

## Estruturação do Plano de Trabalho e Plano de Aplicação

Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

**Arcadio de Paula Fernandez**

**Chefe da Divisão de Planejamento Estratégico - Diple  
Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento - Dplad  
Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e  
Qualidade Industrial - Inmetro**

# Agenda



**1. Missão do Inmetro**

**2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento**

**3. Ciclos de Planejamento**

**4. Mapa Estratégico**

**5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação**

# Agenda



## 1. Missão do Inmetro

## 2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento

## 3. Ciclos de Planejamento

## 4. Mapa Estratégico

## 5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação

# Missão do Inmetro



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



**Prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, por meio da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.**

Por que dividimos o planejamento em estratégico, tático e operacional ?

# Missão do Inmetro



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



O que fazemos?

**Prover confiança** à sociedade brasileira **nas medições e nos produtos**, por meio da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

# Missão do Inmetro



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



Para quem  
fazemos ?

Prover confiança **à sociedade brasileira** nas medições e nos produtos, por meio da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

# Missão do Inmetro



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



Prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, **por meio da metrologia e da avaliação da conformidade**, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.

**Como fazemos?**

# Missão do Inmetro



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



Prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, **promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País.**

**Por que fazemos?**



# Agenda



## 1. Missão do Inmetro

## 2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento

## 3. Ciclos de Planejamento

## 4. Mapa Estratégico

## 5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação

# Tipos de Decisão

# Decisões organizacionais

## Desafio da Organização

- Decisões tomadas pelas pessoas certas
  - conhecimento
  - experiência
  - incentivos
  - acesso à informação
- Decisões alinhadas numa direção
- Equilíbrio de atenção gerencial aos vários tipos de decisão

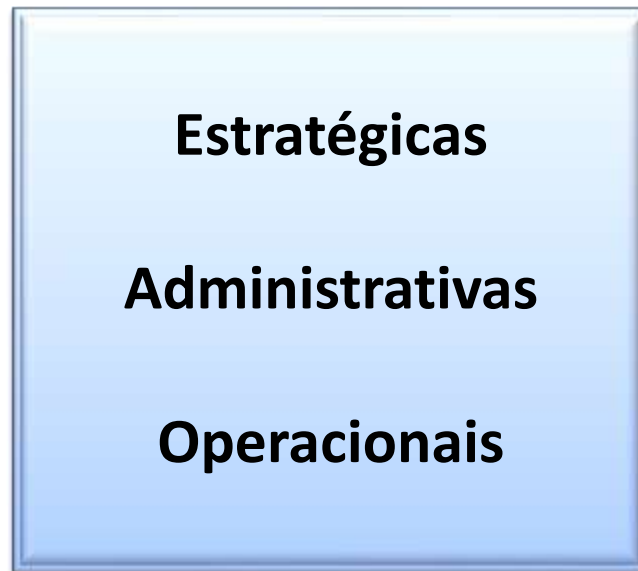


## Organização do processo de tomada de decisão

- Divisão do trabalho de tomada de decisão
- Coordenação do trabalho de decidir
- Requisitos para cada etapa

# Tipos de Decisão

- Uma das abordagens mais freqüentemente utilizadas nas grandes empresas é constituir três categorias de decisão:



# Decisões estratégicas

## Setor Privado

Decisões estratégicas cuidam da relação entre a organização vista como um todo e o seu ambiente, na busca de um equilíbrio vantajoso para a organização.

## Setor Público

Decisões estratégicas cuidam da relação entre a organização vista como um todo e o seu ambiente na busca do interesse público.

“O termo estratégico significa, neste caso, tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente. Este é um emprego mais específico e diferente da utilização mais comum, em que 'estratégico' denota o que é 'importante'. Dependendo das circunstâncias, a empresa poderá julgar certas decisões operacionais mais importantes do que outras decisões de natureza estratégica” (ANSOFF,1977, p.4).

# Decisões estratégicas



*Decisões estratégicas cuidam da relação entre a organização vista como um todo e o ambiente externo.*

*Referem-se basicamente:*

- à escolha dos problemas da sociedade que serão o foco da organização e;*
- às capacidades que lhe permitirão ser bem-sucedida na solução de cada problema.*

# Decisões Administrativas



*As decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos da organização de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados.*

*Típicas decisões administrativas:*

- estruturação das relações de autoridade e responsabilidade,*
- estruturação dos processos de trabalho,*
- estruturação dos fluxos de informação,*
- o treinamento e desenvolvimento de pessoal*
- financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos*

# Decisões Operacionais



*As decisões operacionais visam a maximizar o rendimento das operações correntes da organização, dadas uma determinada estrutura (organizacional e de recursos) e uma determinada estratégia.*

*Típicas decisões operacionais são:*

- a escolha de meios de divulgação da metrologia,*
- estabelecimento de rotas para as equipas de verificação metrológica,*
- alocação do tempo da equipe em um projeto*



