

EDIÇÃO 45 - 10/8/2017

Cultura do Planejamento versus Cultura da Execução

Você já fez algo com a única justificativa de que foram "ordens superiores"? Você já pediu auxílio a alguma unidade e não conseguiu assistência por "Fulano" estar em férias ou em licença? Você realiza alguma rotina incômoda de trabalho sem criticá-la só porque alguém disse que "sempre foi assim"? Bem-vindo à cultura da execução. Ela está no dia a dia, por toda a parte, muitas vezes sem ser percebida. Nessa cultura, tem-se meros executores, que fazem algo porque devem fazer, sem qualquer postura crítica.



Criticar não no sentido de contestar ou de apenas listar pontos negativos, mas, sim, na acepção de assumir uma postura proativa em direção à melhoria contínua dos **processos de trabalho**. Na cultura da execução, o sujeito apenas faz, mas não entende o papel que desempenha no contexto da organização. Em contrapartida, existe a cultura do planejamento, em que a organização tem um propósito claro e as partes menores contribuem para atingir ou superar esse propósito. Países como Japão e Alemanha incentivam bastante essa forma de atuar. Mas, na prática, existem alguns empecilhos que os colocam na cultura da execução. Como superar esses gargalos?

Para responder, basta analisar as questões iniciais sob a ótica do planejamento:



1. **Você já fez algo com a única justificativa de serem "ordens superiores"?** A hierarquia e o argumento de autoridade – quem manda – não pode ser a única justificativa para as ações do executor. Deve haver na unidade de trabalho uma ferramenta de planejamento que procure situar aqueles comandos ou ordens dentro da lógica da organização, além de explicar o papel de quem executa no todo. É fator de motivação saber o papel individual em algo maior.

2. **Você já pediu auxílio a alguma unidade e não conseguiu assistência por "Fulano" estar em férias ou em licença?** Se sim, faltou gerenciamento de férias dessa unidade. Recomenda-se que seja desenvolvida uma ferramenta de planejamento que preveja a comunicação e o compartilhamento de informações em nível suficiente para que, em caso de ausência do executor de uma tarefa, outro esteja pronto para atender à demanda.

3. **Você realiza alguma rotina incômoda de trabalho sem criticá-la só porque alguém disse que "sempre foi assim"?** Sempre ter sido assim não significa que não se possa melhorar e mudar. A gestão da mudança e o enfrentamento do novo são grandes desafios da administração, em especial no

contexto governamental. Por meio do planejamento é possível adaptar-se melhor às mudanças e caminhar rumo a um futuro desejado de melhor prestação do serviço público.

Fazer sem planejamento é o caminho para a cultura da execução. Por outro lado, ter um plano de ação, listar tarefas, estabelecer metas, prazos e conectar-se ao propósito institucional promovem a cultura do planejamento. Por meio de ferramentas como essas, riscos são previstos, minimizados ou eliminados, aumenta-se o nível de previsibilidade, ameaças podem tornar-se oportunidades e a adaptação às mudanças fica mais fácil, na medida em que se estabelece um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Diante dos benefícios listados, seguem propostas que auxiliam no planejamento.

ANÁLISE SWOT (FOFA)

Na matriz SWOT ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), o gestor analisa o ambiente interno (forças e fraquezas) em relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades).

No STJ utilizamos essa ferramenta na elaboração e atualização do plano estratégico, bem como no alinhamento das unidades à estratégia.

Para saber mais sobre a técnica, consulte [este link](#).

