aceito, quer ser reconhecido.

Aparecendo no topo da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow e como a última necessidade a ser suprida, está a **Necessidade de Auto Realização**. Este tipo de necessidade pode ser considerado como a motivação maior e a única que de fato é satisfatória para a natureza humana, a mais afastada das necessidades instintivas dos animais. Na necessidade de Auto Realização a motivação é vista como impulso para o indivíduo realizar o seu potencial máximo, visando se tornar aquilo que ele pode ser e explorando todas as suas possibilidades. É nesta fase que o julgamento da comunidade passa a ser menos imperativo e surge a expressão individual, o caráter de liderança e a satisfação plena com a vida.

Como a Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow propõe etapas dependentes e correlacionadas, para atingir este último patamar se faz necessário que os outros “degraus” da pirâmide (as necessidades fisiológicas básicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais e as necessidades de autoestima) tenham sido satisfeitos. Caso alguma das necessidades anteriores à necessidade de auto realização regredam, o indivíduo tende a regredir em seu nível de satisfação e motivação em relação à vida.

Entender a sequência de necessidades mais imediatas proposta por Maslow, sendo que as necessidades fisiológicas básicas vêm primeiro e as necessidades de auto realização aparecem por último, é fundamental para qualquer profissional de marketing que queira entender quais necessidades seu produto, serviço ou solução busca atender.

É sem dúvida uma ótima ferramenta para pensar e lançar produtos com maior aceitação no mercado e que ajudem a suprir uma necessidade ou mais de uma ao mesmo tempo.



5- O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO MULTICASO (TEXTO AVULSO)

6- ANÁLISE SWOT OU FOFA



SWOT é a sigla em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). No Brasil, talvez você ouça algumas pessoas chamando essa análise de FOFA, mas a expressão mais usada é SWOT mesmo. Não se sabe ao certo, mas ela provavelmente foi criada na década de 60, na Universidade de Stanford (EUA), por meio do estudo das 500 maiores corporações norte-americanas da época. Hoje é uma das metodologias clássicas da Administração. A análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico das empresas ou de novos projetos, pois consiste na realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca. Com isso, o empreendedor tem um embasamento para formular suas estratégias de gestão e marketing com mais segurança. O resultado da análise é a criação da matriz, também chamada de Matriz SWOT, que ajuda a identificar os principais fatores internos a serem trabalhados e os pontos externos que demandam atenção.

Para que serve a análise SWOT?

Como explicamos no início desse post, a análise SWOT serve para embasar a tomada de decisões.



Com ela, temos um diagnóstico completo sobre a empresa, o que reduz os riscos na hora de dar um passo importante, como explorar novos mercados, lançar um novo produto ou criar novas estratégias de marketing.

Portanto, a análise SWOT pode ajudar o negócio das seguintes formas:

- Dar mais segurança para a tomada de decisão
- Conhecer profundamente o cenário
- Compreender a posição em relação aos concorrentes
- Antecipar-se a movimentos externos
- Indicar alternativas de ação

A metodologia é bastante **versátil e fácil** de ser aplicada. Por isso, ela se tornou popular e passou a ser usada não só por grandes empresas (como na sua origem), mas também pequenos negócios, novos projetos, produtos, lugares, blogs e até pessoas. Ou seja, em qualquer situação em que seja preciso tomar uma decisão, a análise SWOT pode ser usada.

Quem deve fazer a análise SWOT

Dependendo do porte do negócio, é o gestor da empresa ou um profissional de marketing quem fará a análise. Porém, ela será muito mais completa se toda a equipe for envolvida no processo.

Certamente os gestores têm uma visão global do negócio, mas são os especialistas de cada área que conhecem de perto as dores, os desafios e as necessidades dentro do seu trabalho.

Além disso, participar de um processo estratégico como esse é capaz de despertar um senso de pertencimento, essencial para engajar os colaboradores em direção ao objetivo maior.

Vamos agora entender todos os detalhes sobre como realizar a SWOT, começando pela análise interna.

Como analisar os fatores internos

“Conhece a ti mesmo”. Essa sabedoria não vale só para a sua vida, **mas também para as empresas**.

Autoconhecimento é o primeiro passo para o desenvolvimento. Então, a análise SWOT começa olhando para dentro, para as duas primeiras letras da sigla: **Forças e Fraquezas**.

Os pontos fortes e fracos da empresa são fatores que a colocam em vantagem ou desvantagem em relação à concorrência.

Por isso, embora a análise interna olhe para dentro de casa, é preciso estar de olho também no que os vizinhos (os concorrentes) estão fazendo.

Perceba também que, sobre esses fatores, sua empresa tem controle, diferentemente da análise externa que vem depois.

Para eliminar um ponto fraco ou melhorar um ponto forte, a própria empresa pode agir. Não estamos dizendo que seja fácil fazer isso, mas o controle está em suas mãos.



Para entender quais características devem ser analisadas internamente, olhe especialmente para os **fatores-chave de sucesso**, ou seja, quais elementos são essenciais dentro do seu setor para o bom desempenho da empresa.

Para saber quais são eles, olhe para o líder: quais características o tornam o melhor no seu mercado?

Por exemplo, no mercado financeiro, tradição e credibilidade podem ser considerados fatores-chave de sucesso.

Para um restaurante, atendimento e localização. Para uma agência de viagens, agilidade operacional e suporte eficiente. Cada mercado tem os seus.

Identifique quais são os atributos essenciais no seu mercado e a sua situação em relação a eles.

Esses são alguns pontos que você pode analisar na sua empresa para identificar suas forças e fraquezas:

- Localização
- Tempo de mercado
- Reputação
- Recursos humanos
- Recursos financeiros
- Marketing
- Gestão
- Capacidade de operação
- Acesso à matéria-prima
- Materiais e equipamentos
- Etc.

Como analisar os fatores externos

Já as **Oportunidades e Ameaças** referem-se ao que está no ambiente externo, do lado de fora.

Esses fatores não são controláveis, nenhuma ação da empresa pode influenciar sua existência. Eles simplesmente estão lá.

E é na análise SWOT que você identificará se eles são relevantes, se podem impactar no seu negócio e como irá lidar com isso.

Empresas que estão atentas aos movimentos do mercado, do setor, da economia, da política, da sociedade em geral, estarão mais bem preparadas para o futuro.

Ninguém consegue prever o futuro, mas é possível identificar tendências e se preparar para elas.

Existem dois ambientes externos que a análise SWOT deve abranger: o micro e o macroambiente.

O **microambiente** refere-se ao setor em que você atua. Como são as barreiras de entrada? Há muita concorrência entre os players? Novos entrantes representam uma ameaça para o seu negócio? Sobre o microambiente, avalie os seguintes pontos:

- Clientes (poder de barganha sobre a sua empresa)
- Fornecedores (poder de barganha sobre a sua empresa)
- Concorrentes (quantidade de empresas, rivalidade, relacionamento)
- Novos entrantes (barreiras de entrada, ameaças)



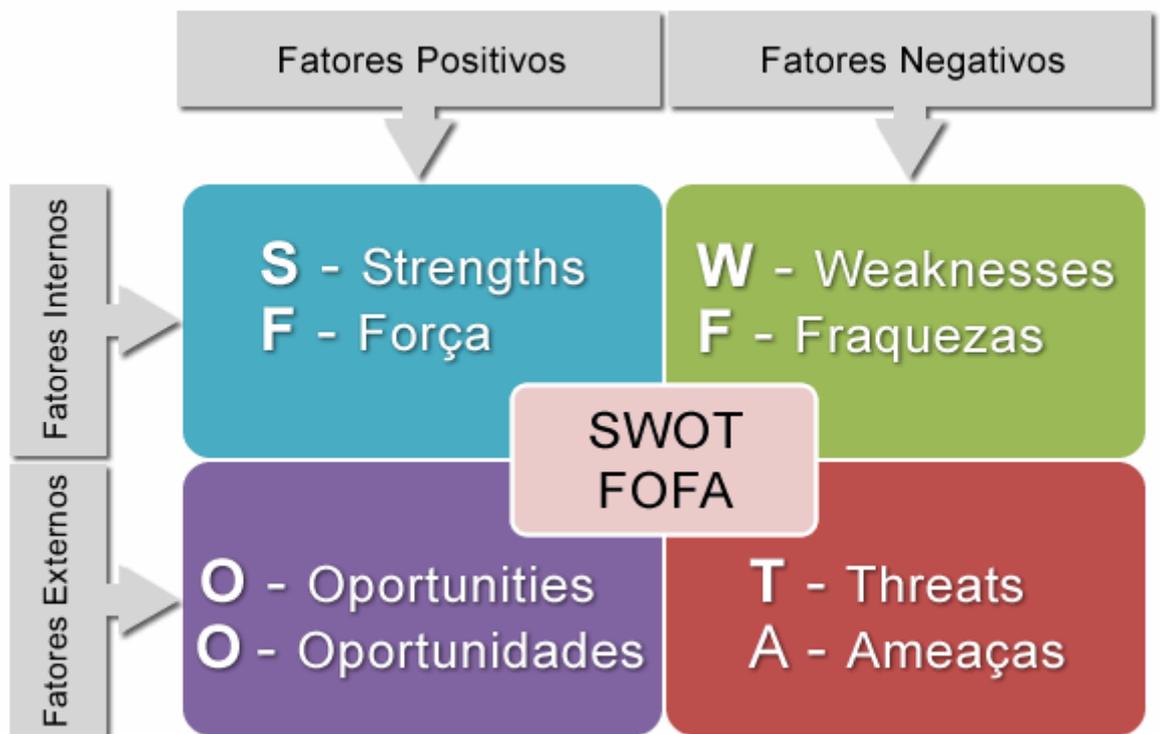
- Substitutos (barreiras de saída, ameaças)
- Intermediários (poder de barganha sobre a sua empresa)
- Entidades de classe (organização, poder de pressão)

Já o **macroambiente** refere-se ao que está além da empresa e do setor.

