

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS¹

STRATEGIC PLANNING FOR PUBLIC ORGANIZATIONS

Karla landry Rodrigues Dos Santos^{**}

Edilson Diniz^{***}

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

RESUMO

Este presente artigo tem como o intuito uma rápida apresentação sobre o presente tema de planejamento de para as organizações públicas, como método de melhorar o desempenho dentro da instituição, tem como objetivo de esclarecer como funciona o planejamento estratégico, a sua funcionalidade, sua importância, seus benefícios e objetivos, demonstrando sua utilidade dentro do setor público. Tendo como sua metodologia pesquisa bibliográfica através de livros e páginas da internet. Com bases nesses estudos e possível analisar como o planejamento estratégico é aplicado nas instituições, sua funcionalidade, como esse método é útil nas organizações, como auxilia dentro do setor e em seus colaboradores dentro da instituição

Palavras-chave: Planejamento, Estratégico, Públicas

ABSTRACT

This article is intended to be a quick presentation on the present topic of planning for public organizations, as a method of improving performance within the institution, with the aim of clarifying how strategic planning works, its functionality, its importance, its benefits and objectives, demonstrating its usefulness within the public sector. Having as its methodology research bibliography through books and internet pages. Based on these studies, it is possible to analyze how strategic planning is applied in institutions, its functionality, how this method is useful in organizations, how it helps within the sector and its employees within the institution.

Keywords: Planning, Strategic, Public

¹ Artigo apresentado para conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos

^{**}Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano- IESF. E-mail: Karlaiandry2@gmail.com

***Graduado em Administração e Marketing pela FAMA e mestre em Ciências da Educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico vem ser uma maneira de elaboração de estratégias de ou para uma organização, podendo assim também conduzir de que maneira poderá tá sendo alcançada, com isso a empresa faz um mapeamento da atual situação e elabora um projeto para o futuro, contendo o que se deseja para o futuro desta daqui a uns anos pra frente, este anseio a mais tempo auxilia com mudanças que ajudaram fazendo com que se destaque perante os negócios.

O planejamento estratégico em uma organização pública irá possibilitar no gerenciamento de ações para que seja feita de acordo com a demanda da população, como quando um hospital público é construído em município do interior, deve conter leitos, profissional de saúde e tudo que possa suprir com a demanda daquela região. Em uma gestão pública, a interação com o ambiente sócio – político tem um importante papel, já que não é uma questão somente de organização interna, mas uma atividade complexa orientada externamente. A gestão pública é o controle de uma rede complexa, composta por muitos fatores, ação de grupos de interesse, instituições sociais e organizações políticas são alguns deles.

Diante deste cenário surge, um problema de pesquisa neste estudo. Organizações públicas e sociais na busca de maior qualificação de seus profissionais e pela cobrança de maior profissionalismo em gestão, entende-se que os recursos oriundos do poder público não devem ser desperdiçados por conta de uma aplicação errada ou impensada, por ineficiência ou desorganização. As próprias entidades financiadoras (aqui se incluem as esferas do governo) estão mais preocupadas com os resultados obtidos na aplicação de seus recursos, assim como a própria Sociedade, exigindo que as organizações apresentem mais transparência em sua Gestão, mensuração dos impactos obtidos e controle na aplicação dos recursos. Como o planejamento estratégico vai auxilia para uma melhor administração pública?

Como supostas respostas para esse este problema tem-se as seguintes hipóteses. Melhorar a gestão estratégica e operacional, assim padronizando os processos de planejamento, acompanhamento e controle das metas e planos de ação; Promover o acompanhamento sistemático e disciplinado dos resultados de médio e longo prazo. Esse artigo tem como objetivo geral realizar um diagnóstico no planejamento estratégico para as organizações públicas, com o intuito de mecanismo de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Neste contexto, os objetivos específicos listados são: Descrever a estrutura da secretaria; acompanhar o processo de gerenciamento da secretaria; identificar os problemas e propor soluções.

Justifica-se a escolha deste tema por este trabalho ser pela sua seriedade em buscar e desenvolver estratégias para auxiliar gestores, na organização e melhorias contínuas no clima organizacional. O trabalho destina-se a oferecer oportunidade ao estudante demonstrar seus conhecimentos adquiridos ao longo do período de ensino, bem como conseguir informações que ajude a melhorar os processos na prática e entregando assim, resultados ao público em geral.

