

## CAPÍTULO 4

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

#### 4.1. INTRODUÇÃO

Em um mundo caracterizado pela incerteza, é imprescindível que haja um planejamento voltado para a melhoria da eficiência das OM, e que seja capaz de propiciar às organizações processos mais enxutos, com menos carga burocrática e maior utilização de tecnologias, otimizando o emprego da Força de Trabalho. Além disso, o planejamento deve permitir que a OM se antecipe a prováveis instabilidades externas por meio das análises dos ambientes internos e externos. Em termos gerais, planejar estrategicamente não significa tomar hoje decisões para o futuro, e sim, avaliar como as decisões de hoje poderão afetar o futuro.

#### 4.2. CONCEITOS

##### 4.2.1. Planejamento Estratégico Organizacional

O processo de planejamento é uma técnica gerencial que procura, por meio da análise do ambiente de uma organização, criar consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como, dos seus pontos fortes e fracos, e a partir daí, traçar os rumos ou direção que essa organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades, potencializar seus pontos fortes e minimizar ameaças e riscos.

Possui a finalidade de estabelecer ações de longo prazo para a organização. Essas ações devem estar voltadas para o aperfeiçoamento dos processos internos, de modo que a OM cumpra suas tarefas de modo mais eficaz e eficiente.

O Plano Estratégico Organizacional (PEO) constitui o produto final do processo de planejamento e nele devem estar contidas as estratégias organizacionais (objetivos estratégicos e suas ações estratégicas) e seus mecanismos de monitoramento e controle.

A palavra “estratégia”, ligada à área militar, descreve o caminho que leva os exércitos a cumprirem seus objetivos. Nas organizações, uma estratégia corresponde a uma escolha, adotada a partir da análise dos prováveis caminhos a seguir.

Traçar o planejamento de qualquer organização é essencial, pois é por meio dele que

os objetivos são estabelecidos, levando cada membro da OM a trabalhar em uma única direção.

#### 4.2.2. Níveis de planejamento na MB

Sob a perspectiva de toda a MB, o nível estratégico está voltado para o estabelecimento do rumo da Força, sendo de responsabilidade do Estado-Maior da Armada, por meio do Plano Estratégico da Marinha (PEM). O planejamento gerencial trabalha com os objetivos e iniciativas estabelecidos no nível estratégico, desdobrados nos Planos de Direção Setorial (PDS), estabelecendo ações para cada setor da Marinha. Por fim, o nível operacional está voltado para as estratégias de cada OM (PEO), oriundas das diretrizes de seus respectivos setores.

A Figura 1 mostra esse alinhamento estratégico:

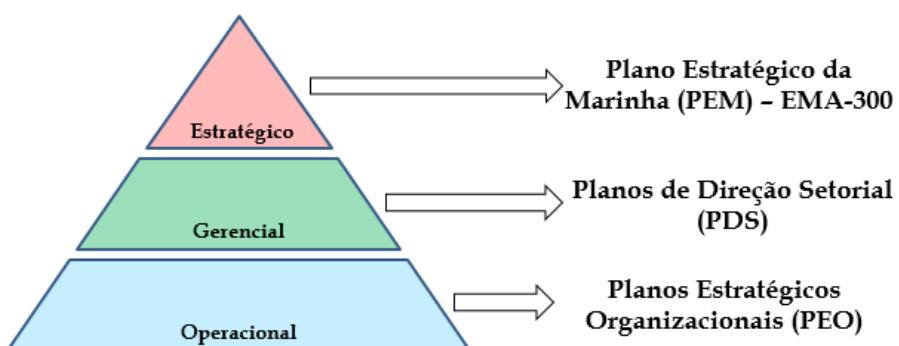


Figura 1: Planejamento e seus níveis na Marinha do Brasil

Deste modo, evidencia-se que o PEO deve estar alinhado com os Planos das OM superiores em sua cadeia hierárquica, os quais devem conter ações a serem executadas pelas OM subordinadas, que deverão ser assumidas por essas como objetivos estratégicos da perspectiva Resultado de seus Mapas Estratégicos.

