



Isabel Beja

Gestão Estratégica

Financiamento:



Entidade Coordenadora Local

Entidade Promotora

Objectivos

- **Objectivo Geral**

- A importância de uma correta definição de missão, visão e dos valores da instituição;
- A importância do diagnóstico das competências organizacionais, bem como do plano de desenvolvimento organizacional.
- A importância da análise interna da organização na formulação de um plano estratégico.

- **Objectivos Específicos**

- Reconhecer o impacto do planeamento estratégico no desenvolvimento organizacional
- Conhecer a importância da liderança estratégica no desempenho organizacional
- Contactar com um modelo de gestão

O que é a **Gestão Estratégica**

- Processo **contínuo** e **dinâmico** de planeamento, organização, liderança e controlo através do qual as organizações determinam “**onde estão**”, para “**onde querem ir**” e “**como vão lá chegar**”, agindo em conformidade com o caminho traçado e **ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente** e às necessidades dos clientes.
- Fundamental para garantir o cumprimento da **missão e objetivos**
- **Contempla a vertente estratégica e operacional (táctica)**

Elementos essenciais de um Modelo de Gestão Estratégica



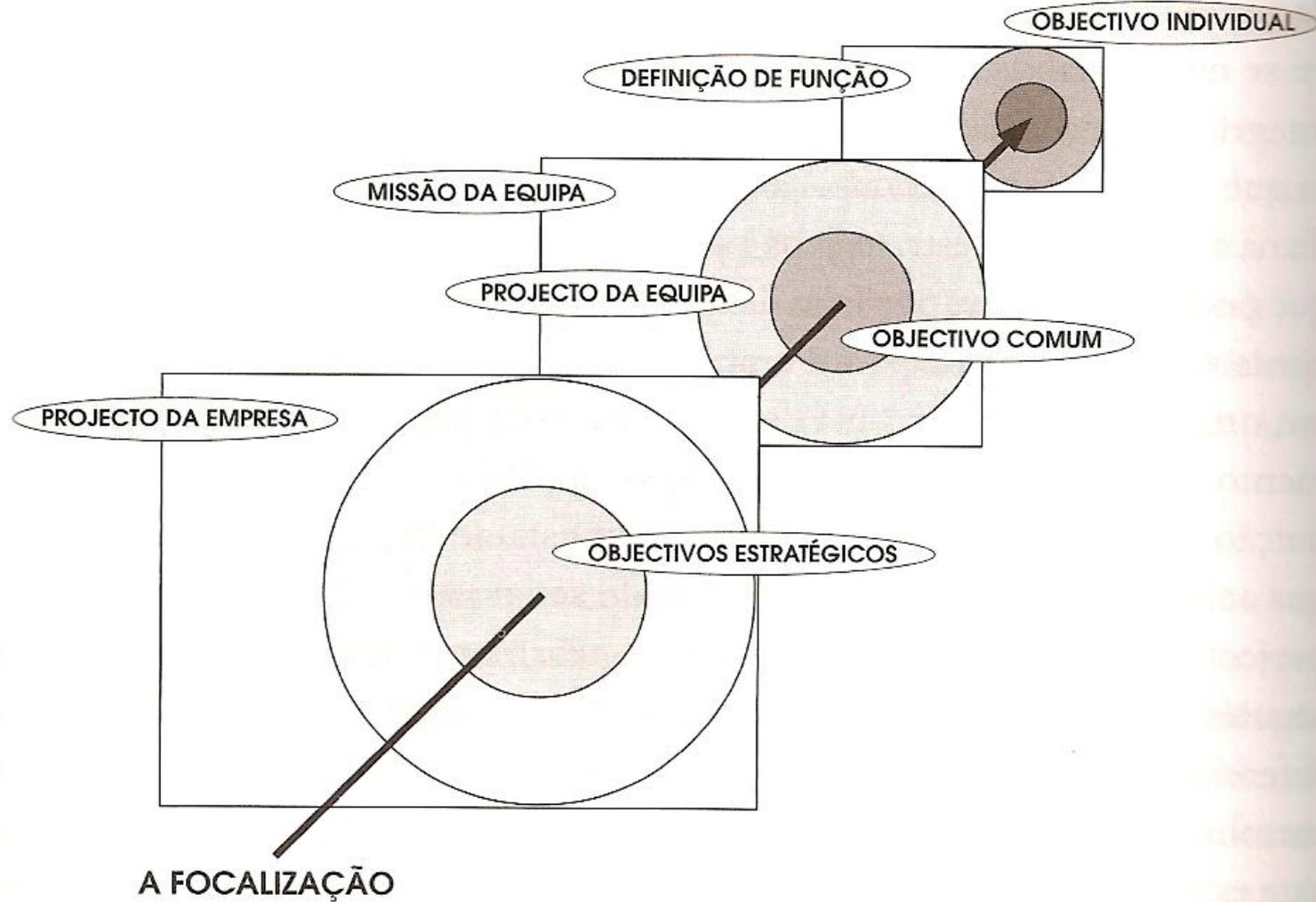
Orientações estratégicas

- **Definição de:**
 - Segmentos onde apostar
 - Objetivos e missão
 - Análise interna e do meio envolvente externo
 - Análise swot (pontos fracos e fortes; oportunidades e ameaças)
- **Servem para:**
 - Guiar num caminho comum: a missão
 - Balizar as nossas acções
 - Preparar o trabalho de equipa
 - Desenvolver o espírito corporativo/ sentido de pertença
 - Definir a atitude partilhada