O que os índices econômicos estão dizendo sobre o futuro do país? O que a sociedade está fazendo hoje que pode se tornar um novo comportamento social? Como esses movimentos afetam o seu negócio?

Para analisar o macroambiente, olhe para estes cenários:

- Político-legal (projetos de lei, correntes ideológicas, novos governantes etc.)
- Econômico (inflação, níveis de consumo, renda da população etc.)
- Demográfico (crescimento da população, taxa de natalidade, escolaridade etc.)
- Tecnológico (novas tecnologias, processos operacionais, automação etc.)
- Sociocultural (crenças, valores, costumes, hábitos de consumo etc.)
- Natural (escassez de matéria-prima, aumento da poluição, sustentabilidade etc.)



Terminei a matriz... E agora?

A análise por si só não tem serventia alguma. A avaliação de todos os fatores internos e externos relacionados ao seu negócio deve ajudar nas tomadas de decisão.

Portanto, agora que você já tem a matriz preenchida em todos os seus quadrantes, é hora de analisar os possíveis movimentos.

Mas como você transforma a matriz SWOT em ações e estratégias?



A dica é ver como as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades se relacionam entre si.

O objetivo é **maximizar os pontos positivos e minimizar os negativos**.

Por exemplo, olhe para as suas Forças e identifique como elas podem ajudar a potencializar o negócio aproveitando as Oportunidades identificadas.

As Forças da sua empresa também podem ajudar a minimizar os impactos das Ameaças.

Veja as possibilidades de estratégias combinando as informações levantadas:

- *Forças + Oportunidades*

Quais pontos fortes da empresa podem ser usados para maximizar as oportunidades identificadas?

No caso da livraria, a amplitude da oferta maximiza a oportunidade de entrar nas vendas virtuais.

Então, você já seria capaz de tomar uma decisão estratégica: **focar as mensagens publicitárias na grande variedade de livros**.

- *Forças + Ameaças*

Quais pontos fortes da empresa podem ajudar a minimizar o impacto das ameaças?

Por exemplo, a reputação da livraria pode reduzir a ameaça de entrar em um mercado com concorrência acirrada, já que a marca é consolidada.

Então, uma estratégia importante seria **manter o mesmo nome e identidade visual na web**.

- *Fraquezas + Oportunidades*

Que ações você pode fazer para minimizar as fraquezas através das oportunidades levantadas?

O uso de smartphones para compras online é uma oportunidade importante, mas só será aproveitada se a empresa tomar uma ação: **adotar um sistema de estoque integrado para todos os seus pontos de venda**.

- *Fraquezas + Ameaças*

Que ações você pode fazer para diminuir ou eliminar as fraquezas e minimizar o efeito das ameaças?

No caso da livraria, a falta de know-how, combinada à concorrência acirrada do mercado, é um problema grave.

Para reduzir esse impacto, uma ação importante seria **contratar uma empresa especializada** para estruturar a operação do e-commerce.

Pronto, agora sua análise está completa! Você já está munido de várias informações para tomar suas decisões com mais certeza.

Dicas extras para a sua análise!

- Seja realista – mascarar a realidade só irá prejudicar a sua empresa.
- Seja objetivo – explique em poucas palavras cada ponto, se necessário.
- Evite listas muito longas – priorize os pontos por relevância para o negócio.



- Combine com outras metodologias de análise de cenário e diagnóstico

7. FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico e de Marketing é a etapa mais importante para o empreendedor profissional, já que elimina o voluntarismo perigoso de indivíduos empolgados e mal preparados. Na prática o plano oferece uma visão geral compreensível que auxilia na priorização nas tomadas de decisão sobre foco e investimentos, criando uma marcha de execução segura e disciplinada ancorada em estratégias bem elaboradas.

O Planejamento Estratégico e de Marketing é a etapa mais importante para o empreendedor profissional, já que elimina o voluntarismo perigoso de indivíduos empolgados e mal preparados. Na prática o plano oferece uma visão geral compreensível que auxilia na priorização nas tomadas de decisão sobre foco e investimentos, criando uma marcha de execução segura e disciplinada ancorada em estratégias bem elaboradas. Qualquer empresa, em qualquer estágio da vida, deve estabelecer seus fundamentos que servirão de alicerce para o crescimento e principalmente para a perpetuação.

A VISÃO SERVE COMO UM MANTRA QUE RELEMBRA CONSTANTEMENTE OS COLABORADORES PARA ONDE A ORGANIZAÇÃO ESTÁ CAMINHANDO A VISÃO ELIMINA DÚVIDAS CURANDO AMBIGUIDADES.

Sua visão e sua missão determinam o que o sucesso significará para a empresa no futuro. A missão responde a pergunta sobre - Qual a razão, a justificativa, para sua existência? Os fundamentos, expressados na visão e na missão, formam a base, o ponto de partida para o desdobramento de objetivos e estratégias que movem a empresa de forma organizada e segura. Ao longo da vida, invariavelmente, as empresas enfrentam desafios complexos que exigem renovação com agilidade. Muitas vezes exigem sua reinvenção na busca pela sobrevivência e perpetuação. De uma forma geral, o mundo conectado tem oferecido alta competitividade com baixíssimas margens. As inovações e renovações tentem a ter um impacto de curto prazo pela perspectiva dos clientes, que exigem das empresas preços cada vez mais competitivos. Excelência operacional, eficiência nos custos e racionalização das despesas devem fazer parte da estratégia central da empresa.

[AUMENTAR, REDUZIR, ELIMINAR, PREVENIR OU MELHORAR] UMA SITUAÇÃO [CONDICIONAL OU PROBLEMA QUE DEVERÁ RESOLVER] [PROMOVENDO, PROVENDO OU ATRAVÉS DE] ATIVIDADES OU PROGRAMAS ESPECÍFICOS.

Pergunte para seus líderes, gerentes e diretores seniores - Qual a visão e a missão da empresa? Não se surpreenda se cada um lhe oferecer uma resposta diferente. Na prática isso significa que os ingredientes para a miséria estão sobre a mesa. O desastre é eminente, uma questão de pouco tempo.

Veja exemplos abaixo:

VISÃO - ser reconhecida por nossos clientes, parceiros e fornecedores por nossas competências técnicas e excelência operacional em projetos e serviços de engenharia.

MISSÃO - conquistar a satisfação de nossos clientes oferecendo uma plataforma de serviços de engenharia abrangente e inovadora com certificações técnicas, de segurança ambientais promovidas nas formas modular ou "turn-key".



SUCESSO SIGNIFICA - crescer criando diversidade nas fontes de receita. Privilegiar a capilaridade na atuação em mercados e clientes. Cumprir de forma disciplinada as estratégias que determinarão: a) retorno combinado com acionistas, b) remuneração de seus clientes e colaboradores, c) governança que garanta a rentabilidade, previsibilidade e transparência.

Um planejamento estratégico tem a responsabilidade de sincronizar cinco tópicos, gerando uma marcha consistente que move a empresa de forma organizada. São eles:

1. visão
2. missão
3. objetivos
4. estratégias
5. projetos estratégicos

O planejamento deve ser sistêmico, portanto, não se arrisque a planejar para um futuro muito distante. O mais importante é ser realista, factual e tendencioso. Substitua o otimismo pela matemática. Durante as fases de análise, estimule apenas argumentos baseados em fatos. Abomine pensamentos esotéricos e vagos que são geralmente verbalizados na forma de chutes. Como líder, assegure-se de que sua visão não conduza sua empresa para uma zona de altíssima concorrência sem ter a certeza que terá a sua disposição o arsenal correto para se defender. A Visão da empresa funciona como uma bússola que a norteia no decorrer dos anos. Por ser uma das primeiras e mais importantes etapas do planejamento estratégico, merece destaque e atenção dos líderes mais talentosos da empresa que devem dedicar seu tempo para permeá-la por todos os níveis hierárquicos da organização atingindo a mente e o coração dos colaboradores.

DURANTE AS FASES DE ANÁLISE, ESTIMULE APENAS ARGUMENTOS BASEADOS EM FATOS

ABOMINE PENSAMENTOS ESOTÉRICOS E VAGOS QUE SÃO GERALMENTE VERBALIZADOS NA FORMA DE CHUTES

AS FUNÇÕES DOS VALORES DA EMPRESA:

Eles regulamentam o relacionamento promovendo harmonia entre pessoas diferentes com princípios e valores que foram herdados desde sua infância. Os valores pessoais são imutáveis, formam a personalidade e, portanto, quando entram em choque com outras pessoas com uma configuração diferente de valores, ocorre o conflito. Amplie essa tese pelo número de colaboradores na sua organização e imagine seu potencial atômico de destruição. Os valores da empresa ilustrados no quadro na página anterior, substituem os valores individuais e servem como um contrato a ser seguido pelos colaboradores. Quando bem disseminado, os valores da empresa criam uma identidade, uma personalidade que reflete na atitude do grupo e finalmente no cliente através da Marca. Uma vez definidos e publicados, os valores devem ser vivenciados continuamente através de reconhecimento e recompensa públicas. A premiação das práticas que reforçam cada um dos valores da empresa cria modelos e padrões que serão naturalmente seguidos por todos, promovendo uma ordem social e finalmente definindo sua cultura organizacional.

Nessa fase a empresa está pronta para definir seus objetivos gerais e comunicá-los por todos os níveis da organização como se fosse um contrato geral de trabalho. Veja exemplo abaixo:



OBJETIVOS

1. CRESCER FATURAMENTO - capilaridade e rentabilidade via múltiplos canais de vendas e segmentos de mercado
2. CONSTRUIR MARCA COM FUNDAMENTOS SÓLIDOS - cumprir a promessa declarada no posicionamento
3. MANTER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE
4. CRIAR UM PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS COMPREENSÍVEL E FLEXÍVEL - inovar e valorizar com consciência de custo
5. CONQUISTAR EXCELÊNCIA OPERACIONAL - objetivos, estratégias, táticas e métricas bem definidas e comunicadas
6. CONSTRUIR UMA ORGANIZAÇÃO TALENTOSA - skill compatível com o desafio, remunerada por performance e meritocracia
7. SER RELEVANTE NAS AÇÕES SÓCIO AMBIENTAIS - relevância em ações de responsabilidade social e ambiental

7.1 - BALANCED SCORECARD: ADEQUAÇÃO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS – TEXTO AVULSO

8- O MÉTODO GRUMBACH





O método Grumbach foi idealizado por Raul Grumbach, fruto de estudos realizado na Espanha em 1989 e 1990. Desde essa época, o método tem sido aperfeiçoado pela equipe da Brainstorming. É, portanto, um método desenvolvido por brasileiros, adequado às instituições nacionais, e com toda tecnologia de softwares em português.