Como exemplo, pode-se citar que determinada organização subordinada a um Distrito Naval, que possua como tarefa “coordenar e controlar as atividades de patrulha naval, inspeção naval e socorro e salvamento marítimos” e como uma iniciativa estratégica “intensificar as ações de Inspeção Naval nas áreas sob jurisdição do Distrito Naval”, deverá considerar essa iniciativa estratégica na sua perspectiva Resultado do seu Mapa Estratégico.

Cabe destacar que os Órgãos de Direção Setorial (ODS) devem possuir o PDS, com disseminações de estratégias para os seus respectivos setores, mas também deverão possuir

seu PEO voltado para a OM em si.

#### 4.2.3. Níveis de planejamento na organização

Sob a perspectiva da OM, o nível estratégico está voltado para o estabelecimento das diretrizes organizacionais e é de responsabilidade do Titular da organização. O planejamento gerencial se traduz nas ações a serem adotadas pelos diversos Departamentos e Assessorias da organização com a finalidade de cumprir os objetivos e iniciativas estabelecidos no nível estratégico. Por fim, o planejamento operacional está voltado para as operações da organização relacionadas às rotinas e ao acompanhamento das ações pelos demais setores da OM.

A Figura 2 mostra este relacionamento:

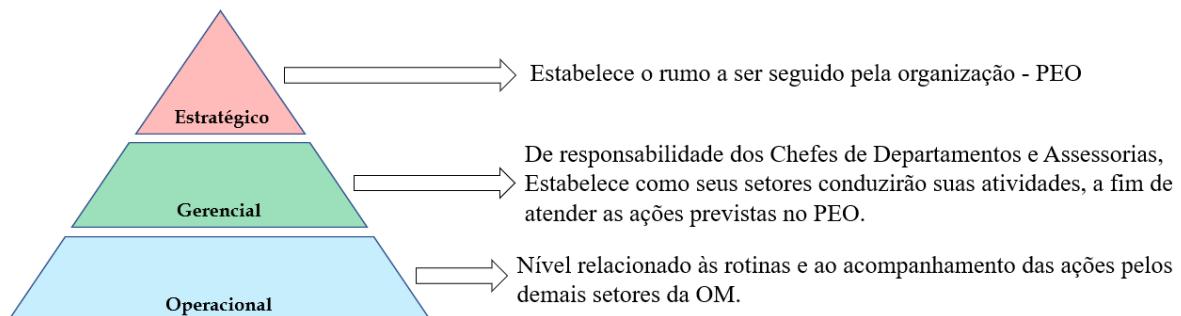


Figura 2: Planejamento e seus níveis na Organização

#### 4.2.4. Objetivos e iniciativas estratégicas em cada nível

Dependendo da perspectiva analisada, os objetivos e suas ações estratégicas recebem nomes distintos em cada nível.

No PEM, são chamados, respectivamente, de Objetivos Navais (OBNAV) e Ação Estratégica Naval (AEN). No PDS, correspondem aos Objetivos Setoriais (OBSET) e Ações de Direção Setorial (ADS). Por fim, no PEO são chamados de Objetivos Estratégicos (OBJ) e Iniciativas Estratégicas (IE).

A Figura 3 evidencia o relacionamento em cada nível:

