

# NOÇÕES BÁSICAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Walery Luci da Silva Maciel  
Agosto de 2003.*

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo, identificar os principais conceitos e noções que permeiam o processo de elaboração de um planejamento estratégico. A idéia central é tornar o assunto familiar, desmistificando qualquer noção de dificuldade ou complexidade que venham dificultar a discussão, o debate e posterior elaboração do planejamento estratégico; para tanto procurou-se construir um texto de fácil compreensão e assimilação, que acreditamos contribuirá para este momento, quando pensamos o futuro da AEBAS e de seus Departamentos.

### 1- O QUE É PLANEJAMENTO?

Processo sistemático, através do qual os integrantes de uma organizado identificam e definem ações que precisam ser executadas para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns. O planejamento surge para redirecionar os caminhos melhorando as ações.

### 2- O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

O Planejamento Estratégico é o processo através do qual a entidade se mobiliza para construir o seu futuro.

É um conjunto de atividades que tem por objetivo elaborar um plano de curto (1 a 2 anos) médio (3 a 4 anos) ou longo prazo (5 anos ou mais).

Segundo Mara (2000 p. 211-212), sua importância reside no fato que ele contribui para realizar a adequada alocação de recursos e fortalecer a organização.

O planejamento estratégico é um esforço disciplinado, que origina decisões fundamentais, que dão forma e guiam a organização, contribuindo para:

- Pensar estrategicamente e desenvolver estratégias
- Vislumbrar direcionamentos
- Estabelecer prioridades
- Dimensionar as conseqüências futuras de ações presentes

- Desenvolver uma base coerente e defensável para a tomada de decisão
- Controlar suas atividades
- Tomar decisões em diferentes níveis e funções
- Otimizar a performance
- Responder a situações passíveis de mudança
- Desenvolver expertise (BRYSON, 1988 p.5; 11-12)

### **3- O QUE É ESTRATÉGIA?**

São os meios e métodos que se dispõe para analisar e conhecer a própria realidade, resolver problemas e atingir os resultados desejados.

A estratégia trata do que seria feito para construir o futuro desejado. É planejada em termos de diretrizes gerais, grandes linhas ou formas de atuação.

### **4. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

#### **4-1- IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO E SUAS ATIVIDADES**

Trata-se da visualização das diferentes áreas de atuação e suas respectivas atividades. Nesta etapa toda equipe conscientiza - se de tudo o que é feito na organização.

A operacionalização acontece por meio da listagem de todas as atividades realizadas na organização e o posterior agrupamento desta em áreas de atuação, atendimento ou prestação de serviço.

**Consideram-se não só as atividades realizadas diretamente com o público alvo, mas também aquelas da área de articulação, administração e outras.**

#### **4.2- DEFINIÇÃO DA MISSÃO INSTITUCIONAL**

A missão é o objetivo superior da organização. Ela orienta e delimita a ação institucional, definindo a que ela se propõe.

A Definição da missão acontece a partir das respostas a seis questões:

- 1- O que a Organização deve fazer?
- 2- Para quem ela deve fazer?
- 3- Para quem ela deve fazer?
- 4- Como ela deve fazer?

5- Onde ela deve fazer?

6- Qual a responsabilidade social que ela deve ter?

**Mais que uma simples definição, a Missão é um objetivo a ser alcançado, pois ela expressa a razão da existência da entidade.**

### **4.3 – ANÁLISE DE CONJUNTURA**

A análise de conjuntura permite obter informações do meio externo à organização. Tem como objetivo verificar as oportunidades e ameaças, que este entorno pode ocasionar para a vivência da missão organizacional.

Na análise de conjuntura são verificadas aspectos

- Sociais
- Políticos
- Econômicos
- Culturais
- Religiosos

### **4.4 – DIAGNÓSTICO**

A realização do diagnóstico é o momento no qual volta-se o olhar para dentro da organização.

Trata-se da análise do meio interno da organização. Com o diagnóstico pode-se verificar os pontos fortes (potencialidade) e os pontos fracos (fraquezas) da organização em sua relação com o meio externo (oportunidades e ameaças).

Com a elaboração do diagnóstico, obtém-se a identificação do problema central, a partir da qual, são identificados os problemas secundários, que por sua vez irão direcionar a elaboração das estratégias para enfrentamento e superação, e conseqüente alcance da missão institucional.

### **4.5 – ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

A elaboração de estratégias é o momento de “amarração” para viabilizar concretamente o enfrentamento do problema central e de suas manifestações. É o esforço para diminuir a distância entre a realidade existente e a realidade desejada.

Trata-se na elaboração de ações propositivas. O “como fazer” para o enfrentamento do problema central e de suas manifestações, desta forma parte-se dos problemas para as soluções.

#### 4.6 – DEFINIÇÃO DA MATRIZ OPERACIONAL

A construção da matriz operacional contempla, após a identificação da estratégia, e de seu objetivo, a definição de:

- Como fazer
- Quando fazer
- Quem faz
- Indicadores de Execução
- Recursos Necessários

AÇÃO	OBJETIVO	COMO FAZER	QUANDO FAZER	QUEM FAZ	INDICADORES DE EXECUÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS

#### 5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMENCAR. **Metodologia para um processo de planejamento estratégico**. Cadernos de estudo. 1 ed.

AMENCAR. **Subsídios complementares ao planejamento estratégico**. Caderno de estudo. Série gestão empreendedora de ONG. n 2, 1997.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organization**. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1988.

COSTA, Eliezer Arantes da . **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARA, Cyntia M. A. **Strategic planning process for a small nonprofit organization – a hospice example**. Nonprofit management & Leadership, v11, n 2, p. 211-223, winter 2000.

MINZTBERG, Henry & AHLSTRAND, BRUCE & LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**: tradução Nivaldo Montingelli jr. - Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Braulio A. Contento de, ROSS, Lineide Sanches, ALTIMEYER, Helen Yara. **Um modelo de planejamento estratégico para instituição do terceiro setor**. Artigo.

