



Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes (privadas e públicas)

Denis Alcides Rezende, Dr.

Educação e Consultoria em Informação e Estratégia
www.DenisAlcidesRezende.com.br
(41) 9974.1168

Conselho Regional de Administração
CRA - 22 maio 2012

Planejamento Estratégico

Transparências para utilização em:

- capacitação organizacional
- cursos acadêmicos.

Copyright - Direitos autorais:

Denis Alcides Rezende, Dr.

Educação e Consultoria em Informação e Estratégia
www.DenisAlcidesRezende.com.br
(41) 9974.1168



9D Consultoria

Planejamento Estratégico (Privado e Público)
Projetos de Sistemas de Informação
e Gestão da Tecnologia da Informação

Denis Alcides Rezende

- atua com administração, estratégia, informação e gestão da tecnologia da informação desde 1980
 - leciona desde 1986
 - graduado em Processamento de Dados
 - graduado em Administração
 - com especialização em Magistério Superior
 - mestre em Informática
- doutor em Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial
 - pós-doutor em Administração Municipal (USP)
 - autor e co-autor de 18 livros (+ 49.651 vendidos) e mais de 200 artigos científicos publicados
- diretor da *9D Consultoria em Informação e Estratégia*
- professor Doutorado em Gestão Urbana - PUCPR

www.DenisAlcidesRezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Referência livro:

REZENDE, Denis Alcides.

**Planejamento estratégico público ou privado:
guia para projetos em organizações de governo ou
de negócios.**


2ª. edição - São Paulo: Atlas, 2012.



www.DenisAlcidesRezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Conteúdo

- 1. Premissas**
- 2. Conceito, organização e metodologia**
- 3. Análises organizacionais**
- 4. Diretrizes organizacionais**
- 5. Estratégias organizacionais**
-  **6. Controles organizacionais e gestão do planejamento**
- 7. Gestão estratégica (Implantação e Execução)**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Administração ≠ Gestão ≠ Planejamento

Administração:

- ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente interno e externo

Gestão:

- aplicação da ciência da administração
(Gestor: função)

Planejamento:

- instrumento de gestão
(recurso, ferramenta de inteligência organizacional)



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

Gestor

**É uma “função”
(diferente de Gerente / Diretor)**

Habilidades e responsabilidades do gestor:

- recursos humanos (pessoas)
- atividades ou processos (projetos)
- recursos diversos
(financeiros, materiais, tecnológicos, de tempo ...)

→ diferente de Administrador

→ perfil profissional exigente



→ requer capacitação focada na **Inteligência Org.**

[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

Palavras-chave:

- planejamento

“pensar” “sonhar” “desejar” “desenhar”
(adequado, dinâmico, participativo)

- informação

(sistemizada, oportuna, personalizada)

→ **informação como base para o conhecimento**

→ **a partir das necessidades personalizadas**

→ **talento humano é fundamental**

→ **Tecnologia da Informação (instrumento)**



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

Palavras-chave:

- objetivos
alvos qualificados e quantificados

- estratégias
atividades ou caminhos para atender aos objetivos.

- ações
atividades para atender (ou detalhar) as estratégias

→ base: problemas ou desafios organizacionais

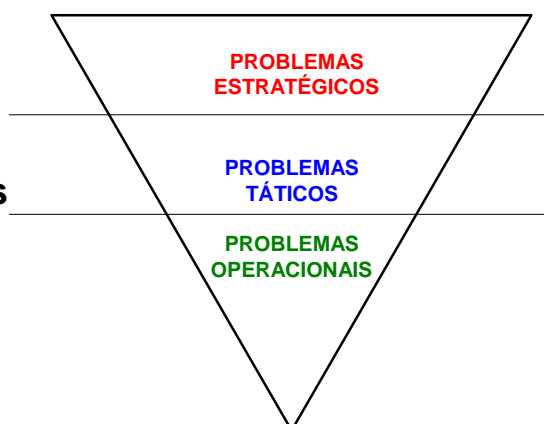


www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

**Problemas
nas
organizações**



→ os estratégicos são mais relevantes: mapear

→ para cada problema: projeto

Clássicos: pessoas, processos e informações



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

Porque planejar

- inteligência organizacional
- sobrevivência e perenidade
- maximizar os lucros (competitividade)
- alternativas de “rentabilidade” ou de “negócios”
 - estabelecer premissas e prioridades
- ações concentradas nos objetivos e “negócios”
 - contraponto para incertezas
- determinar possíveis alternativas de ações
 - qualidade, produtividade e efetividade
 - controles

→ equipe multidisciplinar e de maneira formal



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Introdução

Planejamento estratégico – visão geral



www.Denis Alcides Rezende.com.br



Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

É oriundo do termo inteligência empresarial
(*business intelligence*)
Não é um software.

