



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

1

Introdução ao Planejamento Estratégico





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.



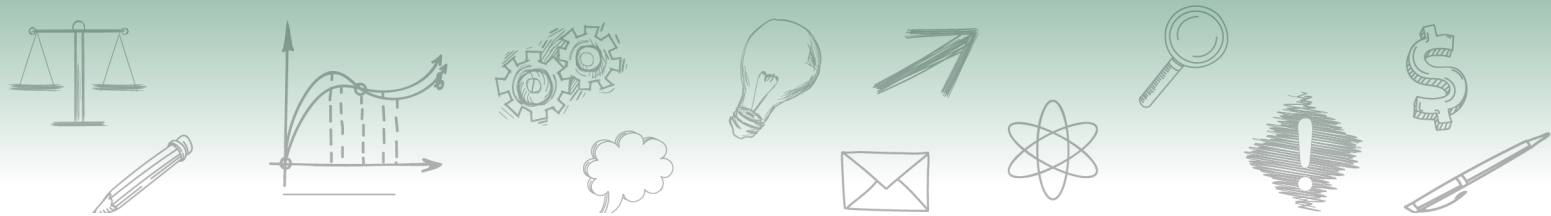
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

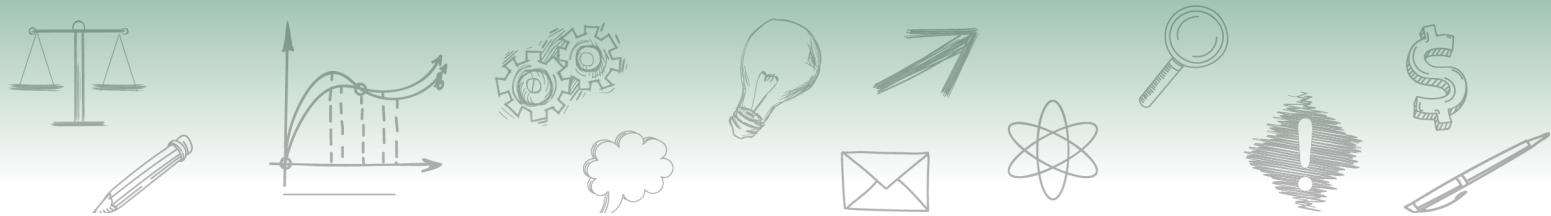
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Introdução.....	5
2. Entendendo o Planejamento Estratégico.....	6
3. Objetivos no Planejamento Estratégico.....	8
4. Metodologias	14
4.1 Balanced Scorecard – BSC	14
4.2 Prisma do desempenho.....	16
4.3 Método Hoshin Kanri	16
4.4 Matriz lógica	17
4.5 Planejamento Estratégico Situacional – PES.....	18
4.6 Estrutura lógica.....	20
5. Estrutura do Planejamento Estratégico	21
Revisão do módulo	22
Referências.....	23





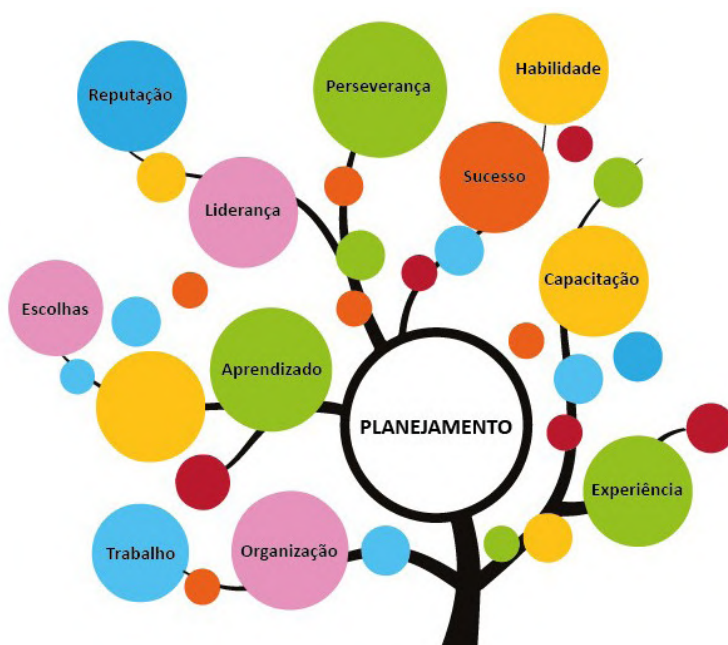
Módulo

1 Introdução ao Planejamento Estratégico

1. Introdução

Olá! Desejamos boas-vindas ao curso Planejamento Estratégico para organizações públicas. É um prazer ter você como participante e auxiliar na construção do seu conhecimento acerca dessa temática.