Orientações operacionais (ou táticas)

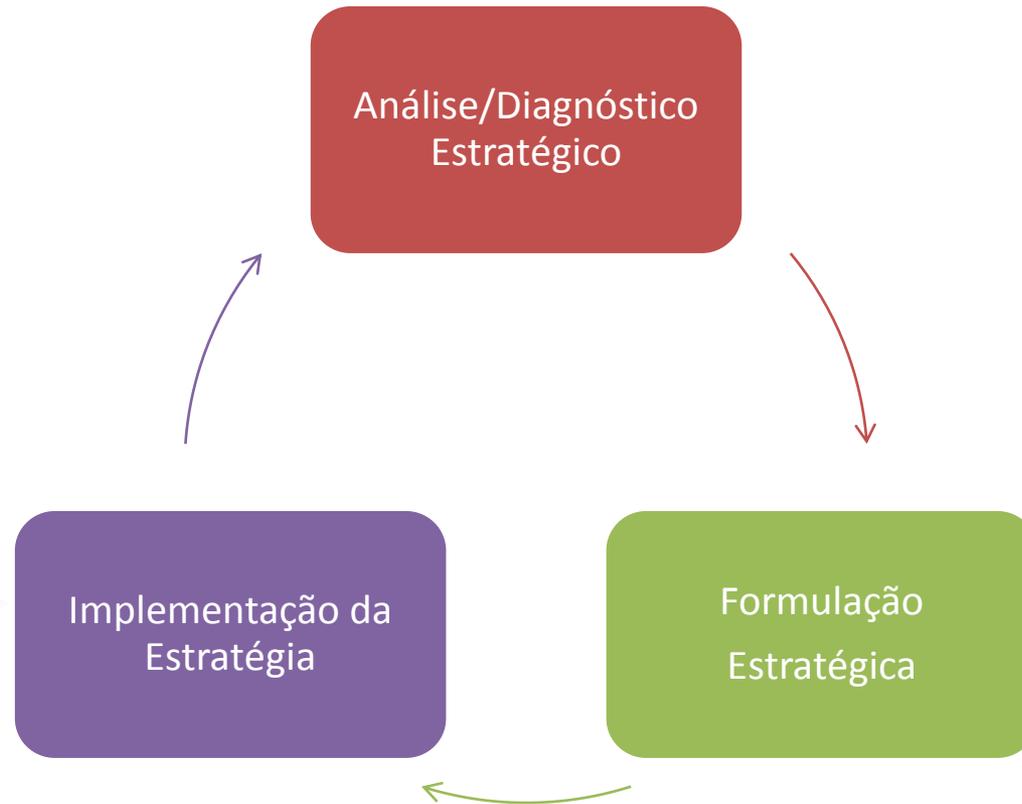
- **Planeamento da execução da estratégia**
 - **Estrutura da Organização** mais adequada (autoridade, responsabilidade, circuitos de informação e comunicação,...)
 - **Afetação de recursos** (financeiros, humanos, tecnológicos,...)
 - **Definição de políticas, regras e procedimentos**
 - **Elaboração de planos, regras e procedimentos**
- **Servem para:**
 - Desenvolver a equipa
 - Afinar ritmos e operações
 - Garantir a sincronização técnica
 - Facilitar as relações interpessoais e evitar conflitos
 - Melhorar processos
 - Combater gastos e ineficiências
 - Aproveitar melhor o tempo

Alinhando pessoas e organização



Gestão Estratégica – Fases Essenciais

– Processo Dinâmico e Contínuo -



A Gestão Estratégica aplica-se a entidades do sistema não lucrativo?



Claro que sim!!!!



Estratégia – caminho que deverá conduzir ao êxito, traduzido na consecução dos objetivos que se propõem alcançar

Questões essenciais na Gestão Estratégica

- Qual a situação actual?
- O que se pretende atingir?
- Como se vai lá chegar?



