

Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário

Conselho Nacional de Justiça

Abril de 2010

Processo de Gestão da Estratégia

Introdução

- Este documento, que se conforma em um roteiro, tem como objetivo subsidiar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na coordenação da implantação de um Processo de Gestão da Estratégia no âmbito do Poder Judiciário Nacional.
- Este roteiro não deve ser adotado como um ‘trilho’, mas, sim, entendido como uma ‘trilha’ a ser seguida e adaptada de acordo com o contexto de cada uma das entidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário Nacional.

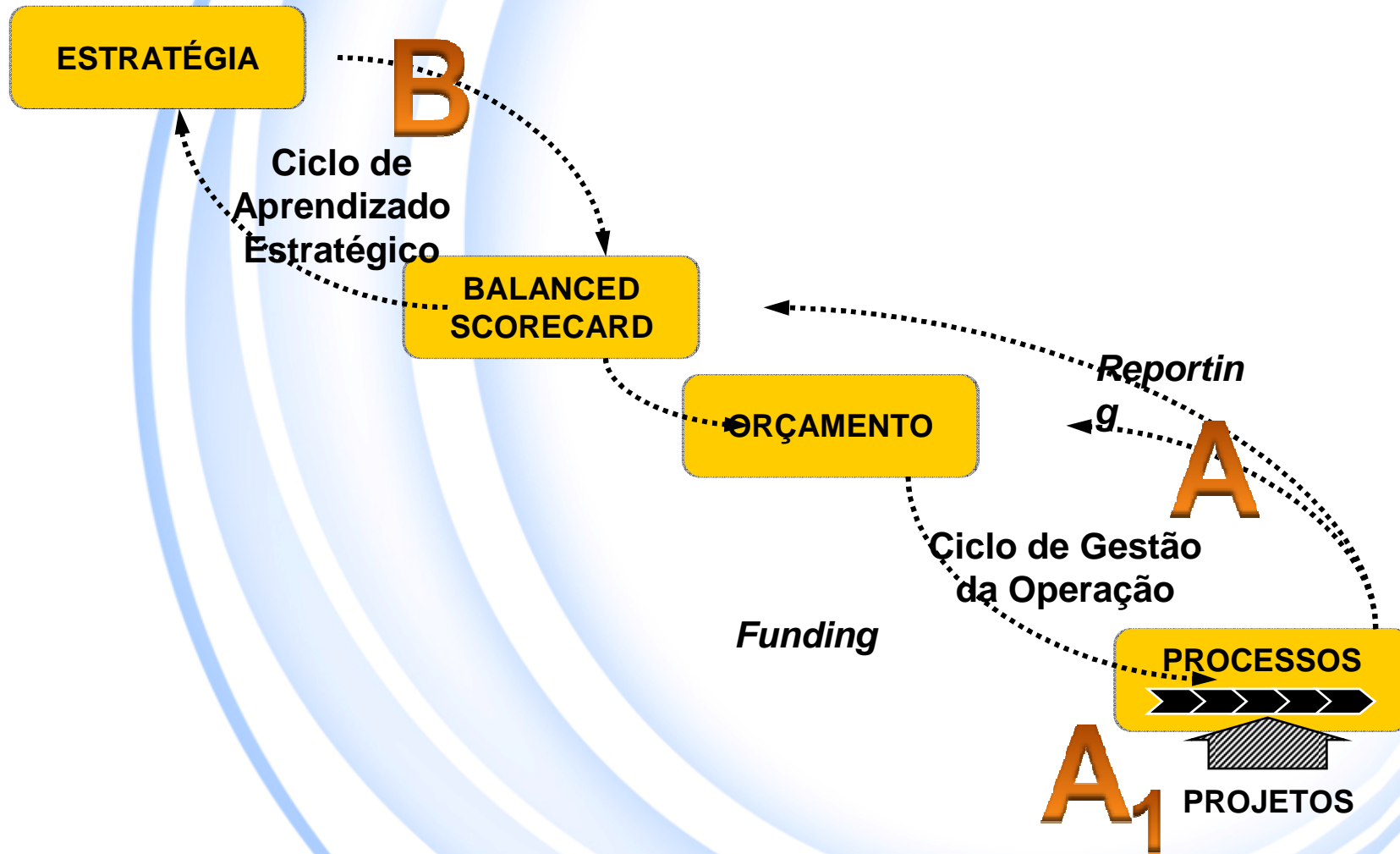
Processo de Gestão da Estratégia

Introdução

- Genericamente, o Processo de Gestão da Estratégia (PGE), ilustrado na p.4, enfatiza três elementos gerenciais, quais sejam:
 - (A) **O ciclo de gestão da operação**: diz respeito ao planejamento, organização, liderança e avaliação das operações;
 - (A₁) **A gestão de projetos**: diz respeito ao planejamento, organização, liderança e avaliação da execução da carteira de projetos necessários à implementação de uma dada estratégia (ou, à entrega de uma missão); e,
 - (B) **O ciclo de aprendizado estratégico**: diz respeito à avaliação da execução da estratégia escolhida pela organização (ou, à entrega de sua missão).
- Este roteiro dará maior ênfase aos elementos A₁ e B, respectivamente Gestão de Projetos e Ciclo de Aprendizado Estratégico.

Processo de Gestão da Estratégia

Os Ciclos de Acompanhamento do Desempenho



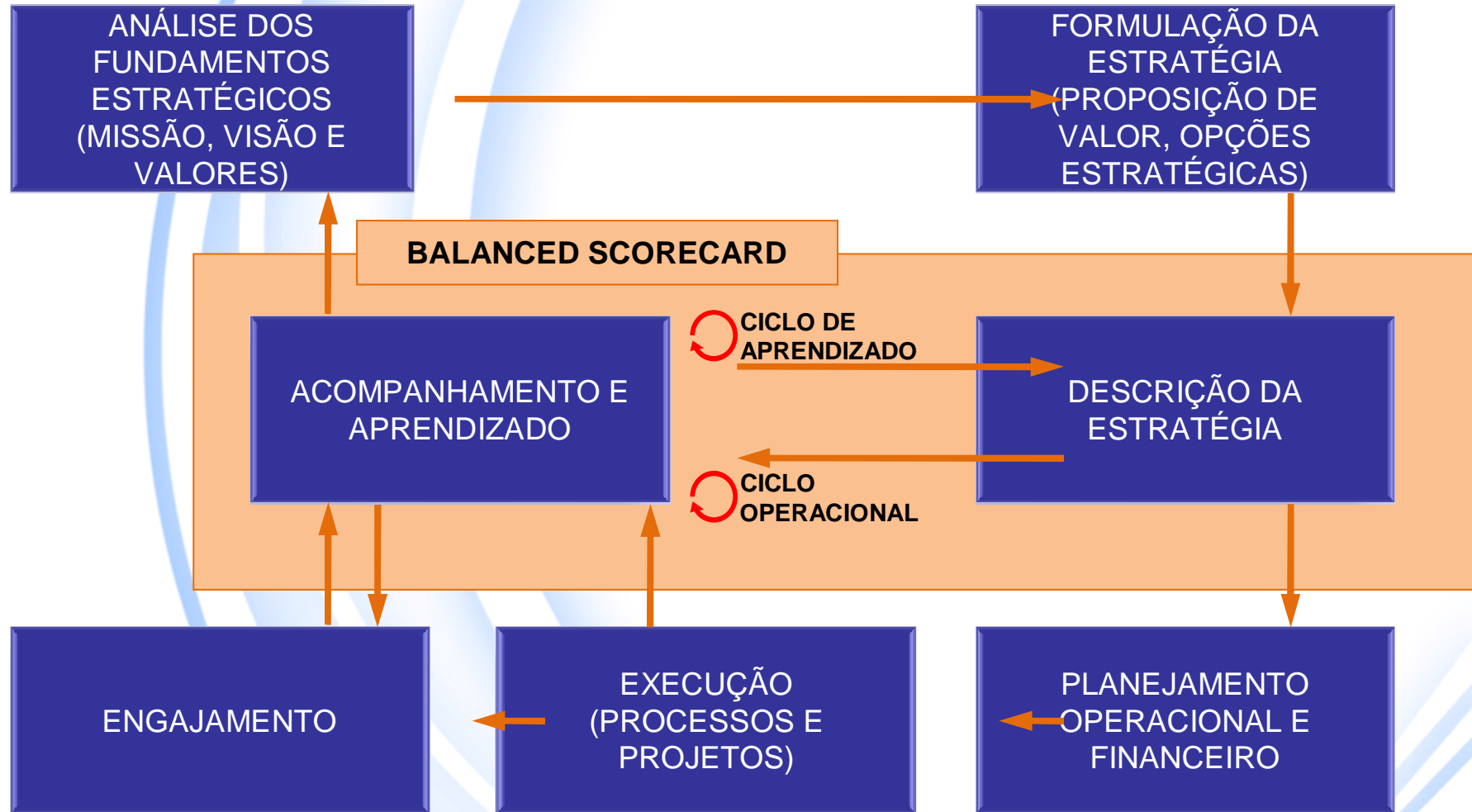
Processo de Gestão da Estratégia

Um processo cíclico e integrado

- O PGE, como ilustrado nas p. 6-7, é cíclico e integrado, isto é, se inicia com uma análise dos fundamentos estratégicos, que, após a formulação e execução da estratégia por um determinado período de tempo volta a ser acionada em função do aprendizado gerado nos ciclos de acompanhamento.
- O papel do Balanced Scorecard (BSC) é ser o elo de ligação entre a formulação e a execução da estratégia – especificamente pela execução dos ciclos de gestão **A**, **A₁** e **B**.

Processo de Gestão da Estratégia

A inserção do BSC no ciclo de formulação e execução da estratégia



Processo de Gestão da Estratégia

A inserção do BSC no ciclo de formulação e execução da estratégia

- Descrição da estratégia.
 - Mapa, objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.
- Acompanhamento e aprendizado.
 - Ciclo operacional (A) e (A₁).
 - Análise competitiva e alterações de contexto.
 - Monitorar status de indicadores e projetos.
 - Monitorar aprendizado estratégico.
 - Ciclo de Aprendizado (B).
 - Desencadear questões estratégicas.