Você concorda que obter sucesso em qualquer atividade, seja ela pessoal ou profissional, é o desejo de muitas pessoas em todo mundo? Bem, uma das ações que nos permite sermos bem-sucedidos no campo profissional é planejar todo e qualquer projeto ou atividade em que estejamos envolvidos.



Informalmente, você faz planejamento desde a sua infância, sem se dar conta de tal. No momento em que acorda, já começa a executar programas mentais, tais como escovar os dentes, tomar banho, tomar seu café da manhã, seguir para o trabalho, ou seja, você está executando planos pré-estabelecidos. Essas ações fazem parte do seu Planejamento Estratégico de ir para o trabalho.

Abordaremos adiante um conceito mais específico a respeito do que é o Planejamento Estratégico. Por ora, atente-se para o fato de que o ato de planejar organiza o nosso pensamento, deixando nítidos os resultados e metas a serem alcançados.

Por isso, devemos buscar o aprimoramento ao planejar. Isso pode ser facilmente realizado por meio do refinamento de diferentes metodologias que poderão ser empregadas, sendo incorporada em definitivo em nossas vidas. Diante desse pano de fundo, vamos conhecer a partir de agora as informações que permeiam o Planejamento Estratégico!



2. Entendendo o Planejamento Estratégico

Para você entender o que é o Planejamento Estratégico, veja de que maneira Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e Peter Drucker, autores renomados em Administração, o conceituam:

Oliveira (2007) afirma que “Planejamento Estratégico é um **processo administrativo** para se **estabelecer a melhor direção** a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Drucker (1977), o “Planejamento Estratégico é um **processo contínuo**, sistemático, organizado e **capaz de prever o futuro**, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

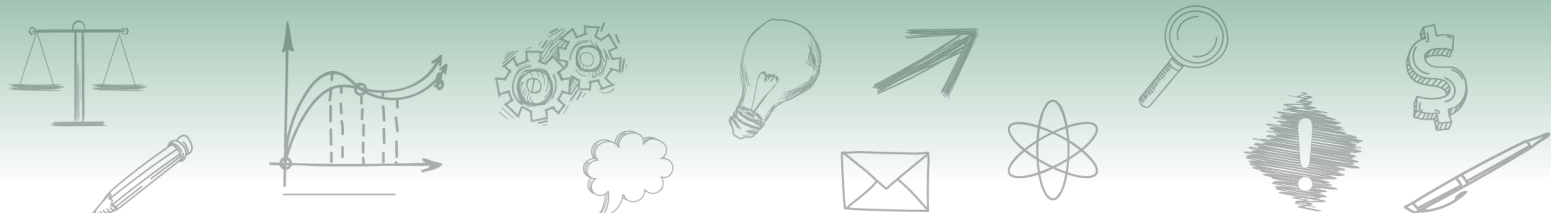
De modo geral, é importante que a elaboração de um Planejamento Estratégico formal seja feita por escrito, tendo em vista que ele está presente em todas as áreas e campos de atuação da organização.

Dentre os diversos benefícios que o Planejamento Estratégico apresenta podemos destacar: melhoria do processo de comunicação interna e externa da organização, alinhamento de propósitos entre as suas diversas unidades, estabelecimento claro das margens de contribuição de cada um dos seus departamentos e servidores, avaliação dos controles internos, mapeamento de processos, gestão de riscos, gestão estratégica, bem como seu papel relevante na agenda de mudanças da cultura organizacional.

Diferente do que muitos pensam, o principal resultado do Planejamento Estratégico não é o Plano Estratégico, mas o Pensamento Estratégico e a ação estratégica e o aprendizado resultantes do processo de Gestão Estratégica, a saber: a Gestão Estratégica envolve o Planejamento Estratégico, sua execução, seu monitoramento por meio de indicadores e metas e as ações corretivas necessárias para se alcançar os resultados desejados.

O Pensamento Estratégico refere-se ao momento que se cria alinhamento estratégico da liderança da organização no tocante aos objetivos a serem selecionados para expressarem a estratégia da organização; Estratégico; A ação estratégica diz respeito a execução do Planejamento Estratégico e, por fim o Aprendizado está presente no monitoramento dos indicadores e metas do Planejamento Estratégico. Por isso, o Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta para alinhar o corpo gerencial das organizações. Mais adiante falaremos melhor a respeito desses termos largamente utilizados dentro do Planejamento Estratégico. Fique atento!

A tabela a seguir sintetiza cada um dos conceitos apresentados até agora que, como veremos, são complementares. Ou seja, o conceito de um autor agrega valor ao conceito do outro autor. Dessa forma, a “soma dos conceitos” traduz melhor o que é o Planejamento Estratégico do que somente a análise de seus conceitos quando observados de maneira individual.



CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			
	Oliveira	Drucker	Soma dos conceitos
O que é?	Um processo administrativo.	Um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever futuro.	Um processo administrativo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever futuro.
Para que serve?	Estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.	Tomar decisões que minimizem riscos.	Tomar decisões que minimizem riscos e, com isso, estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.
Como fazer?	De forma inovadora e diferenciada.	_____	De forma inovadora e diferenciada.

Tabela 1: Conceitos do Planejamento Estratégico 6

DESTAQUE

A fusão de ambos os conceitos leva ao entendimento de que “o Planejamento Estratégico é um processo administrativo contínuo, sistemático, organizado, capaz de prever o futuro e que, de forma inovadora e diferenciada, possibilita a tomada de decisões que minimizem riscos e estabeleçam a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

A partir dos conceitos apresentados, ficou mais claro a relevância do Planejamento Estratégico para as organizações públicas, não é mesmo?

A oportunidade criada para que os gerentes reunidos na oficina de Planejamento Estratégico que alinham os seus conceitos os seus conceitos, entendimentos e conclusões é denominado de alinhamento do Pensamento Estratégico. O processo contínuo que se segue é a execução do Planejamento Estratégico, denominada de Execução Estratégica.

O acompanhamento dos resultados alcançados propicia o aprendizado estratégico, necessário para que sejam adotadas as ações corretivas, quando identificados desvios. Então, sintetizando, os ganhos decorrentes do Planejamento Estratégico são o pensar, executar e o aprender estratégico.



3. Objetivos no Planejamento Estratégico

Com o objetivo de facilitar sua aprendizagem, alguns dos assuntos adiante serão abordados de forma prática, por meio de exemplos reais, colhidos da administração pública brasileira e da administração privada, para então, junto com você, construirmos o embasamento teórico. Mas antes de falarmos de objetivos, é necessário conceituar o Plano Estratégico.

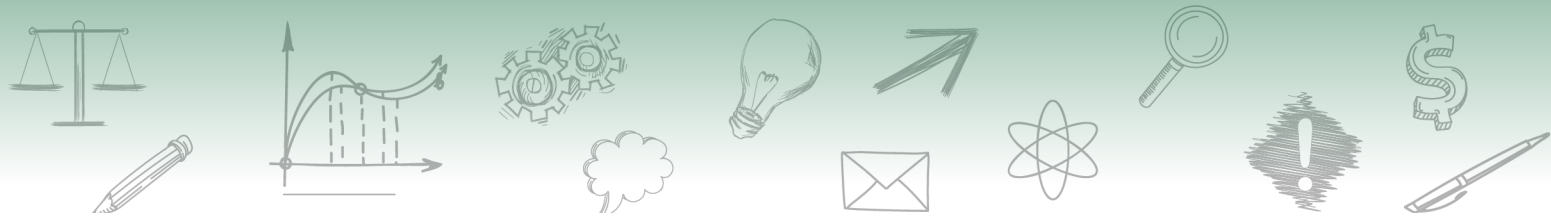
O Plano Estratégico depende de uma Missão motivadora e de uma visão de futuro ousada e ambiciosa, que juntamente com os Valores ou Princípios da organização serão denominados de Referencial Estratégico, que será detalhado por meio de uma estratégia constituída de Objetivos Estratégicos.