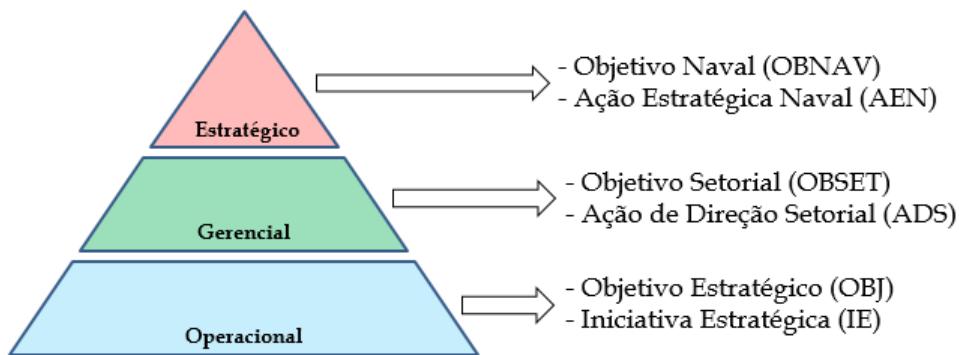


Figura 3: Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas em cada nível

#### 4.2.5. Alinhamento Estratégico e Orçamento

A vinculação das estratégias organizacionais com o orçamento é um dos fatores de grande relevância para a efetividade do planejamento estratégico.

Assim, é importante ressaltar que o processo de planejamento estratégico deve ser integrado com a gestão orçamentária e demais estruturas participantes, como o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD) e o Programa de Aplicação de Recursos (PAR).

#### 4.3. ELABORAÇÃO DO PEO

Durante o processo podem ser utilizadas informação obtidas nas Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), no Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) e no Plano de Melhoria da Gestão (PMGes), com o objetivo de auxiliar na identificação de pontos fortes e fracos da OM.

Com o objetivo de aumentar o comprometimento de todos na execução e alcance das metas estabelecidas, deve-se estimular o envolvimento do maior número possível de pessoas no processo. Os envolvidos devem ser designados, por Portaria, membros de uma Comissão Executiva com a seguinte composição mínima:

- Coordenador: militar com conhecimento técnico no assunto; e
- Assessores: militares ou servidores civis representantes de cada departamento ou superintendência.

É importante que a comissão seja formada por representantes de todos os setores, permitindo uma visão global da OM.

#### 4.3.1. Obrigatoriedade na elaboração do PEO

Cada ODS estabelecerá quais de suas OM subordinadas não deverão elaborar o PEO, em virtude dos diferentes graus de complexidade de suas atribuições. Sugere-se, também, que os navios e demais OM operativas que contenham estrutura reduzida, sejam dispensados de elaborar os seus PEO. Porém, devem ser descritas ações específicas para essas OM nos PEO de seu COMIMSUP.

#### 4.3.2. Periodicidade de revisão do PEO

O PEO é um documento dinâmico, a ser consultado permanentemente e colocado em prática no dia a dia da organização. Dessa forma, ele deve ser revisto, no mínimo, a cada quatro anos, ou sempre que forem identificadas mudanças nos ambientes internos e externos capazes de impactar a missão da OM.

A necessidade de revisão é também recorrente ao processo de aprendizagem da utilização das ferramentas de planejamento. A utilização da ferramenta de planejamento, mesmo que não alcance a efetividade programada, é um importante passo para amadurecimento da gestão da organização. Percepções sobre necessidades de ajustes no PEO são naturais e demonstram que esse instrumento de gestão está sendo empregado de forma disseminada e continuada.

#### 4.3.3. Etapas para elaboração do PEO

As etapas para elaboração do PEO são:

- identificação do negócio da organização;
- identificação da Missão;
- definição da Visão de Futuro;
- elaboração do Diagnóstico Estratégico;
- estabelecimento dos Objetivos Estratégicos;
- estabelecimento das Iniciativas Estratégicas; e
- definição dos mecanismos de monitoramento e controle.

Essas etapas encontram-se detalhadas no Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), disponível no sítio da intranet do Programa Netuno.

#### **4.4. APROVAÇÃO DO PEO**

Os PEO das OM deverão ser analisados e aprovados pelo respectivo COMIMSUP que, além de certificar sua conformidade à composição básica padronizada, deverá observar se o planejamento proposto está alinhado ao previsto em seu próprio PEO.

Destaca-se o caráter dinâmico do planejamento, dessa forma devem ser estabelecidos mecanismos de análise e aprovação dinâmicos, a fim de não tornar os planos das organizações subordinadas rígidos.