Planeamento Estratégico – elemento essencial da Gestão Estratégica

Planeamento Estratégico é
saber para onde queremos ir



E decidir

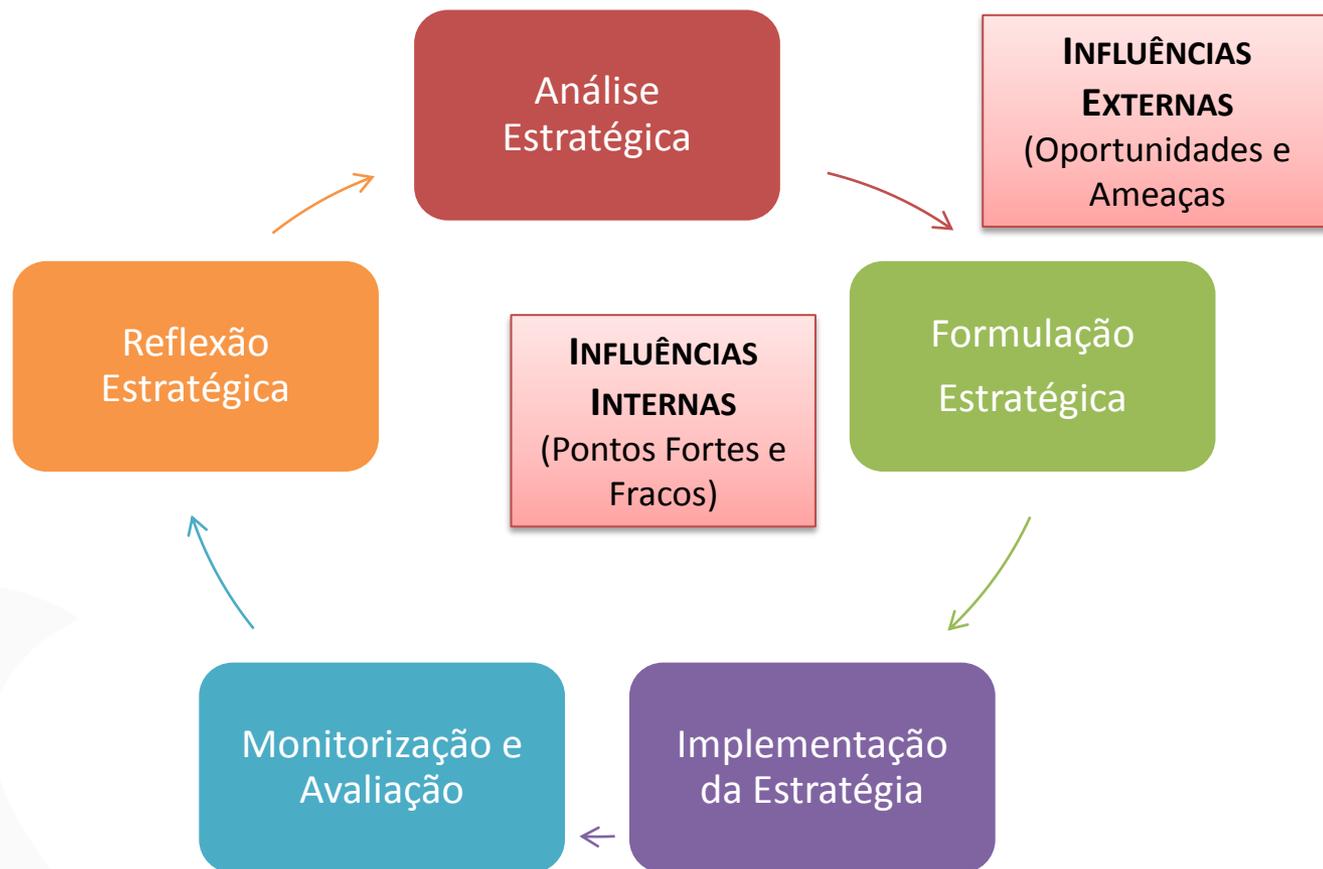
Como lá chegar

Conceito Planeamento Estratégico

- **Planeamento Estratégico:** Suporte ao processo de formulação e implementação da estratégia.
- **Plano Estratégico:** Documento que resulta do processo de planeamento estratégico. O resultado do processo de plano estratégico é o impacto que tem:
 - Na organização;
 - Nas suas actividades;
 - No meio envolvente, incluindo os stakeholders