De um modo geral, pode-se dizer que objetivos são propósitos ou metas que se pretende atingir. Eles podem ser de curta média ou longa, duração, e ter abrangência geral ou específica. Veja as seguintes declarações retiradas do Mapa Estratégico do Ministério da Fazenda para que, em seguida, possamos analisá-las juntos:

1. Promover políticas de apoio ao comércio exterior e de integração financeira, visando ao aumento da competitividade e inovação.
2. Formular e gerir políticas econômicas e previdenciárias para o desenvolvimento sustentável com justiça fiscal e social e equilíbrio intertemporal das contas públicas.
3. Ser reconhecido pela eficiência na formulação e implementação de políticas econômicas, tributárias e previdenciárias orientadas à promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e à maior inserção do país no cenário internacional, a partir de uma atuação integrada.
4. Promover o equilíbrio fiscal intertemporal.
5. Promover políticas de apoio ao comércio exterior e de integração financeira, visando ao aumento de competitividade em 5 novos países até dezembro de 2018.

A leitura das declarações apresentadas demonstra que os objetivos têm abrangência e duração diferentes. Observe que:

- Os objetivos 1 e 4 têm os seguintes atributos: são específicos e de longa duração, pois visam promover políticas de apoio ao comércio exterior e promover o equilíbrio fiscal intertemporal. Esses atributos são específicos de objetivos estratégicos. Por exemplo: Capacitar Servidores, Aumentar a satisfação dos clientes. Veja que além de contínuos no tempo são específicos.
- O objetivo 2 é bastante genérico e de longa duração, pois se trata de formular e gerir políticas econômicas e previdenciária. Com isso, percebe-se de imediato que comporta



diversos objetivos estratégicos. Então, só poderia ser a Missão ou a Visão. Todavia, está escrito no infinitivo e é de longa duração, portanto só pode ser a Missão.

- O objetivo 3 se refere ao futuro, é específico e de curta duração. Ser reconhecido pela eficiência na formulação e implementação de políticas econômicas, tributárias e previdenciárias orientadas à promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e à maior inserção do país no cenário internacional, a partir de uma atuação integrada. Perceba que nada impediria que constasse uma data limite para tal. Usualmente de 3 a 10 anos.
- O objetivo 5 é específico e de curta duração. São atributos de uma meta. Todos esses conceitos serão detalhados durante o curso, à medida que no Mapa Estratégico do Ministério da Fazenda, é possível identificar que:
 - ✓ Os itens 1 e 4 correspondem aos objetivos estratégicos do Ministério da Fazenda.
 - ✓ O item 2 corresponde à Missão do Ministério da Fazenda.
 - ✓ O item 3 corresponde à Visão do Ministério da Fazenda.
 - ✓ O item 5 corresponde a uma meta, com marco e horizonte definido.

Agora, acompanhe as evidências com relação a abrangência de cada um dos objetivos abordados até agora no que se refere à Missão, Visão, Objetivos Estratégicos e Metas.

1. Missão: formular e gerir políticas econômicas e previdenciárias (quaisquer delas) para o desenvolvimento sustentável com justiça fiscal e social e equilíbrio intertemporal das contas públicas.
2. Visão: ser reconhecido (futuro) pela eficiência na formulação e implementação de políticas econômicas, tributárias e previdenciárias (essa é uma das inúmeras dimensões possíveis na atuação em relação às políticas) orientadas à promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável e à maior inserção do país no cenário internacional, a partir de uma atuação integrada. Logo houve uma redução considerável de abrangência com relação à Missão.
3. Objetivo Estratégico: promover políticas de apoio ao comércio exterior e políticas de integração financeira, visando ao aumento da competitividade e inovação. Houve uma redução com relação ao escopo da Visão. Tratam-se de duas políticas específicas, comércio exterior e integração financeira (longa duração).
4. Objetivo Estratégico: promover o equilíbrio fiscal intertemporal. Houve uma redução com relação ao escopo da Visão (longa duração).
5. Meta: (Específica, Relevante): promover políticas de apoio ao comércio exterior e de integração financeira, visando (viável, mensurável) ao aumento de competitividade em 5 novos países (delimitada no tempo) até dezembro de 2018.