Esse modelo vai além das ferramentas básicas de planejamento estratégico tradicional, agregando às mesmas a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazos e sistematizando as etapas de desdobramento, execução e monitoramento da estratégia em uma abordagem alinhada com a gestão por processos (BPM), gerenciamento de projetos, gestão de riscos e inteligência. No método Grumbach a gestão estratégica inclui, ainda, a análise da postura estratégica dos atores face aos cenários alternativos identificados como possíveis. O propósito dessa análise é identificar parcerias estratégicas que permitam passar de uma postura preativa para uma postura proativa em direção à construção de um futuro melhor.

A metodologia enfeixa o ciclo do processo de gestão estratégica, com a priorização e o ordenamento das iniciativas estratégicas e seu monitoramento. O monitoramento, em tempo real, por meio de indicadores, permite o ajuste entre os objetivos de longo prazo da organização e a execução das iniciativas estratégicas, necessárias para atingir aqueles objetivos, no presente.

O método Grumbach possui as seguintes características:

- Seu emprego é facilitado pela utilização de softwares que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas etapas;
- Adota o enfoque sistêmico em que a instituição objeto de um estudo de planejamento estratégico e cenários prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente;
- Emprega intensivamente modelagem matemática e ferramentas de pesquisa operacional;
- Gera cenários prospectivos por simulação 'Monte Carlo', utilizando variáveis binárias para modelar as questões estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:
 - Construção de um número finito de cenários;
 - Análise conjunta de diversas variáveis;
 - Análise de interdependência entre as variáveis;
 - Acompanhamento da dinâmica dos cenários;
- Emprega princípios da "Teoria dos Jogos" para modelar a forma de agir dos atores (pessoas, empresas e governos);
- Emprega técnicas de análise multicritério para priorização das iniciativas estratégicas;
- Emprega os princípios do BSC para monitorar os objetivos e iniciativas estratégicas;
- Integra o planejamento estratégico aos orçamentos de curto e médio e longo prazos;
- Analisa os riscos estratégicos com metodologias alinhadas com as normas internacionais;
- Emprega técnicas de inteligência estratégica para o monitoramento do ambiente estratégico, possibilitando decisões tempestivas para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.
- Priorização das iniciativas estratégicas, com o emprego de técnicas de multicritério;

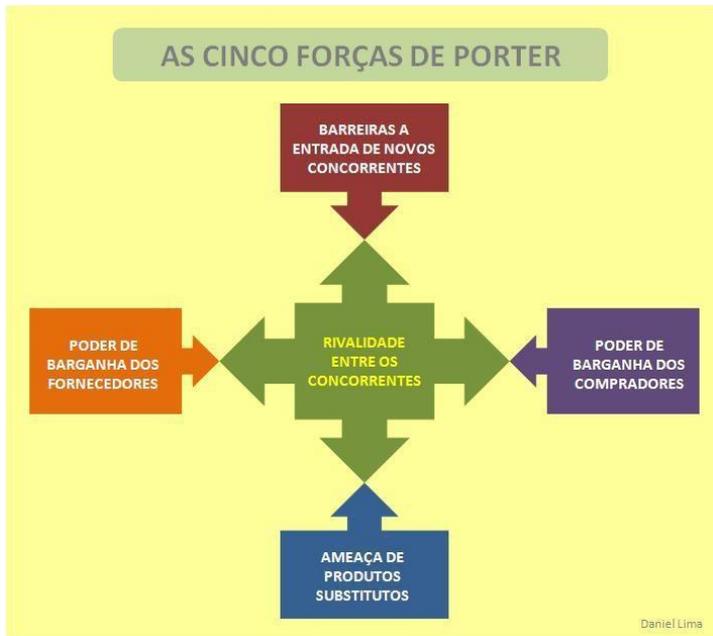
Em síntese, o "Método Grumbach" se fundamenta em conceitos de:

- Planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, empregando simulação "Monte Carlo";
- Análise de parcerias estratégicas, levando em conta princípios da "Teoria dos Jogos"
- Monitoramento de indicadores de objetivos aplicando princípios do BSC;



- Gestão de riscos conforme o preconizado nas normas internacionais; e
- Monitoramento do ambiente com emprego de técnicas de inteligência estratégica.

9- AS CINCO FORÇAS DE PORTER



O modelo das cinco forças de Porter foi concebido pelo autor em 1979, e destina-se a análise da competição entre empresas. Ele considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados, para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. É importante salientar que sua estratégia serve para toda e qualquer organização, independente do seu tamanho. A análise das cinco forças de Porter possui uma lógica simples, mas que exige uma visão abrangente do negócio, onde o administrador precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras. Ao todo, as cinco forças a serem consideradas são:

> **Rivalidade entre concorrentes:** Pode-se dizer que é um dos pontos mais importantes da análise de Porter, pois se trata da atividade e agressividade que os concorrentes diretos exercem. Essa força é considerada como a mais significativa dentre todas as cinco, uma vez que é importante saber quais são os pontos fortes das empresas que vendem um produto similar, ou que participam do mesmo segmento. Os principais fatores a serem analisados nesta força são o número de concorrentes, a diversidade dos mesmos e a publicidade que utilizam.

> **Ameaças de novos entrantes:** Este ponto indicado por Porter estabelece novas condições no mercado, já que a ameaça de um novo concorrente depende da existência de barreiras de entrada, como também da reação das empresas que já participam do mercado. Basicamente, essas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em um determinado setor. Entre as principais barreiras nós temos: a economia de escala, o capital necessário e a dificuldade de acesso aos canais de distribuição.

- **Economia de Escala:** Está relacionado a produção da concorrência, que podem reduzir os custos e o valor do produto e com isso adquirir competitividade em relação à uma empresa iniciante no mercado. A



economia de escala é aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se atinja a máxima utilização dos recursos produtivos envolvidos no processo, visando baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços.

- **Capital Necessário:** Se refere ao capital de giro limitado que uma empresa estreante possui em comparação com uma líder no segmento, ou uma empresa já estabelecida no mercado por exemplo. No geral, é fácil perceber que a capacidade financeira de uma empresa já estabelecida no mercado é muito maior do que uma que esteja iniciando suas atividades, o que faz com que a segunda seja passível de incertezas em comparação com a primeira.

- **Canais de Distribuição:** Se os canais forem limitados as empresas que iniciarem atividade em determinado segmento ou mercado possuem menores chances de ganhar espaço. É válido ressaltar que a estrutura de distribuição deve ser adotada da forma mais racional possível, pois os custos precisam ser compatíveis com a necessidade de cobrir o mercado e, ao mesmo tempo, obter o retorno adequado sobre o investimento realizado.

> **Poder de barganha dos clientes:** Sem meias palavras, é a capacidade de barganha do cliente em relação às empresas de um determinado mercado. Esta força tem a ver com o poder de decisão dos compradores, principalmente quanto ao preço e a qualidade do produto. Eles podem forçar o preço do produto para baixo, ou demandar uma qualidade maior do que a atual. Porter indicou este ponto como a força competitiva que se relaciona com o poder de decisão dos clientes. É válido ressaltar, que o poder de barganha também possui relação com os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

> **Poder de barganha dos fornecedores:** Segue a mesma ótica do ponto anterior, pois é semelhante as barganhas dos clientes, porém, com o foco nos fornecedores de insumos e serviços para a empresa. Em resumo, os fornecedores barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar os preços, ou diminuir a qualidade dos produtos. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diferenciação dos insumos for baixo, o poder de barganha deles aumentam, principalmente, através do monopólio ou por meio do fornecimento exclusivo.

> **Ameaça de produtos substitutos:** Produtos estabelecem um teto nos preços. Essas ameaças são representadas pelos bens e serviços que possuem uma finalidade semelhante aos seus, ou atendem as mesmas necessidades. No geral, são aqueles que não são os mesmos produtos, mas que atendem as mesmas necessidades. Geralmente eles surgem em mercados de pequeno porte, porém, que se estabilizam com o passar do tempo. Por isso, é prudente avaliar este tipo de produto, uma vez que sua competitividade é limitada, mas continua relevante de certa forma. Um importante fator a ser estudado, é se o produto produzido pela empresa passa a ser obsoleto com o passar do tempo, sendo que para evitar isso é necessário investimento em pesquisa e tecnologia.

O objetivo principal das cinco forças de Porter é analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, possibilitando assim, uma visão mais abrangente da concorrência. Esse modelo permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que afetam a sua competitividade, e, ao mesmo tempo, fornecendo uma visão mais ampla da organização sobre a concorrência e sobre o mercado do qual faz parte. Para uma boa estratégia, é fundamental possuir um bom conhecimento das características que governam as forças competitivas.

Porter refere-se a essas forças como o microambiente da organização, em contraste com o termo mais comum - macroambiente. Para ele, uma empresa que utiliza desse modelo, desenvolve sua capacidade de servir aos seus clientes, otimizando suas estratégias e ampliando seus lucros. O autor avalia que a estratégia



competitiva de uma organização deve surgir a partir do momento em que a abrangência das regras de concorrência definem a atratividade de um mercado. É importante ressaltar que, em um dado momento, uma ou algumas das forças são mais importantes para o mercado, possuindo maior influência na determinação do lucro que o mesmo produz.

