

Como implementar estratégias de desenvolvimento

Aula 7

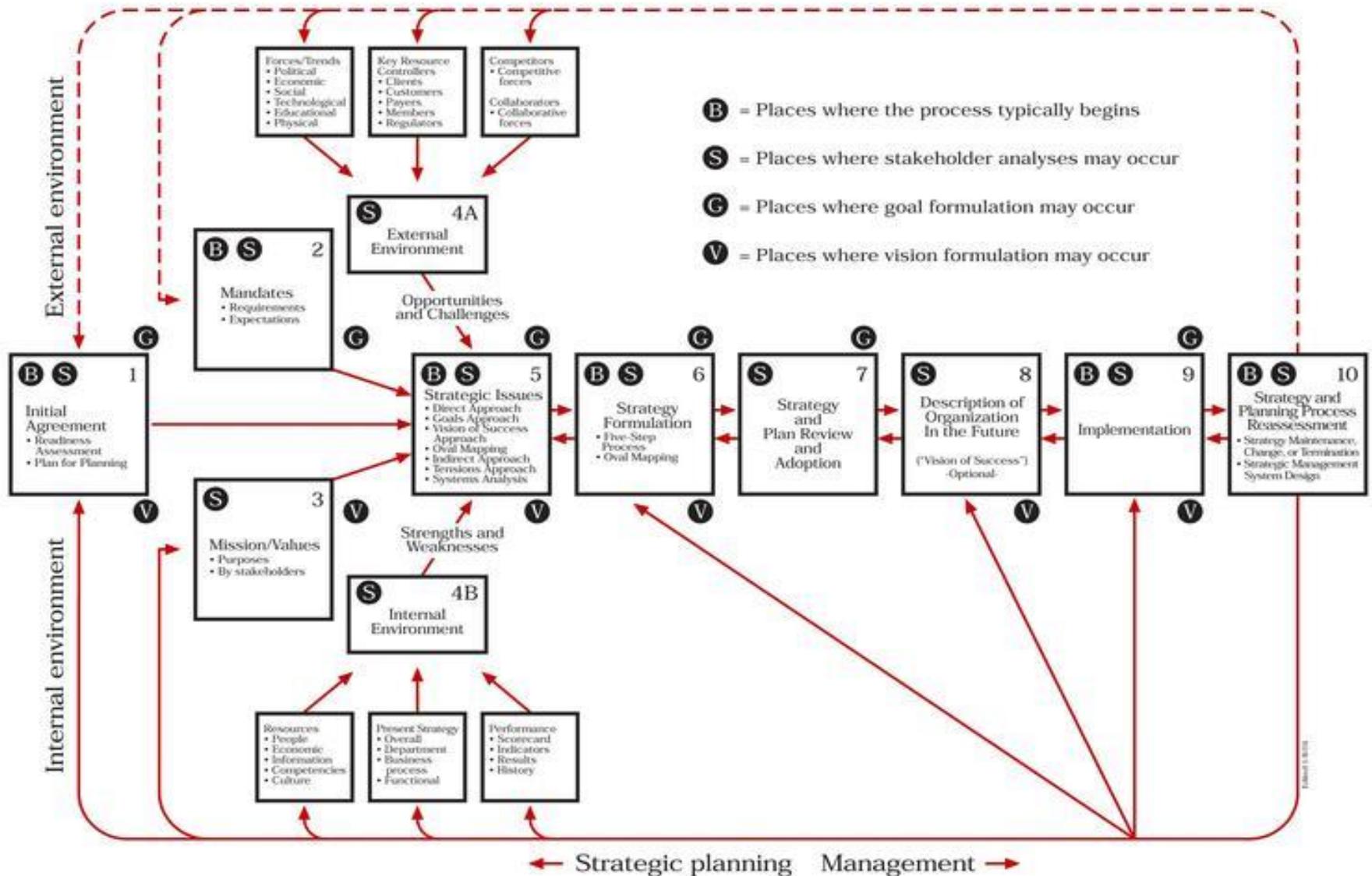
Etapas do Planejamento Estratégico

(Bryson, 1995)