Metodologicamente essa pesquisa tem como o intuito demonstrar com a maior veracidade, consiste na descrição detalhada dos caminhos utilizados para alcançar os objetivos, buscando através de pesquisas bibliográficas, livros e páginas de internet.

Este artigo se desenvolverá em quatro capítulos, onde o primeiro trata-se da introdução; no segundo capítulo vai ser abordado sobre o conceito e origem do

planejamento estratégico; no terceiro vai ser citado sobre o planejamento estratégico nas organizações públicas, vendo alguns pontos de como vem ser essa iniciativa de planejamento nas organizações públicas e privadas; já na quarto capítulo trata-se dos benefícios dos que gerou o planejamento estratégico para organizações públicas e que iniciativas utilizadas pelas instituições privadas poderiam ser adotadas dentro das organizações públicas para um melhor funcionário.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde o início com as guerras, tem se os primeiros relatos de planejamento estratégico visto pela humanidade, já eram utilizados como um meio para vencer batalhas, fazendo assim o preparo dos soldados para entender o que, porque e deveria ser feito. Visto isso com passar do tempo a mesma lógica começou a ser utilizada no campo da administração de empresas, por volta da década de 70 que foi quando as empresas começaram a pensar e com mais profundidade nas possibilidades desse recurso ao seu favor.

Ansoff (1977 apud SILVA; GONÇALVES, 2011), um dos pioneiros no estudo sobre planejamento estratégico como método efetivo de apoio à gestão, define planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, racionais, por meio de programas formais de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado em sistemático follow up, controle e ajustes.

Para Drucker (1984) o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma re- troalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Ansoff (1977 apud SILVA; GONÇALVES, 2011), um dos pioneiros no estudo sobre planejamento estratégico como método efetivo de apoio à gestão, define planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, racionais, por meio de programas formais de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado em sistemático follow up, controle e ajustes.

Ansoff (1991) define planejamento com um método de classificação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e nesse sentido, atingir um futuro almejado. A sua intenção não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Maximiano (1995) afirma que o planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, bem como o fator decisório. Assim sendo, seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

Conforme Oliveira (1996), planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor

concentração de esforços e recursos pela organização. Deste modo, o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, faz-se necessário conhecer seu conceito.

Para Almeida (2001 apud ALBUQUERQUE, 2004), planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as idéias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada. o planejamento estratégico, portanto, permite à organização desenvolver sua estratégia, visualizando o futuro, com a melhor alocação dos recursos para alcançar os resultados esperados.

Fischmann e Almeida (1991) abordam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão, determinando a intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. Desta maneira, planejamento estratégico pode ser considerado como o estabelecimento de recursos previamente estimados, no sentido de alcançar os objetivos da organização num ambiente altamente competitivo.

Com isso observa-se a grande importância que tem-se o planejamento estratégico dentro das organizações, pois auxilia em uma melhor administração, pois isso trata-se de um processo de planejamento idealizado para um determinado período, tendo assim incluso metas e objetivos a serem traçados.

Segundo Tapynos, Dyson e Meadows (2005), planejamento estratégico é o conjunto de processos adotados visando desenvolver uma série de estratégias que contribuirão para ter êxito na direção organizacional.

Já para Belmiro (2001), é necessário desenvolver o pensamento estratégico antes de se formular planos, envolvendo a criatividade e intuição de qualquer participante da organização.

PORTER, 1989; ANSOFF; McDONNELL, 1993, ou seja, um plano formal é necessário para as organizações atingirem melhores resultados, através do direcionamento de esforços para o alcance dos objetivos comuns almejados por elas.

Pereira (2010, p. 47) afirma que :Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Segundo Costa (2007, p. 111): “apesar de difícil é importante avaliar a situação interna da organização para que haja um bom andamento de um plano estratégico, justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas”.