Embora o modelo tenha sido publicado em 1979 (36 anos atrás), na Harvard Business Review, a estratégia de análise empresarial das cinco forças de Porter é amplamente utilizado nos dias atuais. Diversos especialistas de mercado, utilizam desse modelo para realizar suas análises, determinando a atratividade de um mercado, ou obtendo informações para fundamentar um planejamento estratégico de um produto ou serviço. Apesar do ambiente de negócios atualmente ser muito mais sofisticado, os princípios básicos do modelo continuam sendo um ótimo ativo intelectual, já que permitem uma análise rápida e consistente de qualquer mercado.

10. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Para um Planejamento Estratégico efetivo e eficaz, as organizações têm que estabelecer uma rotina sistemática acompanhando as etapas mencionadas abaixo.

Estas etapas são: analisar o ambiente organizacional, estabelecer as diretrizes organizacionais, formular as estratégias, implementar e o controlar estas estratégias.

Todas as etapas são de suma importância, mas a organização tem que focar a atenção na fase da implementação, e para que isso ocorra efetivamente, é importante envolver as pessoas desde as etapas iniciais, mostrando que o envolvimento e participação destas é de suma importância em todo o processo.

Vejamos abaixo as etapas do Planejamento Estratégico



Etapa 1: Analisar o ambiente estratégico

Este processo de administração estratégica inicia com uma análise de todo o ambiente organizacional, onde através de um monitoramento de todo o ambiente se identifica as oportunidades e riscos que podem estar ocorrendo ou podem vir a ocorrer no ambiente organizacional.

A norma neste ponto ajuda ao definir que devem ser determinadas as questões internas e externas que fazem parte do contexto da organização.

Através da análise do ambiente externo se identificam as ameaças e as oportunidades aos quais a organização pode ou não utilizar estas informações para seu planejamento estratégico.

Informações do ambiente externo podem ser do ambiente legal, tecnológico, social, cultural, do mercado atuante e competitivo.

O ambiente interno fornece informações das forças e fraquezas da organização que podem ou não ser considerados no seu planejamento estratégico, estes podem ser relacionados ao desempenho, conhecimento e competência interna da organização.

Sempre lembrando que a competência organizacional depende das competências individuais, isso está relacionado à gestão estratégico de pessoas, que será tema de um outro artigo.

Foi mencionado as ameaças e oportunidades externas, as forças e fraquezas internas, que evidentemente está relacionado a análise através da matriz SWOT, que também será objeto de outro artigo.

Etapa 2: Estabelecer as diretrizes organizacionais

Nesta etapa são definidas questões como: o que a organização “quer ser” e “onde quer chegar”.

Evidentemente estamos falando de Missão, Visão e Valores da organização que vão nortear toda a estratégia da organização.

Missão é a razão de ser ou pelo qual a organização existe, através da Missão todas as partes interessadas internas ou externas reconhecem propósito da organização, sendo um fator de motivação e envolvimento destes nestes propósitos.

Visão é um norte para uma direção ou caminho proposto pela organização que almeja alcançar para o futuro, a médio ou longo prazo, é uma proposta realista onde todos os esforços serão alocados para atingi-lo.

Valores guiam os comportamentos e atitudes da estrutura organizacional, seus princípios éticos e morais, atendendo às necessidades das partes interessadas internas ou externas.

E os objetivos organizacionais são as intenções da organização com metas organizacionais para serem atingidas, compreende a competência organizacional para conseguir os intentos, a definição destes objetivos pode determinar o sucesso no mercado competitivo em que a organização atua.



Etapa 3: Formular as estratégias

Após a formulação dos objetivos organizacionais a organização deve formular as estratégias para a realização destes objetivos.

O objetivo central da estratégia organizacional é lidar com o mercado competitivo, com a concorrência e todo o ambiente organizacional levantado, de modo satisfatório e visam atingir as metas estabelecidas

Etapa 4: Implementar a estratégia

Nesta etapa as estratégias estabelecidas são executadas, conforme um planejamento estabelecido.

A implementação de uma estratégia organizacional depende da ciência das mudanças necessárias para implementar uma nova estratégia, da cultura da organização, da estrutura organizacional, das diferentes abordagens de implementação e o conhecimento e competência para o sucesso da implementação.

Etapa 5: Controlar a estratégia

Nesta etapa é feito o monitoramento e avaliação de todo o processo para o atingimento das metas organizacionais. Devem ser feitas correções e melhorias para assegurar o sucesso do planejamento estratégico.

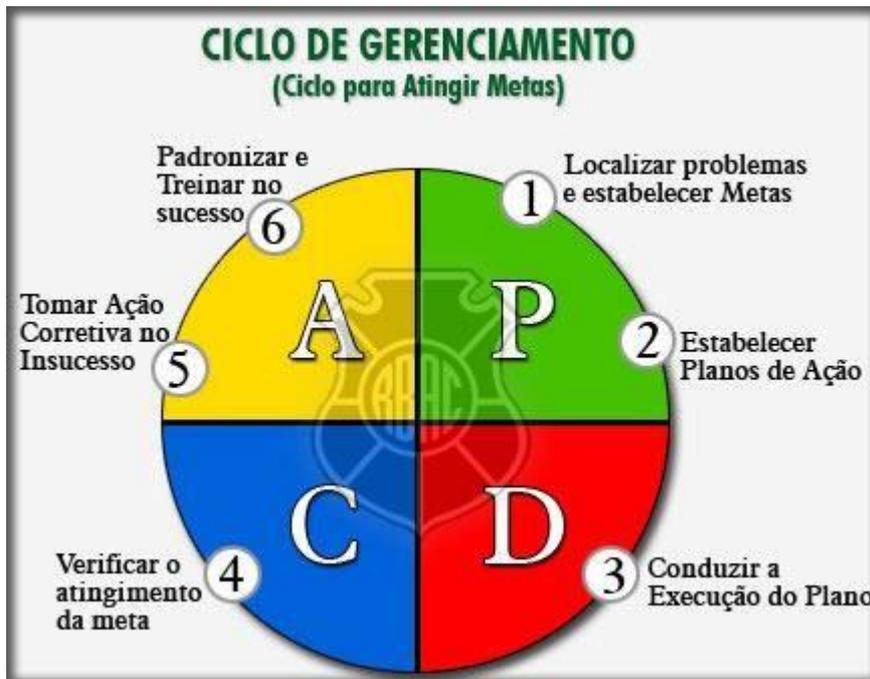
Devem ser feitas medições do desempenho em todas as áreas envolvidas e comparadas aos objetivos e metas estabelecidas.

As metas podem ser de medida qualitativa ou quantitativa, ou a combinação de ambos.

Mais dúvidas ou esclarecimentos, deixem no campo comentário abaixo, que serão respondidos o mais rápido possível.



10.1 CICLO PDCA



O Ciclo PDCA — também chamado de Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart — é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: **planejar (plan)**, **fazer (do)**, **checar (check)** e **agir (act)**. O intuito é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria, é hora de colocar em ação atitudes para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

Esse método de análise e mudança de processos parte do pressuposto de que o planejamento não é uma fase estanque — ou seja, não acontece uma única vez —, tampouco é absoluta. Por isso, no decorrer do projeto pode ser preciso mudar o planejamento. E o Ciclo PDCA ajuda a fazer exatamente esse controle, que é contínuo, contribuindo para que cada processo se desenvolva da melhor maneira possível.

10.2 FATORES QUE INTERFEREM NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA – TEXTO AVULSO

11. PLANO TÁTICO-OPERACIONAL



Planejamento estratégico

Tudo se inicia justamente no planejamento estratégico, fase em que são definidas as estratégias com foco sobretudo no longo prazo. Nessa etapa, é preciso se concentrar em uma visão geral da empresa, sem entrar em minúcias. Afinal de contas, como o planejamento estratégico normalmente é elaborado para um período de 5 a 10 anos, seria muito pouco provável acertar ações para um período tão longo.

O mais importante é levar em consideração fatores internos e externos à organização, como o contexto econômico mundial e a situação do mercado onde a empresa se situa. Nesse cenário entra a análise SWOT, por exemplo, uma excelente ferramenta para o mapeamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, fornecendo um bom subsídio para a estruturação dos demais planos estratégicos.

Mas isso não é tudo. Os gestores da empresa ainda precisam ter consciência, o quanto antes, de quem realmente o negócio é, onde ele deseja chegar e o que considera mais importante. E tudo isso deve estar muito bem documentado. Em síntese, isso se traduz em: missão, visão e valores, instrumentos de gestão ao mesmo tempo extremamente importantes e, infelizmente, menos usados pelas empresas.

Com base nesse mapeamento inicial, torna-se possível definir o que deve ser alcançado pela empresa dentro do período projetado. Mas atenção: não se trata de objetivos como *volume de produção* ou *metas de vendas*, por exemplo, mas sim de objetivos estratégicos que a organização deseja atingir. Aí entram a posição de mercado que a empresa deseja ocupar e como ela gostaria de ser reconhecida dentro de alguns anos por seus clientes, por exemplo.

A dica é criar metas e objetivos mensuráveis, facilitando assim a compreensão e, conseqüentemente, seu alcance. Aqui vão alguns exemplos de objetivos estratégicos para você ter uma ideia:

- Elevar o nível de satisfação dos clientes em 20%;
- Minimizar os custos operacionais em 10%;
- Elevar o índice de capacitação dos colaboradores em 15%.

Para ficar ainda mais claro, abaixo estão algumas questões essenciais que podem auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico. Pergunte-se:



- Quem somos?
- O que fazemos?
- Por que fazemos?
- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
- O que valorizamos?

E ainda é importante deixar claro que, mesmo o planejamento estratégico sendo elaborado para um horizonte de até 10 anos, é fundamental que ele seja constantemente revisado e atualizado. Caso isso não aconteça, o risco é de que fique obsoleto e, eventualmente, seja abandonado. Finalmente, para conquistar engajamento, é importante desenvolver um planejamento estratégico inspirador e motivador. Acredite: compartilhar planos de longo prazo é uma forma simples e ao mesmo tempo poderosa de conquistar a participação ativa dos colaboradores na busca pelos objetivos da empresa, gerando satisfação na medida em que os resultados são alcançados.