No sentido mais amplo, os cinco exemplos citados são objetivos que recebem diferentes denominações em função de serem genéricos ou específicos, de longo, médio ou curto prazo.



O quebra-cabeça ao lado apresenta uma visão global do que é o Planejamento Estratégico. Veremos cada um desses itens ao longo do curso.

Já o Referencial Estratégico é o conjunto de elementos estratégicos, constituído pela Missão, Visão e Valores. Ao final da construção do Referencial estratégico, realiza-se a avaliação S.W.O.T. (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) para o alcance da Visão.

REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Missão - valores - visão
(S.W.O.T)*



Figura 1: Referencial Estratégico

Cabe aos participantes da oficina estratégica, em geral os diretores e coordenadores da organização, definirem o Referencial Estratégico, aderente às competências instituídas no normativo (Lei, Decreto) de sua criação, bem como realizar a avaliação de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

O passo seguinte corresponde ao detalhamento da estratégia expressa no Referencial Estratégico. Isso é feito por meio da elaboração de objetivos estratégicos. Verifique a forte conexão entre a Missão, Visão e Objetivos estratégicos no Mapa Estratégico da Receita Federal, apresentado a seguir.



MISSÃO

“Exercer a **administração tributária e aduaneira** com **justiça fiscal** e **respeito ao cidadão**, em **benefício da sociedade**”

VISÃO

“Ser uma **instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro**, reconhecida pela **efetividade na gestão tributária** e pela **segurança e agilidade no comércio exterior**, contribuindo para a **qualidade do ambiente de negócios** e a **competitividade do país**”

OBJETIVOS DE RESULTADO

Garantir a arrecadação necessária ao Estado, com eficiência e aprimoramento do sistema tributário

Garantir o cumprimento da meta de arrecadação definida na Lei de Diretrizes Orçamentárias, ou sua revisão prevista no Decreto de Execução Orçamentária, a fim de proporcionar os recursos previstos para a execução das políticas públicas em benefício da sociedade, com execução eficiente dos processos tributários e aprimoramento da legislação brasileira.

Contribuir para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade do País

Contribuir para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade do país por meio da simplificação tributária e aduaneira e da prestação de melhores serviços à sociedade.

Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes

Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes, com atuação tempestiva e eficaz no combate ao ilícito aduaneiro, e promover a redução do tempo total de permanência dos bens e mercadorias lícitos nos portos, aeroportos e pontos de fronteira e mais facilidade e previsibilidade aos operadores do comércio exterior no cumprimento de suas obrigações aduaneiras.

OBJETIVOS DE PROCESSOS

Aumentar a efetividade de cobrança

Adotar ações proativas e efetivas de cobrança com a finalidade de aumentar a arrecadação.

Ampliar o combate ao contrabando, ao descaminho e à sonegação fiscal

Aumentar a efetividade das ações de combate ao contrabando, ao descaminho, à fraude e à sonegação fiscal, com ênfase na atuação institucional integrada, interna e externamente.

Impulsionar a simplificação do sistema tributário

Atuar para a redução da complexidade da legislação tributária e para a simplificação dos processos tributários, mediante articulação com os entes públicos envolvidos e avaliação dos anseios da sociedade civil organizada.

Ampliar a aplicação da análise de riscos nos controles tributários e aduaneiros

Ampliar e aperfeiçoar a análise de riscos a fim de garantir o fortalecimento dos controles tributários e aduaneiros, potencializando a utilização dos recursos internos e os resultados alcançados.

Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras

Elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras por meio do desenvolvimento de ações de incentivo à autorregulamentação e de elevação da percepção de risco do contribuinte.

Reduzir litígios, com ênfase na prevenção

Desenvolver ações internas e externas visando à redução dos litígios por meio da prevenção e da diminuição do estoque, em quantidade e valor, e do tempo médio de permanência de processos em contencioso administrativo e judicial.

Contribuir para a facilitação do comércio internacional e do fluxo de viajantes, em articulação com os demais órgãos

Articular a execução de iniciativas, com os atores envolvidos, para o aumento da transparência e agilidade, redução da complexidade da legislação aduaneira e simplificação dos procedimentos aduaneiros, a fim de viabilizar a previsibilidade, a uniformização e a redução do tempo total dos processos aduaneiros.

