



Enap

# Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

3

Construindo a Visão



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenadora-Geral de Educação a Distância**

Natália Teles da Mota Teixeira

### **Conteudista/s (nome/s)**

Luiz Aires Maranhão Cerqueira

**Curso produzido em Brasília 2019.**



Enap, 2019

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Os Stakeholders .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Mapa de Stakeholders/Clientes e Diretrizes Estratégicas.....</b>	<b>8</b>
3.1 Demandas e expectativas dos Stakeholders .....	8
3.2 Diretrizes Estratégicas .....	9
<b>4. Elaborando a Visão .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Matriz S.W.O.T .....</b>	<b>13</b>
5.1 Microanálise .....	15
5.2 Macroanálise .....	16
<b>6. Matriz S.W.O.T Cruzada.....</b>	<b>21</b>
<b>Revisão do módulo .....</b>	<b>23</b>
<b>Referências .....</b>	<b>24</b>





# Módulo

## 3 Construindo a Visão

### 1. Introdução

Como foi visto no Módulo 2, a Visão tem como objetivo expressar a forma que a organização deseja ser reconhecida, ou seja, apresenta uma declaração de futuro revelada pela organização num horizonte de tempo de 3 a 5 anos.

É importante enfatizar que existe muita confusão com relação aos conceitos de Missão e Visão. Isso porque algumas organizações entendem que a Visão tem vida própria e que pode ser totalmente independente da Missão. Mas isso não é possível! Por que motivo? Pelo fato de se tratar de um recorte da Missão.

Imagine uma Missão cuja finalidade seja a melhoria de qualidade de vida de uma comunidade. A Visão, preferencialmente, deverá estar alinhada com a Missão. Logo pode ser algo como: “ser reconhecido por contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade” ou, “ser reconhecido por intermediar parcerias que melhorem a qualidade de emprego dos cidadãos da comunidade”.

Verifique, na figura a seguir, o alinhamento entre o impacto da Missão e a Visão proposta.

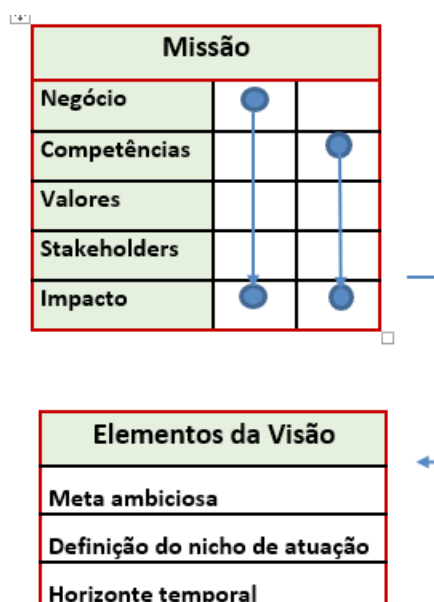


Figura 1 | Elementos para a construção da Visão  
Fonte: Enap



A existência de qualquer organização é fortemente afetada por sua relação com os seus *Stakeholders*/Clientes. Mas quem são os *Stakeholders*/Clientes de uma organização? Quais são suas demandas, que deverão estar representadas na Visão? Vejamos!

## 2. Os Stakeholders

Já vimos que os *Stakeholders* são todos aqueles que possuem interesse em uma determinada empresa ou organização. São as partes interessadas, sendo representados por pessoas, pela sociedade ou outras organizações que afetam ou podem ser afetadas pelos seus projetos e processos.

O termo *Stakeholders* foi criado pelo filósofo americano, Robert Edward Freeman, nascido em 18 de dezembro de 1951, professor de administração em negócios na Universidade de Darden, na Virgínia, nos Estados Unidos, que ficou particularmente conhecido por seu trabalho publicado em 1984 sobre a Teoria dos *Stakeholders*.

Para Freeman, o termo *Stakeholders* possui um sentido amplo e outro restrito. O primeiro faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. E no sentido mais estrito, se refere a indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver.

Os principais objetivos nas pesquisas de *Stakeholders* da organização têm sido identificar quem são eles e que tipo de influência eles exercem (Rowley, 1997).

Mitchell, Agle e Wood concluíram, em um estudo sobre *Stakeholders*, que é possível agrupá-los em diferentes classes dependendo da combinação e dos seguintes atributos que reúnem: poder sobre a organização, legitimidade em termos da organização e urgência no tocante à entrega dos produtos e serviços da organização.

A partir desse agrupamento, foram identificados sete tipos de *Stakeholders* para a organização pública federal:

*Stakeholders* internos:

- Os diretores.
- Os empregados.

*Stakeholders* externos:

- O governo federal, estadual e municipal (os Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário).
- Órgãos públicos.
- Os partidos políticos.
- Os fornecedores.
- A sociedade em geral.



Todos aqueles que não possuírem nenhum dos atributos mencionados não poderão ser identificados como *Stakeholders* e, por isso, não terão relevância para a organização.

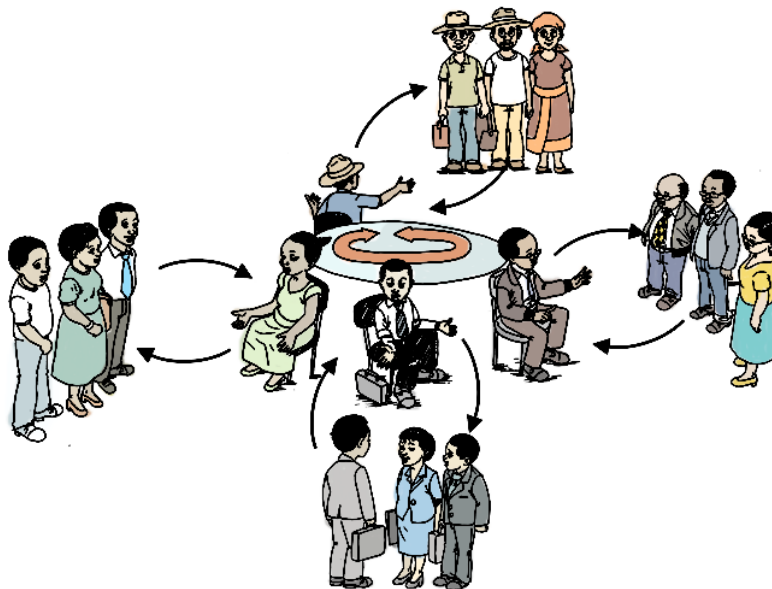


Figura 2 | “Stakeholders”  
Fonte: [www.flickr.com](http://www.flickr.com). ILRI/Alfred Ombati. (CC)

Desse modo, a identificação dos *Stakeholders* de sua organização é essencial, pois o negócio dela gira em torno deles. Quer ver como isso faz todo sentido? Acompanhe o exemplo.

## DESTAQUE

Se sua organização é da área educacional, a Missão e a Visão terão obrigatoriamente que levar em conta as diretrizes do Ministério da Educação, os anseios dos alunos, dos professores e da sociedade em geral. Todos eles deverão ser apontados no Mapa de *Stakeholders*.

Agora, caso queira aprimorar seu entendimento acerca do tema *Stakeholders*, sugerimos que você assista ao vídeo disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Para encerrar o assunto, podemos afirmar que existem grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados para que ocorra ou não ocorra (no caso de interesses conflitantes) o alcance dos objetivos da organização. Quem são eles? Respondendo a essa pergunta e analisando os devidos atributos, você obterá o seu mapa de *Stakeholders*.



### 3. Mapa de *Stakeholders*/Clientes e Diretrizes Estratégicas



O Mapa de *Stakeholders*/Clientes é um instrumento muito importante no Planejamento Estratégico.

Ele tem por finalidade representar de forma visual os *Stakeholders* externos e internos. Assim, todos os atores que influenciam, são influenciados ou podem vir a ser influenciados por decisões da organização devem estar representados visualmente no Mapa.

Nesse sentido, é correto quando afirmamos que todas as decisões e ações de uma organização giram em torno dos *Stakeholders*, e que os resultados a serem alcançados por meio da execução do Planejamento Estratégico têm por finalidade atender as suas demandas.

É correto afirmar também que o impacto da Missão está alinhado com as demandas dos *Stakeholders* e, por conseguinte, ao alinhar a Visão ao impacto da Missão, ela estará alinhada aos anseios dos *Stakeholders*, razão pela qual é tão importante a construção desse Mapa. Para estabelecer a Visão, devem ser mapeados os anseios de cada um dos *Stakeholders*. Como você faria isso?

Esse processo tem como ponto de partida a construção de um Mapa de *Stakeholders*, para que seja visualizado de forma bastante objetiva quem são os atores envolvidos e interessados em resultados de curto, médio e longo prazo.

Para mapear os *Stakeholders* é necessário identificar todas as partes interessadas e que contribuam para a entrega dos produtos e serviços ou que sejam beneficiários/clientes.

#### 3.1 Demandas e expectativas dos *Stakeholders*

Você percebeu que, ao longo do conteúdo, falamos algumas vezes a respeito de demandas dos *Stakeholders*? Pois bem, agora vamos esclarecer melhor o que isso significa e qual a importância dessas demandas para a elaboração do Planejamento Estratégico e definição da Visão.

As Demandas de *Stakeholders* representam o que eles desejam da Organização e que de alguma forma irá influenciar a interação entre as partes.

#### EXEMPLO



Francisco é um enfermo e é considerado um *Stakeholder* de um hospital. Suas demandas correspondem a um excelente atendimento (ágil, eficiente, amigável e transparente). Uma equipe de médicos e enfermeiros atenciosos e de qualidade, um ambiente limpo, equipamentos de alta qualidade e com o estoque de medicamentos necessário sempre abastecido. Diante do fato que





esse conjunto de requisitos irá influenciar a escolha do paciente por um hospital e poderá levá-los a perda de clientes, eles levarão em conta, seriamente, essas demandas.

Diferentes *Stakeholders* podem representar diferentes grupos de interesse que podem ou não implicar diferentes demandas, expectativas ou conflito de interesses. Cada um deles deseja algo diferente dos outros, dando importância diferenciada a diferentes produtos ou serviços. Assim, cada um deles tem diferentes expectativas quanto aos resultados dos projetos e diferentes entendimentos sobre quando o projeto será um sucesso.

Veja que tanto as escolas privadas quanto as públicas são *Stakeholders* do Ministério da Educação - MEC. Caso o Ministério melhore as condições das escolas públicas, isso representará alunos que sairão de escolas particulares para públicas. Isso não interessa às escolas privadas. Logo, esse é um exemplo típico de conflito de interesses entre *Stakeholders*, a ser administrado pelo MEC.

Agora, se o projeto de sua organização promete atender a diversas expectativas dos *Stakeholders*, é necessário coletar as evidências do atendimento. Isso é, via de regra, obtido por meio dos processos de monitoramento e avaliação para demonstrar que as demandas deles foram atendidas. Portanto, múltiplos critérios de sucesso poderão ser utilizados, por exemplo, o comportamento das medidas de desempenho ao longo do tempo, também denominado de séries históricas.

O ideal é que as diferentes expectativas dos diversos *Stakeholders* sejam compatíveis, mas em alguns casos, você terá que encontrar uma solução intermediária que possa atender a todos, inclusive a sua própria expectativa em torno do projeto. Portanto, é importante discutir e acordar antecipadamente a respeito do critério de sucesso do projeto. É essencial que essa discussão não seja somente interna, mas que envolva os diversos *Stakeholders* externos.