Diferente do trivial, do comum, do básico.

Supera o conceito de *Inteligência Competitiva*.

É um modelo de gestão desafiador.
→ *Organizational Business Intelligence (OBI)*



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Sistema de monitoramento do ambiente
interno e externo da organização como uma maneira
organizada de coletar, analisar e
disseminar informações estratégicas (SAPIRO, 1993).

Visa melhorar a decisão dos negócios.

Pretende levar as informações para um número
maior de usuários dentro da organização.

→ gerar e implementar soluções organizacionais
→ *business intelligence (BI)*



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Promove soluções por meio da integração dos pilares aplicados à gestão de negócios:

- do saber (teoria da cognição);
- do ser e conviver (teoria humanista);
- e do saber fazer (teoria sociocrítica).

Trabalha com pessoas que formam a organização com profundo conhecimento de suas potencialidades e limites.

(LEMOS, 2002)



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

**Qual a diferença entre a
“senhora da limpeza”**

**Loja “convencional” de Revenda de Automóveis
e
Loja “inteligente” de Revenda de Automóveis**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Em uma revenda de automóveis “inteligente”,

**a “senhora da limpeza”
e todas as demais pessoas
“vendem” automóveis.**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Integra níveis individual, equipe e organizacional.

Dimensões-chave:

- **visão estratégica;**
- **destino compartilhado** (“todos no mesmo barco”);
- **apetite por mudanças;**
- **sentido coletivo de energia, motivação** (“coração”);
- **alinhamento entre visão estratégica e prioridades;**
- **uso do conhecimento e sabedoria coletivos;**
- **pressão por desempenho**
 (“fazer o que tem de ser feito”).



(ALBRECHT, 2004)

www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

É facilitada com:

- sinergia das funções organizacionais
- adequação das pessoas e das tecnologias
- planejamento estratégico organizacional
 - planejamento de informações
(incluindo sistemas de informação e tecnologia da informação)
- gestão da informação e do conhecimento
 - práticas da inteligência competitiva



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Provocações (são “*inteligentes*”?):

- organização pública pode até atender educadamente o cidadão
- posto de combustível também pode abastecer veículos
- hotel pode inclusive hospedar clientes
- farmácia pode até mesmo vender remédios



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

atender mais que educadamente o cidadão

ter uma loja de conveniências no posto de
combustível

ter um restaurante no hotel

ter outros produtos na farmácia

**não significa que essas
organizações são inteligentes.**



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Escolas convencionais X inteligentes

Uma escola “**convencional**”

atende educadamente os alunos,
disponibiliza biblioteca, laboratórios, salas, etc.
possui professores adequados e
tem lucratividade

Em uma “**escola inteligente**”, os “porteiros”, os
“assistentes de secretarias” e todas as demais
pessoas “ensinam de forma abrangente”.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

com base nas informações e conhecimentos
sistematizados, personalizados e oportunos,
nas decisões e ações competentes
e na aplicação dos preceitos de inteligência,
a organização inteligente pode gerar novos
serviços, produtos, negócios ou atividades além
dos triviais e, como consequência,
contribuir para o seu êxito ou sucesso.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Em uma organização “inteligente”, os
“receptionistas”, os “atendentes”, os “executores”
e todas as demais pessoas
“prestam serviços”
ou “vendem produtos”.

Nas organizações públicas, todas as pessoas (servidores
públicos ou não) “prestam serviços públicos” aos cidadãos
para contribuir com sua qualidade de vida.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Principais barreiras:

Mão-de-obra.

Cultura organizacional.

**Transferência do conhecimento e
compartilhamento das práticas adequadas.**

**Critérios diferenciados de reconhecimentos e
de oportunidades ofertadas pela organização.**

Gestores e modelo de gestão organizacional.

Velocidade das mudanças.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Inteligência organizacional

Principais desafios:

Alinhamento entre negócios e pessoas.