Planejamento tático

O passo seguinte consiste na construção do planejamento tático. Aqui o foco se concentra, sobretudo, no médio prazo. Logo, certos detalhes são levados em consideração. Mas também é um plano que se mantém enxuto e com visão holística. Uma das diferenças mais expressivas entre o planejamento estratégico e o planejamento tático é que o primeiro se volta para a organização com um todo, já o segundo se volta para as áreas e os setores específicos da empresa. O planejamento tático é, portanto, a diluição do planejamento estratégico para cada unidade da empresa.

Como não poderia deixar de ser, o planejamento tático prevê um período um pouco menor, geralmente de 1 a 3 anos. Nesse momento são feitos os planos de publicidade, de produção e de planejamento de recursos humanos, todos se convergindo com o planejamento financeiro. Assim se tem uma visão geral do fluxo de caixa para o período planejado.

A fim de otimizar a compreensão, separamos aqui algumas das questões que devem ser respondidas no planejamento tático. São elas:

- O que fazer?
- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Vai funcionar?
- Quando vamos fazer?

Ao finalizar o planejamento tático, obtém-se os objetivos táticos para cada departamento da empresa, desde o comercial, passando pelo marketing até chegar aos recursos humanos. Esses objetivos devem estar norteados pelos objetivos estratégicos. Assim, o alcance das metas táticas deve se traduzir no atingimento das metas estratégicas. Aqui vão alguns exemplos de objetivos táticos:

- Assegurar que as solicitações dos clientes sejam respondidas em no máximo 1 dia;
- Reduzir o tempo de espera por transporte dos colaboradores;
- Assegurar que todos os colaboradores tenham formação superior.



Planejamento operacional

Por fim, temos o planejamento operacional que consiste, basicamente, nos esforços para se planejar como o que foi definido no planejamento tático será colocado em prática. São planos concentrados no curto prazo, na maior parte das vezes elaborados para períodos de 3 a 6 meses, que detalham métodos, processos e sistemas que a organização deverá adotar para alcançar seus objetivos. São, portanto, planos bem mais ricos em detalhes, que especificam colaboradores e interfaces envolvidas, cada uma com suas atribuições e responsabilidades, além dos materiais e demais recursos necessários para colocar os planos em execução.

Normalmente se tem planos de ação e cronogramas como resultados do planejamento operacional, recursos que respectivamente organizam as ações em caso de desvio e distribuem as atividades ao longo do tempo. Abaixo constam alguns exemplos de objetivos operacionais para você ter como base:

- Implantar um sistema de controle de pedidos;
- Fechar uma parceria com empresa de transporte corporativo;
- Estabelecer convênio com instituição de ensino para a formação dos colaboradores.

Assim como nas demais vertentes de planejamento, algumas questões podem ajudar no desenvolvimento do plano operacional, como:

- Qual o prazo esperado?
- Quais as ferramentas e recursos necessários?
- Quanto vai custar?
- Quais as alternativas?

É fundamental fazer uma avaliação dos riscos inerentes a cada atividade, juntamente com planos de contingência para o caso de um desses riscos vir à tona, comprometendo as operações.

Agora que já sabe a diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional, que tal compartilhar este post nas redes sociais e ajudar outras pessoas, contribuindo com o amadurecimento da cultura de planejamento?



12. CENÁRIOS E GESTÃO DE RISCOS



CENÁRIOS PROSPECTIVOS

É o segundo pilar da Gestão Estratégica. Segundo Schwartz (2000), cenários prospectivos começaram a ser difundidos após a Segunda Guerra Mundial, com base em métodos de planejamento militar. A Força Aérea dos Estados Unidos foi pioneira nessa área, traçando estratégias alternativas às várias possibilidades de atuação de seus opositores.

O planejamento estratégico com a utilização de cenários prospectivos foi idealizado, junto a empresas, por Pierre Wack, da Royal Dutch / SHELL, no início dos anos 70. Seu trabalho, baseado na tese de desenvolvimentos de cenários do futurista Herman Kahn, ajudou a Shell nas crises do petróleo (LITTLE, 2002), permitindo que a empresa transformasse uma ameaça em oportunidade para sobrepujar-se à outras multinacionais do setor (PRESCOTT & MILLER, 2002).

Atualmente, são inúmeras as grandes instituições que elaboraram seus planejamentos estratégicos com base em consistente visão prospectiva, como a alemã BASF, a norte-americana Boeing e a brasileira Petrobras.

Também chamado por muitos autores de Prospectiva Estratégica, cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer. Para Porter, o emprego de cenários é uma técnica particularmente útil nas indústrias emergentes, uma vez que o principal aspecto dessas indústrias é a incerteza (Porter, 1997).

Quando se analisa a visão de Porter, verifica-se uma clara interação das técnicas de cenários prospectivos com os instrumentos utilizados pela Gestão estratégica, porque além de facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, o exercício de elaborar estudos prospectivos traz benefícios, como:



- possibilitar com que os administradores lidem melhor com as incertezas;
- facilitar a criação das redes de troca de informações, o que, por sua vez, facilita o fluxo de informações dentro da empresa e a integração entre as diversas áreas;
- propiciar uma visão global atual e futura do ambiente e suas interligações;
- ajudar a desenvolver a criatividade na empresa; e, - ajudar a identificar novas oportunidades de negócios.

Tipos de Cenários:

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

a. Conceituação

É o terceiro pilar da Gestão Estratégica. Compreende um processo de análise e repasse das informações do ambiente interno e externo para toda a organização, utilizando um processo sistemático que converte dados e informações em conhecimento estratégico.

Não visa somente analisar as condições do mercado ou do seu concorrente, mas sim avaliar o desempenho dos seus concorrentes dentro deste ambiente e produzir informações que consigam fazer com que a sua empresa os supere, mesmo que as condições de mercado estejam igualitárias.

Essas vantagens são conquistadas através da Inteligência Competitiva relacionada com o uso de tecnologias que consigam analisar e prover as informações para a empresa.

Quando o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios começou a ser adotado pelas empresas no início dos anos 80, elas criaram uma resposta às novas exigências do mercado e da concorrência.

Baseando-se em pesquisas realizadas podemos afirmar que hoje as iniciativas para implantação da Inteligência Competitiva no Brasil se concentram nas empresas que já tem um potencial elevado e querem aumentar sua representatividade no mercado, além de adquirir maior estabilidade para ficar à frente em sua área de atuação.

Por ser uma área de estudos em grande evolução, particularmente no ambiente acadêmico e em certas lides privilegiadas de negócios, a Inteligência Competitiva ainda é abordada com diferenças conceituais, pois não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a seu respeito.

Entretanto, em qualquer situação, sempre se identificam, para a maioria dos autores de Inteligência Competitiva, vários dos seus objetivos comuns, quais sejam os de acompanhar os passos de concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o aporte de novas tecnologias ao mercado, descobrir interlocutores-chave (e viabilizar como aprender com eles) e instruir o processo de tomada de decisões estratégicas.

Definições de Inteligência Competitiva

A seguir, são relacionadas algumas definições usuais de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996) e Coelho (1999), e pelo Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília (NIC/UnB) (1999) e a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) (2002):



programa institucional sistemático para garantir e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. (KAHANER, 1996);

processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);

processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 1999); e processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional.

É ainda um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2002).

Dado, informação, Conhecimento e Inteligência

Genericamente, o termo informação é usado para referir-se a todas as maneiras de descrição ou representação de sinais ou dados. Contudo, é importante reconhecer que existem, de fato, quatro classes de informação, que são as seguintes: dado, informação, conhecimento e inteligência. (TARAPANOFF, 2001).

Para trabalhar com Inteligência Competitiva, é preciso entender as diferenças entre essas classes, pois elas possuem valores distintos no contexto do processo decisório.

Os altos escalões de uma organização necessitam de informação qualitativa que contenha um valor agregado, para que os dirigentes possam ter uma visão global da situação.

Já nos escalões inferiores serão necessárias informações quantitativas de baixo valor agregado, de forma a possibilitar o desempenho das tarefas rotineiras.

Com essa visão se acrescenta que:

- dados são matéria-prima, constituem elementos da informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, etc;
- informação propriamente dita são os dados que passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los;
- conhecimento pode ser definido como informações cuja relevância, confiabilidade e importância foram avaliadas. Neste caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações;



- inteligência é o nível mais alto desta hierarquia e pode ser entendida como a informação com oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagens no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação para ganhar maior profundidade e consciência dela. Complementando, diz-se que a inteligência é a parte do conhecimento que habilita a tomada das melhores decisões.

13. ANÁLISE DE ATORES SOCIAIS

Quem são os atores sociais ou stakeholders?

Os stakeholders, atores sociais ou partes interessadas são pessoas, grupos ou instituições que tem influência ou interesse num problema ou projeto.



Durante os séculos XVIII e XIX, as principais funções do Estado eram a segurança pública e a defesa em caso de embate externo. Contudo, com a expansão da democracia, houve muitas mudanças com relação às responsabilidades do Estado perante a sociedade. Atualmente, pode-se dizer que a sua principal função é proporcionar o bem-estar à mesma.

Para tal, o Estado necessita desenvolver diversas ações e atuar em diferentes campos, como educação, saúde, segurança, meios de transporte público, meio ambiente etc. Para alcançar frutos em tais áreas, o governo se utiliza das **Políticas Públicas**.

Conceito de Políticas Públicas

As Políticas Públicas são um conjunto de decisões, planos, metas e ações governamentais (seja a nível nacional, estadual ou municipal) voltados para a resolução de problemas de **interesse público** – que podem ser específicos, como a construção de uma ponte ou gerais, como melhores condições na saúde pública.

Através de grupos organizados a sociedade faz seu apelo aos seus representantes - vereadores, deputados e senadores, membros do **poder legislativo**, e estes mobilizam os componentes do **poder executivo** - prefeitos, governadores e até mesmo o Presidente da República, para que atendam as solicitações da população.