Figura 1 Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: <https://jornadadogestor.com.br/wp-content/uploads/2017/05/apresentacao-de-planejamento-estrategico-mapa.png>

Conforme Ansoff e MacDonnell (1993, p. 295), o planejamento estratégico “[...] é um processo de múltiplas faces, complexo e demorado [...]” Para os autores, a implantação do planejamento estratégico não implicaria em compensações em relação à energia exigida da organização. Em outra conceituação, Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

De acordo com Oliveira (1996), para a organização desenvolver seu planejamento estratégico precisa, inicialmente, definir aonde quer chegar; posteriormente, avalia como se encontra, para que seja possível determinar como alcançar a situação almejada.

O planejamento estratégico possui cinco características que lhes são essenciais, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

- relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
- dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
- é compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
- processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
- uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

Com a implantação do planejamento estratégico torna-se visível as mudanças geradas na cultura organizacional da empresa, pois, tem-se um maior resultado em técnicas,

controle, desenvolvimento, mudanças, e avaliações de planejamento dentro das organizações.

Autores como Fischmann e Almeida (1991) consideram que a seqüência das fases do planejamento estratégico pode ser considerada rígida e varia conforme autores e organizações. Alertam, todavia, para a necessidade da revisão anual do planejamento estratégico, em função das alterações ocorridas no ambiente. Assim sendo, não existe nenhuma metodologia padrão para o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, pois as organizações se diferenciam umas das outras em vários sentidos, tais como: cultura, tamanho, perspectivas, dentre outros.

Conforme Oliveira (1996), o planejamento estratégico desenvolve-se em quatro distintas fases, a saber:

- fase I – diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:
 1. Identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e acionistas, proporcionando o esboço do planejamento estratégico, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;
 2. Análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistêmica;
 3. Análise interna: etapa em que é efetuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
 4. Análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência
- fase II – definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:
 1. definição da missão implica na fixação da razão do planejamento estratégico da organização;
 2. determinação dos propósitos atuais e potenciais significa tornar claros os setores em que atua ou pretende atuar, de acordo com sua missão;
 3. estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
 4. estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente. Isto é feito através de um diagnóstico organizacional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a organização e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.
- fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:
 1. instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas;

estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e planos de ação.

2. instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização
- fase IV – controle e avaliação. Nesta fase é verificada como a organização está se comportando para atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:
 1. avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de ação visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Conforme o que é visto pode-se observar que as diferentes fases do planejamento estratégico podem-se ser distintas de uma organização a outra, logo devem ser monitoradas anualmente para que possa adequar as ambientações que ocorrem durante certo período, fazendo com que assim os resultados deste planejamento venha alcançar o que tenha sido definido na organização.

Figura 2 Níveis de Planejamento Organizacional



Nicolau Gordeeff (2020).

Fonte: <https://images.app.goo.gl/ht4ET7KM5odmsJjG7>

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Esse método de gestão consiste em elaborações de várias ações nas quais devem ser realizadas por empresas ou órgãos públicos durante determinado período, para ser desenvolvido é necessário que seja feito diagnóstico da atual situação na qual se encontra a instituição.

Em relação à administração pública, uma característica específica do planejamento estratégico e gestão estratégica é a necessidade de se adaptar ao ambiente burocrático e a influências políticas, mas isso não significa ignorar os elementos de gestão estratégica (PŮČEK; ŠPAČEK, 2014).

Giacobbo (1997) que também estão presentes nas instituições públicas e dificultam a implementação do Planejamento Estratégico são: fidelidade ao passado, modelo de gestão centralizado, lentidão no processo decisório, imobilismo, privilégios estabelecidos etc.

Apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos, visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada (SILVA; GONÇALVES, 2011).

A formalização do processo de planejamento (cronograma, manuais, definição de responsabilidades) e dos planos é muito importante e requer cuidados especiais para não comprometer o próprio processo de planejamento (GIACOBBO, 1997, p. 86).

Giacobbo (1997), pesquisando sobre a motivação de organizações públicas para implementação de Planejamento Estratégico, apontou como um dos motivos acabar com a descontinuidade administrativa gerada pela troca da administração. Em vários órgãos públicos, a troca de gestão acarreta a falta de continuidade nos projetos em andamento, gerando assim desperdício de dinheiro público.

Almeida (2001) ensina que a organização que não prioriza o processo de constante inovação do seu modelo de negócio para aproveitar as oportunidades que venham a surgir num futuro não muito distante, está fadada na melhor das hipóteses à estagnação ou ao conseqüente desaparecimento.