Pessoas comprometidas e capacitadas.

**Diretores, Gerentes e Técnicos com competente postura
de gestores do negócio da organização.**

**Sistemas e Tecnologia da Informação atuando como
ferramenta estratégica e operacional.**

**Geração de informações oportunas e conhecimentos
adequados e personalizados.**

Planejamentos apropriados, dinâmicos e seqüenciados.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Conceito de Inteligência Organizacional

**Somatório dos conceitos de
inovação, criatividade,
qualidade, produtividade, efetividade,
perenidade, “rentabilidade”, modernidade,
inteligência competitiva
e gestão do conhecimento.**

(REZENDE, 2002).



- elaborada pelas pessoas competentes e comprometidas
- viabilizada pelos recursos da T.I. efetiva



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Teoria *New Public Management* (NPM) nas organizações públicas

**Aplicar nas organizações públicas os modelos de
gestão originalmente oriundos da iniciativa privada
e dos conceitos de administração estratégica e
empreendedorismo.**

**Características: contextualizar o cidadão como um
cliente em foco ... e medir o sucesso do governo pelo
cidadão.**

**Princípios: reestruturação; reengenharia; reinvenção;
realinhamento; e reconceituação** (JONES; THOMPSON, 2000).



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Organizational Business Intelligence (OBI)
Inteligência Organizacional
como
Modelo de Gestão da Organização



www.Denis Alcides Rezende.com.br





Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

**Conceitos relevantes
para serem discutidos antes de iniciar o
Projeto de Planejamento Estratégico
e demais Projetos para Inteligência Organizacional**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

- 1.1. Administração estratégica**
- 1.2. Pensamento estratégico**
- 1.3. Informação e conhecimento**
- 1.4. Funções organizacionais**
- 1.5. Alinhamento do PE com sistemas e TI**
- 1.6. Empreendedorismo**
- 1.7. Liderança**
- 1.8. Inovação**
- 1.9. Gestão de projetos**
- 1.10. Inteligência organizacional**
- 1.11. Gestão pública ou privada**
- 1.12. Planej. pessoal, familiar e profissional**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.2. Pensamento estratégico

IO

Arte de criar estratégias com efetividade.

Pensar estrategicamente e agir operacionalmente.
Dominar o presente e conquistar o futuro .

**Arte de superar um adversário, sabendo que ele
está tentando fazer a mesma coisa.**

→ **teoria dos jogos (ex. xadrez)**

Gestores

www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.3. Informação e conhecimento

**“algo útil” para decisões)
(com base em dados)**

IO

Características:

- com conteúdo único
- sem generalizações
 - não abstrata
- mais de duas palavras
 - sem verbo
- é diferente de documento

Comitês
(estratégias
informações,
conhecimento,
TI,
processos)

www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.4. Funções organizacionais

IO

Base: T.I.

- são macroatividades presentes em todas as organizações
- Inclui o meio ambiente interno e externo
- não são áreas ou departamentos
- **integração dos sistemas organizacionais pela TI**

www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.5. Alinhamento do PE com sistemas e tecnologia

IO

PE

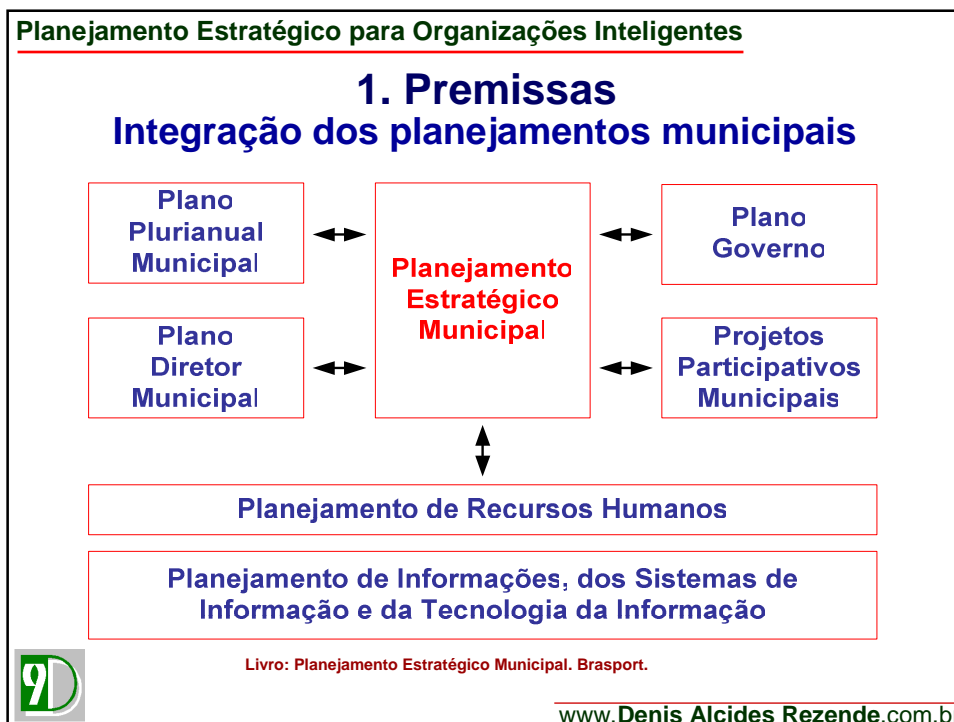
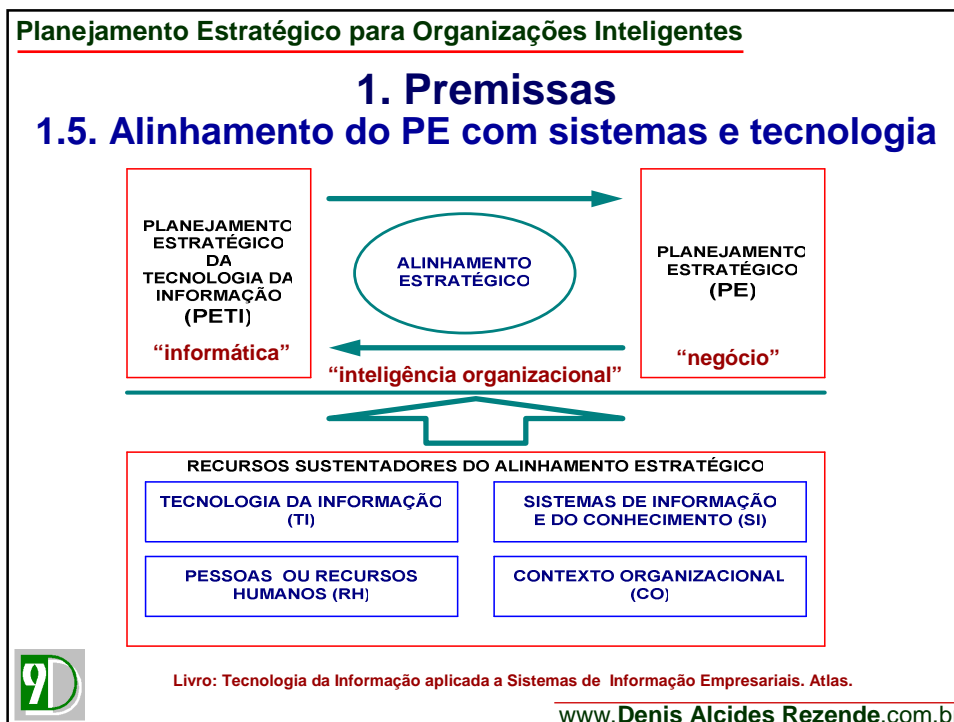
PEI (PETI)

SI **TI** **RH/P**

PROD / SERV **COM / MKT** **MAT / LOG** **FIN** **RH** **JL**

Livro: Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais. Atlas.

www.Denis Alcides Rezende.com.br



Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.6. Empreendedorismo – processo empreendedor

Envolve uma série de fatores, inúmeras atividades e muitas ações críticas **inteligentes**.

Também não ocorre do dia para noite.

Fases convencionais:

- geração de idéias ou busca de oportunidades
- plano de negócios ou planejamento estratégico
- busca de recursos financeiros e não financeiros para sua viabilidade
- controle ou a gestão do empreendimento.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.7. Liderança

IO

Capacidade inteligente de influenciar outras pessoas ou organizações e de gerar seguidores para atingir objetivos determinados.

Abordagens humanas ou organizacionais. Fenômenos pessoais ou grupais, de influências, poder, comunicação, motivação e persuasão.

(planej., organização, **direção/gestão** e controle)

→ na equipe multidisciplinar



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas


1.8. Inovação

IO

Fazer “diferente” com valor agregado, sem necessariamente novo.
É diferente de invenção (proposta inédita).

Duas abordagens: tecnológica e humana.

Estágios: - pesquisa;
- desenvolvimento;
- controles ou testes ou análises;
e manutenção ou monit. ou dissem. ou pós-venda.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas


1.9. Gestão de projetos

IO

PMBOK - PMI (Project Management Institute) www.pmi.org [.br]

Fases e processos (5)
iniciação, planejamento, execução,
controle e encerramento.


Áreas do conhecimento (9)
integração, escopo, tempo, custos,
qualidade, recursos humanos, comunicações,
riscos e suprimentos ou contratos.

 [responsabilidade social, sustentabilidade ambiental, tecnológica]

“tudo” é projeto

**PERT/CPM - Program Evaluation Review Technique
Critical Path Method**

PODC - Planejamento, Organização, Direção, Controle



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

1. Premissas

1.12. Planejamento pessoal, familiar e profissional

Pessoal: objetivos individuais, pensando no seu futuro e na sua felicidade como ser humano.

Familiar: objetivos coletivos, pensando no futuro e felicidade da “família”.

Profissional: objetivos profissionais, pensando no seu futuro e na sua felicidade como trabalhador, seja empregado, prestador de serviços ou empregador (que fazer ao longo da carreira)



Gestores



IO

www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.1. Conceito

2.2. Plano de Negócio e PE

2.3. Metodologia e projeto

2.4. Fase 0 - Organização, divulgação e capacitação



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.1. Conceito de planejamento estratégico

Processo, posterior projeto, dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para formalização dos objetivos, estratégias e ações, embasado em problemas ou desafios.

**Diferentes e complementares técnicas.
Com o total envolvimento das pessoas (I/E).**

Direcionado para a revitalização de uma organização ou para a sedimentação de um serviço ou produto ou ainda, para a ampliação da lucratividade.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.2. Plano de negócio e planejamento estratégico

PE também pode ser chamado de plano de negócios.

PN pode incluir o detalhamento dos planos:

- de operação dos processos ou serviços (ou operacional de desenv. processos organizacionais, incluindo logística, RH e os critérios de qualidade, produtividade e efetividade);**
- de marketing (ou comercial ou de vendas);**
- e plano financeiro.**



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.3. Metodologia de PE

Abordagem organizada por meio de passos preestabelecidos. É um roteiro sugerido

Deve ser escolhida e efetivamente adotada.

Fases, subfases, produtos e pontos de aprovação.

Relações com os outros eventuais planos.

Divulgação e transparências nas atividades.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.3. Metodologia de Projeto PE

Fase 0 - Organização, divulgação e capacitação



www.Denis Alcides Rezende.com.br


Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.3. Metodologia e projeto PE

Visão temporal

ontem hoje	hoje amanhã	amanhã depois
Análises Organizacionais	Diretrizes Organizacionais	Estratégias Organizacionais
Controles Organizacionais e Gestão do Planejamento		
Passado	Futuro	



www.Denis Alcides Rezende.com.br


Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

2. Conceito, organização e metodologia

2.4. Fase 0 – Organização, divulgação e capacitação

- 0.1. Entender a organização
02. Conhecer o local do projeto
- 0.3. Adotar conceito do projeto
- 0.4. Definir o objetivo do projeto
- 0.5. Definir a metodologia do projeto
- 0.6. Definir a equipe multidisciplinar do projeto
- 0.7. Divulgar o projeto
- 0.8. Capacitar os envolvidos no projeto
- 0.9. Definir instrumentos de gestão do projeto
- 0.10. Elaborar plano de trabalho do projeto [orçamento]

IO



www.Denis Alcides Rezende.com.br


Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

Fase 1 – Análises organizacionais

Outras fases:

2. Diretrizes organizacionais
3. Estratégias organizacionais
4. Controles organizacionais e gestão do planejamento



www.Denis Alcides Rezende.com.br


Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

Também chamadas de diagnóstico estratégico, análises estratégicas, análise do meio ambiente, entre outros nomes.

Relacionadas com observações críticas, com decomposições de atividades, com classificações de ações, com apreciações detalhadas, com monitoramentos específicos, com exames minuciosos e com possibilidades de correções.

Imprescindíveis: dados, indicadores e informações da organização e conhecimentos das pessoas envolvidas.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

Para organização já estabelecida:
a situação atual e proposta.

Para organização a ser estabelecida:
situação proposta ou desejada.

Em ambos os casos o concorrente ou competidor
deve ser analisado.

IO

Avaliações: positivo ou negativo; bom ou ruim;
adequado ou inadequado; suficiente ou insuficiente;
atende ou não ...

Expressas em: textos, números, tabelas, pareceres, etc.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

3.1. Análise das funções organizacionais

3.2. Análise setorial da organização (Porter)

3.3. Análise da estrutura organizacional

3.4. Análise do modelo de gestão da organização

**3.5. Análise dos sistemas de informação
e da tecnologia da informação**

3.6. Análise das influências na organização

(legal, econômica, demográfica, tecnológica, social, cultural,
política, ecológica e outras)

3.7. Análise dos ambientes da organização (SWOT)

3.8. Análise dos fatores críticos de sucesso

3.9. Outras análises complementares



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

3.2. Análise setorial da organização (Porter)

Direcionada ao segmento, setor ou ramo
de cada produto ou serviço:

IO

- cidadãos ou clientes, consumidores e potenciais
 - fornecedores
- competidores ou concorrentes
- serviços ou produtos substitutos



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

3.7. Análise dos ambientes da organização

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Fraquezas ou pontos fracos

IO

Têm conotações negativas, exemplo:
falta de; insuficiência de; ausência de; limitações
na; dificuldades na; segmentação na; pouca de;
inadequação na; lentidão no; não integração do;
desconhecimento de; entre outras negativas.

Também podem ser entendidas como **problemas**
ou desafios das organizações.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

3. Análises organizacionais

3.8. Análise dos fatores críticos de sucesso

IO

Elementos essenciais sem os quais a organização não tem ou terá resultado positivo ou adequado.

Capacidades e os recursos absolutamente necessários para atuar e se constituem em pontos fortes da organização.

prioridade



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

4. Diretrizes organizacionais

Fase 2 – Diretrizes organizacionais

Outras fases:

1. Análises organizacionais
3. Estratégias organizacionais
4. Controles organizacionais e gestão do planejamento



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

4. Diretrizes organizacionais

O Projeto de PE pode ser iniciado pelas “diretrizes organizacionais” quando se deseja um novo empreendimento, negócio ou atividade.

Recomenda-se iniciar pelas “análises organizacionais” quando a organização já está estabelecida.

Todas atividades podem ser elaboradas concomitantemente e ainda, como opção, por diferentes equipes integradas.

Para organizações já estabelecidas, todas as subfases podem ser elaboradas em duas formas:

- atual (situação existente) e
futuro (situação proposta e desejada ou condição potencial).

Para organizações que serão criadas, só proposta.



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

4. Diretrizes organizacionais

4.1. Atividade pública ou negócio privado

- Convencional e ampliado
- Serviços ou produtos
- Cidadãos ou mercado alvo
 - Local de atuação

4.2. Missão da organização

4.3. Visão da organização

4.4. Valores da organização

4.5. Políticas da organização

4.6. Macro-objetivos e Objetivos da organização

4.7. Modelagem dos processos

ou procedimentos operacionais da organização



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

4. Diretrizes organizacionais

4.1. Atividade pública ou negócio privado


4.1.3. Serviços ou produtos **IO**

**Serviço é aquilo que é prestado ou fornecido.
Produto é aquilo que é produzido ou fabricado.**

Pode ser unidades de negócio ou células de atividades...

- **saúde pública: atendimento ao cidadão; serviços médicos; odontologia; internações; medicina domiciliar;**
- **indústria de sabão: sabão em pedra, sabão em pó ...**
- **comércio de vestuário: roupa feminina, calçados ...**

Pode-se deixar claro o que a organização não faz.
Pode-se também descrever os preços e as demais especificações técnicas ou características diferenciadas



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

4. Diretrizes organizacionais


4.6. Objetivos da organização **IO**

**Alvos devidamente qualificados e quantificados
Grandes metas a serem atingidas pela organização.
Deve-se mencionar “o que”, “quanto” e “quando”**

Pública: atender x cidadãos no ano y; criar x serviços no ano y; racionalizar x processos internos no ano y ...

Privada: produzir x produtos no ano y; elaborar x projetos no ano y; vender x produtos no ano de y; faturar x valor no ano de y; conquistar x novos clientes no ano de y ...

Podem ser separados em curto, médio e longo prazo.
Percentuais devem ser declarados. Podem ter tempo “permanente”.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

5. Estratégias organizacionais

Fase 3 – Estratégias organizacionais

Outras fases:

1. Análises organizacionais
2. Diretrizes organizacionais
4. Controles organizacionais e gestão do planejamento



5. Estratégias organizacionais

Requer elaboração, discussão, entendimento e aprovação das fases:

- “**diretrizes organizacionais**”
- e “**análises organizacionais**”.

Fase mais desafiadora ou intelectual do projeto.
Relacionada com inteligência organizacional.

Duas orientações:

- *direcionamento das estratégias* - “Cenários de posicionamentos estratégicos ou macroestratégias”.
- *formulação das estratégias* - “Estratégias da organização”.



Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

5. Estratégias organizacionais

3.1. Cenários de posicionamentos estratégicos
ou macroestratégias

3.2. Estratégias da organização

3.3. Planos de ações das estratégias da organização

3.4. Viabilidade das estratégias da organização

3.5. Viabilidade do projeto - mapa resumo

3.6. Mapeamento financeiro



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

5. Estratégias organizacionais

3.2. Estratégias da organização

No PE as estratégias da organização devem ser descritas por meio de frases curtas para atender os objetivos da organização.

Exemplos: elaborar projeto de produção ou de serviços;
formalizar projeto de marketing (divulgar organização);
implementar prog. recursos humanos (capacitar pessoas);
efetuar plano de materiais ou logística e distribuição;
desenvolver alianças estratégicas com fornecedores;
determinar parcerias com clientes ...



Por opção **colunas**: problemas; objetivos; estratégias.

[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

5. Estratégias organizacionais

3.3. Planos de ações das estratégias da organização

Atividades para atender (ou detalhar) as estratégias Execução do planejamento estratégico.

Opção: 5W1H (*who* - quem, *when* - quando, *what* - o que,
where - onde, *how* - como; e *why* - por que).

Planos de ações:

- **ações ou atividades ou tarefas** (frases com verbo);
- **responsáveis pelas ações;**
- **período ou tempo;**
- **recursos necessários.**

→ um plano de ações para cada uma das estratégias da organização
→ várias ações para cada uma das estratégias da organização



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

6. Controles organizacionais e gestão do planejamento

Fase 4 – Controles organizacionais e gestão do planejamento

Outras fases:

1. Diretrizes organizacionais
2. Análises organizacionais
3. Estratégias organizacionais



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

6. Controles organizacionais e gestão do planejamento

Pode ser desde o início.

Controle é fazer da forma como foi planejado.

Orienta atividades exercidas.

Permite verificar se as “análises” estavam corretas.

**Imprescindíveis: dados, indicadores e informações da
organização e conhecimentos das pessoas.**



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

6. Controles organizacionais e gestão do planejamento

**4.1. Níveis de controles da organização
(estratégico, tático ou gerencial e operacional)**

4.2. Meios de controles da organização

**4.3. Periodicidades do projeto
(validação e revisão)**

4.4. Gestão do projeto



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica (Implantação e Execução do PE)

Atividades complementares do PE

Independem da metodologia

→ novos desafios
→ Exige conceito, método, Comitê Gestor ...
(Fase Zero)



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica

Conceito de Gestão estratégica

**Processo sistemático, planejado, gerido,
executado e acompanhado sob a gestão da alta
administração da organização,**

**envolvendo e comprometendo todas as pessoas e
respectivos níveis hierárquicos**

→ após elaborada a primeira versão do PE



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica

Finalidade da Gestão estratégica

**Assegurar o crescimento, a continuidade
e a sobrevivência da organização**

**por meio da adaptação contínua de sua estratégia,
de sua capacitação e de sua estrutura,**

**possibilitando-lhe enfrentar as mudanças
observadas ou previsíveis no seu ambiente
externo ou interno, antecipando-se a elas**



COSTA, E. A. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2007.

[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica

Implantação e Execução do PE

Maior desafio após a elaboração do projeto PE

**A elaboração: projeto dinâmico, sistêmico, coletivo,
participativo para determinação dos problemas
ou desafios, objetivos, estratégias e ações ...**

**A execução ou efetivação: processo organizacional
contínuo ou a segunda versão do projeto PE.**



→ diferente de “*pacto de mediocridade*”

[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica Implantação e Execução do PE

Fatores críticos de sucesso:

- alinhamento entre objetivos, estratégias, ações e decisões
 - vontade, liderança, envolvimento e aprovação da alta administração
 - capacitação, participação e motivação de todos
- clima organizacional adequado e ambiente favorável para mudanças
 - investimento financeiro, tecnológico e cultural
- informações sistematizadas e recursos adequados TI
 - gestão do projeto competente para elaboração, implantação e execução do PE
 - conceitos, preceitos e métodos aplicados de **inteligência organizacional**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica

7.1. Implantação do planejamento estratégico

- Aprovação e disponibilização do relatório final
 - Divulgação do planejamento estratégico
 - Formalização do comitê gestor
 - Integração com demais planos e projetos da organização
 - Início da segunda versão do projeto



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

7. Gestão Estratégica

7.2. Execução do planejamento estratégico

- Efetivação e alinhamento do processo estratégico
 - Agenda formal do comitê gestor
 - Capacitação constante dos envolvidos
 - Revisão dos indicadores e resultados
 - Gestão dos planos de ações
 - Escritório de projetos e processos
- Contribuições para **inteligência organizacional**



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Conclusão




www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes


Conclusão

Esforço individual (“atitude”)

Mediana 

Mediocridade

→ evitar a mediocridade,
pelo esforço individual, leal, ético e profissional
de forma cotidiana, conjunta, contínua crescente.



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Conclusão

**Planejamento e Gestão,
Informação e Conhecimento**

Pessoas, Processos, Sistemas e Tecnologias:

- instrumentos para auxiliar nas decisões e ações inteligentes
- focado no negócio ou serviço público (com inteligência organizacional)
- tudo integrado (sinergia)




www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

... resumindo ...

Planejamento Estratégico Organizacional

É um dos projetos do OBI
Organizational Business Intelligence



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Planejamento Estratégico	Planejamento de Informações
Processos Organizacionais	Planejamento de Conhecimentos
Perfil de Recursos Humanos	Planejamento Sistemas de Informação
Projetos de Inovação	Planejamento Tecnologia da Informação
Projetos de Criatividade	Projetos de Qualidade
Projetos de Competitividade	Projetos de Produtividade
Projetos de Perenidade	Projetos de Efetividade
Projetos de Sustentab. Financeira	Projetos de Modernidade

Gestão de Projetos

Organizational Business Intelligence - OBI



www.Denis Alcides Rezende.com.br

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

DÚVIDAS ?

Momento reservado para:

- . perguntas
- . questionamentos
- . esclarecimentos
- . discordâncias
- . reflexões



[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Planejamento Estratégico para Organizações Inteligentes

Muito obrigado !

9D Consultoria em Informação e Estratégia

www.DenisAlcidesRezende.com.br

(41) 9974.1168

PUCPR

Mestrado e Doutorado em Gestão Urbana

www.pucpr.br/ppgtu



denis.rezende@pucpr.br (41) 3271.2623



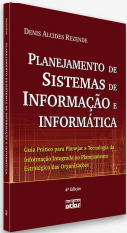
[www.Denis Alcides Rezende.com.br](http://www.DenisAlcidesRezende.com.br)

Agora, você tem

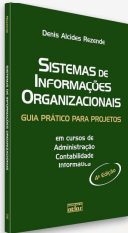
20% de desconto nas obras de **Denis Alcides Rezende** na Editora Atlas




de R\$ 50,00
por **R\$ 40,00**



de R\$ 57,00
por **R\$ 45,60**



de R\$ 40,00
por **R\$ 32,00**



de R\$ 79,00
por **R\$ 63,20**

Breve Lançamento

Planejamento de Estratégias e Informações Municipais para Cidade Digital
Guia para projetos em prefeituras e organizações públicas

Utilize este código no fechamento do pedido: **e5b6 86b6 77b4 abfc**

Compre pelo www.EditoraAtlas.com.br | 0800 17 1944 ou em uma de **nossas filiais**