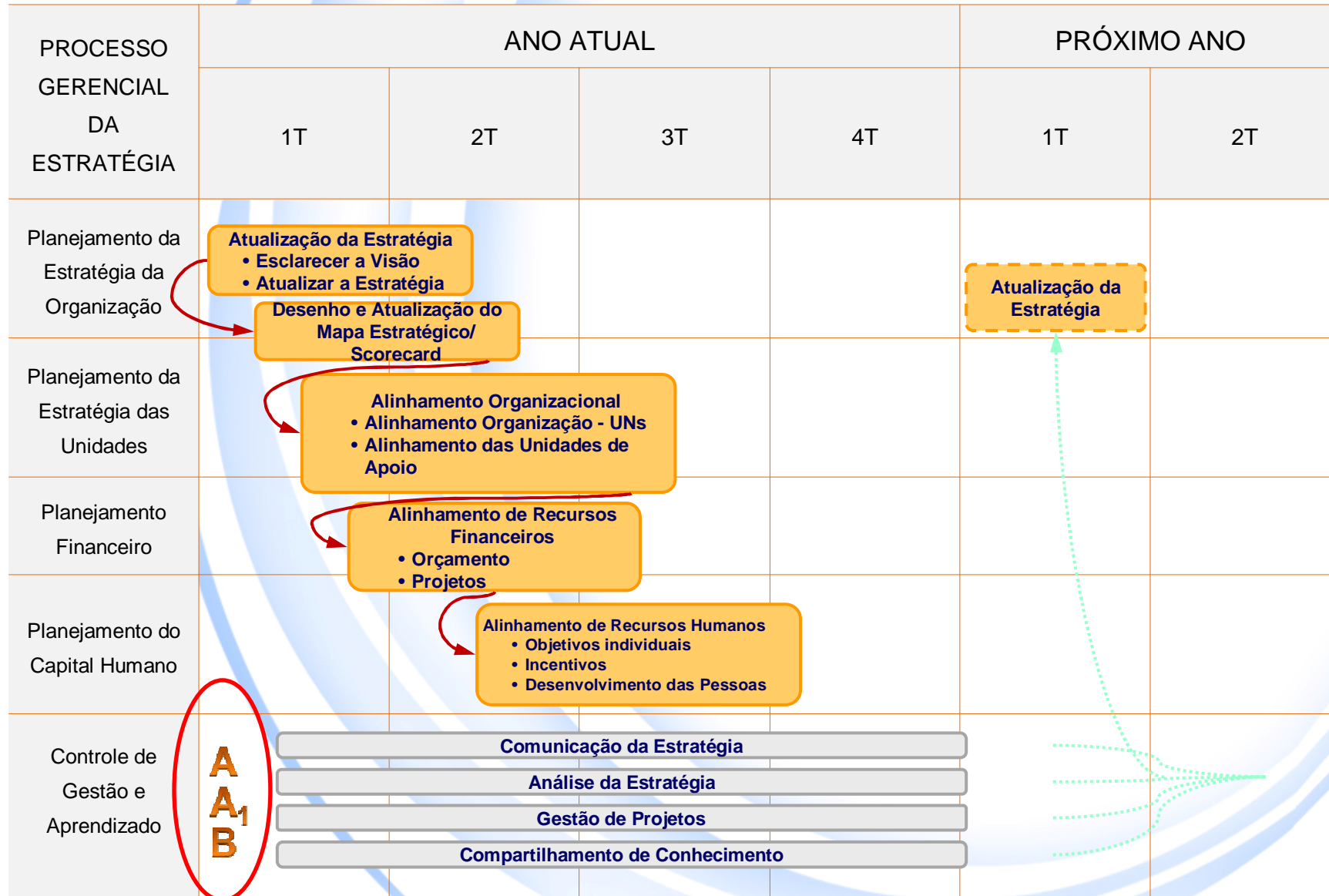
Processo de Gestão da Estratégia

Um processo cíclico e integrado

- O esquema da p. 9 mostra que:
 1. A formulação e o desdobramento da estratégia ocorre no sentido do **Topo para a Base**; e,
 2. A execução da estratégia ocorre no sentido da **Base para o Topo** (observar os ciclos **A**, **A₁** e **B** na base).
- É de fundamental importância que as entidades organizacionais (unidades operacionais e de apoio) estejam alinhadas à estratégia maior da organização.

Processo de Gestão da Estratégia

Um processo cíclico e integrado



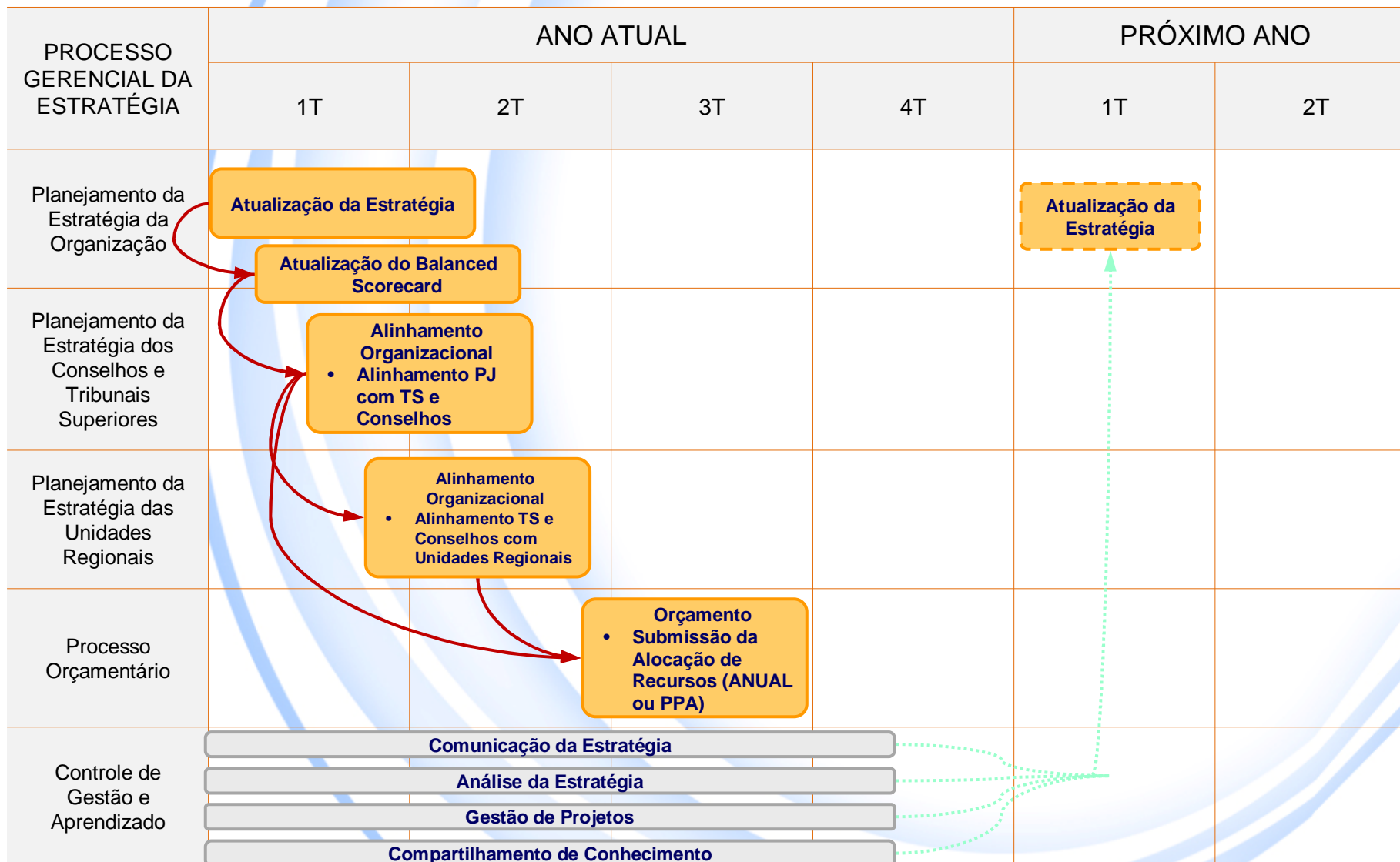
Processo de Gestão da Estratégia

Um processo cíclico e integrado

- O esquema da p. 11 sugere o PGE (de modo abrangente) para o PJ.
- Vale observar a necessidade de:
 - Estabelecer processos de comunicação e de alinhamento estratégico periódicos entre CNJ e demais conselhos e tribunais superiores de segmentos de justiça evitando-se conflitos entre as diretrizes estratégicas destinadas às URs.
 - Alinhar as unidades de apoio (RH, TI, etc.) das várias instâncias de decisão.

Processo de Gestão da Estratégia

O contexto do Poder Judiciário



Processo de Gestão da Estratégia

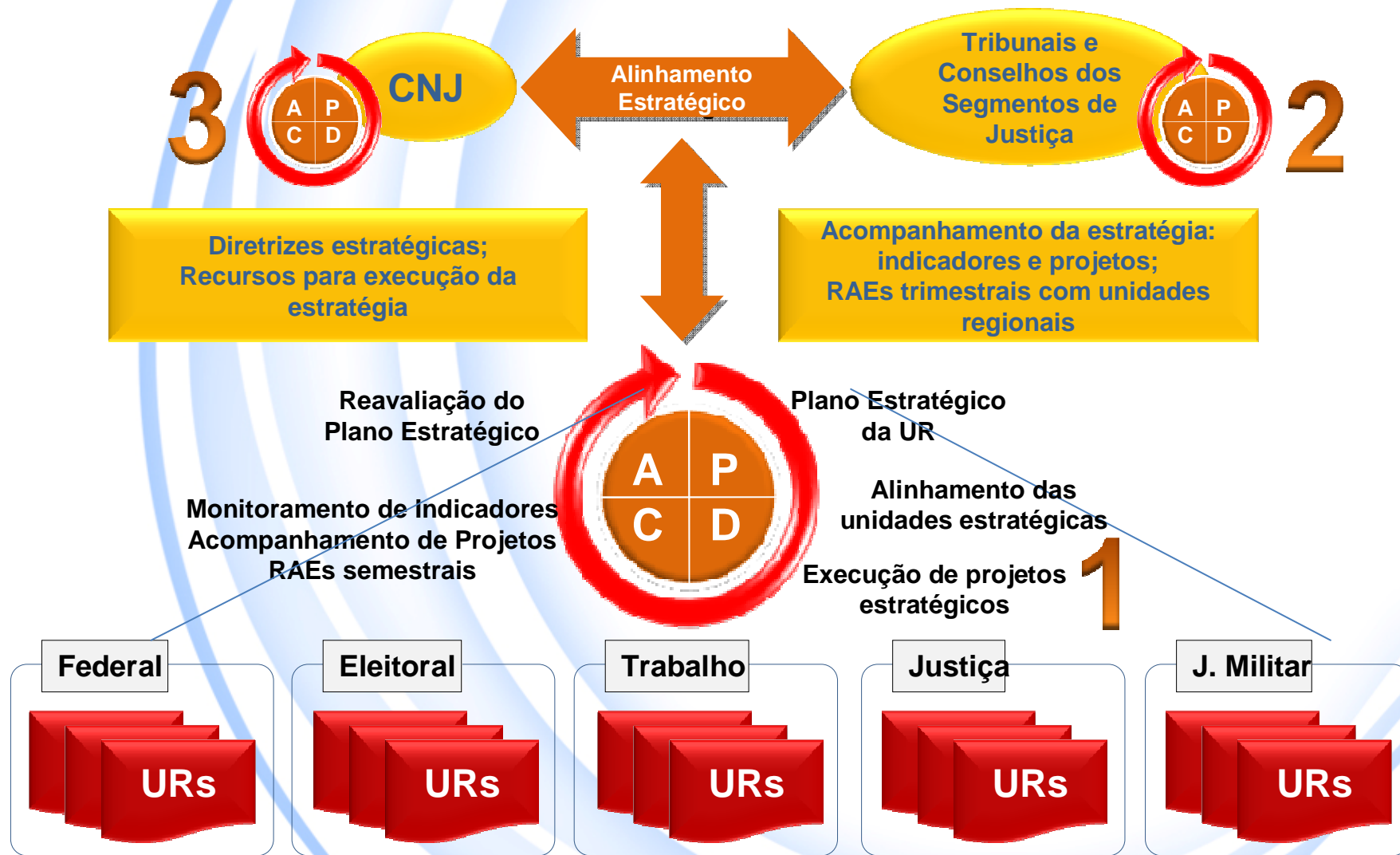
O contexto do Poder Judiciário

- O esquema da p. 13 mostra os três níveis em que é expressamente recomendada a implantação dos ciclos de acompanhamento* (definidos ao longo das p. 4-7) para uma avaliação mais precisa da execução da estratégia do PJ.
 1. Unidades Regionais (URs).
 2. Conselhos e Tribunais Superiores (Segmentos de Justiça).
 3. Conselho Nacional de Justiça (Estratégia do Poder Judiciário).