As organizações tem que ter uma forte liderança que seja capaz de direcionar suas equipes definindo seus objetivos com base na sua estratégia de negócios, a missão e os valores nas quais defedem deve ser concretos e reais de forma que possam unir e contribuir para uma melhor realização de estratégias.

Ao longo dos anos, a busca contínua pela atualização dos processos internos das organizações privadas foi fortalecida pela necessidade de adaptação no curto prazo às contínuas mudanças ambientais. O cuidado com os clientes, a flexibilidade e a inovação estão cada vez mais presente diariamente nas organizações. Nos últimos quinze anos, a onda de uso eficiente de recursos atingiu também as empresas estatais. O cada vez mais exigente "cliente-cidadão" contribuiu para esta mudança de paradigma. Os órgãos estatais têm incorporado hábitos voltados para o aprimoramento da gestão em suas atividades diárias e buscam e implementam diversas medidas específicas de melhoria nesse sentido.

Ao contrário das empresas privadas, as instituições públicas têm órgãos administrativos cuja autonomia é um tanto limitada pela legislação existente, políticas e burocracia das autoridades públicas. Projetos que incluam mudanças e acréscimos também devem ser justificados, o que em alguns casos pode ser um teste decepcionante à imagem de estabilidade dessas instituições. O planejamento estratégico torna-se imprescindível para essas organizações, embora não tenham fins lucrativos, os recursos costumam ser limitados e devem ser utilizados criteriosamente por serem determinantes de custos.

Em um ambiente com recursos financeiros limitados, uma instituição pode se desviar de sua missão se sua alocação não atender adequadamente à demanda da sociedade e colocar em risco o alcance das metas e objetivos traçados e, assim, a continuidade. Como não têm concorrentes, o principal objetivo das instituições públicas é cumprir sua missão. A tarefa é extremamente importante porque orienta o "bem comum" que é o principal motor de todas as atividades do setor público.

Se nas empresas privadas o objetivo da implementação do planejamento estratégico é ampliar as vantagens competitivas, conquistar novos nichos de mercado ou manter participações de mercado, então as organizações públicas alcançam sucesso na atuação social. Nas instituições de planejamento estratégico do país, habitualmente e ao contrário das empresas privadas, os passos mais importantes na sua implementação são a

identificação da missão da unidade, a avaliação da estratégia atual, a análise do ambiente em que se insere e a definição e quantificação das atividades, objetivos e orçamento e controle. Uma vez que o planejamento estratégico das instituições públicas visa também promover o uso racional dos recursos, o orçamento e o controle tornam-se produtos de maior visibilidade e expectativas legítimas, refletindo os objetivos e esforços do governo e sua consistência. despesas com receita esperada.

1 Missão, Valores e Visão

A missão, valores e visão são aspectos que definem a identidade e o posicionamento da organização, servindo como base para a construção de um Planejamento Estratégico eficiente.

- Missão: razão pela qual a empresa existe, Segundo PORTO (1998), "nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos".

,LOBATO (2000) argumenta que "é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência".

Segundo Kaplan e Norton (2.004), em organizações públicas, a missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do mapa estratégico, configurando um propósito abrangente que consolide a missão da instituição governamental de forma a comunicá-la com nitidez para a organização.

- Visão: onde a empresa quer chegar,
- Valores: princípios inegociáveis, Segundo VERGARA (2004), os valores são um são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

2 Análise dos ambientes interno e externo

Um bom planejamento estratégico deve levar em consideração os fatores internos e externos da organização que afetam direta ou indiretamente os processos da empresa

Análise de SWOT

SWOT (ou FOFA) significa Forças (Strength), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

As forças e as fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da empresa. Já as oportunidades e as ameaças estão ligadas a fatores externos.

- S-Forças: funcionários motivados e engajados, produtos e serviços diferenciados, atendimento, logística etc.
- W-Fraquezas: profissionais desmotivados ou desqualificados, aparato tecnológico obsoleto, processos internos muito burocráticos etc.
 - O-Oportunidades: investir em nichos de mercado que ainda não tiveram suas necessidades atendidas.
 - T-Ameaças: crises política e econômica, legislação etc.

Análise pastel

A análise pastel é mais focada no ambiente externo e considera 6 fatores macroeconômicos que podem impactar as atividades da empresa: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais.

- Políticos: intervenção do governo na economia;
- Econômicos: juros, inflação, taxa de câmbio;
- Sociais: distribuição de renda, escolaridade, dados demográficos;
- Tecnológicos: softwares de gestão, automação de processos, aplicativos;

- Ecológicos: uso sustentável dos recursos naturais;
- Legais: Leis trabalhistas, direitos dos consumidores.

3 Definição de metas e Objetivos

As metas e os objetivos devem seguir o padrão SMART: Específicos (Specific), Mensuráveis (Measurable), Alcançáveis (Achievable), Relevantes (Relevant) e baseadas em um prazo (Time-based).

- S– Específico: Diminuir o CAC.
- M– Mensurável: 27%.
A– Alcançável: No ano passado, a empresa reduziu seu CAC para 35%. Reduzir esse percentual para 27% pode ser alcançado com ações de Inbound Marketing e fidelização.
- R– Relevante: Diminuir 27% do CAC representaria uma economia significativa e que poderia ser realocada na aquisição de novos equipamentos.
- T– Tempo: 12 meses.

4 Definição de Plano de Ação

O plano de ação refere-se à implementação de estratégias; define o papel de cada colaborador e os recursos necessários para implementar todos os recursos previstos no planejamento estratégico. Nesse sentido, a ferramenta 5W2H costuma ser muito útil agora.

5W

- What– O que fazer?
- Why– Por que fazer?
- Wher– Onde fazer?
- When– Quando fazer?
- Who– Quem vai fazer?

2H

- How– Como fazer?
- How much– Quanto custa fazer

Ao responder essas 7 perguntas, fica mais fácil mapear e executar as atividades com eficiência.

Exemplo :

- O quê: Lançar um aplicativo da loja
- Por quê: Garantir praticidade, conforto e segurança para os usuários
- Onde: Mercado nacional
- Quando: 01/01/2020
- Quem: Departamento de Tecnologia da Informação
- Como: Metodologia Agile
- Quanto vai custar: R\$290.000

5 Mensuração e acompanhamento de resultados

Medir e monitorar os resultados é o item final da nossa lista de 5 etapas do planejamento estratégico e, sem dúvida, uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico.

Por isso, a implementação de mecanismos de monitoramento nas etapas do planejamento estratégico é muito importante para saber se tudo o que foi planejado está se desenvolvendo conforme o esperado ou se algumas mudanças precisam ser feitas.

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é um conceito que permite medir e monitorar as atividades, possibilitando a melhoria contínua. Os indicadores de desempenho são analisados sob quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e desenvolvimento e crescimento. Com o auxílio do BSC, o gestor pode ter uma visão ampla dos processos da empresa e verificar se as atividades estão sendo realizadas de acordo com as metas estabelecidas no PE.

Key Performance Indicator – KPI

KPIs são indicadores-chave que medem o desempenho de vários processos em uma organização. Com a ajuda das informações fornecidas pelos KPIs, é possível direcionar recursos e esforços com segurança, cujos indicadores mostram em quais áreas a empresa está indo bem e onde há espaço para melhorias.

Exemplos de KPI:

- Taxa de Conversão
- Custo de Aquisição de Cliente (CAC)
- Retorno sobre Investimento (ROI)
- Customer Lifetime Value (CLV)
- Churn Rate
- Net Promoter Score (NPS)

FIGURA 3: ANÁLISE DE SWOT



FONTE: <https://blog.egestor.com.br/planejamento-estrategico/amp/>

Assim após as etapas e os objetivos definidos, os colaboradores das empresas podem começar a colocar em prática o projeto em questão, com a supervisão dos líderes e dos gestores, esses conseguem atingir suas metas de acordo com o esperado, quando são motivados a realizar suas tarefas. (OLIVEIRA e RIBEIRO, 2011)

4 Benefícios que gerou o planejamento estratégico para organizações públicas e que iniciativas utilizadas pelas instituições privadas poderiam ser adotadas dentro das organizações públicas para um melhor funcionário

A essência do planejamento estratégico é permitir que todas as organizações, tanto públicas quanto privadas, façam escolhas reunindo forças e recursos para implementá-las. Especialmente no setor público, algumas dessas opções são predefinidas na tarefa, ou seja, a razão da existência da organização. Isso garante um foco avançado na prestação de serviços para a empresa.