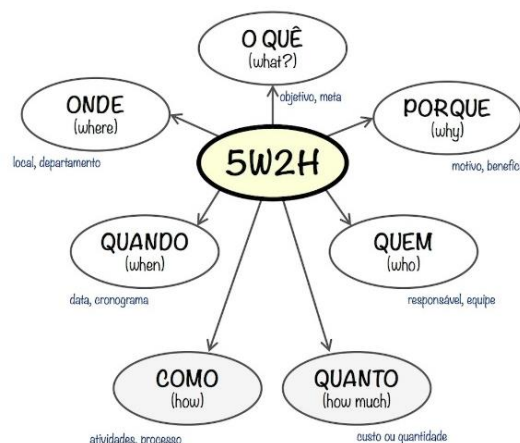


MÉTODO 5W2H (O QUÊ? QUEM? QUANDO? ONDE? POR QUÊ? COMO? QUANTO?) E PLANO DE AÇÃO

Conforme ilustrado na figura ao lado, o 5W2H é um método simples para que o gestor tenha de forma rápida um panorama das atividades, objetivos, recursos, colaboradores, prazos e metodologia de trabalho.

A partir do uso dessa técnica, elaboramos um plano de ação, já abordado também no [Tome Nota - Edição n. 25](#), que normalmente é editado em softwares como *Microsoft Excel*, *Word* ou *Project*.

Veja a seguir um exemplo:



Plano de Ação

Nome da unidade

O quê?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quanto?	Como?	Quando?	Responsável	Comentários	Status
<p>Descrever de forma sucinta qual é a iniciativa (ação) a ser realizada.</p> <p>Exemplo: Realizar encontro de gestores.</p>	<p>Descrever a(s) unidade(s) responsável(is) por implementar a ação.</p> <p>Exemplo: CPES</p>	<p>Indicar as área(s) onde a ação será implementada.</p> <p>Exemplo: AMG</p>	<p>Descrever as razões, justificativas e importância da ação proposta.</p> <p>Exemplo: Para capacitar gestores de projetos.</p>	<p>Definir o custo estimado para a ação proposta. Quando não houver custo, informe "Não há".</p> <p>Exemplo: R\$ 2.500,00</p>	<p>Descrever de forma detalhada como a ação será implementada.</p> <p>Exemplo: Com a contratação de um instrutor externo.</p>	<p>12/11/2017</p>	<p>Descrever a(s) pessoas(s) da unidade responsável(is) por implementar a ação (detalhamento que facilita o gestor da unidade a monitorar o plano de ação).</p> <p>Exemplo: Rogério</p>	<p>Mencionar a situação de implementação da ação proposta, as dificuldades e, preferencialmente, citar a data em que a situação foi atualizada.</p> <p>Exemplo: A CDEP Já iniciou a pesquisa de preços.</p>	<p>Em andamento</p>



Faça aqui o [download](#) de uma planilha modelo de plano de ação.

CONCLUSÃO

Planejar é uma tarefa que deve fazer parte do nosso cotidiano, tanto no ambiente doméstico quanto no ambiente de trabalho. Além de evitar surpresas desagradáveis, ter um plano nos motiva a superar metas – o que por sua vez estimula a melhoria contínua, aumenta o nível de previsibilidade, maximiza os recursos, controla os riscos, administra as oportunidades e melhora a capacidade de adaptabilidade às mudanças.

E NO STJ, COMO FUNCIONA?

O STJ busca disseminar a cultura do [planejamento](#). Em nível institucional, temos o [Plano STJ 2020](#), instituído pela Resolução n. 6, de 12 de maio de 2015. O projeto [Alinhamento STJ 2020](#), desenvolvido pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica – AMG, promove o desdobramento da estratégia do Tribunal no âmbito das partes menores, denominadas unidades alinhadas, de maneira que cada uma delas entenda o papel que desempenha no alcance dos objetivos almejados pela instituição.

Referências

PALADINI, Edson. Gestão Estratégica da Qualidade, Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Elsevier, 2004.



Comente

E você, o que achou desta edição do Tome Nota? Clique aqui e comente.



Participe

Participe da nossa enquete, sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.



Registre

Se você encontrou algum erro nessa edição, clique aqui e registre ou envie um e-mail para projetos@stj.jus.br, ou ligue para os ramais: 8859 ou 8839.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 45

TEXTO: DHIEGO FEITOSA FONSECA

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO.