

UNIDADE 5

A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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

A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Caro estudante,

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

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

Ao final da Unidade você receberá um convite!

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

Vamos aos casos!

CASOS REAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

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

ESTUDO DE CASO

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

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

Consta uma apresentação do Presidente – Conselheiro José Carlos Pacheco

Valores Institucionais

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

Missão

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

Visão

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

Pontos Fortes

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

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

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

Pontos Fracos

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

Oportunidades

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

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



Saiba mais

PROMOEX

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

Ameaças

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

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

Objetivos Estratégicos

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

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

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

ESTUDO DE CASO

Hospital Universitário da Universidade Federal Santa Catarina – HU/UFSC

Nome do documento: **Plano 2012**

Consta uma apresentação do Diretor Geral do Hospital Universitário.

Declaração de Valores HU

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

Missão

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

Visão

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

Fatores Críticos de Sucesso

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

Pontos Fortes

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

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

Pontos Fracos

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

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

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

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

Oportunidades

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

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

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

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

Ameaças

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

Questões Estratégicas

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

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

Repare que as Questões Estratégicas foram aqui chamadas de Programas.

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

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

Conselho Estadual de Educação – CEE

Nome do documento: **Plano 2014**

Consta uma apresentação do Presidente – Prof. Adélcio Machado

Declaração de Valores

- Ética
- Compromisso com a Educação de Qualidade
- Justiça

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

Missão

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

Visão 2014

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

Fatores Críticos de Sucesso

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

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

Pontos Fortes

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

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

Pontos Fracos

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

Oportunidades

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

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

Ameaças

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

Questões Estratégicas

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

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

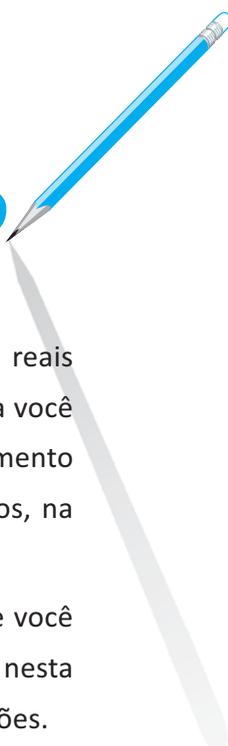
Caro estudante, estamos chegando ao final da disciplina, torcemos para que nossa contribuição tenha sido útil para a sua trajetória nesse curso.

Complementando...

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

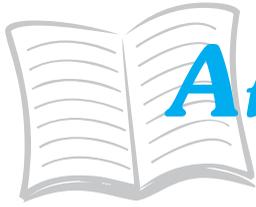
-  *Portal Espírito Santo 2025* – disponível em: <<http://www.espiritosanto2025.com.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2011. Nele você vai encontrar o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo para 2025, ou seja, o Planejamento Estratégico do Estado do Espírito Santo. O Planejamento é apresentado com todos os detalhes,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

Resumindo



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

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



Atividades de aprendizagem

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

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

- **Objetivo da atividade:**

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

- **Passo a passo da atividade:**

- a) O que deve ser feito concretamente?
Desenvolver um Planejamento Estratégico para uma Organização Real.
- b) Equipe ou individual?
O trabalho pode ser feito em equipe de, no máximo, quatro componentes ou, para quem preferir, individualmente.

c) O que deve constar do trabalho a ser entregue?

Dois itens, separados em: Parte 01 e Parte 02.

Parte 01: você deve contar, detalhadamente, como foi feito o trabalho, desde os primeiros momentos de preparação até o caso prático.

Parte 02: o Planejamento Estratégico da Empresa X (Colocar o nome) com as seguintes partes: Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos), Matriz FOFA, Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

d) Tem algum Planejamento Estratégico que pode servir de Exemplo quanto à forma?

Sim. Os três Estudos de Caso que estudamos, em especial o do HU, pois é o mais detalhado.

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

f) Critérios para a escolha da Organização.

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

g) Recomendação importante para encaminhar a atividade:

Nas Unidades 2, 3 e 4, você encontra, depois de cada uma das etapas que foram desenvolvidas, as seguintes perguntas:

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- JÚLIO, Carlos Alberto. *A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- _____. *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. *Mapas estratégicos: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de Administração pública*. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 28 mar. 2011.
- MINTZBERG, Henry. Generic strategic. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *The strategy process*. Prentice-Hall, 1992, p. 70-81.
- _____. A Criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pelos setores do planejamento estratégico*. Graduação de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em ação*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1988a.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MINICURRÍCULO

Maurício Fernandes Pereira

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