Um exemplo típico dessa situação diz respeito ao grande conflito de interesses dos usuários de água no Brasil. De um lado, existem *Stakeholders* como o Ministério do Meio Ambiente, Conselho Nacional de Recursos Hídricos, Agência Nacional de Águas e Conselho Estadual de Recursos Hídricos, que atuam no sentido de regular, fiscalizar e induzir uma maior participação de usuários na gestão de recursos hídricos.

De outro lado, temos os agricultores, responsáveis por aproximadamente 70% do uso da água e as hidroelétricas, que também são usuários intensivos de água para gerar energia. Entretanto, em certas circunstâncias, muitos deles poluem as águas, da mesma forma que lutam para limitar a cobrança pelo uso desse recurso. Fica então muito evidente o conflito de interesses entre esses *Stakeholders*.

## 3.2 Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas são determinações a serem seguidas no desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Elas devem ser construídas a partir de uma rodada de ideias com os diversos *Stakeholders* e, posteriormente, serem refletidas na Visão.



Toda Diretriz Estratégica demanda uma descrição, contudo, ela pode ter mais de um entendimento. Como assim mais de um entendimento? Vamos pensar na Secretaria de Orçamento Federal, na qual a sua diretoria deseja um orçamento mais transparente e um aumento de comprometimento e produtividade dos servidores.

É preciso descrever com muita clareza o significado de cada uma dessas diretrizes, conforme podemos visualizar na tabela.

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO
<b>Tornar o Orçamento mais transparente</b>	<p>1. Para os Órgãos de Controle, como o Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União, significa uma peça de orçamento mais detalhada contabilmente.</p> <p>2. Para a sociedade, significa uma peça de entendimento mais simples.</p>	Veja que ambas as situações implicam Orçamento mais transparente. Portanto, é importante decidir se será adotada a primeira ou a segunda opção
<b>Obter o máximo de comprometimento e produtividade dos servidores</b>	Desenvolver políticas de gestão de pessoas capazes de promover a capacitação permanente dos servidores, o trabalho em equipe, “janelas abertas” de comunicação e o comprometimento com os resultados da instituição.	Observe o detalhamento da descrição da Diretriz Estratégica para demonstrar a sua abrangência.

Tabela 1: Diretrizes estratégicas

Com esse exemplo, pode-se afirmar que os responsáveis por debater ou construir o planejamento estratégico irão estabelecer diversas diretrizes estratégicas, as quais poderão ser modificadas ao longo do tempo, considerando o contexto político ou social no qual a organização esteja envolvida.

Então, é importante salientar que, além da diretriz estratégica representar um norte para a organização, deve ser bem descrita para que não gere ambiguidades para os envolvidos, tanto os que vão executar as ações para atendimento da proposta, quanto para os *Stakeholders* que são os principais receptores dos resultados do processo.

## DESTAQUE

Estudados esses temas, podemos afirmar que as “demandas dos *Stakeholders*, as diretrizes estratégicas” e o “mapa de *Stakeholders*” são componentes que, juntamente com a Missão, serão levados em consideração na construção da Visão. Lembre-se disso!



## 4. Elaborando a Visão

Então, você se lembra do horizonte da Visão proposto para uma organização? Se você fosse elaborar a Visão do órgão no qual trabalha, qual seria seu ponto de partida? Para responder essas perguntas, este tópico irá auxiliar você no entendimento de como os componentes que acabamos de estudar contribuem na elaboração da Visão. Vejamos!

Já sabemos que, para elaborar uma Visão, temos que olhar para um futuro contido no horizonte da Missão. Isso implica que num período de, por exemplo, 20 anos, a sua organização poderá apresentar de 4 a 6 Visões, ou seja, a estabilidade da Missão é bem maior que a da Visão. Por isso, é importante que a Missão seja desdobrada ao longo do tempo em diversas Visões, conforme podemos observar na figura a seguir.

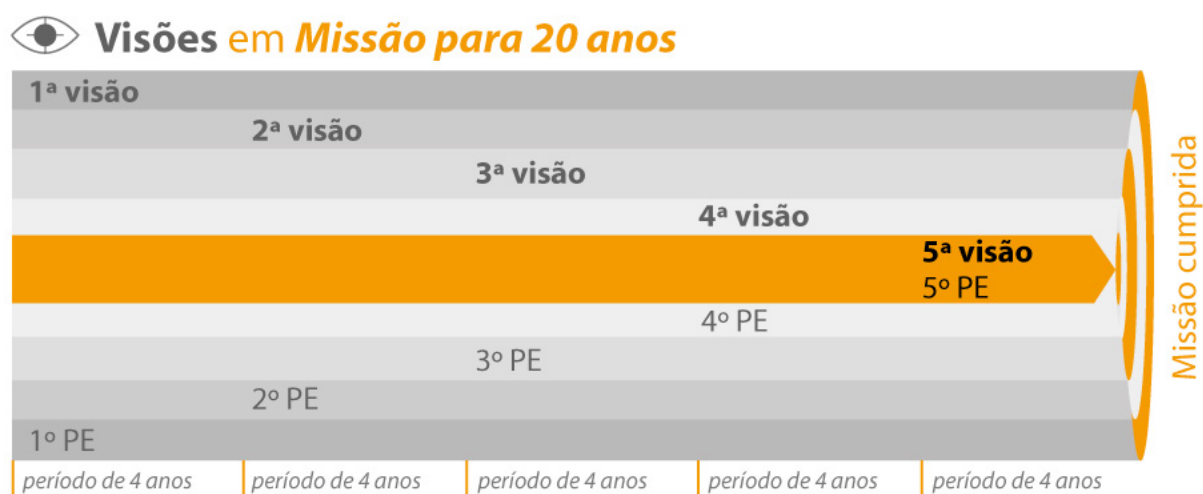


Figura 3 | Horizonte de tempo: Missão e Visão

Você conseguiu perceber, por meio dessa figura, que, na construção da Missão com horizonte de 20 anos, elaboramos 5 Planejamentos Estratégicos com horizontes de 4 anos e, conseqüentemente, 5 visões? Pois bem, são Visões, cada uma com um horizonte de 4 anos.

Para apoiar você numa melhor compreensão deste horizonte, veja o exemplo a seguir: Uma organização tem como Missão: “Auxiliar pessoas a mudarem suas vidas oferecendo oportunidades por meio da Educação, Construção de Riqueza, Defesa e Organização da comunidade, para oferecer as condições de torná-los autossuficientes. ”

É possível identificar que os componentes estratégicos estão descritos nela (Competências, Valores, Stakeholders e Impacto). Mas, para construirmos as devidas Visões, temos que destacar o Impacto da Missão. Nesse caso, é “oferecer as condições de tornar as pessoas de uma determinada comunidade autossuficientes”.

Vamos dizer que essa Missão deva ser concretizada num horizonte de tempo de 20 anos. Então, considerando que um Planejamento Estratégico é construído para um horizonte de 4 anos, serão



necessários 5 Planos para cobrir o horizonte de 20 anos. Isso implica em 5 diferentes Visões, onde cada qual irá corresponder ao desmembramento do Impacto da Missão em intervalos de 4 anos.

A partir da Missão apresentada, é possível elaborar um planejamento estratégico com suas respectivas visões, estimando o tempo necessário para executar tais estratégias, nas quais possibilitem concretizar o impacto desejado dessa Missão.

## DESTAQUE

É importante reforçar, mais uma vez, que para cada Visão existe um Planejamento Estratégico. Acompanhe estas diferentes possibilidades a partir de agora.

**Visão 1 (2018/2021):** “ser reconhecido, até 2021, por integrar parceiros estratégicos que venham a contribuir na Educação, Construção de Riqueza, Defesa e Organização da comunidade, identificando todas as capacitações necessárias ao aumento da empregabilidade dos cidadãos. ”

**Visão 2 (2022/2025):** “ser reconhecido por realizar, até 2025, cursos de capacitação para 100% dos cidadãos da comunidade, visando ao aumento da empregabilidade”. Nesse caso, a Visão representará o segundo Planejamento Estratégico, que simplesmente é a revisão do Planejamento Estratégico 1, no qual ocorrerá num horizonte de 4 anos também.

**Visão 3 (2026/2029):** “ser reconhecido por empregar 100% dos cidadãos da comunidade atualmente desempregados até 2029”. Em continuidade ao processo, essa Visão representa a revisão do segundo planejamento estratégico, com horizonte de 4 anos e seguindo uma sequência de execuções que permitam o resultado final que é atingir o Impacto da Missão.

Assim, as Visões 4 e 5 terão o mesmo horizonte de tempo, 4 anos cada, e representarão sempre um planejamento estratégico diferente.

**Visão 4 (2030/2034):** “ser reconhecido por oportunizar, até 2034, melhores oportunidade salariais a 20% dos cidadãos da comunidade já empregados”. Representando o Planejamento Estratégico 4, revisando o terceiro.

**Visão 5 (2035/2038):** “ser reconhecido por formar, até 2038, cooperativas habitacionais para atender 30% dos cidadãos da comunidade”. E, finalmente, o último Planejamento Estratégico, no qual revisa o anterior.

Analisadas essas diferentes possibilidades de Visões, vamos refletir, dentro de um contexto pessoal, sobre o que acabamos de estudar. Considere que a sua Missão é conquistar o seu espaço profissional, na empresa Apple, ao longo dos próximos 20 anos. Então, quais seriam as suas metas intermediárias? Como você desejaria ser reconhecido profissionalmente daqui a cinco anos? Qual o impacto que essa sua decisão traria sobre sua vida pessoal e profissional?



Note que essas perguntas estão diretamente relacionadas à visão que você projeta para si mesmo dentro de um determinado horizonte. Dessa maneira, podemos afirmar que o alinhamento entre a Visão e a Missão se faz por meio do desdobramento do Impacto da Missão em visões intermediárias, compatível com o horizonte temporal de cada Visão. Ou seja, se em vinte anos você pretende ser um profissional de destaque do Fabricante *Apple*, fornecedor de notebooks, *iphones*, etc., certamente que esse será o impacto da sua Missão.

Mas e ao longo de vinte anos, como criar cinco Visões intermediárias? Poderíamos elaborá-las da seguinte maneira.

1. A primeira Visão, ser reconhecido como um excelente aluno de ciência da computação ou alguma graduação relacionada a softwares.
2. A segunda Visão, ser reconhecido por um excelente desempenho em curso de especialização nos Estados Unidos, o que implica, entre outras coisas, o domínio do idioma inglês.
3. A terceira Visão, ser reconhecido como um dos melhores Trainees da Apple.
4. A quarta Visão, ser reconhecido como um profissional em condições de ser contratado em definitivo pela empresa.
5. Como última Visão, podemos projetar: ser reconhecido como um profissional de destaque no quadro da Apple. Enfim, fica evidente que sua Visão número 5 coincide com o impacto da sua Missão.

## 5. Matriz S.W.O.T



Você possivelmente já ouviu falar em Matriz S.W.O.T., certo? S.W.O.T. é uma sigla que vem do inglês e significa Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças).

A análise S.W.O.T é uma das ferramentas mais utilizadas para se fazer um diagnóstico da organização, isso porque compatibiliza o ambiente externo com o interno e apoia a construção da Proposta de Valor.

No ambiente externo existem as oportunidades e as ameaças e no interno as forças e as fraquezas. Logo, sempre que existe uma ameaça devo verificar se existe uma força para mitigar a ameaça, e caso não exista devo transformar uma fraqueza em Força. Na ocorrência de oportunidades devo me apoiar em Forças para aproveitá-las. Só havendo fraquezas devo transformá-las em Forças para aproveitar a oportunidade.