# Tipos de Decisão (resumo)

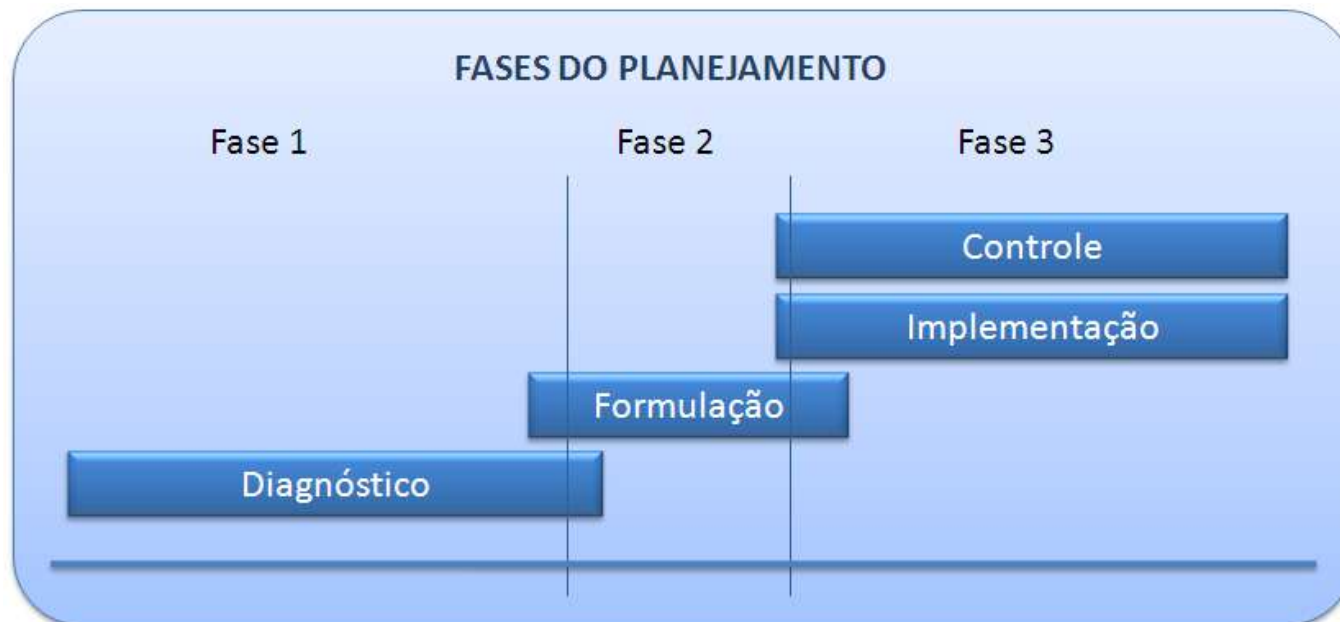
Estratégicas	Administrativas	Operacionais
Decisões que visam ao equilíbrio entre a organização e o seu ambiente.	Decisões que visam a adaptar a estrutura da organização (processos, prédios, pessoal, equipamentos etc.) às determinações da estratégia.	Visam a obter o máximo desempenho possível, dadas a estrutura e a estratégia escolhidas.

# Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento

# Planejamento

**Planejamento** é o processo racional de estabelecimento de um estado futuro desejado e delineamento das ações consideradas efetivas para torná-lo realidade (Russel Ackoff).

Ele é composto por três fases: i) diagnóstico; ii) formulação; e iii) implementação e controle.



# Diferenças no planejamento (1/2)

	<b>Estratégicas</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Operacionais</b>
<b>Foco</b>	Ambiente externo	Principalmente ambiente interno	Principalmente ambiente interno
<b>Centralização</b>	Decisões centralizadas, embora possam ser participativas	Meio termo	Descentralizadas, cada setor toma suas decisões
<b>Incerteza</b>	Alta incerteza (aposta)	Moderada incerteza	Baixa incerteza
<b>Diagnóstico</b>	Exigem técnicas de diagnóstico e previsão do ambiente externo	Pouca utilização de técnicas de diagnóstico do ambiente externo	Pouca utilização de técnicas de diagnóstico do ambiente externo
<b>Frequência</b>	Decisões não-repetitivas	Decisões recorrentes	Decisões muito repetitivas
<b>Período</b>	Longo-prazo	Médio-prazo	Curto-prazo

# Diferenças no planejamento (2/2)

	<b>Estratégicas</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Operacionais</b>
<b>Quantidade</b>	Poucas decisões, mas de grande impacto.	Médio volume de decisões	Volume gigantesco de decisões
<b>Abrangência</b>	Organização como um todo	Parte da organização: uma função, uma diretoria.	Setores específicos
<b>Compromisso</b>	Alto grau de comprometimento (muita antecedência, muitos recursos)	Médio comprometimento (média antecedência, média quantidade de recursos)	Baixo comprometimento (pouca antecedência, poucos recursos)

# Agenda



**1. Missão do Inmetro**

**2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento**

**3. Ciclos de Planejamento**

**4. Mapa Estratégico**


**5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação**

# Ciclo 1993-1997

- **Gestão de Projetos**
- **Projetos do Plano de Modernização (Carteira com 29 projetos)**


1995/1997

## PLANO DE MODERNIZAÇÃO



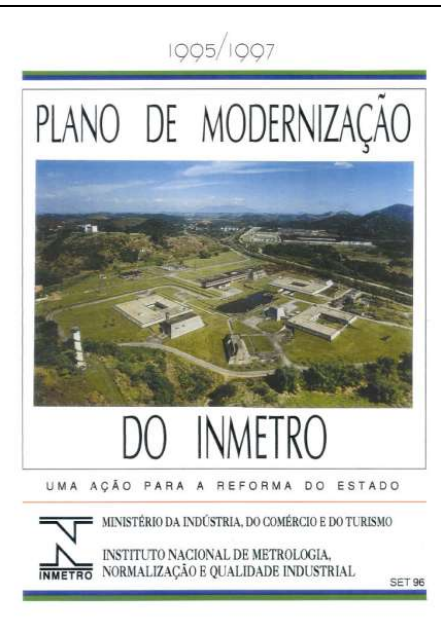
## DO INMETRO

UMA AÇÃO PARA A REFORMA DO ESTADO

 **MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO**  
**INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA,  
NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL**

SET 96

# Ciclo 1993-1997



## Carteira com 29 projetos

**5.11 - Título do Projeto: Educação para o Consumo**

**5.13 - Título do Projeto: Informatização do INMETRO**

**5.14 - Título do Projeto: Gestão Financeira**  
**Produtos: Sistema de Custos; Definição das Fontes de Financiamento**

**5.15 - Título do Projeto: Informações Gerenciais**  
**Produtos: Definição dos Indicadores de Qualidade e Produtividade**

**5.17 - Título do Projeto: Contrato de Gestão**

**5.25 - Título do Projeto: Reconhecimento Internacional**

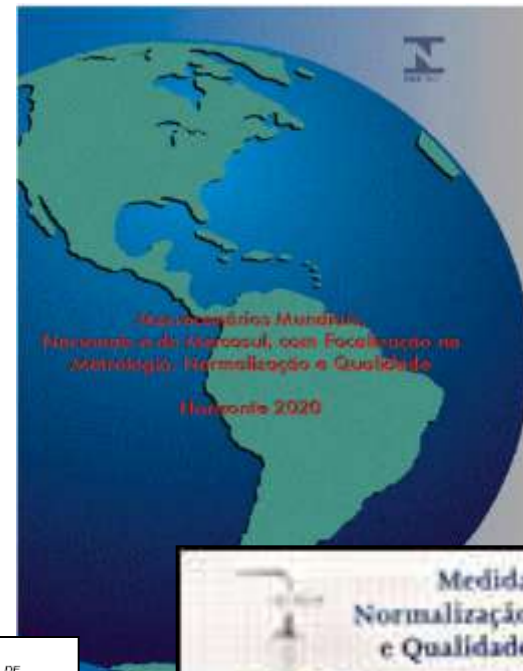


# Ciclo 1998-2000

- Assinatura do Contrato de Gestão

- Macrocenários Mundiais do Mercosul e Nacionais Metrologia, Normalização e Qualidade - Horizonte 2020