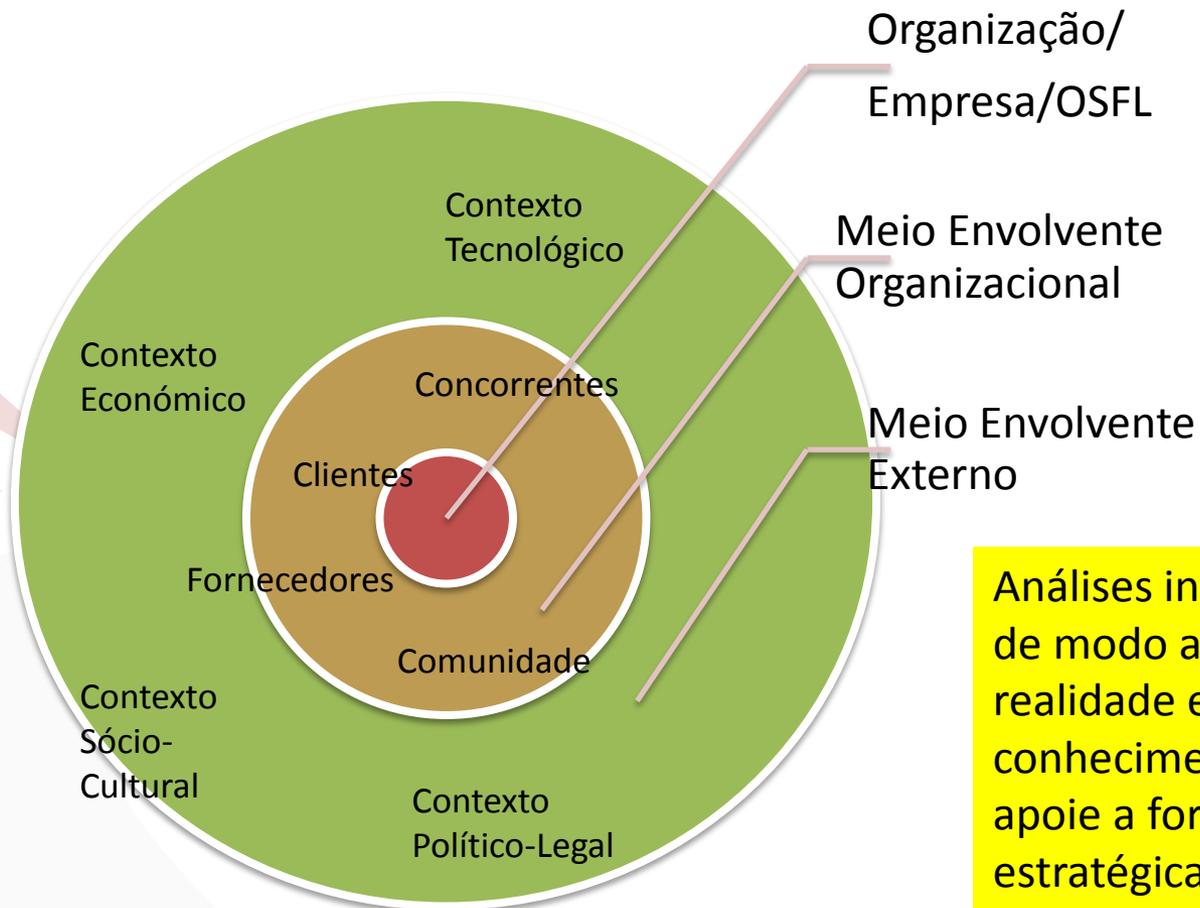
Planeamento Estratégico

– Processo Dinâmico e Contínuo –



Representação Gráfica de um modelo de Planeamento Estratégico Típico
Fonte: Santos, António J. Robalo (2007): Gestão Estratégica, conceitos, modelos e instrumentos

Análise Estratégica – níveis de análise



Análises internas e externas de modo a compreender a realidade e obter conhecimento de base que apoie a formulação estratégica.

Análise Estratégica – Meio Envolverte

- **Meio envolvente Externo** - é comum a todas as organizações e empresas. Compreende por exemplo os factores económicos, demográficos, sociais, legais ou culturais.
- **Meio envolvente Organizacional** - compreende os elementos com interacção directa com a organização, normalmente inclui clientes, fornecedores, concorrentes ou organizações similares e outros *stakeholders* ou “partes interessadas” (financiadores, membros, etc).

A sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente!

Análise Estratégica – Análise Interna

Recursos Humanos

- Estilo de gestão e liderança; Competência dos gestores
- Quantidade, qualidade e qualificação dos recursos humanos; incluindo os voluntários
- Grau de motivação e empenho
- Tipologia das relações laborais e níveis de conflitualidade
- Absentismo

Recursos Físicos e Tecnológicos

- Instalações e equipamentos
- Tecnologias e Capacidade de inovação

Recursos Financeiros

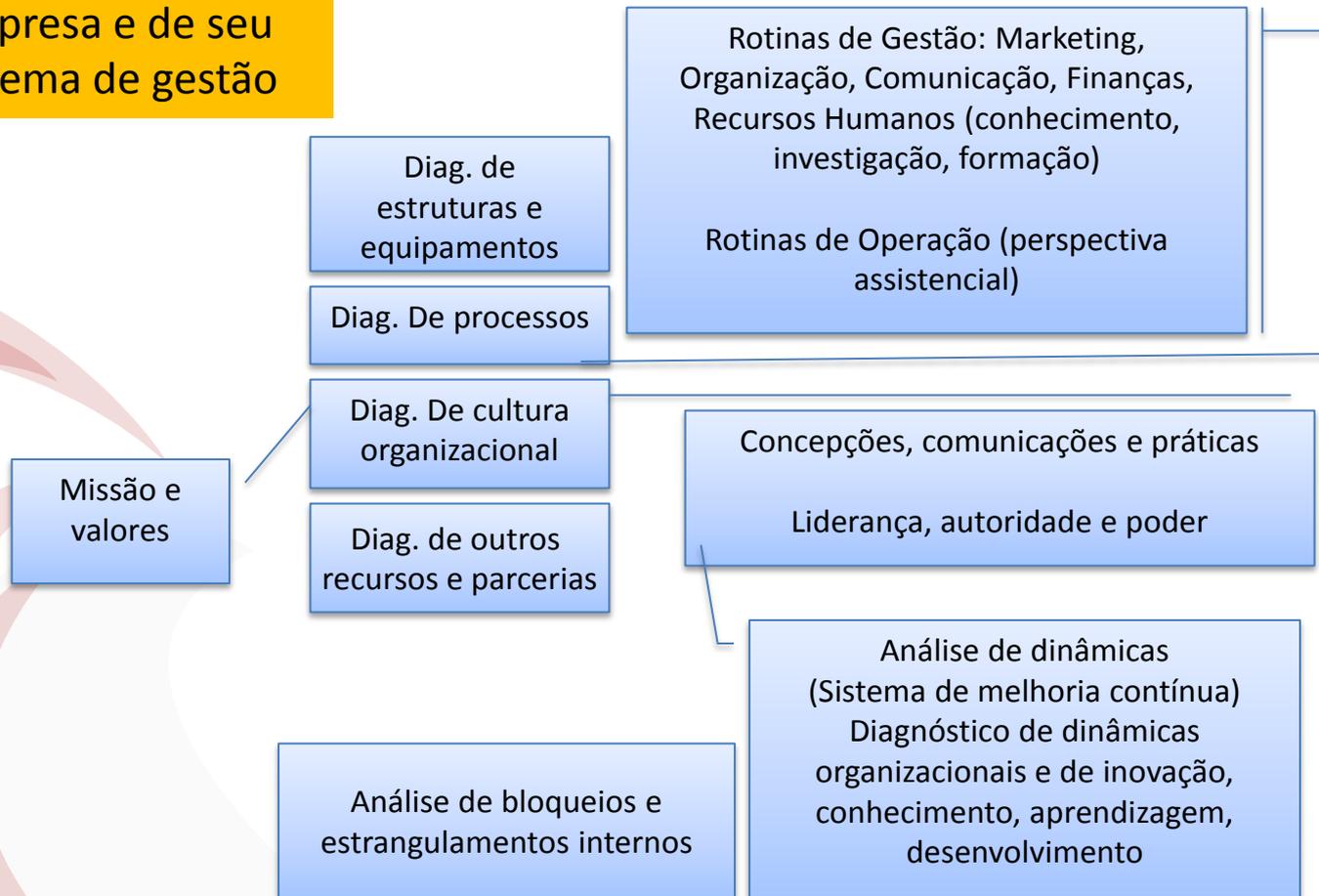
- Estrutura de financiamento
- Gestão financeira e patrimonial
- Equilíbrio financeiro de curto, médio e longo prazo