Sugerimos que a matriz SWOT seja feita após a elaboração da Visão, pelo fato de restringir a avaliação para o horizonte do Planejamento Estratégico, que é o horizonte dos resultados imediatos a serem alcançados.

A figura a seguir apresenta uma Matriz de Avaliação Estratégica ou Matriz S.W.O.T.

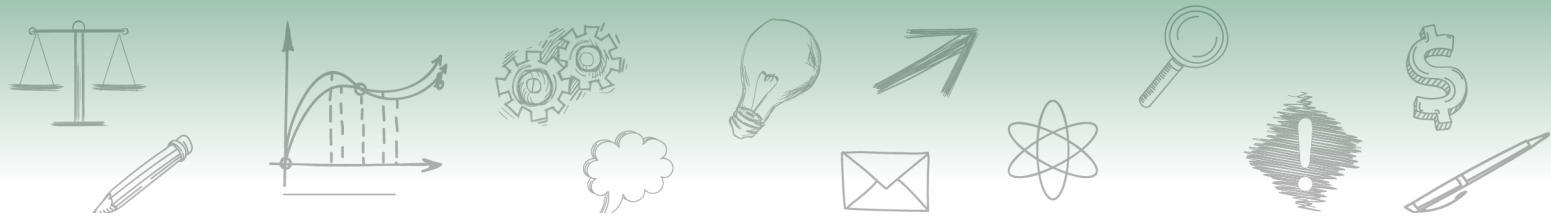
AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		O1	O2	O3	O <sub>n</sub>	A1	A2	A3	A <sub>n</sub>
PONTOS FORTES	força 1	<b>CAPACIDADE OFENSIVA</b> <i>capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.</i>				<b>CAPACIDADE DEFENSIVA</b> <i>poder do conjunto das forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo.</i>			
	força 2								
	força 3								
	força n								
PONTOS FRACOS	fraqueza 1	<b>INCAPACIDADE OFENSIVA</b> <i>quando as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades.</i>				<b>INCAPACIDADE DEFENSIVA (VULNERABILIDADE)</b> <i>quando as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização.</i>			
	fraqueza 2								
	fraqueza 3								
	fraqueza n								

Figura 4 | Matriz de Avaliação Estratégica  
 FONTE: ENAP

Note que, no eixo vertical da figura, temos o Ambiente Interno e, no horizontal, o Ambiente Externo. No ambiente externo, localizam-se as Ameaças e Oportunidades, que apontarão para a necessidade de Pontos Fortes, no sentido de mitigar Ameaças e aproveitar oportunidades, e os Pontos Fracos, que deixam a organização exposta a ameaças e sem condições de aproveitar as oportunidades.

Veja que, para quantas ameaças ou oportunidades forem identificadas, deverão ser identificados Pontos Fortes ou Fracos na mesma quantidade, para que se possa avaliar a melhor forma de construir a estratégia.

A maneira mais adequada para realizarmos a avaliação S.W.O.T é analisar o Ambiente Interno e em seguida o Ambiente Externo.



## 5.1 Microanálise

A microanálise diz respeito à avaliação dos seus Pontos Fortes e Pontos Fracos. Esses Pontos são fatores internos sobre os quais podemos atuar diretamente. Podem incluir fatores tais como cultura organizacional, recursos humanos, recursos tecnológicos, centros de excelência, processos, imagem, cultura, etc. Dito de outra forma, correspondem aos recursos tangíveis e intangíveis da organização.

### Pontos Fortes

Os Pontos Fortes respondem à questão: de que recursos e competências essenciais à organização dispõe para entregar o que foi prometido na Proposta de Valor? Esses fatores tornam a organização mais competitiva, propiciam a ela um diferencial naquilo que ela faz, podendo ser utilizados para alcançar os seus objetivos de desempenho. Por exemplo:

- O domínio em um determinado conteúdo, como o que a SOF dispõe em termos de Orçamento Público.
- O comprometimento dos seus servidores com os objetivos estratégicos da organização.
- A capacidade intelectual de seus profissionais em determinados assuntos, etc.

Todas essas competências adicionam valor aos produtos e serviços entregues e são difíceis de serem copiadas por outras organizações. Assim, os Pontos Fortes estão associados à Proposta de Valor, no sentido de que você tem condições de apresentar evidências de que entrega o que promete.

Os Pontos Fortes são vantagens internas da organização em relação aos concorrentes, ou seja, a disponibilidade de recursos necessários para prover a Excelência Operacional na entrega dos atributos dos produtos ou serviços especificados na Proposta de Valor de *Stakeholders*.

Em outras palavras, produzir com uma melhor relação benefício e custo, entregando os melhores produtos ou serviços aos clientes, desenvolvendo e entregando os produtos e serviços, em conformidade com as necessidades de cada cliente.

Podemos considerar como exemplos de Pontos Fortes: recursos humanos, capacidade intelectual, recursos tecnológicos, cultura organizacional orientada para resultados, recursos financeiros, processos bem elaborados, etc.

E como saber se todos os Pontos citados são realmente fortes para a organização? É só você pensar o inverso. Se eles não existissem, sua organização ainda estaria funcionando? Você conseguiria atender todas as demandas dos seus *Stakeholders*? Então, tenha em mente que se sua organização tem especificidades que fazem dela uma organização de excelência, essas especificidades são consideradas Pontos Fortes.



## Pontos Fracos

Os Pontos Fracos correspondem à negação dos Pontos Fortes. Dessa forma, a análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos é feita simultaneamente, pois o que não é Ponto Forte é Ponto Fraco.

Nesse sentido, se algum dos recursos ou competências necessárias para entregar a Proposta de Valor for um Ponto Fraco, só restam duas alternativas: ou ele deverá ser transformado em um Ponto Forte ou o Produto/Serviço não poderá ser entregue aos *Stakeholders*.

Destaca-se, então, que eles indicam onde a organização deverá melhorar os seus processos e serviços, principalmente se for um fator preponderante no tocante às necessidades dos *Stakeholders*.

## EXEMPLO



Imagine que sua organização necessite se envolver em um projeto de inovação. Para tal, é necessário que ela disponha de servidores com esse perfil e tipo de competência. Logo, se ela não dispõe de um mapeamento de competências da instituição e dos seus funcionários (institucional e individual), trata-se de um Ponto Fraco que compromete o resultado desejado. Assim, um exemplo de Ponto Fraco é a inexistência de determinados recursos ou competências.

Agora vamos refletir sobre os possíveis Pontos Fracos de sua organização. Para isso, você deve fazer as seguintes perguntas:

- Quais são os recursos ou competências essenciais que a minha organização não dispõe?
- O que eu posso fazer a respeito desses Pontos Fracos?
- Posso torná-los Pontos Fortes futuramente?

Após realizar a avaliação interna de sua organização, é necessário entender a importância dessa análise. Por meio dela você obterá informações a respeito de possíveis deficiências para entregar o que foi prometido em sua Proposta de Valor. Trata-se de um trabalho árduo, mas extremamente relevante para o processo de Planejamento Estratégico de sua organização.

## 5.2 Macroanálise

A Macroanálise diz respeito ao ambiente externo da organização que corresponde às variáveis Oportunidades e Ameaças e que devem ser avaliadas a partir de fatores externos, tais como o Político, o Econômico, o Social, o Tecnológico, o Ambiental e o Legal, resultando na metodologia P.E.S.T.A.L.





Mas o que são cada um desses fatores? De acordo com Bernard Marr, em seu livro *Managing and Delivering Performance*, a metodologia P.E.S.T.A.L significa:

### **Fatores Políticos**

Referem-se à política governamental e inclui, por exemplo, políticas de financiamento, prioridades a respeito de bens e serviços de determinados setores que o governo deseja incentivar, políticas de tributação, incentivos para investimentos e estabilidade política.

### **Fatores Econômicos**

Incluem as taxas de crescimento econômico, as taxas de juros, as taxas de câmbio e as taxas de inflação. Influenciam tanto no custo dos recursos das organizações quanto na demanda dos seus clientes por serviços e produtos. Uma alta na taxa de juros, por exemplo, pode reduzir a demanda por financiamento para aquisição de residências.

### **Fatores Sociais**

Incluem a demografia (crescimento populacional, distribuição por idade, diversidade étnica, etc.) e aspectos culturais dos ambientes nos quais a organização opera. Um exemplo é o aumento da longevidade nos países ocidentais, que traz impacto sobre os sistemas de aposentadoria e de saúde.

### **Fatores Tecnológicos**

Incluem tipicamente avanços tecnológicos que têm impacto na organização e nos seus níveis de automação alcançados e potenciais.

### **Fatores Ambientais**

Incluem, por exemplo, o tempo, mudanças climáticas e níveis de poluição.

### **Fatores Legais**

Incluem, por exemplo, novas legislações, regulações ou o estabelecimento de exigências. As mudanças legais podem impactar os custos de uma organização (i.e., se novos sistemas e procedimentos tiverem sendo desenvolvidos).

Importante destacar que os gestores não precisam analisar todos esses fatores, apenas aqueles que possam trazer um maior impacto sobre a organização, isto é, cada qual deve identificar os fatores chave no seu ambiente.

### **Oportunidades**

Correspondem a situações que privilegiam os Pontos Fortes de sua organização e, por isso, possibilitam o fortalecimento da sua posição no mercado. Dito de outra forma, seria uma situação



que possibilitaria sua organização tornar a sua Proposta de Valor mais robusta no mercado em que você atua.

Poderia ser uma tendência que visa fortalecer sua posição. Por exemplo, uma crise econômica estimulando a inovações. Se esse é um Ponto Forte em sua organização, certamente lhe trará benefícios. Equivalem aos aspectos externos positivos que, com base em Pontos Fortes, podem potencializar a vantagem competitiva da organização ou a entrega dos atributos dos produtos ou serviços especificados na Proposta de Valor de *Stakeholders*.

## EXEMPLO



Caso o governo determine que a educação é uma prioridade no país e, por isso, as dotações orçamentárias para essas atividades sejam aumentadas (Oportunidade), todas as organizações que lidarem com esse tema (Ponto Forte) serão beneficiadas.

### Ameaças

Correspondem aos aspectos externos negativos que podem colocar em risco a estratégia da organização, podendo se constituir em desafio ou risco para a sobrevivência do negócio.

## EXEMPLO



Se uma organização perder recursos humanos talentosos ou tiver uma redução de recursos que a impossibilite realizar as ações necessárias para atingir os seus resultados esperados, seria uma ameaça. Ou então, quando um novo presidente ou diretor assume e não concorda com o que já está sendo feito, é uma ameaça aos objetivos estabelecidos no seu Planejamento Estratégico. Outros exemplos de ameaças que podemos citar são perda de talentos, contingenciamento de recursos e mudanças de orientações políticas, etc.