- História do Inmetro



# Ciclo 1998-2000



DECRETO DE 29 DE JULHO DE 1998

Qualifica o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial como Agência Executiva.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 51 da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998,

DECRETA:

Art. 1º Fica qualificado como Agência Executiva o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, Autarquia Federal criada pela Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de Julho de 1998; 177ª da Independência e 110ª da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*José Botafogo Gonçalves  
Cláudia Maria Costin*

## CONTRATO DE GESTÃO

### Anexo III - Indicadores de Resultados

#### I - Resultados Globais:

#### 1- Imagem do INMETRO

- Este macro-indicador será medido por intermédio de pesquisa nacional junto à população brasileira;

- resultado atingido em novembro/96 foi de 42% de conhecimento;

- resultado atingido em novembro/97 foi de 48% de conhecimento;

#### CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES DO INMETRO

#### CLÁUSULA TERCEIRA - DAS MEDIDAS DE AMPLIAÇÃO DA AUTONOMIA DE GESTÃO

# Ciclo 1998-2000

- Plano Estratégico do Inmetro 1998-2010

- Planos Estratégicos de Negócios 1998/2002



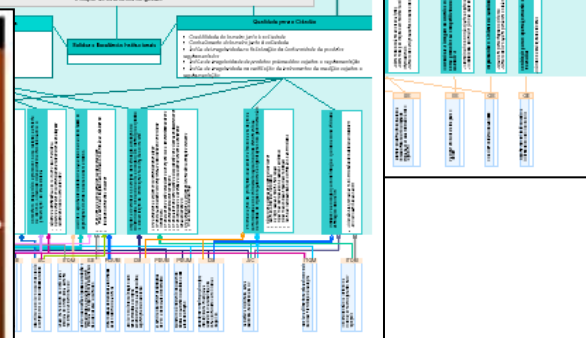
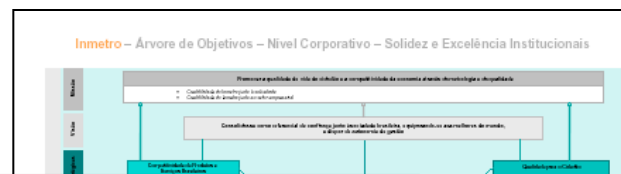
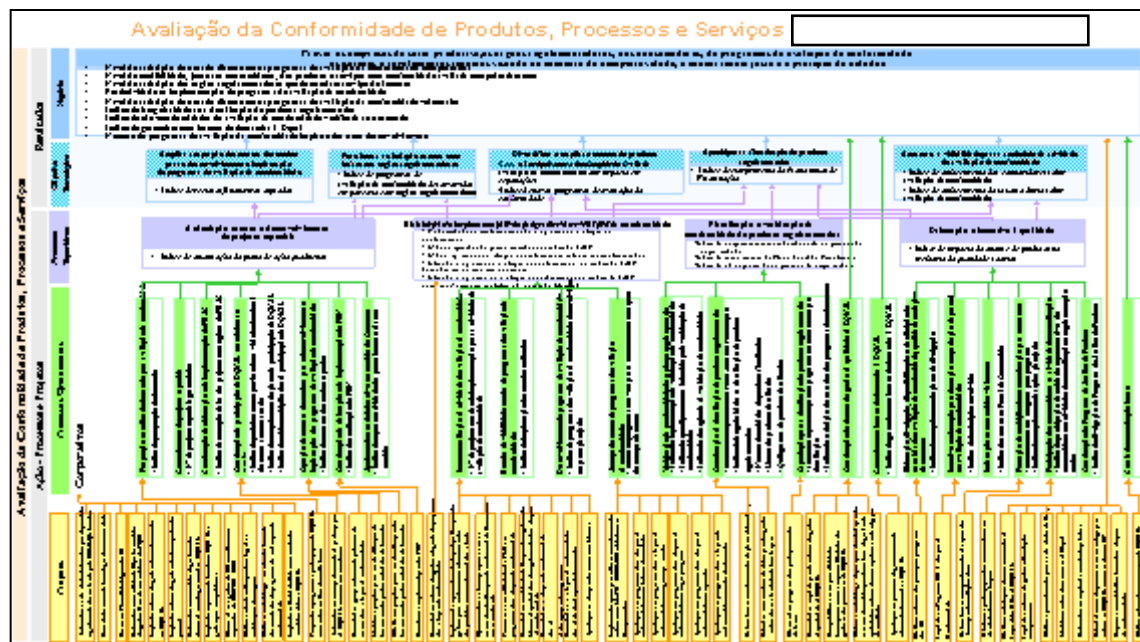
# Ciclo 2001-2003