O planejamento estratégico das atividades permite aumentar a eficácia e eficiência dos processos. A ação é impulsionada pela direção, e é por isso que o planejamento é tão importante. Portanto, se for bem elaborado, executado e implementado, as chances de sucesso são maiores.

O planejamento estratégico é um processo de gestão interna e deve ser desenvolvido passo a passo de forma adequada para garantir diretrizes e estratégias que devem ser capazes de aproveitar as oportunidades de implementação do planejamento e pontos fortes e fracos. Também auxilia os gestores na tomada de decisões.

De acordo com Lacombe (2008), a importância do planejamento estratégico dentro do processo de gestão, deve ter uma eficácia empresarial, onde pode-se apresentar um modelo de elaboração dentro do planejamento, que visam à obtenção do melhor conjunto de diretrizes estratégicas e táticas, que são capazes de garantir a continuidade do empreendimento da organização.

Os responsáveis pela instituição devem ter controle suficiente sobre o ambiente da organização, garantindo que o processo de planejamento resulte em aumento da eficiência organizacional, e devem ser capazes de alcançar os resultados pretendidos.

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. (MOTTA, 2004, p. 11)

Nesse processo de gestão, o planejamento estratégico deve estar direcionado para o cenário da organização em que está inserida, pois o produto do planejamento é a transformação da organização, principalmente das atividades fim, juntamente com o plano e as diretrizes estratégicas, direcionando assim o planejamento da atividade da organização.

As organizações devem ser capazes de proporcionar metas e eficiência entre o sistema de valores do ambiente, interno, externo, valores buscados pela organização, para que a eficiência dos sistemas utilizados no planejamento seja consistente. com metas alcançáveis.

O planejamento estratégico deve possibilitar ao gestor a tomada de decisão adequada sobre as mudanças que podem afetar a própria organização, e assim, como ponto inicial para os gestores, deve ser estruturado por meio da formulação de estratégias dentro de objetivos alcançáveis. poder criar valor acrescentado nas atividades desenvolvidas.

O planejamento estratégico, quando utilizado corretamente pelos gestores, possibilita a formulação de direcionamentos e caminhos eficazes e eficientes para alcançar o sucesso que os projetos buscam.

De acordo com Oliveira (2012), o planejamento estratégico deve ser empregado nas organizações pelos gestores adequadamente, resultando em projetos que foram estudados em todas os setores, sendo que a parte administrativa é responsável pela implementação e resultados obtidos:

- Favorece a continuidade administrativa, assim como as etapas de acompanhamento da implantação dos projetos,
- Maior transparência aos processos e procedimentos implantados
- Revisão das ações dos colaboradores
- Viabiliza os objetivos tanto de curto, médio ou longo prazo, dentro das etapas. (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que serve como análise dentro do ambiente organizacional, propiciando uma visão sobre as oportunidades, ameaças e fraquezas dentro da organização, que podem ser ajustadas com os projetos e planejamentos a serem aplicados. (GRANT, 2003).

Com base no planejamento estratégico, a organização tem condições suficientes para seguir na direção certa, aproveitando as oportunidades disponíveis e trabalhando com os riscos dessa forma para alcançar os resultados positivos desejados.

De acordo com Boechat (2008), alguns conceitos do planejamento estratégico conseguem auxiliar os gestores a conseguirem os resultados positivos nas organizações, alguns deles são:

- Planejar é decidir antecipadamente o que irá ser feito, a maneira que irá ser realizado, quando e quem deve realizar, conseguindo-se assim alcançar os resultados pretendidos;
- O planejamento estratégico é um processo que apresenta os caminhos a serem seguidos de uma maneira adequada e eficiente, eficaz e efetivo;
- O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial, onde os gestores devem se permitir estabelecer a direção e a organização seguir o caminho proposto, tendo um grau maior de interação com o ambiente;
- O planejamento estratégico deve permitir que todos os esforços realizados pelos gestores nas organizações, dentro de qualquer área, sejam coerentes com o objetivo a ser seguido, dentro dos projetos aplicados.(p.46)

Uma firma deve receber uma imagem de posterior, pois se não se tem uma gerência a haver seguida, pode-se viver ao fracasso, o expresso do planejamento ardidoso deve haver destoldado e objetivo, desafiador, onde o posterior deve receber um meio adequado a haver seguido. Sendo destarte a imagem de posterior deve haver estável, vasto de desemaranhar aos gestores os caminhos corretos a serem seguidos.

Segundo Viana (2007), o gestor necessita ter em mente o modo em que irá tomar as decisões estratégicas, dentro do planejamento exposto, pois este afeta as operações e atividades da empresa, sendo assim o processo administrativo se inicia com os objetivos que a organização deseja atingir, selecionando-se as políticas, procedimentos e métodos para que se consiga alcançar o objetivo.

De acordo com Lacombe (2008), o planejamento estratégico é um processo que envolve toda a organização, e quando a informação não chega com clareza a todos os colaboradores, se tem um desacordo entre as partes, ou uma interpretação diferente do que foi exposto, o objetivo pretendido não consegue ser atingido.

De acordo com Lacombe (2008), o planejamento estratégico é um processo que envolve toda a organização, e quando a informação não chega com clareza a todos os colaboradores, se tem um desacordo entre as partes, ou uma interpretação diferente do que foi exposto, o objetivo pretendido não consegue ser atingido.

Tudo o que se constrói precisa de pilares para se sustentar. Da mesma forma, é uma gestão estratégica de pessoas quando bem estruturada.

Para que a decisão seja uma edificação sólida e admirável, que conduza ao sucesso da casa às alturas, os 5 pilares de administração estratégica de pessoas nas organizações a tomar devem estar com saúde trabalhados, assim sendo eles

- Motivação adequada dos funcionários;
- Processo de comunicação;
- Competências e conhecimentos;
- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Trabalho em equipe.

1 Motivação adequada dos funcionários

Esse é o soco para a produção dos resultados e litígio uma decomposição profunda do que motiva os profissionais de sua empresa. Ainda que muitos gestores acreditem que a única forma de motivar seus funcionários é por meio de investimentos altos, um bom administrador é capaz de motivar sua equipe sem muitos estímulos monetários.

Para um profissional dar o seu melhor, não basta que ele tenha uma quantia maior no final do mês. Mas não estamos dizendo que os incentivos financeiros não são eficazes. No entanto, na maioria das situações, a utilidade da liderança apenas para os subordinados é igual ou melhor do que um bônus.

2 Processo de comunicação

A empresa deve comunicar suas metas e objetivos de forma que não haja dúvidas e os gestores e líderes estejam sempre abertos ao diálogo com seus subordinados. Uma forte característica das empresas com bom desempenho neste pilar é adotar e incentivar uma cultura de feedback.

Ao estimular tanto os responsáveis pelos grupos quanto os gerenciados a avaliarem uns aos outros e as atividades institucionais, fica muito mais fácil corrigir erros, atingir metas e alcançar melhores resultados. Mas só falar não basta, é necessário. Portanto, é importante incentivar todos a interagir uns com os outros.

3 Competências e conhecimentos

Compreender a importância das habilidades e do conhecimento é essencial para bons líderes. Em última análise, uma organização é formada por pessoas e cada uma delas tem suas próprias habilidades. A cada dia, a capacidade de uma empresa gerenciar e melhorar essas características permite que ela se destaque em seu setor.

Compreendendo essa diversidade, o gestor entende a importância da gestão por competências, que nada mais é do que otimizar os resultados das tarefas de acordo com as competências dos especialistas que compõem a equipe. Isso só é possível avaliando as atitudes e conhecimentos do indivíduo. Com o auxílio da avaliação de desempenho, o responsável pela equipe pode gerenciar melhor as demandas, estimular resultados com maior produtividade, desenvolver sua equipe e controlar melhor o desempenho dos subordinados no trabalho.