OBJETIVOS DE GESTÃO E SUPORTE

Desenvolver competências, valorizar pessoas e adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais

Capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas considerando as competências individuais essenciais ao alcance da estratégia da Receita Federal e, ainda, prover as unidades organizacionais do quadro de pessoal necessário para o bom desempenho de seu papel institucional e distribuído adequadamente pelo território nacional, tendo em conta os perfis profissionais e as características de cada unidade.

Viabilizar recursos e otimizar sua aplicação para suprir as necessidades de infraestrutura e tecnologia

Assegurar recursos orçamentários, financeiros e logísticos e otimizar sua gestão e alocação de acordo com as prioridades institucionais, além de disponibilizar instalações físicas e infraestrutura tecnológica adequada às atividades de cada unidade, gerando soluções de TI integradas e propiciando um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Assegurar um modelo organizacional que favoreça a integração e inovação nos processos

Aperfeiçoar o modelo organizacional, o qual compreende a estrutura organizacional, o regimento interno e os processos de trabalho, para que favoreça a cooperação por meio da visão plena dos processos, da gestão do conhecimento e da troca de experiências entre diferentes processos, além de estimular a criação de um ambiente colaborativo e propício à inovação.

Promover a gestão com foco em resultado

Aperfeiçoar o atual modelo de gestão com vistas a permitir um crescimento de desempenho dos processos de trabalho, baseados na disseminação e aplicação de técnicas de análise e resolução de problemas e gestão de riscos no gerenciamento do dia a dia dos processos, de forma a propiciar um incremento nos resultados alcançados.

VALORES: Respeito ao cidadão – Integridade – Lealdade com a instituição – Legalidade – Profissionalismo – Transparência

Figura 2: Mapa de Objetivos Estratégico

Fonte: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico/mapa-estrategico--2016-2019-revisado-a4-vf2.pdf/view>



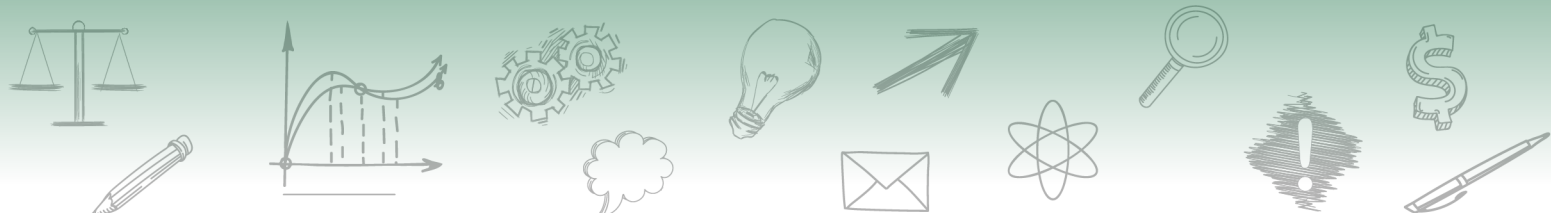
Uma vez elaborados os objetivos estratégicos, torna-se necessária a elaboração do Balanced Scorecard, constituído de indicadores, metas e iniciativas ou ações estratégicas, conforme figura a seguir.

PERSPECTIVA	MAPA DA ESTRATÉGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA		• Crescimento do negócio • Participação no Mercado	• Lucro operacional • Crescimento do negócio	• Aumento de 20% no lucro • Aumento de 12% no faturamento	• Aumento do pontos de vendas • Expansão do crédito
CLIENTES		• Satisfação do cliente • Fidelização do cliente	• % de retenção de clientes • % satisfação de clientes • Crescimento vendas/ano	• Aumento de 50% na retenção • Aumento de 15% na satisfação • Aumento de 12% nas vendas	• Intensificação da propaganda • Implantação de vendedores • Implantação do atendimento ao cliente
PROCESSOS INTERNOS		• Melhoria da qualidade da fabricação • Maior eficiência	• % de produtos fabricados em efeitos.	• Melhoria de 30% na qualidade • Aumento de 10% na eficiência	• Programa de qualidade total • Programa de produtividade
APRENDIZADO E CRESCIMENTO		• Treinar e equipar o pessoal • Maior motivação do pessoal	• Produtividade do pessoal • Melhoria do clima organizacional	• