

# UNIDADE 2

## ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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



# ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DECLARAÇÃO DE VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Caro estudante,

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

Vamos seguir juntos nesta caminhada. Bons estudos!

## O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

Conheça mais detalhes sobre o HU acessando o endereço: <[www.hu.ufsc.br](http://www.hu.ufsc.br)>. Acesso em: 13 jul. 2011.

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

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

Esqueceu? Para relembrar, volte à Unidade 1.

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

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

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

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

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



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

#### MANDAMENTOS DA SENSIBILIZAÇÃO

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

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

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

## ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

### Declaração de Valores

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

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

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

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

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

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

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

DECLARAÇÃO DE VALORES	
Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ética</li> <li>▶ Respeito</li> <li>▶ Segurança</li> <li>▶ Transparência</li> <li>▶ Profissionalismo</li> </ul>

Quadro 7: Declaração de Valores

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

DECLARAÇÃO DE VALORES	
Crenças e Valores do Hemocentro de Santa Catarina (HEMOSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Credibilidade</li> <li>▶ Responsabilidade</li> <li>▶ Qualidade</li> <li>▶ Competência</li> <li>▶ Comprometimento</li> <li>▶ Ética e moral</li> <li>▶ Trabalho em equipe</li> <li>▶ Valorização pessoal</li> </ul>
Hospital São Francisco de Assis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cliente</li> <li>▶ Ética</li> <li>▶ Equipe</li> <li>▶ Atualização</li> <li>▶ Princípios cristãos</li> </ul>
Hospital de Caridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Respeito à religiosidade, às crenças e aos valores individuais</li> <li>▶ Valorização do cliente</li> <li>▶ Responsabilidade ambiental</li> <li>▶ Busca constante pela qualidade</li> <li>▶ Ser hospital filantrópico</li> <li>▶ Comportamento ético</li> <li>▶ Credibilidade: confiança no corpo clínico e funcional</li> <li>▶ Atendimento humanizado: atendimento aos pacientes com afeto e empatia</li> </ul>
Associação Mineira de Reabilitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nossa equipe, nossa força</li> <li>▶ Promoção do progresso da medicina física e da reabilitação</li> <li>▶ Seriedade e credibilidade</li> <li>▶ Satisfação total do cliente/ excelência no atendimento</li> <li>▶ Relação de parceria com outras instituições assistenciais</li> <li>▶ Os resultados desejados estão sempre em mente</li> </ul>

Quadro 7: Declaração de Valores

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

DECLARAÇÃO DE VALORES	
Princípios do Hotel Fazenda Boa Esperança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hospitalidade</li> <li>▶ Organização</li> <li>▶ Solidariedade</li> <li>▶ Pontualidade</li> <li>▶ Ética</li> <li>▶ Dedicção</li> <li>▶ Esperança</li> </ul>
Caixa Econômica Federal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes</li> <li>▶ Busca permanente de excelência na qualidade de serviços</li> <li>▶ Equilíbrio financeiro em todos os negócios</li> <li>▶ Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade</li> <li>▶ Respeito e valorização do ser humano</li> </ul>
Eletrosul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Responsabilidade Social</li> <li>▶ Respeito e Valorização do Ser Humano</li> <li>▶ Atuação com Inovação e Liderança</li> <li>▶ Respeito ao Meio Ambiente</li> <li>▶ Atuação com Ética</li> <li>▶ Atuação com Agregação de Valor</li> </ul>
Correios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Satisfação dos clientes</li> <li>▶ Respeito aos seus empregados</li> <li>▶ Ética nos relacionamentos</li> <li>▶ Competência profissional</li> <li>▶ Compromisso com as diretrizes governamentais</li> <li>▶ Responsabilidade social</li> <li>▶ Excelência empresarial</li> </ul>

Quadro 7: Declaração de Valores

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

DECLARAÇÃO DE VALORES	
Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Compromisso</li> <li>▶ Ética</li> <li>▶ Participação</li> <li>▶ Respeito</li> <li>▶ Sabedoria</li> <li>▶ Verdade</li> </ul>

Quadro 7: Declaração de Valores

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

### Observação Importante!

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

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

## Como se faz a Declaração de Valores de uma Organização?

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

## Missão

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

Por que uma organização deve estabelecer sua Missão?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 8: Exemplos de Missão

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

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

Quadro 8: Exemplos de Missão

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

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

Quadro 8: Exemplos de Missão

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

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

### Como se Faz a Missão de uma Organização?

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

lembra-se do comentário a respeito do papel dele?

## Visão

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O Quadro 9 apresenta alguns exemplos de Visão:

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

Quadro 9: Exemplos de Visão Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Visão de cada uma das organizações apresentadas

ORGANIZAÇÃO	VISÃO
<b>Caixa Econômica Federal</b>	<p>A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.</li> <li>▶ Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.</li> <li>▶ Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.</li> <li>▶ Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.</li> </ul>
<b>PRÓ-VIDA</b>	<p>Até 2006 a Pró-Vida será a melhor referência da região Sul de Santa Catarina em qualidade e atendimento, reconhecida pela preferência dos pacientes, médicos e colaboradores com ampliação de novos serviços e expansão patrimonial.</p>
<b>Correios</b>	<p>Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.</p>
<b>Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina</b>	<p>Ser um órgão de excelência em matéria de educação.</p>
<b>Banco do Brasil</b>	<p>Sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desenvolvimento e responsabilidade socioambiental.</p>

Quadro 9: Exemplos de Visão Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Visão de cada uma das organizações apresentadas

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

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

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

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

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

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

## Como se Faz a Visão de uma Organização?

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

## Fatores Críticos de Sucesso da Organização

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Trataremos disso na próxima Unidade.



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

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

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

### *E o HU não vai falir?*

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

Fique atento!

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

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

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

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

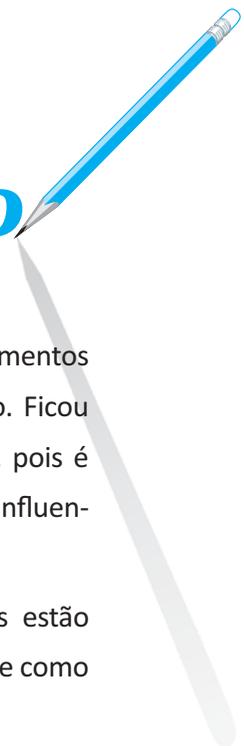
### Complementando...

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

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

Acessos em: 13 jul. 2011.

# Resumindo



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

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

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

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

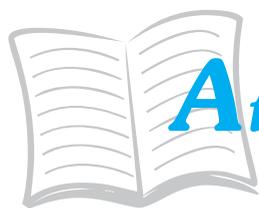
Mais importante do que as perguntas acima é entender que na **Missão** deve estar presente o **Negócio** da organização. Negócio não é o produto ou serviço que esta oferece ao **Mercado**, mas justamente os elementos que conseguem materializar o Negócio da organização.

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

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

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

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



## Atividades de aprendizagem

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

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

- c) Pesquise para saber se a organização tem uma Missão e uma Visão, formuladas;
- d) Agora compare com a sua.
- e) Há diferenças? Quais?
- f) A que ela tem, caso a tenha, corresponde à verdade? Ou seja, as práticas da organização confirmam que ela procede conforme o que está na Missão e na Visão;
- g) Você consegue perceber se existe discordância na prática da organização com relação aos seus propósitos, se ela está inventando muita coisa?
- h) Observe as definições de Missão, Visão e FCS que você fez. A organização adota em suas práticas os itens que você formulou?
- i) Caso você conheça alguém da organização, converse com ele e troque impressões;

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