Políticas Públicas e os Atores Sociais

São chamados de **atores políticos** ou **atores sociais** os membros dos grupos que integram o sistema político. Em todo o procedimento das políticas públicas, desde o questionamento até a execução, há basicamente dois tipos de atores: os **estatais** ou **públicos** – provenientes do Governo ou do Estado, aqueles que exercem funções públicas e mobilizam os recursos associados a estas funções, ou seja, os políticos, eleitos pela população para um determinado período, e os servidores públicos, que atuam no segmento burocrático; e os **privados** – provenientes da sociedade civil, compostos por sindicatos dos trabalhadores, empresários, grupos de pressão, centros de pesquisa, imprensa, associações da Sociedade Civil Organizada (SCO), entre outras entidades.

Os políticos são escolhidos pela sociedade com base em suas concepções e propostas durante o período eleitoral e, quando eleitos, buscam executá-las. Os servidores públicos, componentes da **burocracia**, controlam recursos e informação e operam no processo de efetivação das políticas públicas definidas. A princípio, a burocracia é neutra, mas por muitas vezes este princípio é corrompido por **interesses pessoais**, o que implica na cooperação ou impedimento das ações governamentais. Além disso, os burocratas também possuem projetos políticos, sejam eles pessoais ou organizacionais; por isso é comum ver disputas não somente entre políticos e burocratas, mas também entre burocratas de diversos setores governamentais. Já os atores privados são aqueles que não possuem vínculo direto com a administração do Estado. Dentre os principais grupos, tem-se:

Trabalhadores

A força deste grupo resulta da ação organizada, pois atuam através de seus sindicatos, que geralmente são ligados a partidos, ONGs e, às vezes, até mesmo igrejas. Dependendo da importância do setor no qual atuam, podem ter um maior poder de pressão;

Empresários

Este grupo exerce uma enorme capacidade de influir nas políticas públicas, visto que podem afetar a economia do país. Os empresários mobilizam seus lobbies (do termo lobby, que significa a atividade de pressão que tem como objetivo inferir diretamente nas decisões do poder público em favor de interesses privados) para encaminhar suas demandas aos atores públicos. Podem se manifestar como atores isolados ou coletivos;

Grupos de interesse e grupos de pressão

Os grupos de interesse são formados por pessoas que compartilham o mesmo desejo e trabalham para conquistar seus objetivos. Já os grupos de pressão são formados por pessoas que possuem o objetivo de influenciar determinada decisão de caráter público. Muitas vezes, esse tipo de pressão acontece de forma direcionada ao Legislativo, porém, pode incidir também sobre os meios de comunicação, o Judiciário e o Executivo. Também é comum tais grupos apoiarem determinados partidos políticos e alguns possuem recursos financeiros e organizacionais;

Organizações de Pesquisa

Podem ser formadas por universidades ou organizações especializadas em pesquisas relacionadas às políticas públicas. Com essas pesquisas, eles propõem soluções práticas para problemas sociais e assim, influenciam no processo de políticas públicas;



Mídia

A mídia possui grande influência quando o assunto é a definição de empasses relacionados ao governo. São formadores de opinião que possuem credibilidade na sociedade e por isso são capazes de mobilizar um grande número de pessoas. Além disso, possuem certo domínio sobre as políticas públicas.

Fases das Políticas Públicas

O Ciclo das Políticas Públicas apresenta vários estágios:

- **Agenda**, em que são selecionadas as prioridades;
- **Formulação**, em que são apresentadas soluções ou alternativas; □ **Implementação**, em que são executadas as políticas;
- **Avaliação**, em que ocorre a análise das ações tomadas.

Na teoria, são estas as fases que correspondem às **Políticas Públicas**, mas na prática, tais etapas se misturam entre si e nem sempre seguem a sequência proposta, sendo tal segmentação mais significativa para uma melhor compreensão do assunto.

Formação de Agenda

Dada a impossibilidade de que todos os problemas existentes na sociedade sejam atendidos, pois os recursos necessários para tal ação são escassos em relação à quantidade de problemas, a primeira fase correspondente à formação de agenda é necessária para que sejam estipuladas as questões a serem discutidas pelo governo. Portanto, este processo de se estabelecer uma listagem dos principais problemas da sociedade envolve a emergência, o reconhecimento e a definição dos problemas em questão e, conseqüentemente, os que não serão atendidos.

O que vai determinar a inserção ou não inserção de um **problema público** em uma agenda? Dentre uma série de fatores, pode-se citar por exemplo, a existência de indicadores ou dados, que mostram as condições de uma determinada situação; e o resultado obtido com ações governamentais anteriores que apresentaram falhas nas providências adotadas. Os desdobramentos políticos (como por exemplo, as mudanças de governo) também são poderosos formadores de agenda, pois isso está relacionado à visão dos políticos eleitos sobre os temas que devem ou não receber prioridade.

Formulação de Políticas Públicas

A partir do momento em que os problemas são inseridos na agenda, é preciso planejar e organizar as alternativas que serão colocadas em prática para a solução dos mesmos. É o instante em que se deve definir os objetivos das políticas públicas, as ações que serão desenvolvidas e suas metas. Sendo assim, muitas propostas de ação são descartadas, o que provoca embates políticos, visto que determinados grupos teriam tais ações – que foram deixadas de lado, favoráveis a eles.

Pode-se definir como necessários a uma boa formulação de políticas os seguintes passos: a transformação de estatísticas em dados importantes para a solução dos problemas; identificação dos principais atores envolvidos e a avaliação das preferências dos mesmos; e ação com base nas informações adquiridas.

A avaliação das alternativas deve acontecer de forma objetiva, levando-se em conta algumas questões, como **viabilidade financeira**, legal e política, e também os riscos trazidos pelas alternativas em estudo. Desta forma, opta-se por aquelas que seriam mais convenientes para o cumprimento do objetivo.



Implementação de Políticas Públicas

É na implementação que os planos e escolhas são convertidos em ações, resultados. Durante este período, as políticas podem sofrer diversas transformações dependendo da posição do corpo administrativo, que é o responsável pela execução da política.

Nesta fase, alguns elementos podem prejudicar o processo das políticas, como por exemplo: disputa pelo poder entre organizações; contexto social, econômico e tecnológico das políticas; recursos políticos e econômicos; treinamento do setor administrativo responsável pela execução e o apoio político à disposição. Embora seja mostrada uma carência de recursos frente às necessidades públicas, por muitas vezes, os programas governamentais são falhos, havendo mais deficiência na gestão do que falta de recursos propriamente dita. Dentre as disputas entre organizações, é interessante dizer que, quanto maior o número de organizações estiver envolvido no processo de implementação das políticas – dependendo do nível de colaboração entre elas, maior será o número de ordens a serem resolvidas, o que demanda maior tempo para a realização das tarefas.

Há dois **modelos de implementação** das Políticas Públicas: o de **Cima para Baixo** (modelo centralizado, aplicação do governo para a sociedade) e o de **Baixo para Cima** (modelo descentralizado, aplicação da sociedade para o governo). No modelo de Cima para Baixo, poucos funcionários participam das decisões e formas de implementação. Trata-se de uma concepção hierárquica da administração pública, sendo tais decisões cumpridas sem indagações. No modelo de Baixo para Cima, os favorecidos pelas políticas, atores públicos e privados, são chamados para participar do processo.

Para o desenvolvimento de um bom processo de implementação, é necessário que, dentre outros fatores: o programa disponha de recursos suficientes; a política implementada tenha um embasamento teórico adequado em relação ao problema e a sua solução; haja uma só **agência implementadora** ou baixo nível de dependência entre elas; exista completa compreensão dos objetivos a serem atingidos, bem como das tarefas a serem realizadas; e ocorra aprimorada comunicação entre os elementos envolvidos no programa.

Avaliação de Políticas Públicas

Na avaliação ocorre o processo de coleta de dados e análise do programa adotado, o que permite a percepção dos erros e pode levar ao aperfeiçoamento posteriormente. Portanto, esta fase: analisa os impactos, a eficiência, eficácia e sustentabilidade das ações desenvolvidas; possibilita a correção, prevenção de erros e a criação de novas informações para futuras políticas públicas; permite que a administração faça a devida prestação de contas das atitudes tomadas; responde se os resultados produzidos estão se saindo da maneira esperada e identifica os obstáculos que dificultam o desenvolvimento do processo; além de fomentar a comunicação e a cooperação entre os diversos atores.

Para se averiguar uma ação, a Avaliação deve responder se os resultados ocorreram em tempo viável, se os custos para a produção foram adequados e se o produto corresponde aos objetivos da política, sendo estes requisitos relacionados à eficácia e eficiência do desenvolvimento. Quanto ao impacto, deve-se analisar a relevância de tais modificações, as áreas afetadas e a cooperação dos componentes políticos na obtenção de seus objetivos. Em relação à sustentabilidade, uma política deve manter seus efeitos positivos após o fim das ações governamentais direcionadas a tal política.

Em relação aos responsáveis pela avaliação, pode-se dividir de duas formas: **avaliação interna** – feita pelos responsáveis pela gestão do programa, e **avaliação externa** – feita por especialistas não participantes do programa. A avaliação interna é vantajosa no sentido de que, por estarem incorporados ao programa, além



de um maior conhecimento sobre tal, terão também acesso mais facilitado às informações de que precisam. Já a avaliação externa conta com uma importante imparcialidade, o que gera uma maior credibilidade em relação ao público externo, mas tem como desvantagem um gasto maior de tempo – e dinheiro, até que se habituem com o objeto de estudo.

Burocracia no Processo de Formulação e Implementação

Uma das definições de **burocracia**, é que se trata de um grupo ou organização que, hierarquicamente, trabalha de maneira usual, costumeira; entretanto, não pode ser vista como uma simples realizadora que está indiferente às resoluções políticas, pois é composta por membros que possuem seus próprios interesses e que os mesmos fogem à neutralidade.