• Árvores Macroprocesso e Institucional

• Plano Estratégico do Inmetro 2002-2010

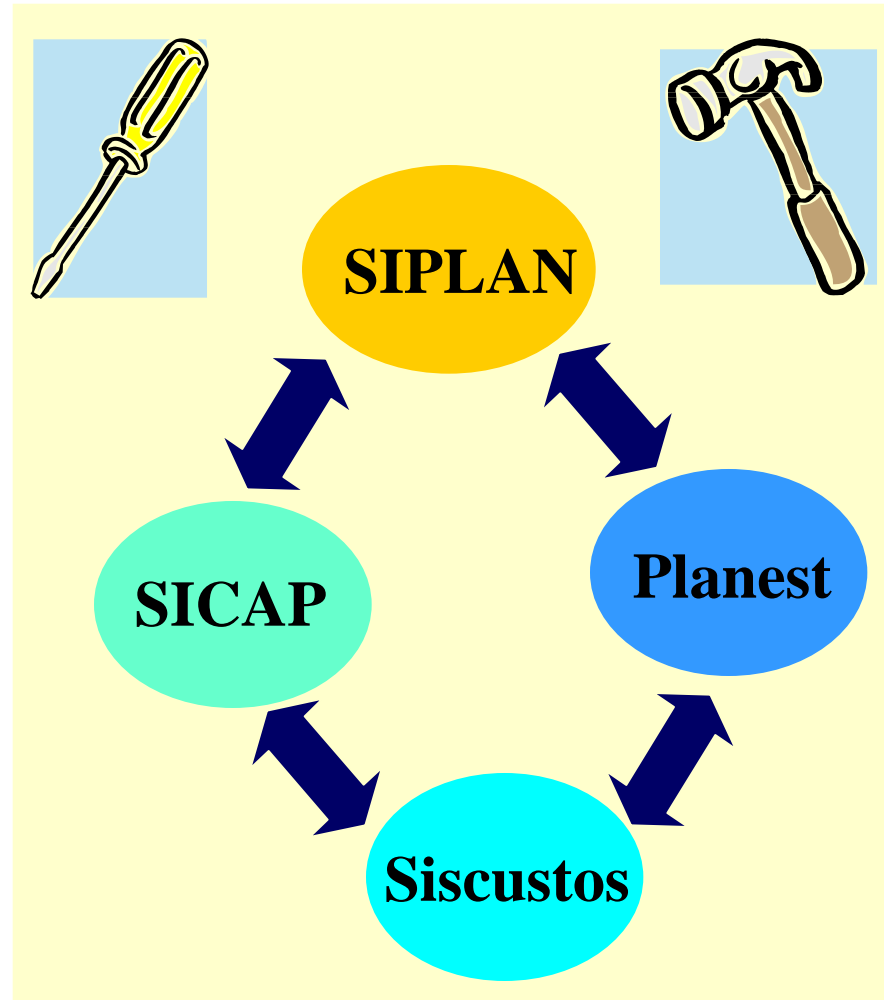
• Indicadores

• Orçamento descentralizado (Prêmio Hélio Beltrão)



inovação  
novação  
inovação  
Concurso Inovação na  
Gestão Pública Federal

# Ciclo 2003-2005



# Ciclo 2006 - 2009

- Implantação do BSC
- Gestão por Resultados
- Nova Carreira
- Concurso
- Implantação RH
- Avaliação Desempenho



Consultoria em Sistemas e Gestão □ 1.070 horas

Equipe do Inmetro □ 2.000 horas

# Ciclo 2009 - 2010

- PDG – Programa de desenvolvimento Gerencial

- Somente com a equipe do Inmetro

- Inmetro – Ouro no PQGF



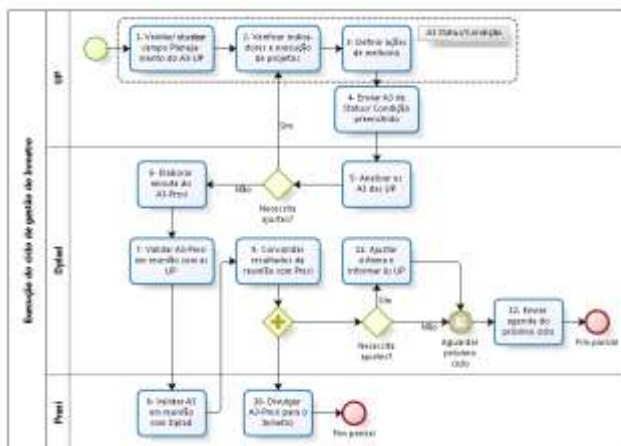
# Ciclo 2011 - 2012

- Sistema de Gerenciamento de Resultados Utilizando a Metodologia A3

- Folha A3

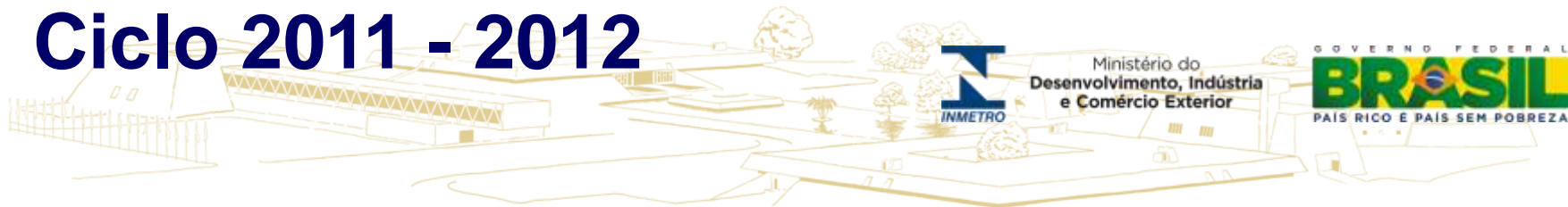
- Unificar instrumentos de avaliação institucional em uma única ferramenta

<b>A3 - Status / Condição</b>	
UP	Data: __/__/__
BSC - PPA - CG - BM - PQGF	
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>1 . Balanced Scorecard</b>
	<b>2. Plano Plurianual</b>
	<b>3. Contrato de Gestão</b>
	<b>4. Brasil Maior</b>
	<b>5. PQGF</b>
<b>EXECUÇÃO/ACOMPANHAMENTO</b>	<b>6 - PROJETOS/AÇÕES</b>
	<b>7 - LISTA DE INDICADORES ATUAIS</b>
<b>AÇÕES DE MELHORIA</b>	<b>8. PROJETOS/AÇÕES</b>





# Ciclo 2011 - 2012



## Novo Modelo do A3

A3 Title:		Doc #:		Rev #:	
A3 Owner:		Team Members:		Reviewer:	

### 1. Contextualização estratégica

--

### 2. Problemas

--

### 3. Ações corretivas

What? O que será feito?	Who? Quem o fará?	When? Quando será feito?