Recursos Organizacionais ou intangíveis

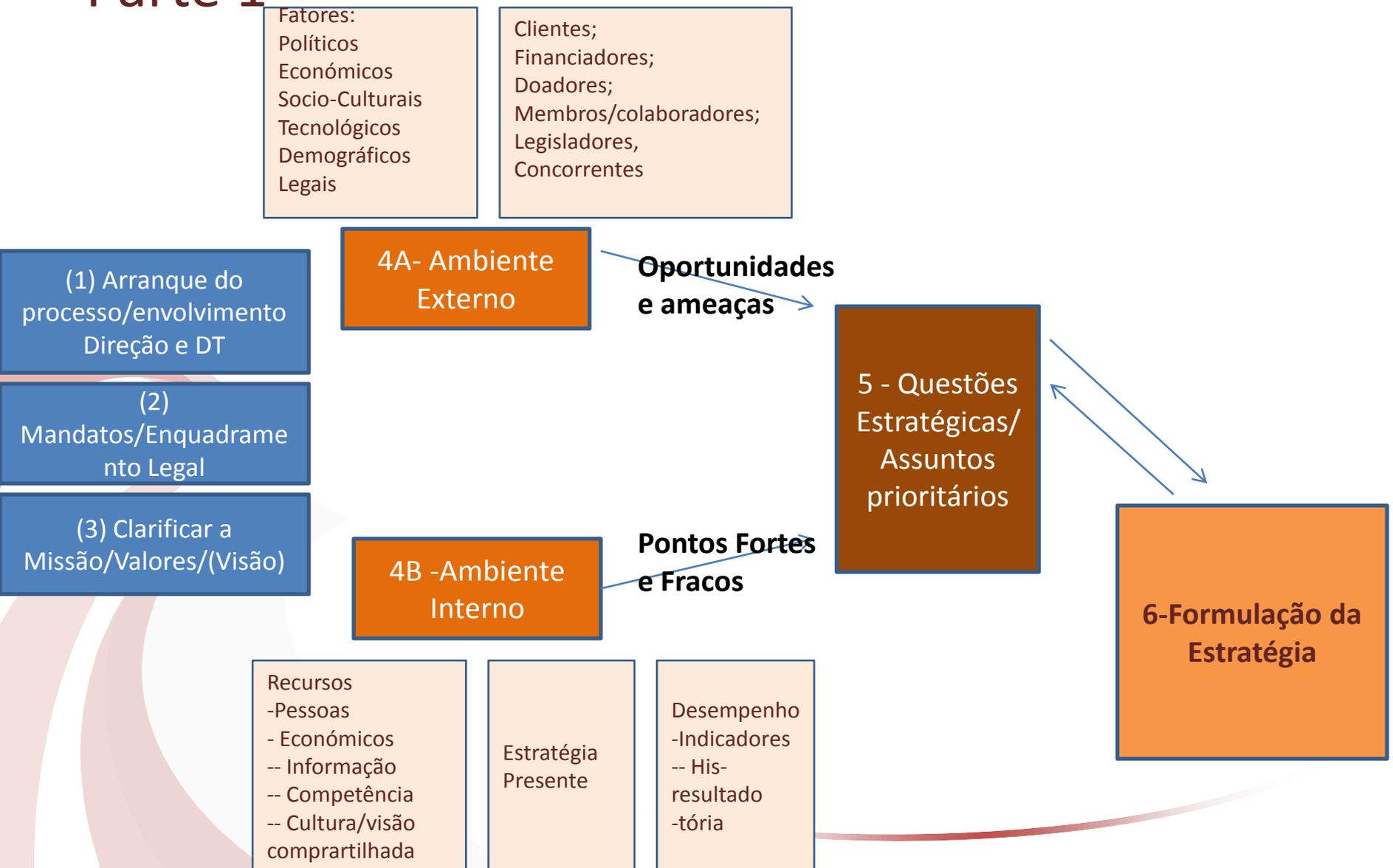
- Estratégia da organização; Cultura, visão e valores partilhados
- Sistemas e processos de gestão
- Relações com parceiros
- capacidade de influência no sector e/ou na comunidade, redes de contactos, processos de comunicação