4 Desenvolvimento pessoal e profissional

Como vivemos na era da informação, não é de se estranhar que um dos cinco pilares da gestão estratégica de RH nas organizações seja o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional contínuo. Deve ser lembrado que as organizações são como seres vivos e devem se transformar para acompanhar o desenvolvimento da tecnologia e da sociedade em geral. Para que isso seja possível, é preciso investir. Seja em treinamento ou em bônus, dependendo do desenvolvimento técnico da pessoa. Portanto, existem duas formas principais de manter sua equipe em constante desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto mais competente e representativo for o palestrante, mais facilmente as informações serão absorvidas e integradas à rotina dos participantes. No entanto, é preciso lembrar que a equipe técnica por si só não é suficiente. Para ter sucesso, uma empresa precisa de pessoas melhores. Por isso também é necessário investir em treinamentos de desenvolvimento humano, como a fala e a comunicação, que são chamadas de soft skills.

5 Trabalho em equipe

A qualidade do trabalho em equipe eficaz exige que cada membro da equipe entenda claramente seu papel no processo global. Além disso, a gestão deve manter os objetivos de trabalho de cada especialista bem alinhados e em sinergia com os objetivos da empresa. Também é importante que os membros da equipe entendam como seu trabalho se cruza e como a qualidade de seu próprio desempenho pode afetar positiva ou negativamente os resultados de outros profissionais.

Para fortalecer o trabalho em equipe, portanto, é importante que o profissional entenda a importância de seu trabalho ao final do processo. Da mesma forma, é interessante que ele saiba como funcionam outros setores, seus limites e como o aprimoramento de seu trabalho contribui para a lisura das equipes e dos processos organizacionais. Isso é facilmente alcançado com a criação de grupos de trabalho para discutir inovações e solucionar problemas da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim conclui-se que o planejamento estratégico nas instituições privadas assim como nas organizações públicas traz vários benefícios que ajudam gestores e responsáveis pela organização nas tomadas de decisões, para que assim possam estabelecer metas a serem realizadas a fim de que possam alcançar os lucros e metas estabelecidas.

O planejamento estratégico é primordial para as organizações, pois contribui para o melhor desenvolvimento, assim os gestores conseguem analisar de uma forma objetiva e clara, para serem alcançados tornando assim a empresa mais proativa, competitiva e por dentro das atualizações de mercado. O planejamento estratégico é um componente muito importante pois trata-se de uma ferramenta ligada ao crescimento organizacional e resultados no futuro que seja desejado pela organização.

Pois por meio do planejamento estratégico que é possível descobrir quais são as necessidades da equipe e da instituição, para que assim seja desenvolvido um método que venha suprir as necessidades da organização, desenvolvendo um método de trabalho que venha auxiliar em um melhor desempenho.

Nas instituições este método é uma ferramenta de grande utilidade no setor público assim como no privado, pois abrange uma diversidade de fatores que auxiliam em um desenvolvimento de maior sucesso pois conta com várias outras ferramentas inclusas nessa forma de planejamento, podendo assim ajudar e melhorar o desempenho tanto dos colaboradores quanto da instituição. Assim para que ocorra este planejamento precisa haver todo um estudo na organização para que possa ocorrer plano de desenvolvimento a ser traçado pela organização, para que ele esteja em seu pleno funcionamento e desempenho da melhor forma suas atividades e obrigações, fazendo assim consultoria entre funcionários e na organização para alcançar uma melhoria.

REFERENCIAS

ROVINA, Jackson. Planejamento Estratégico: entenda como criar e gerenciar a estratégia da sua organização!. 2019. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/01/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 08 dez. 2022.

PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. 2017. 10 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração) - (CEPPEV), são Paulo, 2017.

MENESES, Isabela de. O que é o planejamento estratégico: quais os tipos, vantagens e como fazer?. 2021. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://celero.com.br/blog/planejamento-estrategico/&ved=2ahUKEwijk9e1xtj7AhXLppUCHUcpBbMQFnoECBAQBQ&usg=AOvVaw2z6REaMycQmcVUldqwHPIY>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

ROCHA, Renata Elias da. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM ORGANIZAÇÕES VINCULADAS À SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. 2021. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/organizacoes-vinculadas>>. Acesso em: 16 dez. 2021.

OLIVEIRA, D de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática. 10. ed São Paulo: Atlas, 1996.294p

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.271p.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. INDE/ISCTE. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, Portugal, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.471p.

MENEZES, Jacqueline M. Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar. Florianópolis.