



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**

Peça: **Plano operacional**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Estratégia
- Priorização de objectivos

PLANO OPERACIONAL

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- Em que consiste e como se define o Plano Operacional
- O que são os Objectivos Operacionais
- O que é um KPI

Depois de mapear as estratégias, em que estão evidenciadas as grandes orientações que possibilitam à organização tirar partido das oportunidades proporcionadas pelo contexto externo, a partir das suas forças internas, é necessário construir o **Plano Operacional** descrevendo as táticas que possibilitam alcançar os objetivos estratégicos.

O Plano Operacional descreve as ações a serem executadas no espaço de um ano, quantificando os custos e os proveitos que daí resultam, permitindo efetuar a ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento.

Em resumo, o Plano Operacional possibilita verificar:

- De que forma um objectivo operacional se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, que liga os resultados pretendidos com a estratégia.
- O número de objectivos operacionais possíveis/desejáveis para alcançar um objectivo estratégico (poderá existir um ou mais objectivos operacionais para cada objectivo estratégico)
- O número de objectivos estratégicos para os quais contribui o mesmo objectivo operacional.

Exemplos:

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais
Melhorar a qualidade do serviço prestado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as competências dos colaboradores por forma a melhorar a elaboração do plano de atividades, através de ações de formação. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a adequação da alimentação fornecida às expectativas dos clientes.
Melhorar a sustentabilidade financeira da Organização	Diminuir o consumo de electricidade, água e combustíveis.
Implementar política de responsabilidade ambiental	Elaborar e implementar metodologia de gestão de resíduos
Melhorar a satisfação dos colaboradores	Incluir no processo de levantamento das necessidades de formação a identificação das expectativas dos colaboradores e garantir que são devidamente consideradas na fase de planeamento



Definidos os Planos Operacionais para cada área de atividade é fundamental assegurar que entre eles existe:

Coerência vertical – entre os objectivos definidos no plano estratégico e os objectivos operacionais definidos para cada área de atividade;

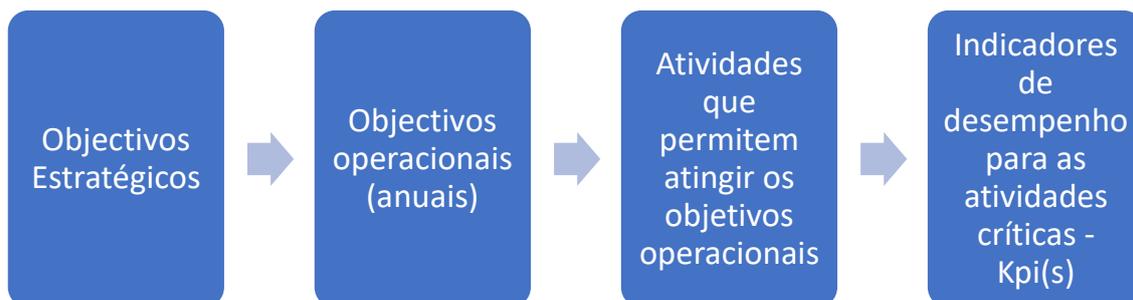
Coerência horizontal – entre os objectivos operacionais definidos para as diferentes áreas, garantindo que não há duplicação de objectivos, originando desperdícios de recursos, nem contradições entre eles.

Identificados os **Objectivos Operacionais** que permitirão concretizar os Objectivos Estratégicos, falta definir:

- De que forma vamos medir o desempenho alcançado na concretização do Objectivo – o **Indicador**
- Qual o resultado que se pretende alcançar – a **Meta**
- Quem assegura a concretização do objectivo – o **Responsável**
- A data em que o objectivo deve estar concretizado com o resultado pretendido – o **Prazo**.

O plano operacional deve ser simples, e composto por projectos de menor dimensão, onde se alocam os recursos necessários, os custos envolvidos e os resultados a curto prazo. Este desdobramento, com base anual é, por vezes, chamado **Plano de Atividades**.

Resumindo, a partir do plano estratégico:



Tanto os objetivos estratégicos como os objetivos operacionais devem ser:

- **Realistas:** Objetivos irrealistas levam à desmotivação e frustração dos colaboradores
- **Motivadores:** Objetivos demasiado fáceis originam situações de conformismo. Objetivos demasiado difíceis originam desistências.

- **Poucos e relevantes:** Demasiados objetivos e pouco relevantes banalizam o processo e tiram-lhe importância
- **Bem comunicáveis:** A Organização e todos os seus colaboradores devem conhecer os objetivos e o papel que desempenham na sua concretização.
- **Mensuráveis:** Os objetivos devem poder ser medidos.

Indicadores de desempenho Kpi(s)

Os Kpi (s) (*key performance indicators*) permitem, de uma forma rápida e compreensível a toda a organização, verificar o cumprimento do plano de atividades e implementar, atempadamente, medidas para corrigir desvios. Mais importante ainda é permitirem a comparação do desempenho da organização com valores Kpi padrão, definidos para um determinado setor de atividade.