Diagnóstico organizacional

Radiografia da situação atual da empresa e de seu sistema de gestão

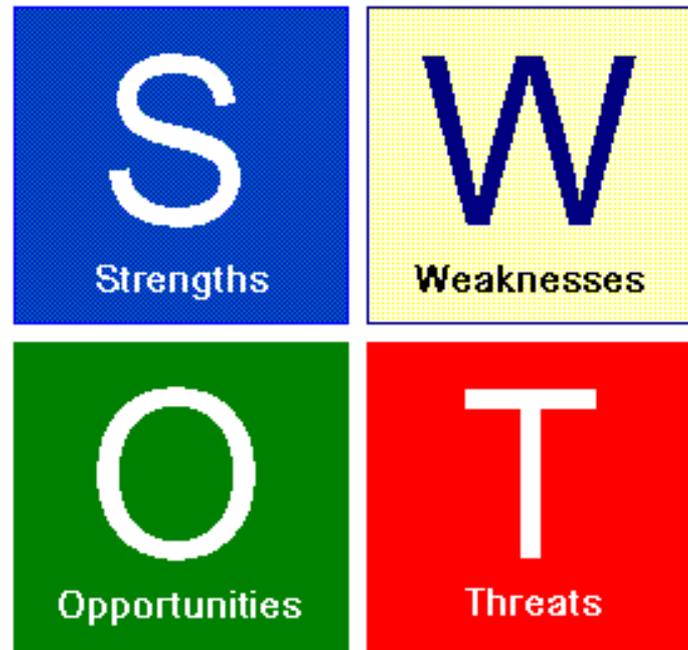


Processo de Gestão e Planeamento Estratégico – Parte 1



Síntese Estratégica

– Análise Swot



Matriz Swot (sugestões)

- **Forças (pontos fortes) - Strengths**
 - Características únicas da organização, que a fazem destacar de outras. Credibilidade da organização
 - O que faria um financiador e/ou um cliente escolher a sua organização no lugar de outra.
 - O que leva a comunidade-alvo a apoiá-la.
 - O que faz sentir os membros da organização envolvidos com o projecto.
- **Fraquezas (pontos fracos) - Weaknesses**
 - Existem procedimentos que ainda podem ser melhorados?
 - Quais as limitações da organização que comprometem o desempenho da sua actividade?
 - Em que pontos as organizações concorrentes ou semelhantes são melhores do que a vossa?

Matriz Swot (sugestões)

- **Oportunidades - Opportunities**

- Onde estão e quais são oportunidades que a organização oferece à comunidade?
- Quais são as novas tendências, procura, preocupações que a comunidade tem apontado e que podem ser atendidas?

- **Ameaças - Weaknesses**

- Que mudanças (tecnológicas, políticas, alterações dos padrões sociais, condições de financiamento) poderão dificultar a concretização da actividade da organização no futuro.

Formulação Estratégica





PLANO ESTRATÉGICO

4. Eixos

Objectvos

Acções

Indicadores...

¿Onde devemos estar?

¿Para onde vamos?

2 VISÃO

¿Onde viemos?

¿Que queremos?

1 MISSÃO



Nuevo Audi allroad quattro 4.2 V8 300 CV.

Hay preguntas para las que el hombre aun no tiene respuesta. Buscarlas a bordo del nuevo Audi allroad quattro V8? Un autom... desenvolverse con plena libertad por cualquier superficie. Su po... V8 de 300 CV de potencia unido a la tracción integral permanente... su suspensión neumática regulable, lo convierten en un autom... superar las dunas más inaccesibles por las que transcurre el Au... Aunque al final del viaje surja una nueva pregunta: ¿dónde dia...

Elementos Essenciais da Formulação Estratégica

- Missão
- Visão
- Valores
- Objetivos
- Metas
- Indicadores
- ...

Formulação da Estratégia

- Missão

Missão



**Quem somos/
para que existimos?**

Missão

Deve responder às seguintes questões:

Quem somos/para que existimos?

A que nos dedicamos?

Em que nos diferenciamos?

Porquê e para quê fazemos o que fazemos?

Para quem o fazemos?

Como o fazemos?

Que valores respeitamos?

Missão

A Missão deve ser:

- Simples
- Clara
- Curta
- Consensual
- Mobilizadora

Interiorizada por todos os actores
(*clientes, colaboradores, financiadores e comunidade*)

Com elevado significado para os
colaboradores



Qual a Missão da nossa instituição?

- A Missão está definida, actualizada e sistematizada?
- Reflecte a actividade e todas as respostas sociais?
- Está divulgada por toda a organização?

Formulação da Estratégia

- Visão

Missão



Visão



O que queremos ser?

Visão

A Visão deve responder às seguintes questões:

O quê e como queremos ser dentro de n anos?

Em que nos queremos converter?

Para quem trabalharemos?

Em que nos diferenciaremos?

Que valores respeitaremos?

Visão

A Visão deve :

- Ser inspiradora, clara e concisa
- Ser coerente com a missão
- Ser uma ferramenta de entusiasmo, compromisso e motivação (de todos os colaboradores);
- Ser ambiciosa;
- Poder gerar orgulho, energia e levar as pessoas à acção.



Qual a visão da nossa instituição?

- A visão está definida e divulgada por toda a organização?
- Reflecte a perspectiva da organização no futuro?

Missão

Missão



Visão

Visão



Valores

Valores

Formulação da Estratégia

- Valores



“Seguir valores é como uma longa escalada e não um como se você chegar ao topo em um salto”

- Entendimentos e expectativas que descrevem **como os colaboradores e dirigentes da organização se comportam** e sobre as quais se baseiam todas as relações do negócio (por p. e. confiança, apoio e verdade).
- São **ideias fundamentais** à volta das quais a organização foi constituída.
- Representam as **convicções dominantes**; aquilo que a maioria das pessoas da organização acredita.
- São **elementos motivadores**.
- Devem **reflectir boas práticas de gestão** em termos de qualidade, serviço ao cliente, responsabilidade social,...

Valores

O enunciado dos valores deverá ser curto e permitir responder a questões como:

Como devem agir os colaboradores e dirigentes da organização?

Como devem os colaboradores relacionar-se entre si?

Como é que a organização presta os seus serviços?

Como é que a organização se relaciona com a comunidade?

Exemplos de Valores

- Competência
- Honestidade
- Respeito pelos outros
- Confiança
- Integridade
- Responsabilidade Social
- Qualidade
- Segurança



Quais os valores da nossa instituição?

- Os valores encontram-se definidos e divulgados por toda a organização?
- Qual o grau de participação dos colaboradores na elaboração?

Missão



Visão



Valores

Objectivos

Onde queremos chegar?

Objectivos Estratégicos



- ▶ Afirmações que descrevem a **direcção da mudança** que se pretende promover na organização.
- ▶ Definem **o fim que se quer atingir** para poder cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da instituição.
- ▶ **Ajudam os colaboradores** a conhecer os caminhos que estão a percorrer e a saberem se o destino já foi alcançado

Objetivos Estratégicos

OBJECTIVOS SMART

ESPECIFICOS

MENSURÁVEIS

ATINGÍVEIS/ACEÍTES

REALISTAS

TEMPORAIS

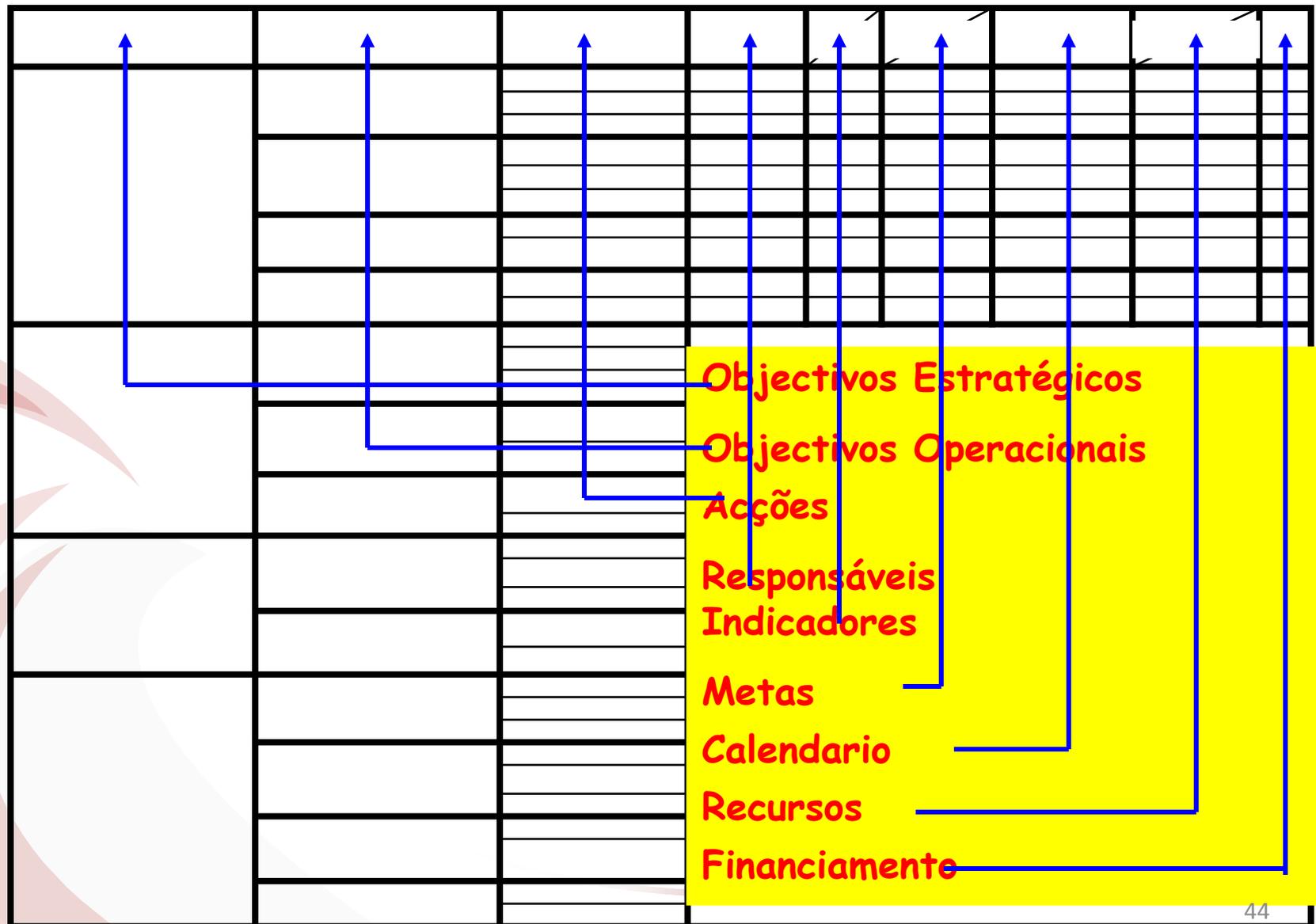
Exemplos de Objectivos Estratégicos

- Melhoria da imagem institucional da empresa;
- Aumento da visibilidade da empresa e respectivas marcas, produtos e serviços;
- Expansão para outros mercados;
- Redução dos custos de comunicação;
- Aumento das vendas para o segmento “x”;
- Melhoria dos níveis de satisfação do serviço a clientes;
-

Objectivos Operacionais

- **Objectivos Operacionais** – actuações gerais orientadas para alcançar cada um dos objectivos estratégicos;
- Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades.

Esquema do Plano Operacional “Tableau de Bord”



Implementação da Estratégia

- **“Implementação da Estratégia é a tradução da estratégia em acção organizacional, através do desenho da estrutura, do planeamento de recursos e da gestão da mudança estratégica.” Johnson et Sholes (1999)**

Implementação da Estratégia

- Envolve, no essencial:
 1. Definição da **estrutura organizacional** mais adequada à execução da estratégia.
 2. **Organização e afectação dos recursos.**
 3. **Liderança e motivação das pessoas** (alinhamento dos comportamentos com a estratégia).
 4. **Definição de políticas, regras, procedimentos e orçamentos** destinados a orientar e coordenar o desempenho dos membros da organização e a assegurar a execução prática e quotidiana da estratégia.

Implementação da Estratégia

1. **Definição da estrutura organizacional** – definição das relações entre recursos mais adequada à execução da estratégia, designadamente:
 - Número de níveis hierárquicos, respectivas responsabilidades e níveis de autoridade
 - Grau de descentralização ou centralização das decisões
 - Grau de formalismo da comunicação e processos
 - Forma como a organização estrutura a cadeia de valor

Implementação da Estratégia

2. **Organização e afectação de recursos** – distribuição dos recursos necessários pelas várias actividades, processos e departamentos, em função da estratégia e dos objectivos definidos, o que implica
- Identificar as competências, actividades, processos e funções críticas para a conquista e manutenção das vantagens competitivas
 - Aferir a extensão com que cada um contribui para a obtenção de vantagens competitivas, considerando a estratégia
 - Atribuir a maior fatia do orçamento, tempo da gestão, e destaque no organograma, aos mais importantes para a execução da estratégia

Implementação da Estratégia

3. Alinhamento dos comportamentos com a estratégia, nomeadamente com recurso:

- Comunicação da estratégia aos membros da organização e clarificação do que se espera de cada um
- Liderança, motivação e coordenação de esforços e recursos, com base nas prioridades estratégicas
- Promoção de cultura que incentive a tomada de riscos, a aprendizagem organizacional, e a iniciativa e criatividade
- Motivação e envolvimento das pessoas através do alinhamento dos objectivos individuais com a estratégia

Implementação da Estratégia

- 4. Definição de políticas, regras, procedimentos e orçamentos** – destinados a orientar e coordenar o desempenho dos membros da organização e a assegurar a execução prática e quotidiana da estratégia.
 - Nesta fase o sistema documental de suporte ao sistema de gestão deverá ser analisado e revisto no sentido de determinar se este orienta efectivamente a implementação da estratégia , ou se necessita de ajustes ou documentação complementar.

Avaliação e Monitorização

- Monitorização do meio envolvente (e aferição do nível de compatibilidade com a estratégia).
- Avaliação do alinhamento da organização com a estratégia formulada.
- Análise da coerência e consistência das políticas, regras e procedimentos com a estratégia definida e objectivos fixados.
- Análise do grau de adequação da afectação dos recursos às necessidades de implementação da estratégia.
- Avaliação do nível de coerência e consistência entre os vários objectivos organizacionais e destes com a estratégia formulada.

Referências Bibliográficas

- António, Nelson “Estratégia Organizacional. Do mercado à ética”. Escolar Editora
- Azevedo et all “Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social”. Vida Económica
- Cebola, António “Projetos de Investimento de PME; Elaboração e Análise”, Edições Silabo
- Freire, Adriano “Estratégia, Sucesso em Portugal” Verbo
- Rodão, Vitor Sequeira “Gestão de Projectos” Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo
- Sciefer, Ulrich et all “Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos” Método Aplicado ao Planeamento e Avaliação
- Santos, António J. Robalo “Gestão Estratégica – conceitos modelos e instrumentos”, Escolar editora

*Deixamos aqui um agradecimento especial
pelo apoio na preparação desta apresentação
a Ricardo Silva, amigo e sócio gerente da
RTGeste – Serviços de Gestão, Lda.*