Observe, na figura a seguir, a aplicação da metodologia S.W.O.T.:



FIGURA 5 | Exemplo de S.W.O.T

Uma vez que a análise S.W.O.T. é feita para gerar *insights* a respeito do seu negócio, existem alguns cuidados a serem tomados para evitar um desastre. São eles:

1. Esforce-se para ser bastante específico, de tal forma que uma pessoa que não tenha participado do debate possa ler e não ter dúvidas.
2. Não liste efeitos, liste a causa. Por exemplo, se um dos seus Pontos Fortes é: “melhorar a escola de EaD em orçamento público do mercado”, é preferível que você coloque a causa – “para ser considerado o principal centro de especialização em orçamento público”. Portanto, ajuda bastante ficar perguntando “os motivos” aos fatores identificados em sua lista. É uma forma excelente de chegar ao que realmente interessa.
3. Lembre-se de que, se você tem como alocar seus recursos em um fator e controlá-lo, trata-se de um Ponto Forte, caso contrário é um Ponto Fraco. Se os seus recursos podem influenciar, mas não podem controlar o fator, então se trata de uma Ameaça ou Oportunidade.
4. Quantifique sempre que possível. Ainda que sejam números grosseiros e aproximados. Por exemplo, se você não quantifica uma oportunidade ou ameaça, como podemos avaliar o quanto ela é realmente importante? Como você deseja maximizar o retorno para os seus escassos recursos, se não tem elementos para avaliar ou comparar?

A figura a seguir é muito oportuna na forma de representar a avaliação S.W.O.T, tendo em vista que ela divide o ambiente interno do externo e separa as variáveis sobre as quais temos governança, que são as Forças e as Fraquezas da organização daquelas sobre as quais não temos governança que são as Oportunidades e Ameaças. Então? De que forma lidar com essas variáveis?



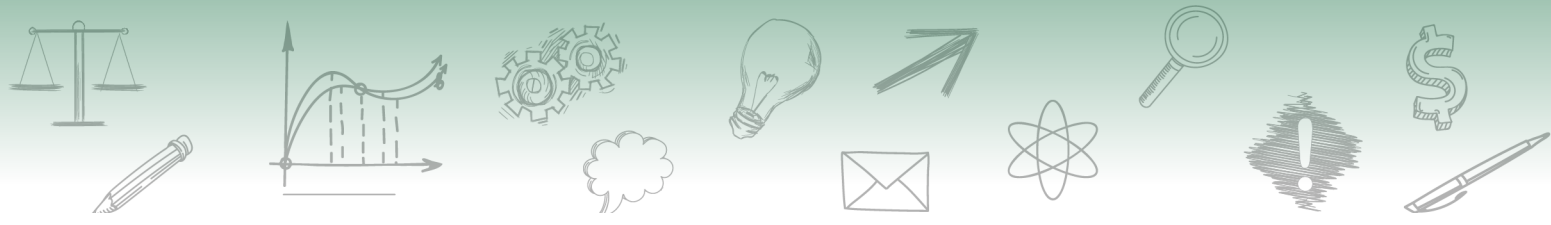
## MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
PONTOS FORTES	<b>força 1</b>	<b>Em que nível as forças podem capturar as oportunidades?</b>  0-Nenhum; 1-moderado; 2-forte.				<b>Em que nível as forças podem minimizar as ameaças?</b>  0-Nenhum; 1-moderado; 2-forte.			
	<b>força 2</b>								
	<b>força 3</b>								
	<b>força n</b>								
PONTOS FRACOS	fraqueza 1	<b>Em que nível a fraqueza dificulta a captura da oportunidade?</b>  0-Nenhum; 1-moderado; 2-forte.				<b>Em que nível a fraqueza nos torna mais vulneráveis frente a ameaça?</b>  0-Nenhum; 1-moderado; 2-forte.			
	fraqueza 2								
	fraqueza 3								
	fraqueza n								

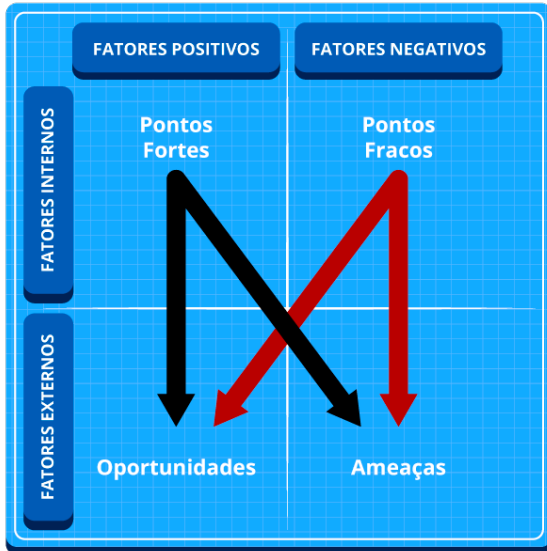
FIGURA 6 | Matriz de Avaliação Estratégica

Primeiramente, para cada uma das oportunidades, verificamos quais as Forças e Fraquezas associadas, uma vez que só dispomos de governança no Ambiente Interno. Havendo Forças, exerceremos a oportunidade, caso contrário, não teremos como aproveitá-la.

Por exemplo, está sendo oferecido um curso de especialização na Inglaterra em uma área do seu interesse. Caso você não possua a Força de entender e falar inglês, não poderá aproveitar a oportunidade. No caso das Ameaças, o raciocínio é o inverso. Havendo Forças, as Ameaças serão mitigadas, em caso contrário ficaremos expostos às ameaças.



## 6. Matriz S.W.O.T Cruzada



A S.W.O.T. Cruzada implica analisar Pontos Fortes versus Ameaças e Oportunidades e, Pontos Fracos versus Ameaças e Oportunidades, no sentido de otimizar os resultados dos potenciais esforços da organização.

Então, para se maximizar os resultados a serem alcançados pela Matriz S.W.O.T., devemos utilizar as quatro estratégias demonstradas a seguir:

- **Estratégia ofensiva/ Desenvolvimento das vantagens competitivas Oportunidades x Pontos Fortes**

Essa estratégia surge sempre que estão presentes Oportunidades e Pontos Fortes. E nesse caso, evidentemente iremos aproveitá-las.