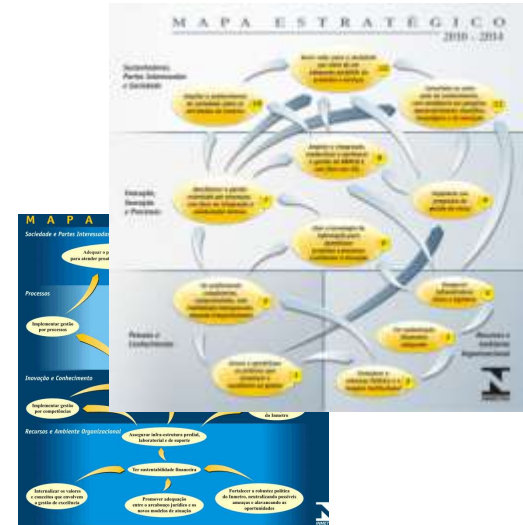
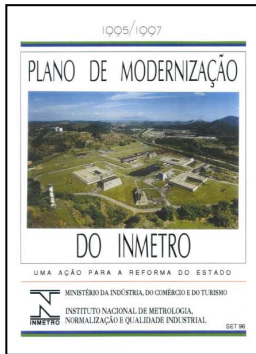
### 4. Verificação

--

### 5. Questões pendentes/Ações futuras

--

# Resumo dos Ciclos



1993-1997

2001-2003

2006 - 2010

Novo  
Planejamento  
Institucional

1998-2000

2003-2005

2011-2012



A3 - Status / Condição	
UP	BSC - PPA - CG - BM - PQGF
1. Balanced Scorecard	6 - PROJETOS/AÇÕES
2. Plano Plurianual	
3. Contrato de Gestão	7 - LISTA DE INDICADORES ATUAIS
4. Brasil Melhor	8 - PROJETOS/AÇÕES
5. PQGF	

# Agenda



**1. Missão do Inmetro**

**2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento**

**3. Ciclos de Planejamento**

**4. Mapa Estratégico**

**5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação**

# M A P A E S T R A T É G I C O

2010 - 2014

Sustentadores,  
Partes Interessadas  
e Sociedade

10  
Ampliar o conhecimento  
da sociedade sobre as  
atividades do Inmetro

12  
Gerar valor para a sociedade  
por meio de um  
adequado portfólio de  
produtos e serviços

11  
Consolidar-se como  
polo de conhecimento,  
com excelência em pesquisa,  
desenvolvimento científico,  
tecnológico e de inovação

Execução,  
Inovação  
e Processos

7  
Aperfeiçoar a gestão  
orientada por processos,  
com foco na integração e  
colaboração interna

8  
Ampliar a integração,  
modernizar e aprimorar  
a gestão da RBMLQ-I,  
com foco nos 4Es

9  
Implantar um  
programa de  
gestão de riscos

6  
Usar a tecnologia da  
informação para  
aperfeiçoar  
produtos e processos  
e estimular a inovação

Pessoas e  
Conhecimento

5  
Ter profissionais  
competentes,  
comprometidos, com  
habilidades interpessoais,  
atuando integradamente

1  
Inovar e aperfeiçoar  
as práticas que  
envolvem a  
excelência na gestão

3  
Ter sustentação  
financeira  
adequada

Recursos e  
Ambiente  
Organizacional

2  
Fortalecer a  
robustez Política e a  
imagem institucional

4  
Assegurar  
infraestrutura  
física e logística



# Fortalecer a Robustez Política e a Imagem Institucional



Governador Sérgio Cabral visita o Inmetro - Jan 2007



Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento visita o Inmetro – Fev 2009

# Ter sustentação financeira adequada



Serviço Público Federal

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR  
INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL- Inmetro

EDITAL SURRS n. 01, de 12 de setembro de 2008.

PROCESSO SELETIVO PÚBLICO PARA CADASTRAMENTO DE OFICINAS PARA  
INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CRONOTACÓGRAFOS E CREDENCIAMENTO DE  
POSTOS DE ENSAIOS METROLÓGICOS EM CRONOTACÓGRAFOS



**Minas ganha primeiro posto de cronotacógrafo**

A intenção da verificação dos cronotacógrafos é que com o controle de velocidade, mais vidas sejam poupadas nas rodovias de Minas Gerais.

Construção do primeiro posto de verificação de cronotacógrafo (aparelho de medir a velocidade, tempo e distância), em Minas Gerais, tem suas obras iniciadas na sede do IPEM/MG (Instituto de Pesos e Medidas de Minas Gerais), em Contagem. Cerca de R\$ 200 mil em investimentos foram aplicados nessa obra que tem término previsto para 2009.

A intenção do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e IPEM/MG é que sejam construídos em todo o Estado, uma média de 16 postos, onde serão realizados ensaios em cronotacógrafos instalados em veículos como ônibus, caminhões de carga, etc., para verificar o atendimento a pré-requisitos metrologicos, na medição da velocidade, distância e tempo; previstos na portaria 201 do Inmetro

Posto deverá ser inaugurado em breve

posto de fiscalização - são provenientes de verbas extra orçamentária do INMETRO.

**CRONOTACÓGRAFO**

Ministério da Ciência e Tecnologia

**Destques do**

**FINEP**

**AVISO IMPORTANTE:**  
É obrigatório o cadastramento no Siconv para celebração de convênios e contratos de repasse com a FINEP

English Red FINEP WebMail Fal

Notícias 15/4/2008

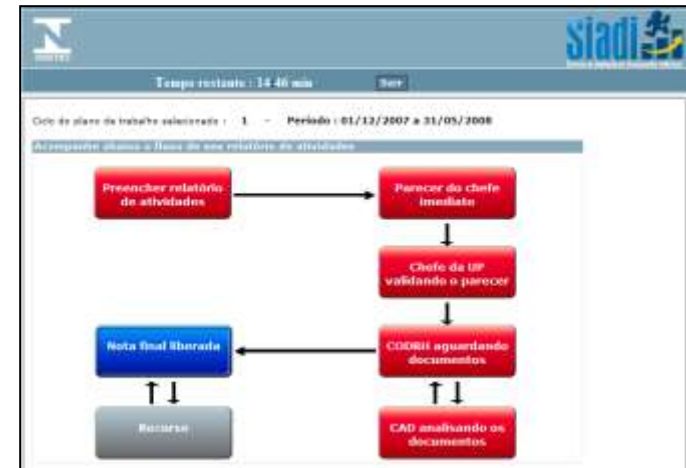
**Inmetro inaugura Núcleo de Inovação Tecnológica no Rio**

O Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) passa a contar agora com mais uma ferramenta para a sua política de inovação: o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). O projeto de implantação do Núcleo obteve cerca de R\$ 387 mil de recursos financiados pela FINEP.

Segundo Claudia Canongia, Diretora de Inovação e Tecnologia do Instituto, o caráter inovador do NIT é o de ser a "interface entre a geração do conhecimento desenvolvido na instituição, a partir da pesquisa, desenvolvimento e engenharia, e o apoio à competitividade e à inovação do setor produtivo do país, valorizando o capital intelectual". Para tanto, o Núcleo estimulará parcerias tecnológicas, com foco no caráter empreendedor de empresas e de projetos na incubadora do Inmetro. Também tem como meta a "criação de ambientes propícios à inovação, com a implantação do Polo Tecnológico do Inmetro, em fase de concepção", explica Claudia. As atribuições do NIT estão afinadas com a Lei de Inovação (lei nº. 10.973), tendo como principal finalidade a gestão da política de inovação do Inmetro.

GRU

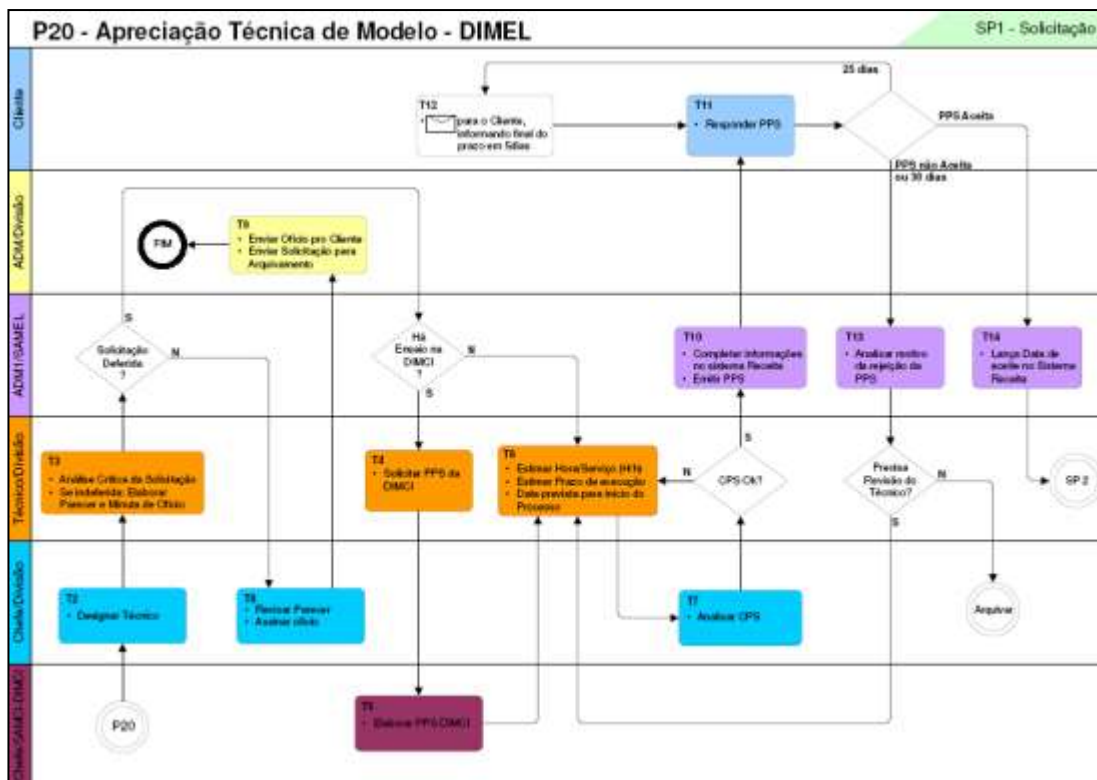
**Ter profissionais competentes, comprometidos, com habilidades interpessoais, atuando integradamente**



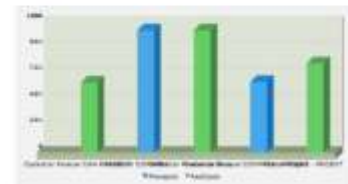
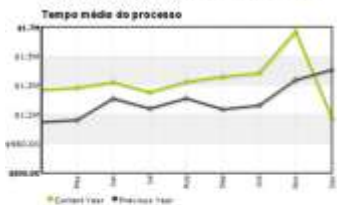
**PDG - orçamento de R\$ 353 mil para o projeto de Desenvolvimento Gerencial (M3665), pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento.**

## Aperfeiçoar a gestão orientada por processos, com foco na integração e colaboração interna

A redução de quatro meses no processo de acreditação de organismos de certificação pelo Inmetro fez com que o Instituto ganhasse, pela primeira vez, o prêmio da Global Awards for Excellence in BPM & Workflow, concorrendo com 19 finalistas.



Fluxo de compras v.1  
Relatório detalhado do processo



Segunda etapa



Tercera etapa





**Ampliar a integração, modernizar e aprimorar a gestão da RBMLQ-I, com foco nos 4Es**



**Sistema de Gestão Integrada (SGI)**



Unidade móvel pré-medidos



Coletores



## Ampliar o conhecimento da sociedade sobre as atividades do Inmetro



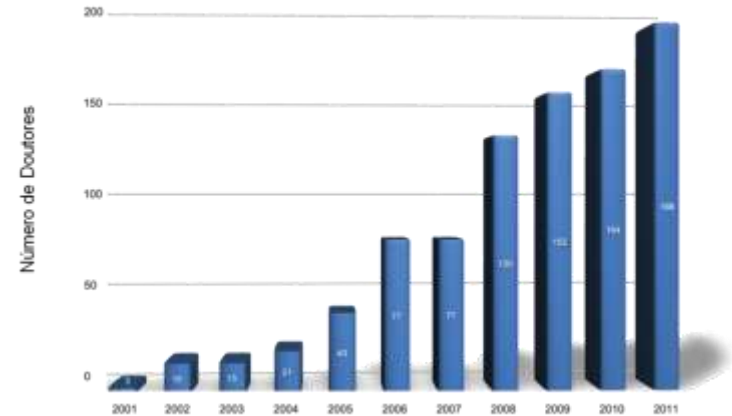
“A construção deste campus da UFRJ será importante não só para o Inmetro, mas para a comunidade científica e também para moradores de Xerém. Este encontro marca o avanço da conversa entre as duas entidades”, reforçou o presidente Jornada.



Consolidar-se como polo de conhecimento, com excelência em pesquisa, desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação



...regulamentação dos equipamentos e aplicativos do sistema de TV digital será realizado pelo Inmetro.



Nanotecnologia o microscópio eletrônico de varredura e de transmissão, conhecido como TITAN – o único equipamento do gênero em funcionamento na América Latina



A produção do Material de Referência Certificado (MRC), desenvolvido pelo Inmetro para o Etanol e Biodiesel, já é uma realidade.

Gerar valor para a sociedade por meio de um adequado portfólio de produtos e serviços



alerta exportador  
BARREIRAS TÉCNICAS ÀS EXPORTAÇÕES



**Inmetro vai ajudar a melhorar perícias**

Projeto prevê rede nacional de tecnologia para desenvolver testes

Concluído, o novo projeto do Inmetro segue sem 'reboche'

70%  
da população  
conhece o Inmetro

88%  
dos que conhecem,  
confiam.

\* Dados de fevereiro de 2011

# Agenda



**1. Missão do Inmetro**

**2. Conceito de Planejamento e Tipos de Planejamento**

**3. Ciclos de Planejamento**

**4. Mapa Estratégico**

**5. Tipos de Planejamento X Plano de Trabalho e Plano de Aplicação**



Estabelecer em que medida as atividades delegadas nas áreas de metrologia legal (verificações e fiscalização de instrumentos e produtos pré-medidos) e de avaliação da conformidade (fiscalização de produtos e serviços) serão realizadas pelos órgãos delegados.

É uma exigência dos órgãos de controle externos e visa acompanhar a finalidade dos gastos realizados pelos Órgãos Delegados da RBMLQ-I.

Com isso, a gestão dos recursos transferidos à Rede é feita com a devida segurança e transparência, assim como a efetiva execução das despesas através de um planejamento detalhado, por meio de diretrizes, metas e estratégias de alocação de recursos.



Superintendência do Inmetro no Estado do Rio Grande do Sul

CNPJ: 09.662.270/0009-15

Endereço: AV. BERLIM, 627

Bairro: São Geraldo

Município: Porto Alegre - RS

CEP: 90240-581

Plano Anual de Trabalho

Pag: 2/3

Emitido em 15/10/2011 07:49

PERÍODO: 09/2011 a 02/2012

Produtos Pré-medicados	Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011	Janeiro 2012	Fevereiro 2012	Total	
Número de exames formais	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	700	700	5.400
Número de exames finais (coletas aleatórias)	100	110	110	100	100	100	100	620
Número de exames finais (pré-exame)	610	640	640	610	580	500	500	3.580
Número de exames finais (massas designadas)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.000	1.000	1.000	9.200
Número de exames finais (GLP)	35	35	35	35	54	50	50	244
Número de coletas aleatórias	100	110	110	100	100	100	100	620
Número de coletas pré-exames	610	640	640	610	580	500	500	3.580
Número de coletas formais	387	380	380	380	300	300	300	2.127

Qualidade	Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011	Janeiro 2012	Fevereiro 2012	Total	Receita
Nº de ações de fiscalização	5.958	5.959	5.963	4.413	4.219	4.320	30.832	0,00
Nº de visitas realizadas	1.152	1.132	1.232	880	880	704	6.080	0,00
Nº de municípios tipo 1	5	4	4	2	4	6	25	0,00
Nº de municípios tipo 2	7	7	5	3	4	1	27	0,00
Nº de municípios tipo 3	10	8	10	10	2	2	42	0,00
Nº ações em operações especiais	148	0	250	150	0	10	558	0,00
Fiscalização técnica - nº de análises laboratoriais em artigos testados	40	40	40	40	40	40	240	0,00
Serviços para registro	27	26	27	25	27	28	160	73.051,61
								73.051,61

Fiscalização de Instrumentos/Outros	Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011	Janeiro 2012	Fevereiro 2012	Total
Cronômetro	130	130	100	60	60	120	600
Medidores de Velocidade	0	0	0	0	0	0	0
Taxímetros	26	40	26	5	5	50	200
Balanças	36	33	33	26	30	30	184
Bombas	44	42	36	28	156	310	1.305
Outros	120	180	136	120	60	216	611