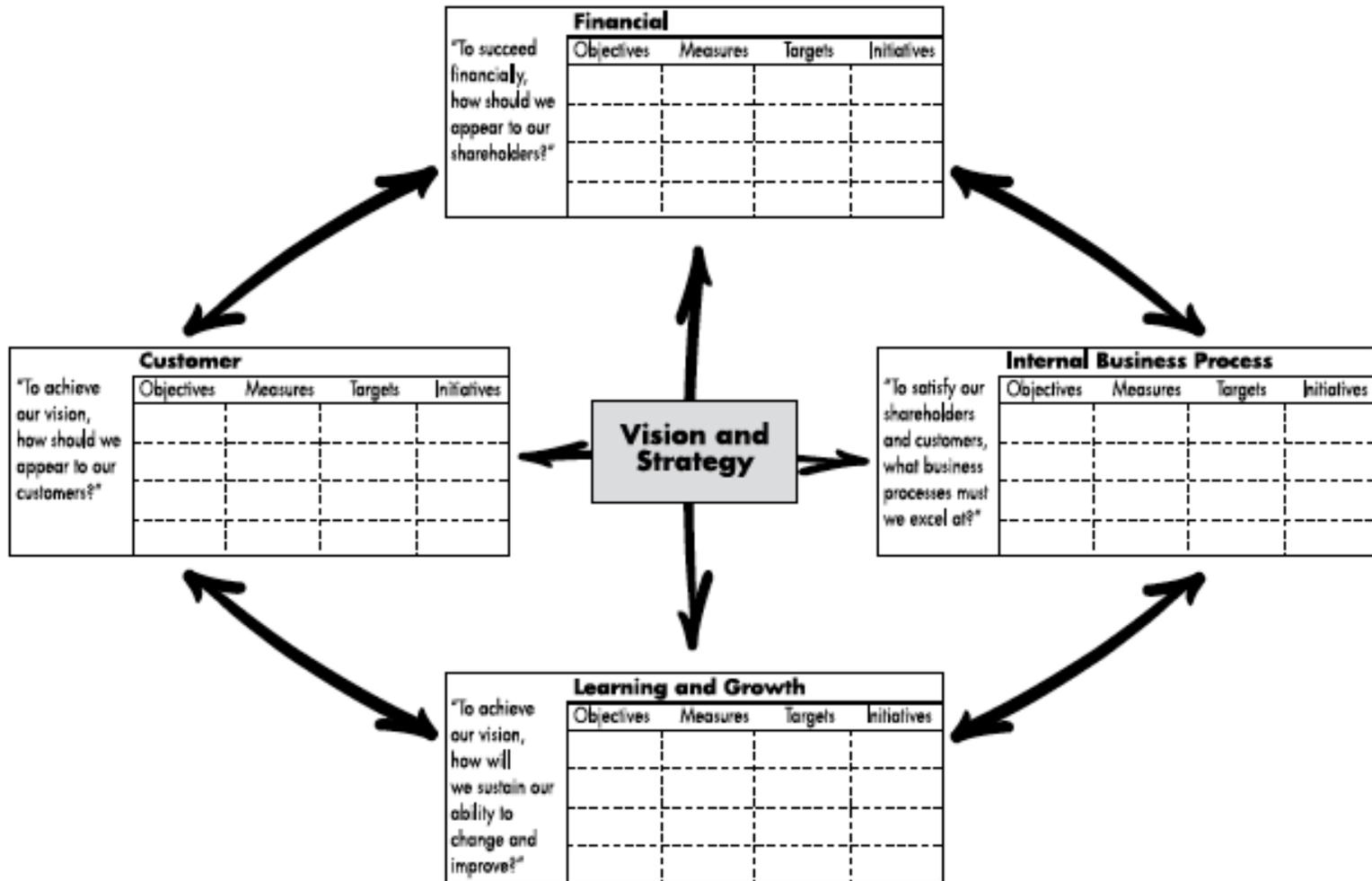
1. Consenso acerca de uma visão de futuro
2. Formulação dos objetivos organizacionais
3. Análise do ambiente externo
4. Análise do ambiente interno
5. Fazer o mapeamento de todos os atores envolvidos com a organização
6. Formulação de alternativas estratégicas e decisão sobre a melhor estratégia
7. Desenvolvimento de planos táticos e operacionais
8. Implantação do planejamento
9. Tomada de decisões
10. Implementação das ações
11. Monitoramento contínuo e avaliação dos resultados