Na aplicação dessa estratégia, você deve avaliar se determinados Pontos Fortes podem viabilizar as oportunidades. Exemplo:

**Oportunidade:** aumentou em muito a demanda por cursos de orçamento público.

**Pontos Fortes:** existem inúmeros profissionais na organização com profundo conhecimento em orçamento público que podem auxiliar na construção e ministrar os respectivos cursos.

- **Estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa**

### Ameaças x Pontos Fortes

Essa estratégia será utilizada sempre que surgindo Ameaças existam Pontos Fortes para minimizá-las.

Nesse caso, avalie se existem Pontos Fortes para evitar determinadas ameaças. Exemplo:

**Ameaça:** crise econômica exige um Planejamento Estratégico muito bem elaborado para otimização do uso dos recursos.

**Ponto Forte:** a organização tem profissionais bem capacitados em Planejamento Estratégico e pode então se proteger da ameaça.



- **Estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades**

### **Oportunidades x Pontos Fracos**

Essa estratégia será utilizada sempre que surgindo Oportunidade não haja Pontos Fortes para aproveitá-las.

No caso dessa estratégia, você deverá avaliar os Pontos Fracos que, se transformados em Pontos Fortes, viabilizam oportunidades. Exemplo:

**Oportunidade:** existe demanda no mercado por cursos de desempenho no Setor Público.

**Ponto Fraco:** a organização não tem desenvolvido cursos de desempenho no Setor Público.

**Solução:** transformar o Ponto Fraco em Ponto Forte - construir cursos de desempenho no Setor Público.

- **Estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa = Ameaças x Pontos Fracos**

E por fim, nessa estratégia, caso diante de ameaças só existam Pontos Fracos, você deverá transformar eles em Pontos Fortes para minimizar as Ameaças. Exemplo:

**Ameaça:** os clientes desejam contratar com um único provedor o portfólio de cursos, onde estão inclusos os de Planejamento Estratégico.

**Ponto Fraco:** a organização não dispõe de profissionais especialistas em Planejamento Estratégico.

**Solução:** capacitar ou contratar servidores com especialização em Planejamento Estratégico.

A partir do cruzamento apresentado na Matriz SWOT, você conseguirá ter uma visão estratégica da sua organização. Com isso, poderá sugerir inovações e propor melhorias em processos estratégicos, como também, excluir projetos que não agregam ou não são prioridades na organização, mas que constam nos procedimentos do dia a dia.

Por meio dessas informações, é possível perceber ainda a ordem e a forma como os diversos elementos estratégicos interagem entre si, com o objetivo de aumentar a integridade (presença de todos os elementos estratégicos) e consistência (assegurar a relação causa efeito entre eles).

Com esse entendimento e com essa visão estratégica, você conseguirá desenvolver seu planejamento estratégico com a implementação da metodologia BSC, que trataremos com maior detalhe a partir do módulo 4.



## Revisão do módulo

Neste módulo você aprendeu a construir a Visão. Apresentamos como a Visão é totalmente dependente da Missão e de alguns componentes estratégicos, por exemplo, o mapeamento dos *Stakeholders* e as suas demandas, além das diretrizes estratégicas definidas pelas organizações. Poderíamos até fazer uma analogia: a Missão está para a Visão assim como uma Mãe está para o filho.

Com todas essas análises e recortes, você poderá elaborar a Visão, lembrando que deve sempre seguir os requisitos necessários para essa construção: ser escrita no tempo verbal infinitivo impessoal, representar um quadro daquilo que a organização pretende ser no horizonte apontado, ser concisa, simples e fácil de ser lembrada, e balancear os elementos externos e internos.

Finalmente, você passou a conhecer a forma e o momento de se fazer um diagnóstico na organização. Estamos falando da metodologia S.W.O.T, que fornece um indicativo do que precisa ser reforçado ou melhorado na empresa para que possamos alcançar a Visão. Essa metodologia é extremamente poderosa e importante no âmbito do Planejamento Estratégico.





## Referências

1. BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Planejamento Estratégico 2014-2022. Brasília, DF: MAPA ESTRATÉGICO - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - 2014 – 2022. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/governanca-ambiental/gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica/planejamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

2. BRASIL. Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento. Secretaria de Orçamento Federal. Planejamento Estratégico 2012-2015, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.orcamentofederal.gov.br/biblioteca/publicacoes\\_tecnicas/publicacoes/planejamento\\_estrategico\\_SOF\\_2012\\_2015.pdf/at\\_download/file](http://www.orcamentofederal.gov.br/biblioteca/publicacoes_tecnicas/publicacoes/planejamento_estrategico_SOF_2012_2015.pdf/at_download/file)>. Acesso em: 17 mar. 2016.

3. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Planejamento Estratégico 2015-2020. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt\\_BR/Institucional/Gest%C3%A3oestrat%C3%A9gica/Miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o-e-valores](http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Institucional/Gest%C3%A3oestrat%C3%A9gica/Miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o-e-valores)>. Acesso em: 2 maio 2016.

4. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Planejamento Estratégico, Rumo a 2020. Brasília, DF. 25p. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/PE\\_internet18dez15REV.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/PE_internet18dez15REV.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2016.

5. BRASIL. Tribunal de Contas de União. Planejamento Estratégico 2011-2015, Brasília, DF 16p. CURSO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO • Módulo 3: Construindo a Visão | 35

Disponível em:

`https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=GlgnV6f7F8TK8gfyo5qwbw&gws_rd=ssl#safe=active&q=Tribunal+de+Contas+de+Uni%C3%A3o.+Planejamento+Estrat%C3%A9gico+2011-2015`

Acesso em: 2 maio 2016

6. MARR, Bernard. Managing and Delivering Performance, England: Elsevier 2009.

7. ROHM, Howard; WISEY, David; PERRY, Gail Stout and MONTGOMERY, Dan. The Institute Way. 1st Edition. United States, Carry NC: The Institute Press, 2013.