A burocracia possui um domínio da informação sobre o que ocorre nas ações públicas, tem uma fácil acessibilidade por meio de contatos e conseqüente influência na estrutura administrativa (principalmente no processo de implementação), além de estar disposta de uma forma permanente na organização da **formulação e implementação** das políticas públicas. Tais recursos proporcionam à burocracia um papel de maior destaque do que é previsto nas avaliações tradicionais.

Modelos de Tomada de Decisão

Existem diversas maneiras de se considerar soluções em resposta aos problemas públicos. Destacam-se os modelos: **Racional** (H. Simon), **Incremental** (Lindblom), **Análise misturada** (Etzioni) e **Irracional** (Cohen, March e Olsen).

Modelo Racional

Este modelo baseia-se no pensamento de que a racionalidade é imprescindível para a tomada de decisão. Considera as informações perfeitas, as trata com objetividade e lógica e não considera as relações de poder. No modelo racional, primeiro se estabelece um objetivo para solucionar o problema, depois se explora e define as estratégias para alcançar o objetivo, estimando-se as probabilidades para tal, e por fim, a estratégia que parecer cabível é escolhida.

Modelo Incremental

O modo incremental situa-se na abordagem de racionalidade limitada, retratando as impossibilidades do racionalismo e praticando o foco nas informações. É um modelo descritivo, reconhece que a seleção de objetivos depende dos valores e a implementação estará sujeita a intervenções, visto que cada ator envolvido tem sua própria percepção do problema. Este modelo considera que, por mais apropriado seja o fundamento de uma alternativa, a decisão envolverá relações de poder. Desta forma, a decisão mais conveniente é formada a partir de um consenso e objetiva garantir o acordo entre as partes interessadas.

Modelo da Análise Misturada (mixed-scanning)

Este modelo combina características dos dois modelos anteriores. Dispõe uma racionalidade bidimensional e prevê dois níveis de decisão: fundamentais, estratégicas e racionais em relação às decisões a seguir; e incremental, que consiste em uma comparação das opções selecionadas de forma racional. Esta análise permite mais inovação do que o modo incremental, sem precisar impor o processo radical do modo racional.

Modelo Irracional (lata de lixo)

Este modelo trata do processo de decisão em ambientes e objetivos ambíguos, que podem ser chamados de “anarquias organizadas” e subverte a lógica soluçãoproblema para problema-solução. Para os que



defendem esta ideia, o processo de tomada de decisão é extremamente dúbio, imprevisível, e pouco se relaciona com a busca de meios para se alcançar os fins. Trata-se de uma abordagem aberta, em que as decisões resultam dos seguintes elementos: problema, solução, participante e oportunidade; em que as oportunidades são vistas como latas de lixo, em que problemas e soluções são jogados pelos participantes. Tem-se tornado cada vez mais aceita, nos últimos anos, no Brasil, a ideia de que é necessário criar mecanismos que possibilitem participação mais direta da comunidade na formulação, no detalhamento e na implementação das políticas públicas. A crescente difusão desse enfoque pode ser atribuída, por um lado, ao próprio avanço da democratização do país e, por outro, a uma nova abordagem que se vem tornando dominante no contexto internacional, que enfatiza a importância da participação da sociedade civil e da articulação de atores sociais para as ações relacionadas com a promoção do desenvolvimento. Como consequência dessa difusão, já se tornou prática corrente promover consultas aos segmentos diretamente ou indiretamente interessados, quando da elaboração de projetos e programas específicos. Da mesma forma, já é usual que sejam adotados mecanismos participativos na implementação e no acompanhamento de ações setoriais, especialmente na área social. Prova disso é a multiplicidade de comissões criadas para acompanhar a execução de programas específicos, em nível municipal, estadual e federal, com presença de representantes de vários segmentos da sociedade civil.

Outra forma de participação, que se está difundindo de forma crescente entre as administrações locais, são orçamentos participativos, em que a população e/ou representantes de organizações da sociedade civil são chamados a deliberar sobre a alocação de recursos públicos destinados a investimentos.

Mais escassas, no Brasil, são as iniciativas de promoção da participação ou de articulação de atores sociais que tenham, simultaneamente, escopo territorial e setorial mais amplo, atingindo âmbito microrregional e tendo uma abrangência que transcenda o nível de um setor, programa ou projeto específico. Um dos fatores que contribuem para isso é o fato de que não existe, na estrutura federativa brasileira, uma instância político-administrativa intermediária entre o Estado e o município. Como consequência, as divisões microrregionais adotadas pelos diferentes órgãos públicos estaduais e federais tendem a não ser compatíveis entre si, impedindo melhor articulação entre as ações setoriais da administração pública em escala regional e dificultando a implementação de práticas participativas abrangentes nesse nível. Também são raras, no Brasil, organizações e instituições que congreguem e articulem diferentes segmentos da sociedade nessa escala territorial. As principais organizações políticas existentes — as associações de municípios — tendem a estar voltadas para uma agenda em que predominam os temas diretamente relacionados com a problemática administrativa municipal. Em geral, a preocupação com questões relativas ao desenvolvimento regional é relegada a segundo plano.

Sua composição territorial tende a ser instável, como resultado de mudanças na conjuntura política. Além disso, raras vezes há mecanismos formais que promovam articulação permanente entre essas associações e a sociedade civil da região em que atuam. Somadas, a inexistência de uma instância político-administrativa intermediária entre o estado e os municípios e a escassez de organizações e instituições de abrangência microrregional contribuem, de forma decisiva, para que, em regra, não haja identidades regionais bem-definidas nessa escala territorial. Isso se constitui em mais um obstáculo para a articulação e para a participação da comunidade, pois a inexistência de uma identidade regional dificulta a compreensão do grau de interdependência existente entre os interesses dos atores sociais e políticos que convivem nesses territórios. Nem sempre há consciência do fato de que muitos dos problemas econômicos e sociais que afetam essas áreas exigem soluções regionais. Em consequência, tais problemas tendem a ser percebidos e enfrentados como se fossem questões locais, deixando de ser identificadas e aproveitadas muitas oportunidades de cooperação entre esses atores na defesa de interesses comuns à região.



14. O SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Construção e funções do Sistema de Gestão Estratégica, em primeiro lugar, deve descrever e distinguir entre a gestão estratégica e gestão operacional. A gestão estratégica é melhorar a evolução da situação, para aumentar a vitalidade das empresas para se adaptar ao ambiente social, condições de mercado e outras mudanças ambientais. Gestão de negócios da empresa é reforçar a competitividade e ampliar a base de receitas para melhorar o estatuto e o papel no ambiente de mercado.

Porque há duas necessidades diferentes e duas funções de gestão, também apareceu em dois sistemas de gestão diferentes. Devido ao recurso de natureza da estratégia é diferente do negócio, de modo que o sistema de gestão estratégica não é tão clara como sistema de gestão, mas localizado ao mais alto nível, que a gestão estratégica é a responsabilidade do presidente e do conselho. Departamento de desenvolvimento estratégico de negócios faz parte do Conselho de Administração, conforme o Conselho de Administração da equipe estratégica agência de desenvolvimento, suportar as principais funções de gestão estratégica.

Funções específicas do Sistema de Gestão Estratégica, incluindo a investigação estratégica, inteligência estratégica, estratégia organizacional, controle estratégico, e assim por diante. Funções estratégicas de investigação incluem a investigação estratégica e estudos estratégicos dois aspectos. Estratégia para fins estratégicos, estratégia e planejamento estratégico para as futuras alterações do desenvolvimento ambiente de negócios.

Atualmente esta parte mais e negócios objetivos, plano de negócios, as medidas de gestão confundir a pesquisa em estratégia corporativa. A investigação estratégica sob a orientação de investigação estratégica por algum aspecto da mudança, de um certo nível, uma pesquisa local para orientar as políticas e estratégias de resposta. A maioria das empresas não se especializam em políticas e estratégias da agência, alguns aspectos do trabalho muitas vezes não são adequados para um erro ou alterados, o gerente geral trabalhando em uma política foram levantadas.

Esta situação, por um lado reflete a inerente falta de iniciativa empresarial, muitas vezes restringir iniciativa concorrência externa; por outro lado, é fácil de produzir um conflito entre as políticas e as estratégias propostas. Política e Estratégia de Empresas como a investigação estratégica deve ser integrada no desenvolvimento estratégico de tecido, cada área de negócio. A funções estratégicas de inteligência de



negócios diferem de gestão da informação. Faixa de inteligência estratégica não se limita ao ambiente de mercado, incluindo o ambiente social e outros ambientes.

Para os efeitos diretos e indiretos da interação de diferentes ambientes para o desenvolvimento empresarial, a concorrência para os Jogos do papel do futuro desenvolvimento das empresas. Inteligência estratégica não só investigar as mudanças que estão ocorrendo, mas também para antecipar as novas mudanças que podem ocorrer, e, portanto, não é apenas inteligência estratégica funcional para reunir informações, investigar os casos, incluindo mais investigação. Informações de mercado é muitas vezes apenas uma inteligência estratégica de referência. Inteligência estratégica inclui a investigação prevista e levantamento de previsão, incluindo o desenho de diferentes métodos de pesquisa.

A estratégia da organização através da organização e recursos de todos os aspectos do relacionamento, incluindo forças controláveis e incontroláveis internos e externos e elementos da empresa, projetos estratégicos de colaboração para criar ou adquirir novas oportunidades. O controle estratégico inclui controle de planejamento, controle organizacional e controle de custos estratégica, controlar a publicidade, e assim por diante. Essa organização controlar a estrutura de governança corporativa. A estrutura de governança facilmente divorciado da realidade, para diferentes empresas ou para diferentes períodos do desenvolvimento da estratégia de uma empresa é diferente, se houver uma homogeneização estratégica, as empresas da concorrência (exceto para não-competitivo) morrer.