THE STRATEGY CHANGE CYCLE

© John M. Bryson, 1995, 2003



Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



Implementar ou não implementar

- As principais fraquezas da prática de gestão estratégica estão associadas ao estágio da implementação.
- Mintzberg (1994) assegura que mais da metade das estratégias desenvolvidas pelas organizações não são implementadas.
- Um dos maiores inimigos da implementação é a falta de tempo suficiente para o processo acontecer
- Um dos maiores amigos da implementação é a liderança.
- Falta de dinheiro também é uma barreira a ser removida.



LIDERANÇA





E ainda tem as intempéries...



Fluxograma de Resolução de Problemas na Empresa



Causas de Falhas

- Falha em manter ou criar a coalizão necessária para proteger, apoiar e orientar a implementação.
- Resistência baseada em atitudes e crenças incompatíveis com as mudanças desejadas.
- Problemas de pessoal, como números inadequados, incentivos mal planejados, orientação ou treinamento inadequado, ou o comprometimento excessivo das pessoas com outras atividades ou a incerteza de que o envolvimento com a implementação pode ajudar em suas carreiras.
- Incentivos que não induzem o comportamento desejado por parte das organizações ou unidades implementadoras.
- Compromisso pré-existente para outras prioridades e uma consequente ausência de recursos não comprometidos para facilitar novas atividades;
- Ausência de serviços de suporte administrativo.
- Ausência de regras, recursos e configurações para identificar e resolver problemas de implementação.
- Surgimento de novas prioridades políticas, econômicas ou administrativas.

Elementos facilitadores da implementação

- ▶ Estabelecer e manter de uma coalisão que suporte a implementação das mudanças;
- ▶ Evitar as causas de falhas apresentadas no slide anterior;
- ▶ Desenvolver um entendimento claro do que precisa ser feito, quando, onde, porque e por quem;
- ▶ Empregar processo de depuração para identificar e corrigir dificuldades que surgem quando uma nova solução é colocada em prática.
- ▶ Realizar avaliações sistemáticas, para descobrir se as metas estratégicas realmente foram alcançadas, uma vez que as estratégias estejam totalmente implementadas.
- ▶ Reter e assimilar as características importantes das estratégias e planos adotados.
- ▶ Redesenhar, se necessário as configurações organizacionais que garantirão que as mudanças sejam duradouras.
- ▶ Estabelecer pontos de revisão durante os quais as estratégias podem ser mantidas, modificadas ou terminadas.

A importância do orçamento

- ▶ A dificuldade de usar orçamentos para fins de planejamento resulta, em parte, do contexto político dentro do qual o orçamento ocorre.
- ▶ No setor público, os orçamentos resultam de uma ampla disputa política entre os muitos demandantes com poder de influência.
- ▶ Dificuldade de conectar o orçamento com o planejamento.

Sugestões sobre Orçamento

- O planejamento estratégico deve preceder o ciclo orçamentário;
- Construa um sistema de orçamento de desempenho com base em indicadores de eficiência e efetividade;
- Esforços de planejamento estratégico prévios podem fornecer muitas das premissas necessárias para tentar influenciar o orçamento em direções estratégicas;
- Escolha com cuidado as arenas de luta de orçamento;
- Considere a implementação de conceitos de orçamentos empreendedor;
- Certifique-se de ter analistas experientes sobre política orçamentária do seu lado;
- Desenvolva critérios para avaliar os orçamentos para todos os programas diferenciando-os por prioridade;
- Envolver as mesmas pessoas na formulação e implementação da estratégia, se for possível.

Exercício em Grupo

- ▶ Em grupos de cinco pessoas, elabore um *check list* de potenciais problemas que poderiam ser enfrentados na implementação do planejamento estratégico que vocês definiram na aula passada;
- ▶ Elabore estratégias de mitigação de possíveis problemas definidos no atividade anterior;
- ▶ O documento será entregue ao professor no final da aula de sexta-feira com os outros exercícios.