* Representados pela modelo de melhoria contínua (ciclo de Deming ou PDCA, do Inglês, *Plan, Do, Check e Act*)

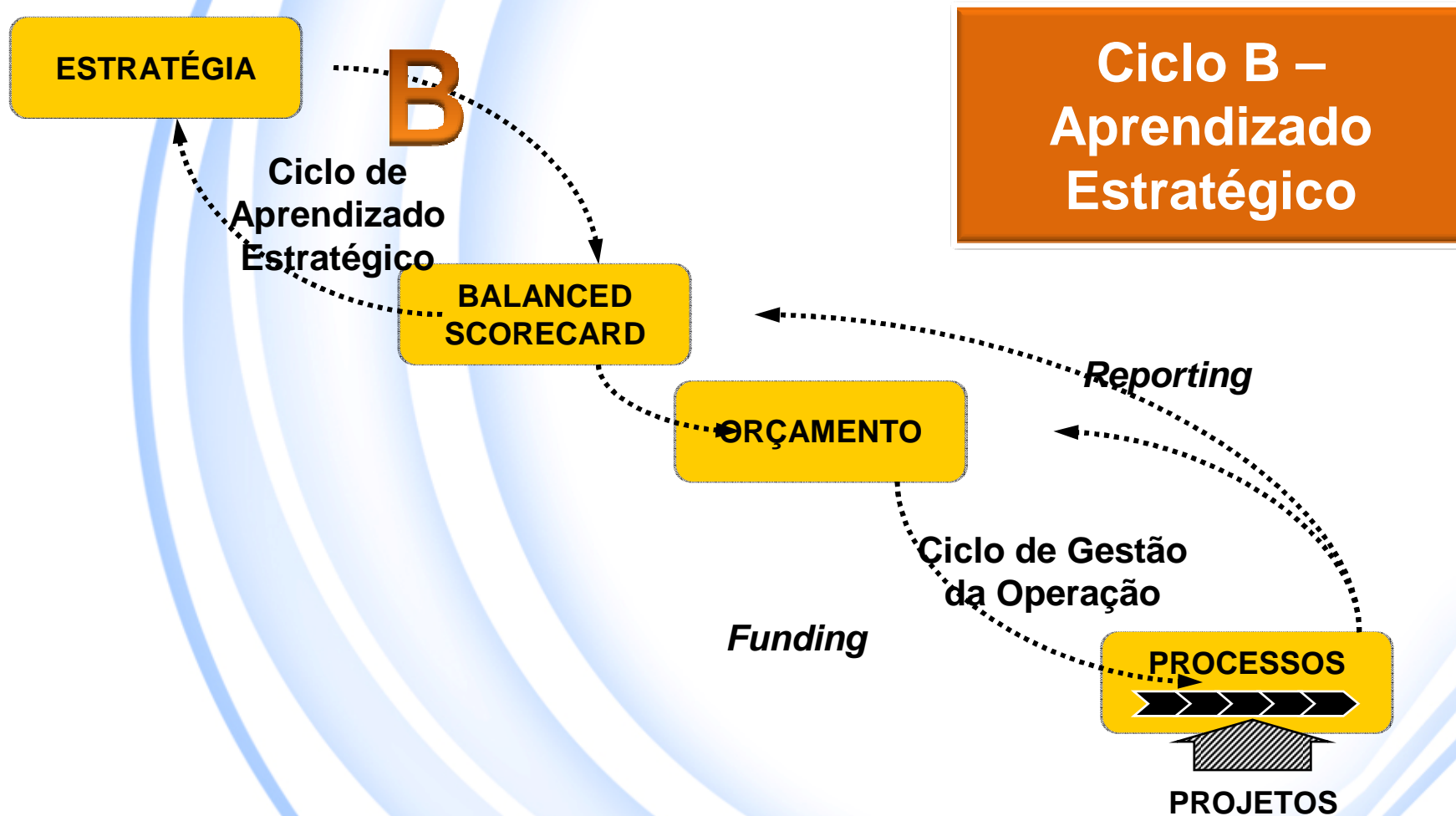
Processo de Gestão da Estratégia

Modelo Proposto Para o Poder Judiciário Nacional



Processo de Gestão da Estratégia

Os Ciclos de Acompanhamento do Desempenho



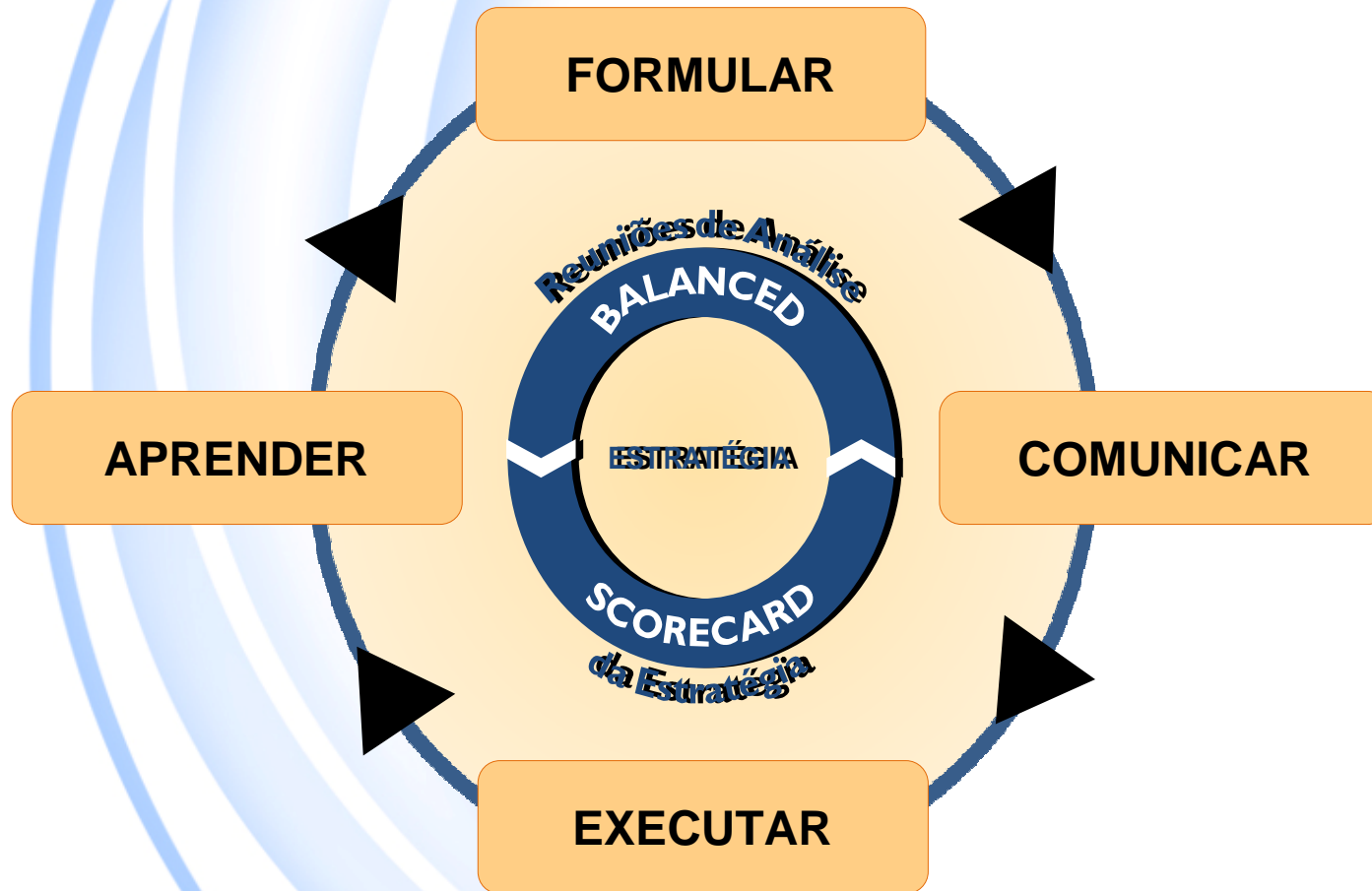
Processo de Gestão da Estratégia

A importância das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)

- As Reuniões de Análise Estratégicas (RAEs) são a essência do ciclo de aprendizado (B) como mostra o diagrama da p. 16.
- A partir do aprendizado gerado pela execução das RAEs é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação.
- As RAEs fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

Processo de Gestão da Estratégia

A importância das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)



Processo de Gestão da Estratégia

Objetivos das RAEs



- Assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico.
- Alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização.
- Aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses.

Processo de Gestão da Estratégia

Escopo de uma RAE

- Diálogos alinhados à visão estratégica de longo prazo (futuro).
- Acompanhamento da implementação da estratégia através de Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos.
- Teste das hipóteses estratégicas (relações de causa e efeito).
- Gestão e melhoria da estratégia.
- Discussões sobre macro cenários e como eles afetam a estratégia da organização.

Processo de Gestão da Estratégia

RAEs: Fatores Críticos de Sucesso

- **Preparação:** investindo tempo antes da Reunião para torná-la mais produtiva.
- **Disciplina:** com a pauta da Reunião e no acompanhamento das pendências.
- **Guardião:** que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa.
- **Informações Disponíveis e Confiáveis:** embasando as análises.
- **Foco na Estratégia:** e tendo cuidado para não conduzir a discussão para assuntos estritamente operacionais.
- **Postura Colaborativa:** buscando identificar soluções para os problemas e não apenas os “culpados”.
- **Formalização das Pendências (Ata e Pauta):** de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados.
- **Continuidade e Evolução:** garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

Processo de Gestão da Estratégia

RAEs: Fatores Críticos de Sucesso

- Visão sistêmica.
 - Entendimento das relações de causa e efeito.
 - Pontos de melhoria na empresa.
 - Aprendizado estratégico contínuo.
- Visão de longo prazo.
 - Visualização dos indicadores com relação às metas de longo prazo.
- Análise da Estratégia.
 - Novas percepções sobre clientes, pessoas e processos.
 - Avaliação das mudanças nos ambientes operacional e estratégico.
 - Identificação de lacunas estratégicas.
 - Análise de oportunidades que tenham surgido após a formulação da hipótese estratégica.

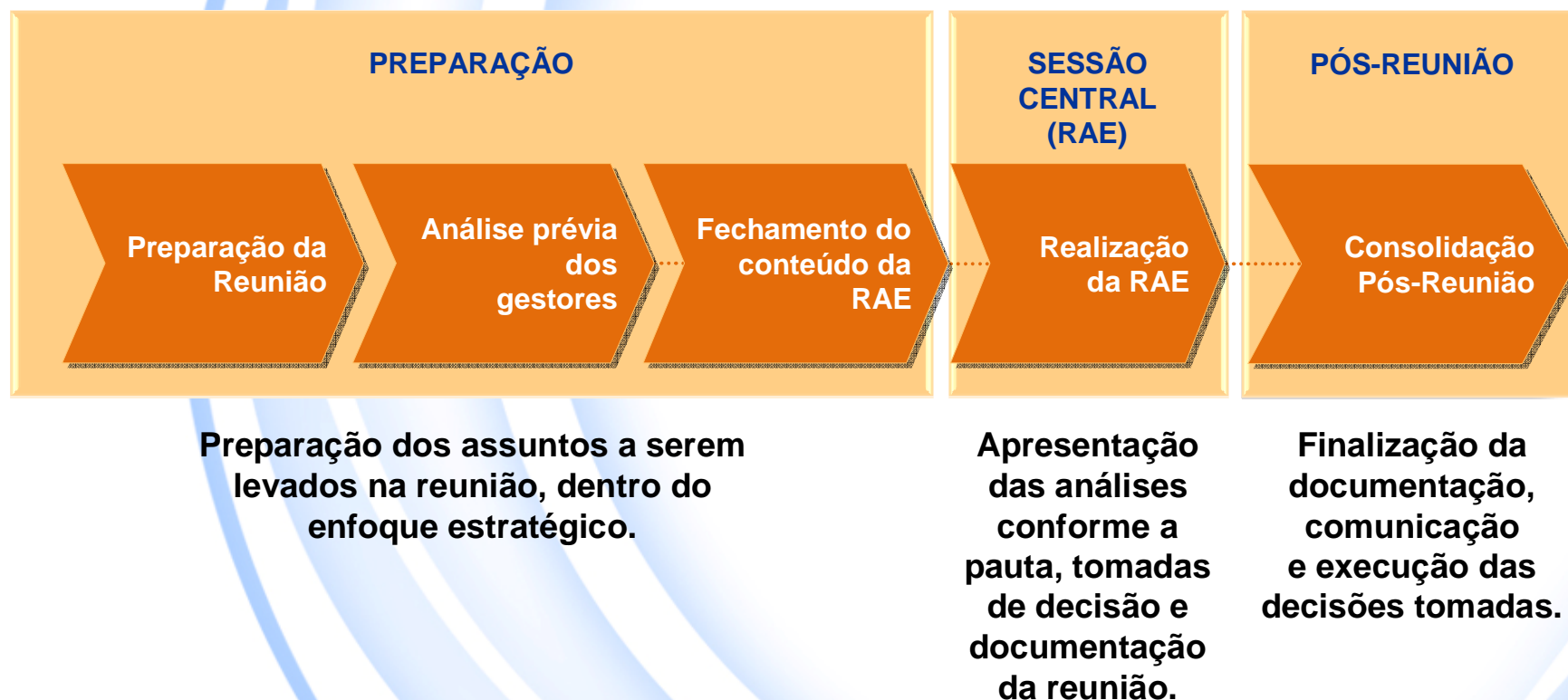
Processo de Gestão da Estratégia

RAEs: Fatores Críticos de Sucesso

- **Responsabilidade / Comprometimento.**
 - Envolvimento participativo do grupo de líderes.
 - “Empoderamento”: participação direta e indireta de pessoas de vários níveis da organização.
- **Alinhamento.**
 - Ferramenta adicional de comunicação da estratégia, criação da consciência e pensamento estratégico.

Processo de Gestão da Estratégia

RAE: Passos básicos requeridos



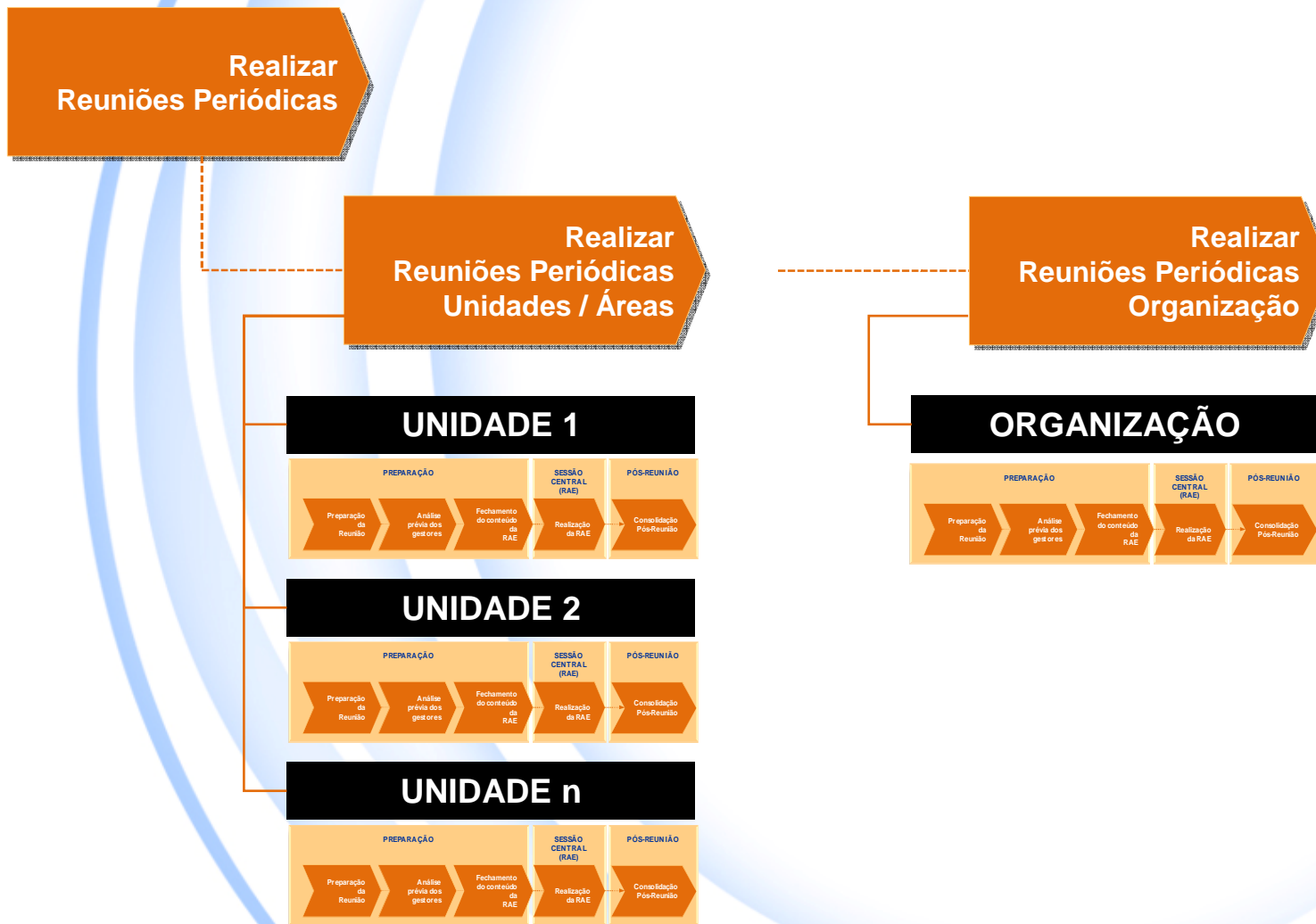
Processo de Gestão da Estratégia

RAEs e os vários níveis de decisão

- Conforme esquema da p. 24, as RAEs devem ser realizadas nos vários níveis de decisão.
- Normalmente as RAEs das unidades (operacionais e de apoio) precedem as RAEs dos níveis superiores de decisão.

Processo de Gestão da Estratégia

O gerenciamento da estratégia deve ocorrer em todos os níveis



Processo de Gestão da Estratégia

RAEs e os vários níveis de decisão: o contexto do PJ

- O esquema da p. 27, ilustra a mecânica recomendada para a execução das RAEs no âmbito do PJ.
 - URs: trimestral com a participação de representantes das unidades setoriais e regionais
Exemplo: TRF da 1ª. Região com suas Seções Regionais.
 - Segmentos de Justiça: semestral com a participação de representantes das URs, tribunais superiores e conselhos.
 - CNJ: semestral com segmentos de Justiça.
 - CNJ: anual para atualização da estratégia com segmentos de justiça.
- As RAEs devem acomodar no máximo dois temas críticos.
 - Estes devem ser selecionados por motivos tais como: (a) o desempenho de seus indicadores, (b) a execução dos projetos (c) a adoção de novas diretrizes estratégicas, etc.

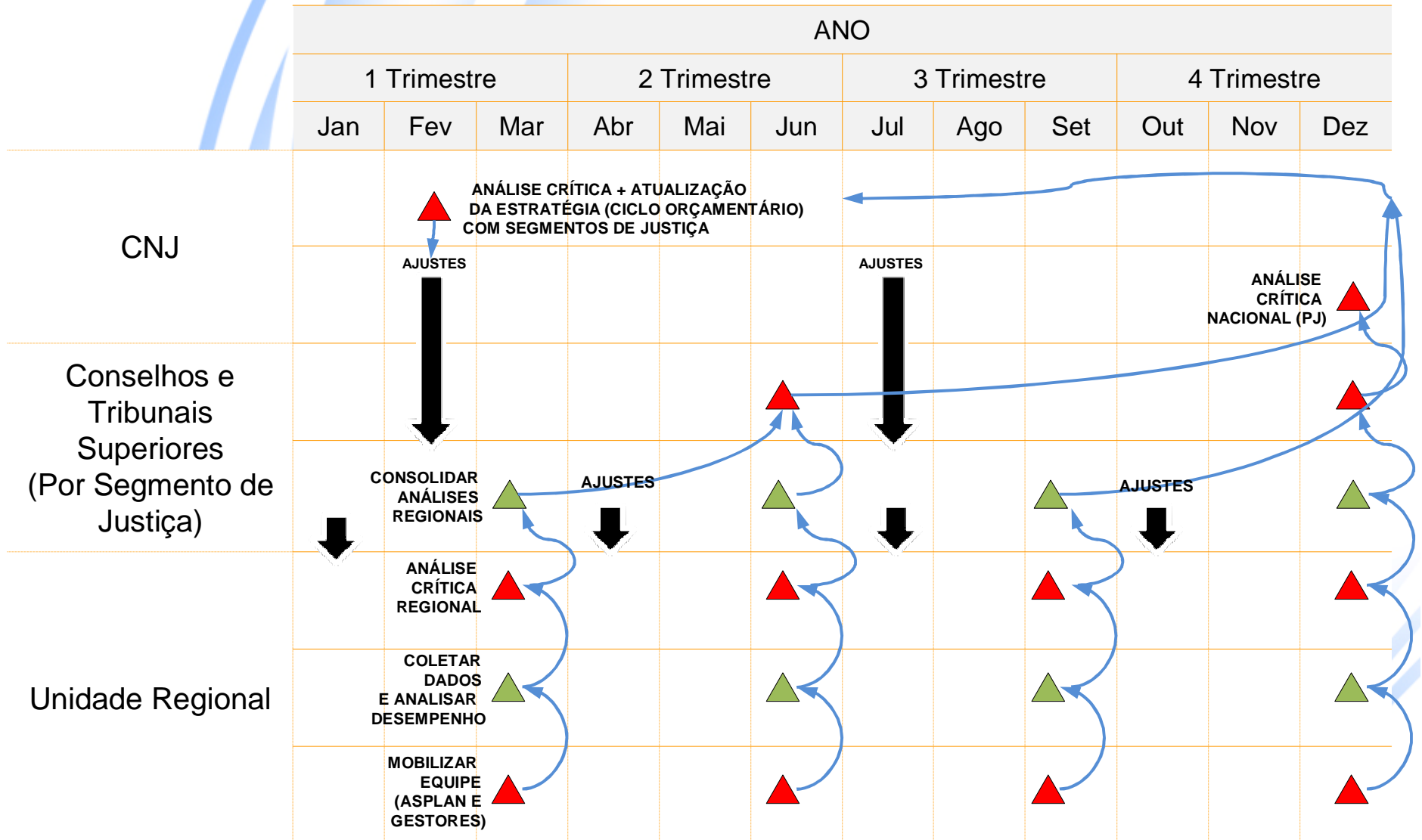
Processo de Gestão da Estratégia

RAEs e os vários níveis de decisão: o contexto do PJ

- Estabelecer interface única no CNJ, conselhos e tribunais superiores para recepção e visualização de dados (indicadores e projetos) registrados pelas URs.
 - A interface única deve prever formulários padrão para registro e visualização consolidada de dados por segmento de justiça.
 - Os dados devem se referir ao acompanhamento das metas estabelecidas para indicadores estratégicos e ao acompanhamento da execução dos projetos estratégicos.

Processo de Gestão da Estratégia

Proposta de Modelo de Gestão da Estratégia no Judiciário



Processo de Gestão da Estratégia

Características de uma RAE

- Causa e Efeito
 - Garantir que os temas e/ou objetivos sejam tratados a partir das suas relações de causa e efeito, e não no sentido de aprofundamento tático-operacional (*Drill Down*).
- Priorização
 - Buscar a priorização em termos de temas e/ou objetivos estratégicos cujos indicadores vêm apresentando desvios e, portanto, necessitam ser discutidos e sobre os quais decisões precisam ser tomadas.
- Decisão
 - Além da discussão, é exigido dos líderes a disciplina da decisão, ou seja, os temas abordados devem ter um encaminhamento (o que, como, em quanto tempo, com que recursos, quem, etc.)

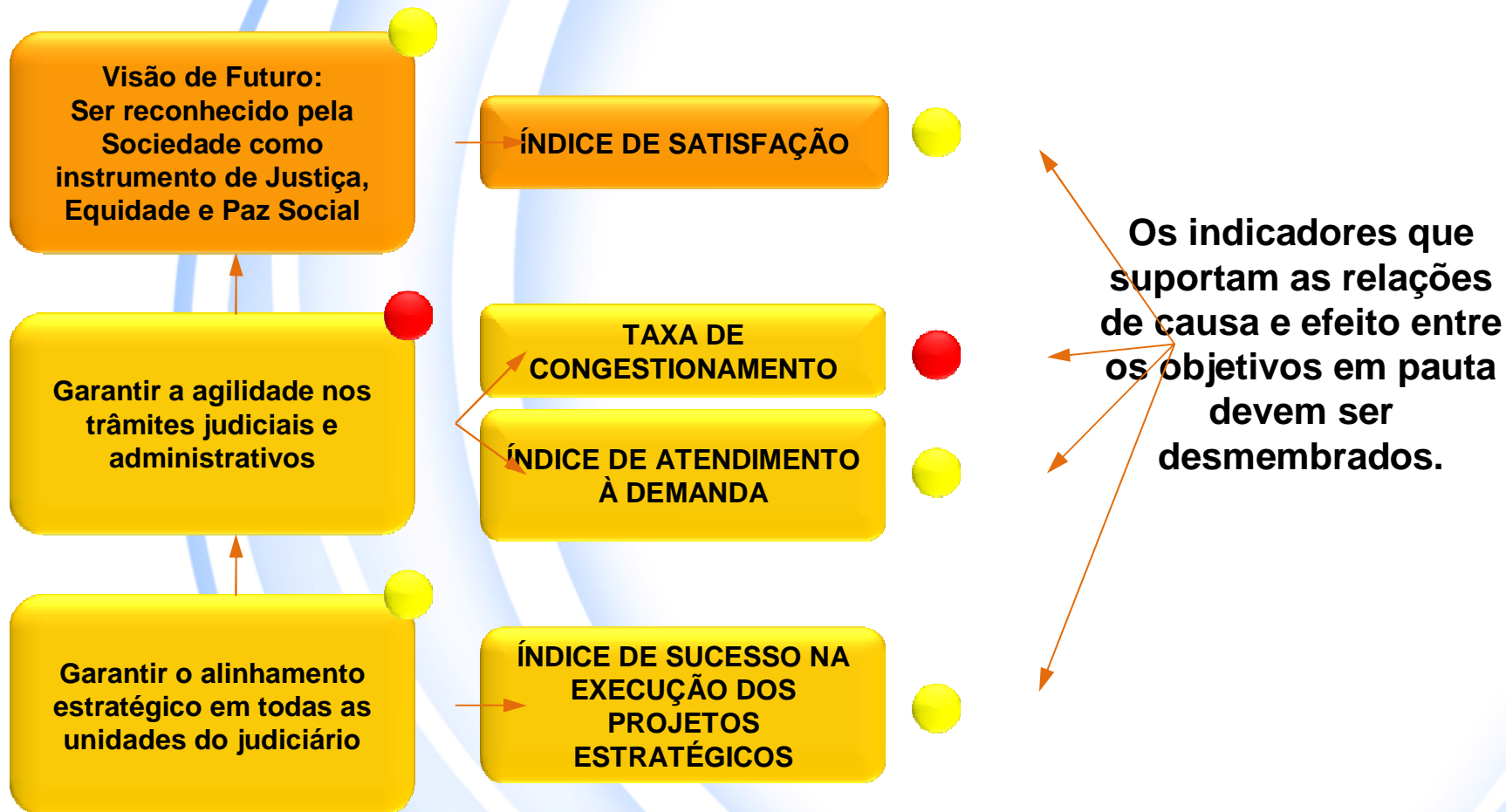
Processo de Gestão da Estratégia

Exemplo Poder Judiciário



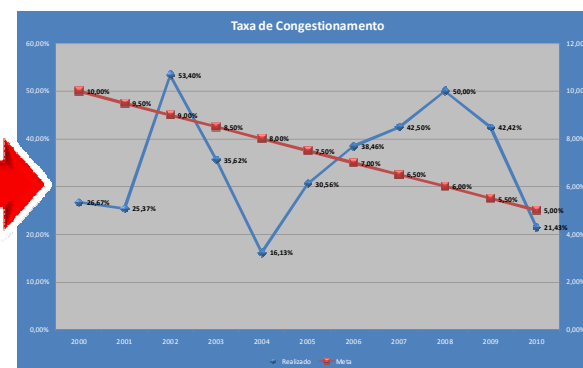
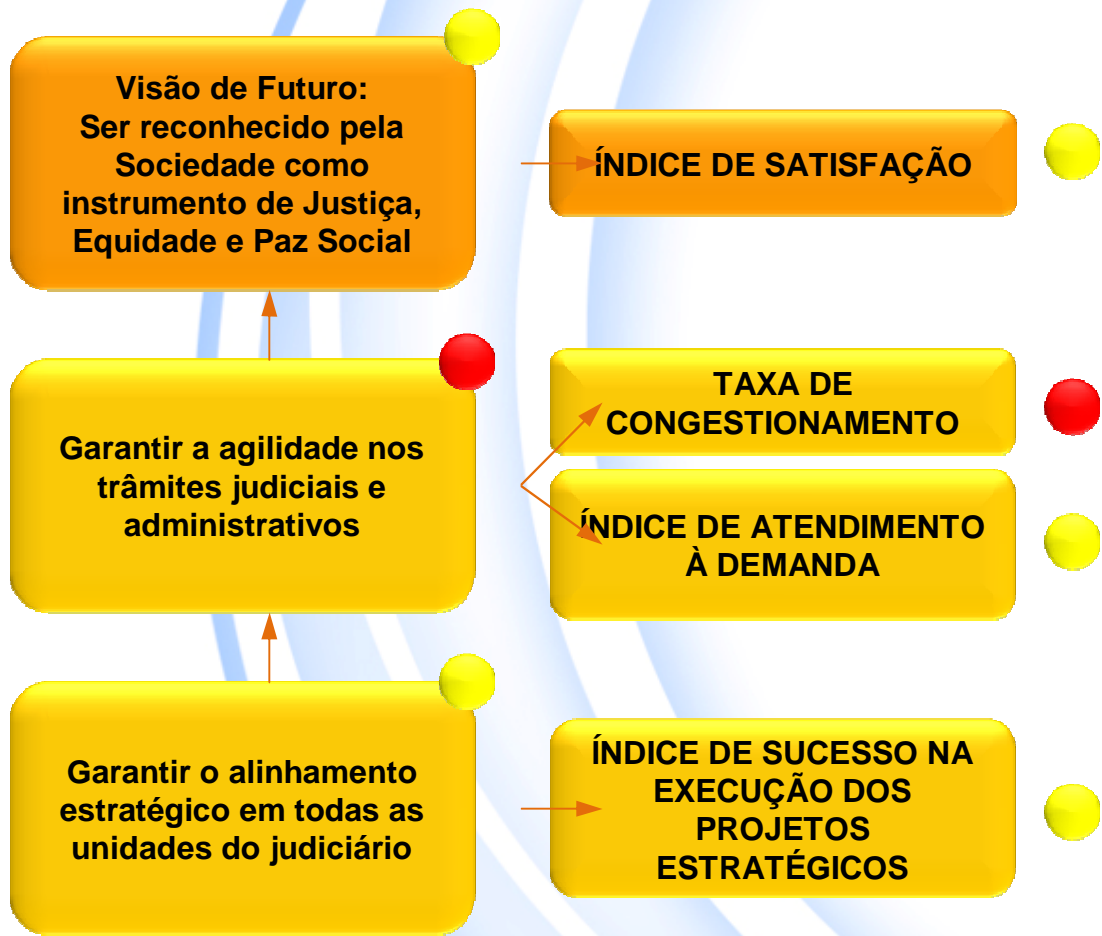
Processo de Gestão da Estratégia

Quanto ao monitoramento de indicadores...



Processo de Gestão da Estratégia

Quanto ao monitoramento de indicadores...



- Em quais unidades ocorreram?
- Qual foi o desempenho das equipes?
- O que poderia ter sido feito e que não fizemos?

Processo de Gestão da Estratégia

Quanto ao monitoramento de indicadores...

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento de Justiça, Equidade e Paz Social

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário

A partir daí, analisam-se os projetos estratégicos relacionados a esses Objetivos.

TAXA DE CONGESTIONAMENTO







ÍNDICE DE ATENDIMENTO À DEMANDA

Projetos	Status
PROJETO 1	No Prazo
PROJETO 2	30% atrasado
PROJETO 3	50% atrasado

Por fim, avaliam-se as alternativas capazes de alterar o desempenho do objetivo..

Processo de Gestão da Estratégia

Quanto aos critérios de análise de desempenho

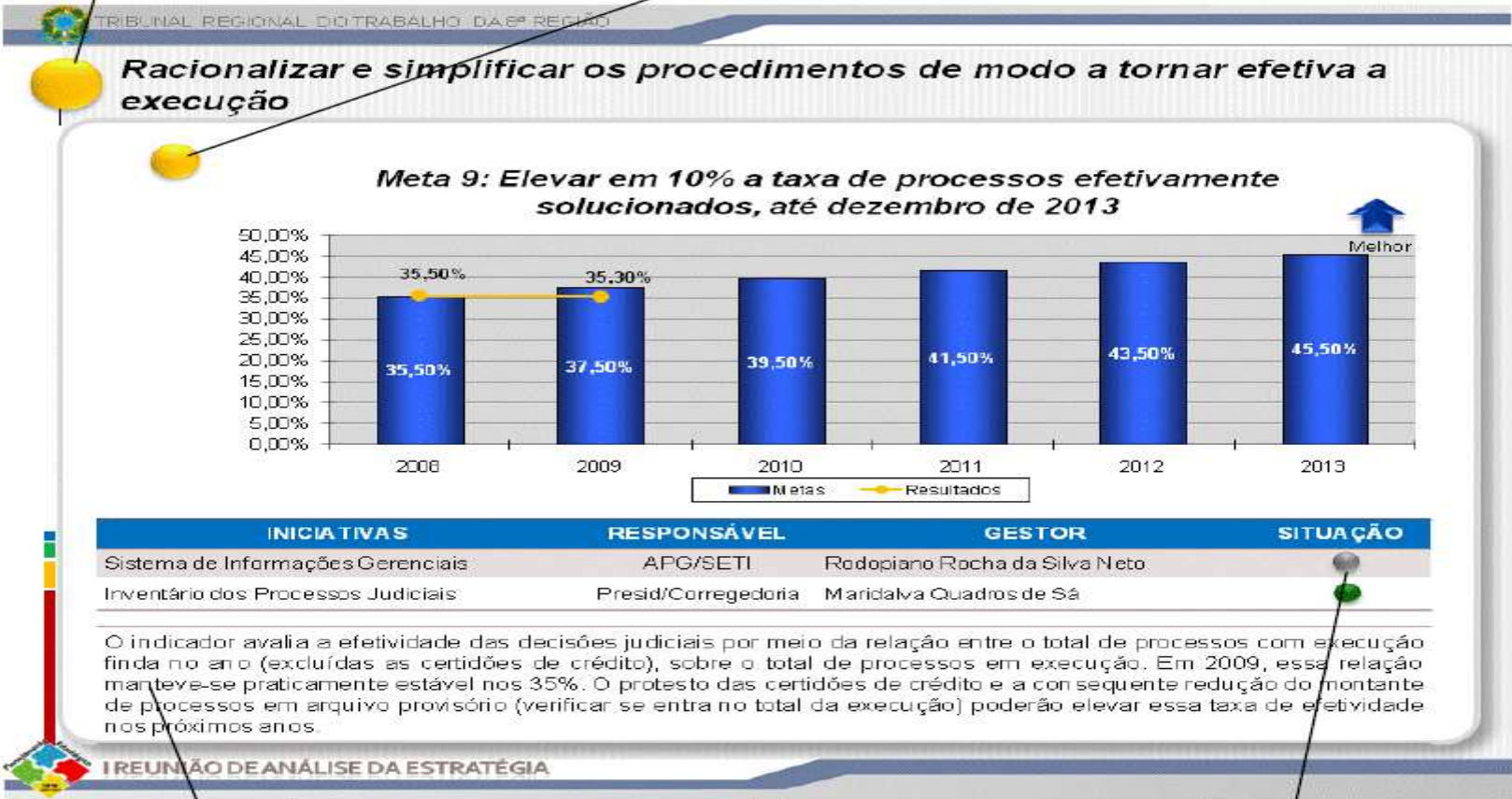
DESEMPENHO DOS INDICADORES	
	Maior ou igual a 90% de alcance da meta
	Entre 60% e 90% de alcance da meta
	Menor que 60% de alcance da meta
	Indicador não disponível
POLARIDADE DOS INDICADORES	
	Quanto maior, melhor
	Quanto menor, melhor

Processo de Gestão da Estratégia

Quanto à análise de desempenho na RAE

Desempenho global do objetivo estratégico (média dos indicadores)

Desempenho do indicador



Análise do desempenho e recomendações técnicas

Desempenho das iniciativas estratégicas

Processo de Gestão da Estratégia

Análise prévia dos líderes: Pontos Críticos

- A equipe de líderes deverá se preparar para a reunião no mínimo três dias antes dela acontecer, para que haja tempo hábil para a consolidação da preparação.
- Cada líder poderá convidar pessoas que ele considere relevantes para a reunião, principalmente especialistas nos assuntos relacionados aos principais desvios.
- Todos os líderes devem ter acesso à mesma informação.

Processo de Gestão da Estratégia

Fechamento do conteúdo da Reunião: Pontos Críticos

- Não se esquecer de realizar uma análise integrada dos indicadores e projetos.
- Para os aspectos críticos não deixar de explorar o desempenho histórico dos indicadores além de suas estimativas futuras.

Processo de Gestão da Estratégia

Pontos Críticos: Apresentação de apoio para a reunião

- A apresentação de apoio para a reunião, que é inicialmente elaborada na etapa de preparação, deve:
 - Proporcionar aos líderes uma visão geral dos resultados.
 - Orientar a equipe para analisar e dialogar acerca das questões relacionadas.

Processo de Gestão da Estratégia

Realização da reunião: Pontos Críticos

- **Controle do tempo e respeito à pauta**
 - Uma das maiores dificuldades de uma reunião estratégica é o respeito aos tópicos e aos tempos pré-definidos, neste sentido, por tratar-se de um processo de aprendizado, a disciplina pode não ser muito intensa no início mas deve ser progressiva.
 - A definição de uma pauta com tempos pré-determinados bem como de um controlador do tempo, podem ser boas formas de estimular um comportamento adequado.
- **Documentação**
 - Deve ser tomada especial atenção com a documentação da reunião, sempre confirmando-se as decisões tomadas e estimulando a definição de responsável e prazo de execução.
- **Estímulo a participação de todos**
 - Durante a reunião, o facilitador deve estimular que membros não diretamente relacionados aos assuntos em questão estejam participando ativamente, neste sentido, o papel do facilitador deve ser muito mais o de garantir o ritmo, controlar os tempos e estimular os participantes do que conduzir a reunião em si.

Processo de Gestão da Estratégia

Modelo de pauta

- **Introdução.**
 - Evolução das pendências da última reunião.
 - Status da implementação.
- **Perspectiva do Ambiente Externo.**
 - Aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais, etc.
- **Revisão da performance – Indicadores.**
 - Resultados do negócio.
 - Visão geral do Mapa.
 - Indicadores do Mapa: críticos, os de baixa performance e os sinalizadores de performance negativa.
- **Analisar iniciativas.**
 - Status das iniciativas nos níveis do grupo presente.
 - Somente as que estão abaixo do esperado.
 - Análise de recursos.
- **Tópicos estratégicos.**
 - Apresentar outros tópicos estratégicos, analisando as possíveis implicações no Mapa.
- **Conclusões e relação de pendências.**

Processo de Gestão da Estratégia

Ata da reunião: Pontos Críticos

- Deve ser simples e sucinta.
- Enfatizar:
 - Decisões tomadas.
 - Responsáveis pela ação.
 - Prazo de conclusão.
- Garantir que todas as pendências sejam documentadas e acompanhadas.

Processo de Gestão da Estratégia

Feedback da reunião: Pontos Críticos

- Deve ser solicitado, formal ou informalmente, aos líderes participantes da reunião.
- Será utilizado como insumo para a avaliação geral do processo e estruturação dos próximos passos, portanto pode ser uma preciosa ferramenta de evolução nas primeiras Reuniões Estratégicas.
- Alguns pontos que podem ser questionados:
 - Considerações gerais.
 - Pontos fortes do processo.
 - Pontos que mostram evolução do processo desde a última reunião.
 - Pontos de melhoria.
 - Desafios para a próxima reunião.

Processo de Gestão da Estratégia

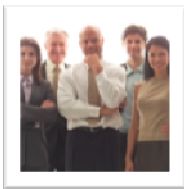
Comunicação das decisões tomadas: Pontos Críticos

- A Comunicação é crítica na implementação da estratégia.
- Antes de comunicar as decisões é necessário:
 - Identificar os conteúdos a serem comunicados.
 - Identificar os públicos alvo de cada um dos conteúdos.
 - Elaborar a comunicação.

Processo de Gestão da Estratégia

Facilitar a preparação das reuniões

Equipe de Líderes



- Participar da reunião de análise estratégica.
- Avaliar o conteúdo do BSC previamente .
- Realizar a reunião de acordo com os direcionadores da metodologia.
- Fornecer feedback.

Equipe de Apoio



- Fornecer dados para a preparação da reunião, tais como valores e detalhamento dos indicadores e o status das iniciativas.

Assessor de GE



- Gerenciar os recursos envolvidos na preparação.
- Divulgar a pauta.
- Contribuir com a preparação dos líderes.
- Zelar pela realização da reunião de acordo com os direcionadores da metodologia.
- Consolidar os pontos levantados na reunião.
- Comunicar os públicos de interesse.

Processo de Gestão da Estratégia

Papéis e responsabilidades do Assessor de Gestão Estratégica

PAPÉIS	
ESSENCIAIS	Gestão do Scorecard – Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores
	Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todas as unidades de negócios e apoio à estratégia.
	Análise da Estratégia – Programar reuniões para análise da gestão da estratégia e aprendizado
RECOMENDADOS	Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar a presidência e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia
	Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos servidores.
	Gestão de projetos – Identificar e supervisionar a gestão de iniciativas estratégicas
DE INTEGRAÇÃO	Planejamento – Relacionar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia
	Alinhamento do Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, incentivos e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia
	Compartilhamento de Melhores Práticas – Manter um processo ágil para a identificação e compartilhamento de melhores práticas.

Processo de Gestão da Estratégia

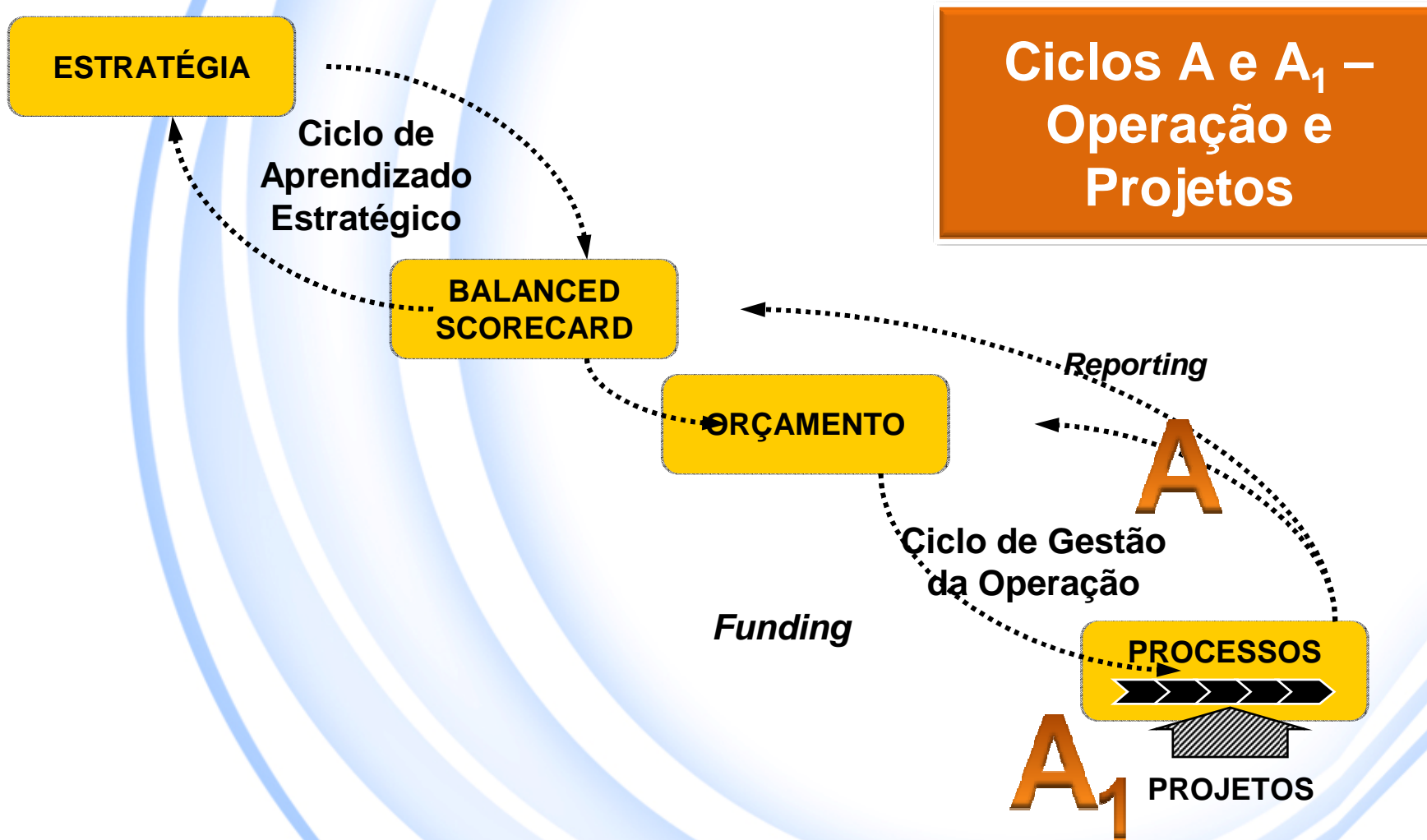
RAEs: Referências de mercado

	PETROQUÍMICA	SIDERÚRGICA	PAPEL-CELULOSE	ENERGIA	SERVIÇOS	TUBOSISTEMAS
FREQÜÊNCIA	Bimestral	Bimestral	Quadrimestral	Trimestral	Trimestral	Mensal
PARTICIPANTES	Diretores	Diretoria e Gerentes Gerais	Diretoria e gerentes convidados	Diretoria, gerentes convidados e especialistas convocados	Diretores e Presidente	Diretores e Gerentes
COORDENADOR	Controller Diretor Financeiro	Controller	Gerência de Planejamento Estratégico	Gerência de Planejamento Estratégico	Diretor de Planejamento Estratégico	Gerente de Qualidade
PAUTA	Temas Estratégicos	Hipóteses Estratégicas, consensada pela Diretoria	Hipóteses Estratégicas, escolhida pelo Presidente	Foco nos objetivos estratégicos com desvios de performance	Objetivos críticos	Temas estratégicos com foco em objetivos abaixo da performance
PREPARAÇÃO	Reuniões prévias de preparação por diretoria e gerencias		Análise dos dados e discussão prévia com responsáveis	Gerentes analisam as informações e fazem comentários no relatório que será utilizado na reunião.	Definição da pauta e alinhamento com cada diretor	Feita em grupos multifuncionais por tema estratégico
APURAÇÃO	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal

Fonte: Gestão da Estratégia, Experiências e lições de empresas brasileiras – Cap.6

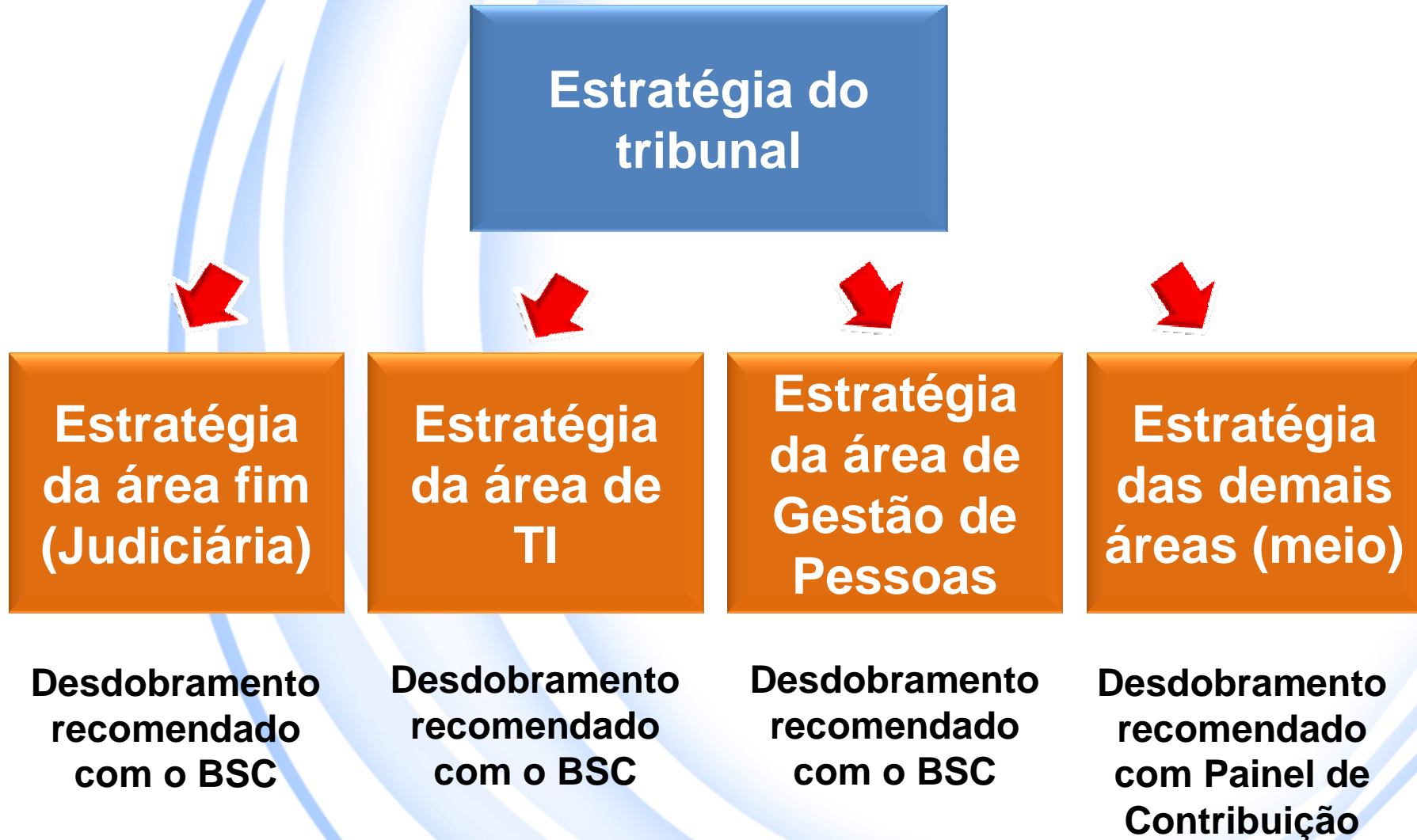
Processo de Gestão da Estratégia

Os Ciclos de Acompanhamento do Desempenho



Processo de Gestão da Estratégia

Desdobramento e alinhamento das unidades estratégicas



Processo de Gestão da Estratégia

Gestão da estratégia e a Gestão de projetos

**Escritório de
Gestão de
Projetos
PMO**



**Escritório de
Gestão da
Estratégia
SMO**

**Assessor de Gestão
Estratégica**

Processo de Gestão da Estratégia

Gestão da estratégia e a Gestão de projetos

ATRIBUTOS	GESTÃO DE PROJETOS PMO	GESTÃO DA ESTRATÉGIA SMO
PROPÓSITO	Alocação de Recursos (otimização)	Seleção de Projetos e Priorização
FOCO	Tático / Operacional	Estratégico
ÊNFASE NO PLANEJAMENTO	Curto-prazo / Médio	Médio e longo-prazo
RESPONSABILIDADE	Gerentes de Projetos	Equipe de Líderes

Adaptado do original: "Project Portfolio Management and managing multiple projects: two sides of the same coin ?" de Lowell D.Dye e James S.Pennypacker, PMI Proceedings 2000

Processo de Gestão da Estratégia

Projetos estratégicos: definição

- **Projetos estratégicos são intervenções críticas que fazem com que uma organização implemente sua estratégia.**

Processo de Gestão da Estratégia

Gestão de Projetos (ciclo A₁)



Processo para avaliar a carteira atual de projetos estratégicos para torná-la mais concentrada no fechamento das lacunas de desempenho.

Processo contínuo de atualização da carteira de projetos já consolidada (realocação de recursos).

Processo contínuo de acompanhamento da relevância estratégica do portfólio de projetos.

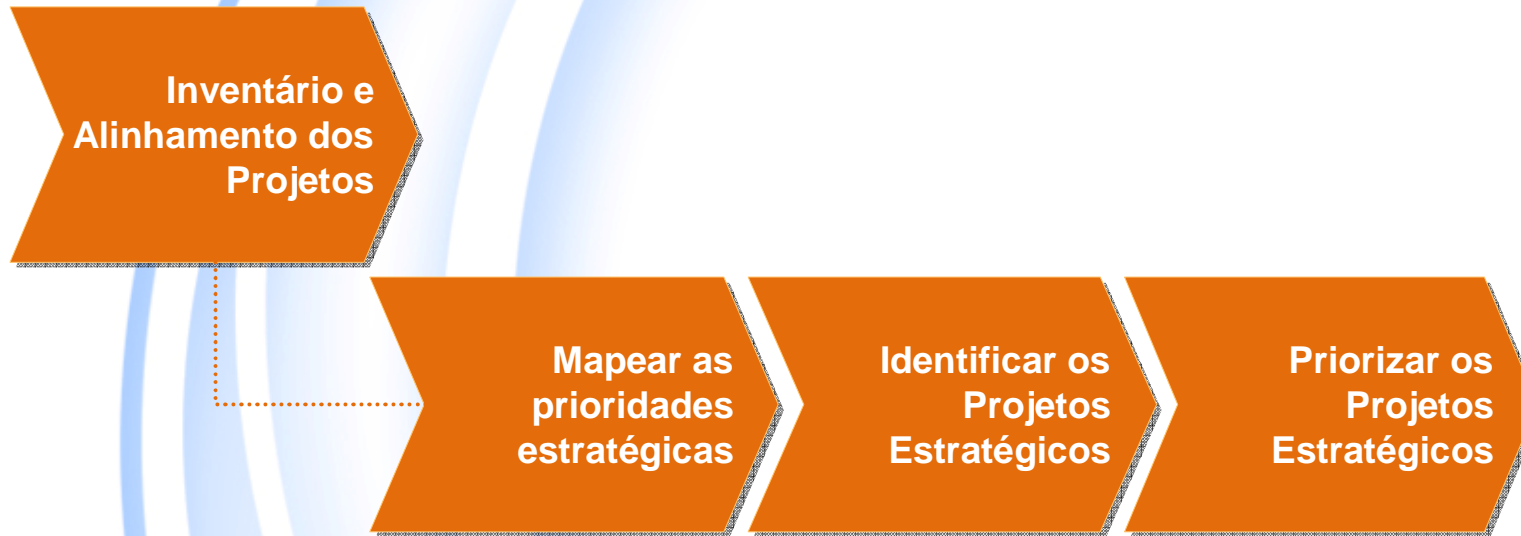
Processo de Gestão da Estratégia

Inventário e Alinhamento de Projetos

OBJETIVO	
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">● Inventariar os projetos existentes● Racionalizar ou eliminar projetos existentes● Inventariar, alinhar e priorizar os projetos existentes
INPUTS	<ul style="list-style-type: none">● Método para definir os projetos, seus requisitos de implementação / riscos e benefícios de modo a avaliá-los uns contra os outros● Um Business Case para cada projeto
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none">● Lista dos projetos estratégicos correntes que devem receber recursos
PAPÉIS	<ul style="list-style-type: none">● Patrocinadores ou gestores dos projetos● Gerentes de Projeto● Equipe de Priorização

Processo de Gestão da Estratégia

Inventário e Alinhamento dos Projetos



<ol style="list-style-type: none">1. Entender a visão de futuro2. Mapear a Situação Atual3. Identificar os principais desafios	<ol style="list-style-type: none">1. Mapear os projetos existentes2. Análise quantitativa dos projetos existentes	<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer critérios para a priorização2. Estabelecer o ranking3. Construir plano de execução de acordo com os objetivos e metas
--	--	--

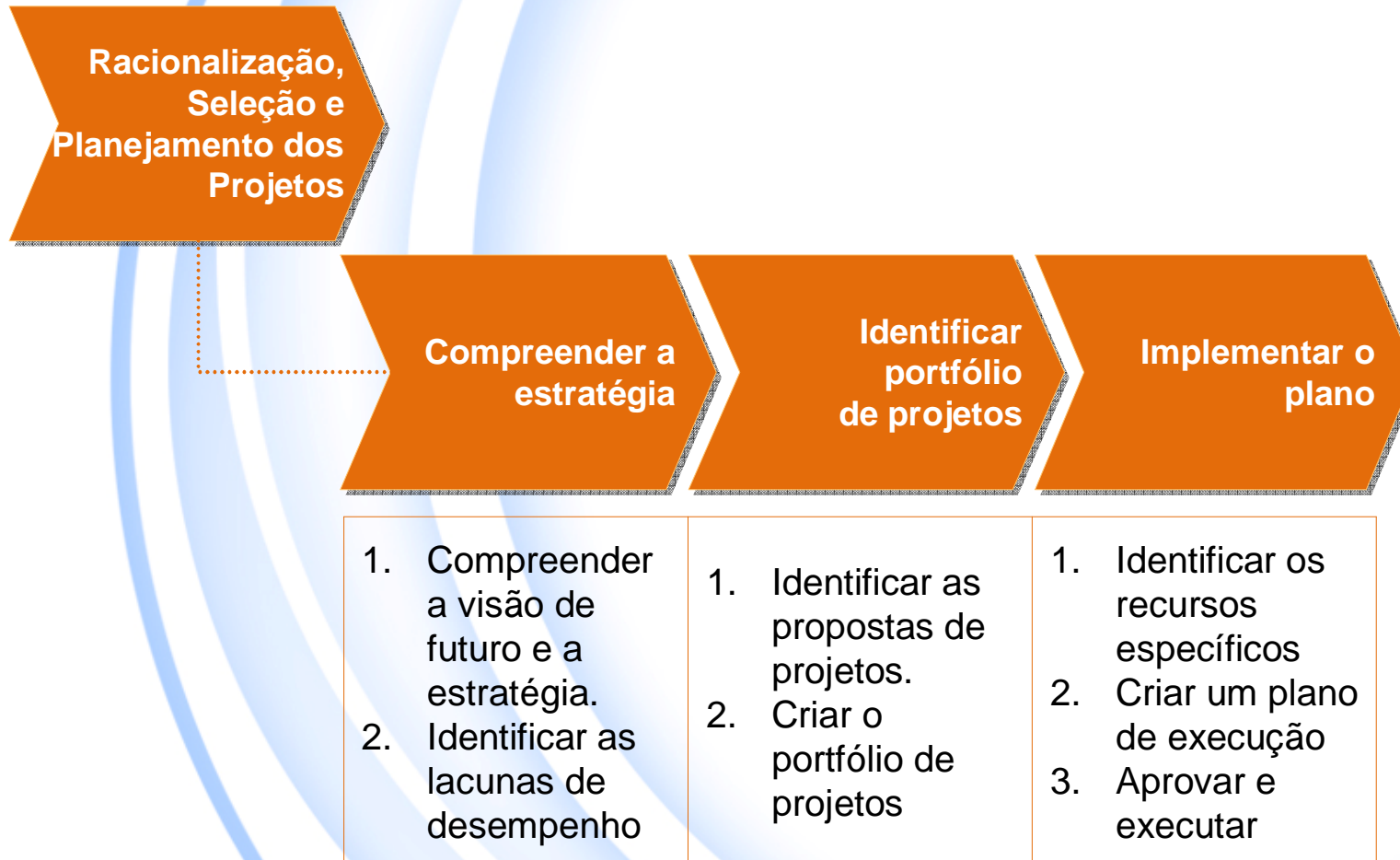
Processo de Gestão da Estratégia

Racionalização, Seleção e Planejamento dos Projetos

OBJETIVO	
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">● Revisar os projetos que eliminarão as lacunas de desempenho● Gerenciar a implementação e as limitações de recursos● Consolidar todos os projetos● Atribuir responsabilidades
INPUTS	<ul style="list-style-type: none">● Balanced Scorecard
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none">● Lista dos projetos estratégicos que eliminarão as lacunas de desempenho.
PAPÉIS	<ul style="list-style-type: none">● Liderança Executiva● Equipe de Portfólio

Processo de Gestão da Estratégia

Racionalização, Seleção e Planejamento dos Projetos



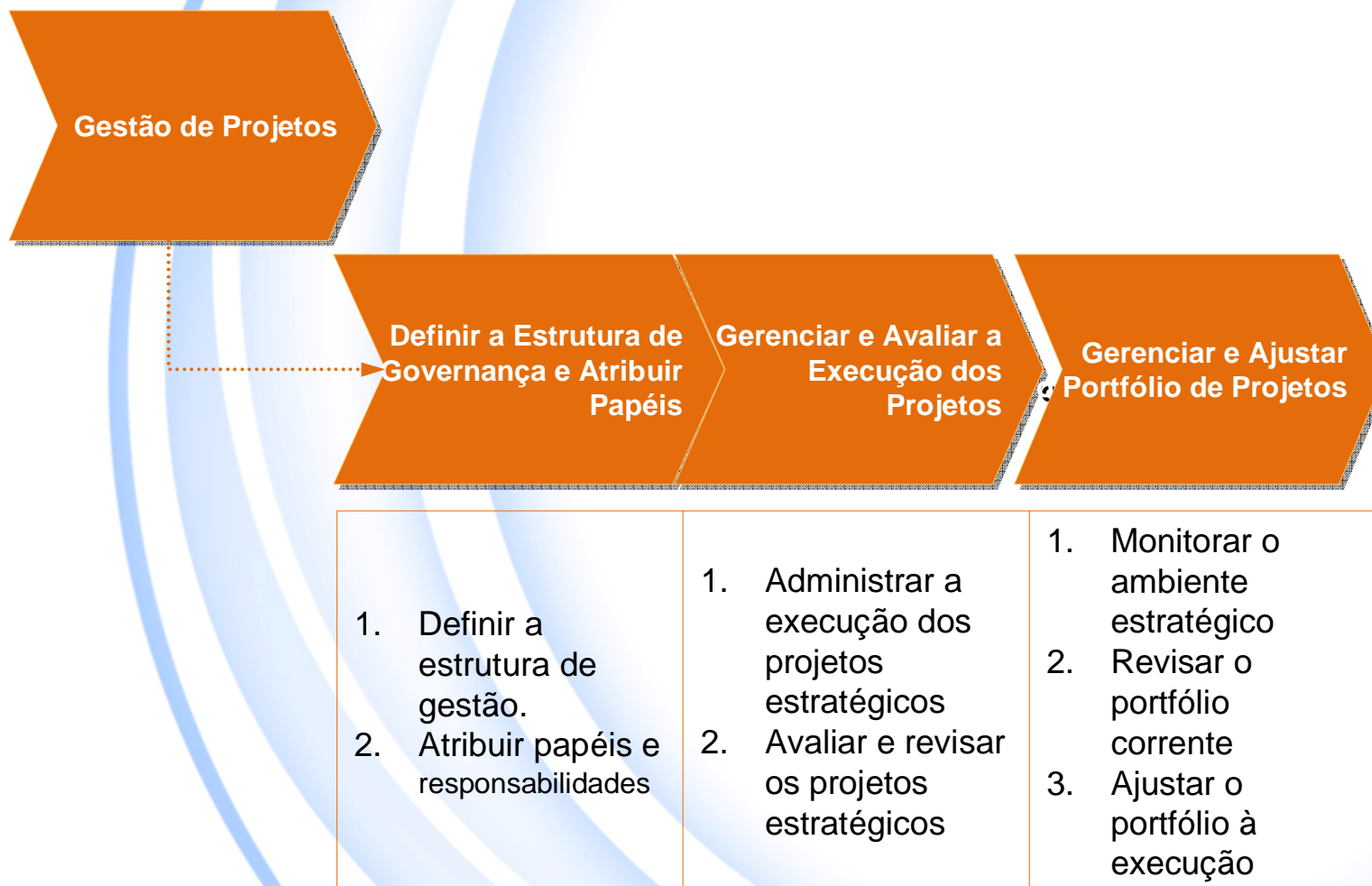
Processo de Gestão da Estratégia

Gestão de Projetos

OBJETIVO	
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerir e adaptar o portfólio ● Eliminar obstáculos à execução ● Alocar recursos ● Definir estrutura de gestão de projetos estratégicos (se houver) ● Determinar se os benefícios esperados do projeto foram realizados ● Documentar e compartilhar as lições aprendidas ● Analisar os benefícios alcançados
INPUTS	<ul style="list-style-type: none"> ● Balanced Scorecard ● Gerir os projetos tanto ao nível da carteira como ao nível individual
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão do portfólio incluindo a re-priorização, adição e remoção, re-delimitação de escopo e re-avaliação de projetos
PAPÉIS	<ul style="list-style-type: none"> ● Patrocinadores ou gestores dos projetos ● Gerentes de Projeto ● Equipe de Priorização

Processo de Gestão da Estratégia

Gestão de Projetos



Processo de Gestão da Estratégia

Conexão entre Estratégia e Orçamento (ciclo A)

Orçamento Operacional

- **Compõe-se da previsão de receitas e despesas.**
- **Reflete melhorias incrementais nas operações existentes.**

Orçamento Estratégico

- Autoriza os projetos necessários ao fechamento das lacunas de planejamento;
- Uma vez aprovados, estes projetos passam a dispor de patrocínio executivo, equipe e orçamento próprios.