A próxima década ou mais de dez anos de estratégia de desenvolvimento de negócios é diferente, de acordo com a estrutura de governança corporativa diferente, estrutura de governança também devem ser diferentes, por isso, a fim de desempenhar o papel de controle organizacional. Desde o desenvolvimento de estratégia, apenas começando a discutir a estrutura de governança corporativa para aumentar a quantidade da escala de negócios de, é impossível adaptar à mudança, nunca termino o tratamento. Controle de custos estratégico não diretamente orientadas para negócios, mas para a tendência de desenvolvimento da empresa, o desenvolvimento da iniciativa, tais como o desenvolvimento da relação moderada.

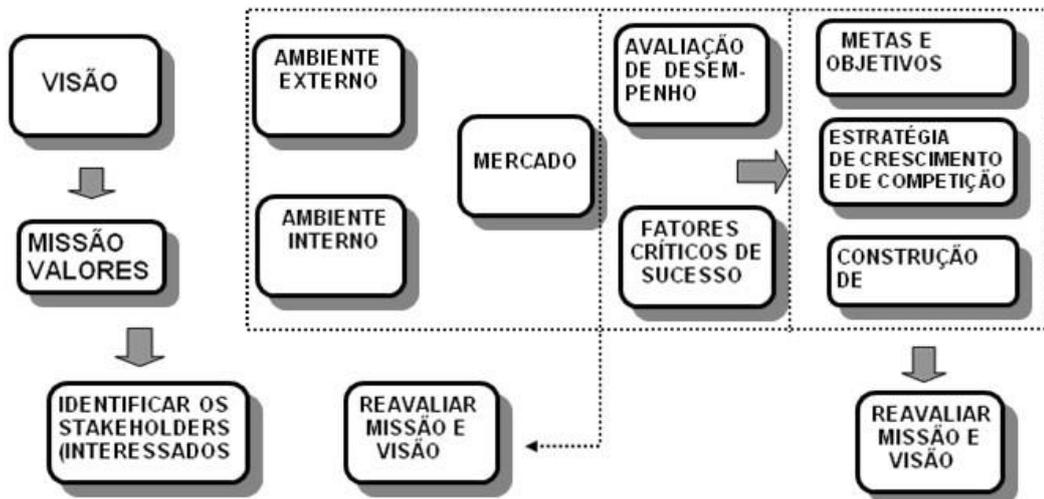
A velocidade e escala de desenvolvimento de negócios da dinâmica de desenvolvimento empresarial e a iniciativa tem um impacto direto, mas em um ambiente em mudança, especialmente o ambiente em rápida mutação, o desenvolvimento de velocidade e a escala não necessariamente desempenhar um papel positivo, mas também pode desempenhar um papel negativo, pode fazer vantagem torna-se uma desvantagem.

15. MODELO PLANO ESTRATÉGICO

1. Histórico
2. Negócio
3. Missão
4. Visão
5. Valores
6. Fatores Críticos de Sucesso Corporativos
7. Políticas Corporativas
8. Objetivos, Estratégias e Metas Corporativas



MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



VISÃO DA ABORDAGEM





15. 1 - PLANEJAMENTO: SUCESSO EMPRESARIAL. ALGUNS CASOS. TEXTO AVULSO.

16- TEXTOS PARA APRESENTAÇÕES

- a) Planejamento estratégico Supremo Tribunal Federal b) Plano estratégico do Tribunal de Contas da União c) Plano estratégico da Secretaria Especial de Comunicação Social do Senado Federal d) Planejamento Estratégico da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e) Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações**

17- CONCLUSÃO

Como unidades produtivas, as organizações públicas são tanto entidades autônomas e independentes quanto partes de uma rede de relações complexas em constante alteração. Tanto as pressões do contexto (dos beneficiários, das novas tecnologias disponíveis, da escassez de recursos etc.) quanto o imperativo de



alinhar a organização aos programas de governo (constituindo um nó de implementação) impõem a necessidade de desenvolver a reflexão estratégica, de modo a compatibilizar a agenda da organização e a dos programas de governo.

O diálogo estratégico é uma forma planejada de reconstruir a integração no trabalho. É de compartilhar expectativas, intenções e análises sobre a razão de ser de uma organização e sua forma de inserção em determinada comunidade ou mercado. Por se desenvolver de modo participativo, o diálogo estratégico é uma tarefa humanista e ao mesmo tempo técnica. Processualmente, o diálogo estratégico provoca o pensamento sistêmico e envolve as pessoas em uma interação significativa sobre valores e o futuro. A reflexão estratégica refere-se ao pensar coletivo, a fim de conhecer melhor o caminho (a razão de ser) e o futuro (os objetivos de longo alcance), com vistas a tornar o cotidiano mais eficiente e promissor: trata-se de um processo de liberação do potencial criativo e de concretização do potencial existente na organização. Esse momento exclusivo de reflexão, livre das interrupções e das pressões do dia-a-dia, facilita a produção de ideias e o uso mais eficaz da observação, análise e interação existente nas equipes. Por envolver a negociação entre visões diversas, o processo de pensar estrategicamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comuns. A reflexão estratégica aprimora a compreensão dos membros de uma organização sobre o seu entorno, bem como o significado que cada colega atribui aos eventos que percebe. Na prática, a reflexão estratégica – uma atividade constante, e não episódica – segue uma metodologia predeterminada, mas sua aplicação é única, por causa da singularidade de cada organização.

O diálogo estratégico é uma forma planejada de reconstruir a integração no trabalho. É de compartilhar expectativas, intenções e análises sobre a razão de ser de uma organização e sua forma de inserção em determinada comunidade ou mercado. Por se desenvolver de modo participativo, o diálogo estratégico é uma tarefa humanista e ao mesmo tempo técnica. Processualmente, o diálogo estratégico provoca o pensamento sistêmico e envolve as pessoas em uma interação significativa sobre valores e o futuro. A reflexão estratégica refere-se ao pensar coletivo, a fim de conhecer melhor o caminho (a razão de ser) e o futuro (os objetivos de longo alcance), com vistas a tornar o cotidiano mais eficiente e promissor: trata-se de um processo de liberação do potencial criativo e de concretização do potencial existente na organização. Esse momento exclusivo de reflexão, livre das interrupções e das pressões do dia-a-dia, facilita a produção de ideias e o uso mais eficaz da observação, análise e interação existente nas equipes. Por envolver a negociação entre visões diversas, o processo de pensar estrategicamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comuns. A reflexão estratégica aprimora a compreensão dos membros de uma organização sobre o seu entorno, bem como o significado que cada colega atribui aos eventos que percebe. Na prática, a reflexão estratégica uma atividade constante, e não episódica segue uma metodologia predeterminada, mas sua aplicação é única, por causa da singularidade de cada organização.

O objetivo imediato do exercício estratégico é:

-encontrar a melhor maneira de responder às demandas e necessidades da com unidade e esclarecer por que se optou por tal resposta dentre tantas outras;

- analisar de maneira clara, compartilhada e eficiente a forma pela qual a organização se insere e deve se inserir em um contexto social; e

-construir referências de valor, consensos, compromissos de ação e novos canais de comunicação para a ação coletiva. Para além das interações administrativas cotidianas, as quais muitas vezes nada mais geram



do que intrincados conflitos, o diálogo estratégico e a reflexão estratégica feitos por dirigentes e gerentes reunidos com um propósito definido

-favorecem um momento exclusivo de reflexão, sem as interrupções e as pressões diárias; a concentração da mente no grande escopo e no longo prazo; a liberação da criatividade e do potencial das pessoas para novas ideias, ao incentivarem a liderança e os participantes do processo a pensarem além do usual, (2) abrirem caminho para novas ações, e (3) examinarem e coletizarem ideias individuais; a perspectiva antecipatória (a antevisão de soluções e a redução da reação tardia aos problemas), como forma básica de gerência, introduzindo (1) instrumentos in usitados de análise e previsão, (2) novas formas de definir prioridades e concentrar recursos, e (3) novas visões, cenários e alternativas futuras; as interações humanas, a partir de novas formas de comunicação e interdependência; a aprendizagem sobre demandas, apoios e capacidade de resposta da organização, instituindo na gerência o sentido de globalidade e interdependência das diversas atividades da organização.

Na maioria das vezes, a atração pelo pensamento e pelo planejamento estratégicos deve-se à falsa expectativa de que se poderá implantar uma forma racional e lógica de controlar as ambiguidades e contradições detectadas.

Planejar é uma forma de aprendizagem. É através do exercício de planejamento que se aprende sobre as demandas e necessidades dos beneficiários e sobre a capacidade de resposta da organização. Todo processo de pensar estratégico requer análise de problemas, conscientização e enfrentamento das controvérsias e contradições, perspectivação e ampla discussão, visando ao aprendizado coletivo. Assim, não se fixe excessivamente em análises e não se apresse em definir rapidamente a visão, a missão e as estratégias de sua organização. Após as primeiras convicções, defina hipóteses de trabalho e abra-se a revisões constantes.

18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, 2008, Brasília. Glossário de IC . Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/v2/glossario>. Acesso em: 28 Ago. 2008.

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria geral dos sistemas. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. Inteligência empresarial estratégica: Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora UNISUL, 2005

CARPENTER, Elizabeth O.; LACHTERMACHER, Gerson. Determinação dos Fatores Críticos na Análise de Desempenho de Alunos de Pós-graduação Utilizando Metodologia de Mineração de Dados. ENAMPAD, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. Competição Analítica: vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.



DAVID, F.R. Strategic Management: Concepts & Cases . 7 ed. New Jersey, EUA:Prentice Hall, 1998.

MARCIAL, Elaine e GRUMBACH, Raul. Cenários Prospectivos. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MILLER, J.P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. São Paulo:Saraiva, 2005

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico– Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STOLLENWERK, Fátima. Sistemas de Inteligência Competitiva. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), 2000.

SCHWARTZ ,PETER. A Arte da visão de longo prazo. Caminho das letras (2000).

SILVA, Alexandre Rodrigues. Concepção de um sistema de inteligência Competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindústria. 2005. Dissertação - Universidade Federal de São Paulo, São Carlos, 2005.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONAL.

Disponível em:

<<http://www.scip.org>>. Acesso em: 17 jul. 2008