**Expectativa de Receita**

Valor (bruto) de receitas previstas para o período: **41.182.604,38**

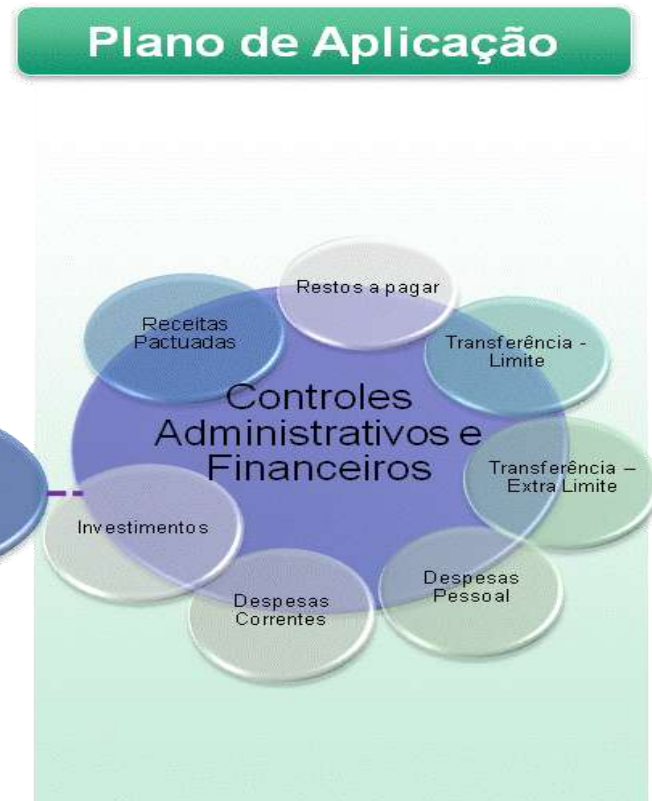
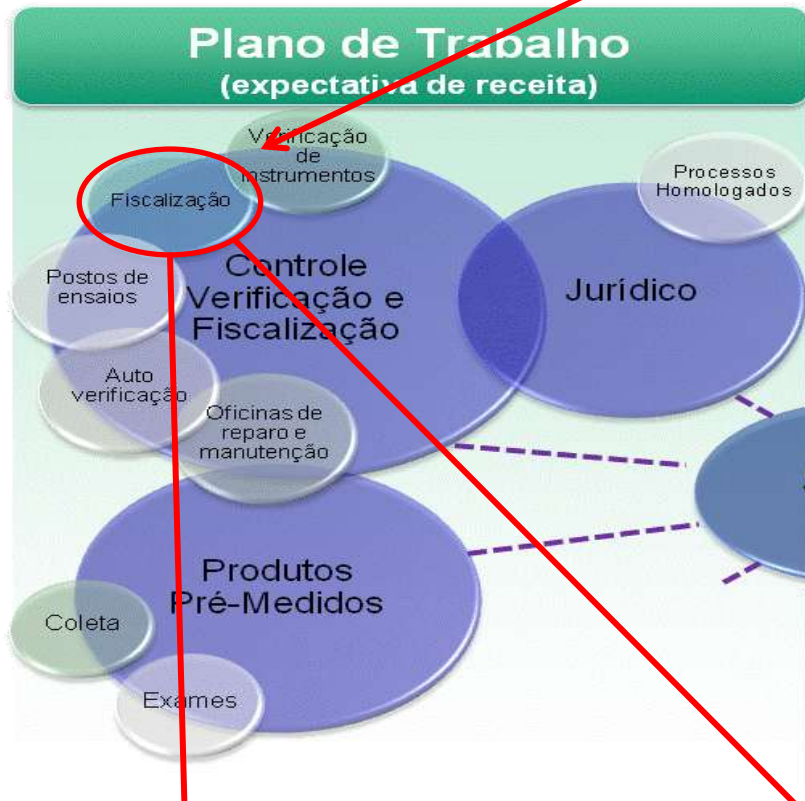
Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011	Janeiro 2012	Fevereiro 2012
<b>5.706.113,12</b>	<b>5.736.783,22</b>	<b>5.712.673,09</b>	<b>7.496.492,88</b>	<b>8.893.568,77</b>	<b>7.636.973,30</b>

Produtos pré-medicados	560	500	500	975	1.200	1.095	4.830	3.591,48	17.490.490,40
	780	730	780	1.510	2.108	1.610	7.518		22.174.784,47

Valor (bruto) de receitas previstas para o período: **41.182.604,38**

Setembro 2011	Outubro 2011	Novembro 2011	Dezembro 2011	Janeiro 2012	Fevereiro 2012
<b>5.706.113,12</b>	<b>5.736.783,22</b>	<b>5.712.673,09</b>	<b>7.496.492,88</b>	<b>8.893.568,77</b>	<b>7.636.973,30</b>

# Decisão estratégica Convênio receita Federal e Inmetro



## Decisão administrativa

- estruturação dos fluxos de informação,
- o treinamento e desenvolvimento de pessoal

## Decisão operacional :

estabelecimento de rotas para as equipes de verificação metrológica,

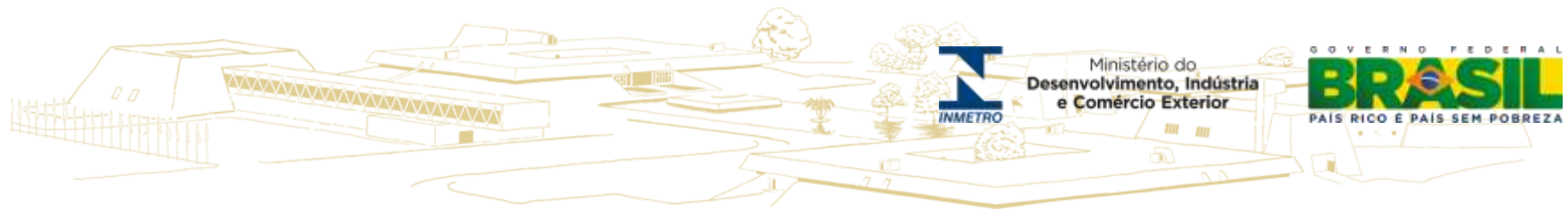


# Diferenças no planejamento (1/2)

	<b>Estratégicas</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Operacionais</b>
<b>Foco</b>	Ambiente externo	Principalmente ambiente interno	Principalmente ambiente interno
<b>Centralização</b>	Decisões centralizadas, embora possam ser participativas	Meio termo	Descentralizadas, cada setor toma suas decisões
<b>Incerteza</b>	Alta incerteza (aposta)	Moderada incerteza	Baixa incerteza
<b>Diagnóstico</b>	Exigem técnicas de diagnóstico e previsão do ambiente externo	Pouca utilização de técnicas de diagnóstico do ambiente externo	Pouca utilização de técnicas de diagnóstico do ambiente externo
<b>Frequência</b>	Decisões não-repetitivas	Decisões recorrentes	Decisões muito repetitivas
<b>Período</b>	Longo-prazo	Médio-prazo	Curto-prazo

# Diferenças no planejamento (2/2)

	<b>Estratégicas</b>	<b>Administrativas</b>	<b>Operacionais</b>
<b>Quantidade</b>	Poucas decisões, mas de grande impacto.	Médio volume de decisões	Volume gigantesco de decisões
<b>Abrangência</b>	Organização como um todo	Parte da organização: uma função, uma diretoria.	Setores específicos
<b>Compromisso</b>	Alto grau de comprometimento (muita antecedência, muitos recursos)	Médio comprometimento (média antecedência, média quantidade de recursos)	Baixo comprometimento (pouca antecedência, poucos recursos)



**OBRIGADO PELA ATENÇÃO !!**

**Arcadio de Paula Fernandez**

**Chefe da Divisão de  
Planejamento Estratégico – Diple**

**Tel. 21 3216-1116**

**E-mail:**

**[apfernandez@inmetro.gov.br](mailto:apfernandez@inmetro.gov.br)**

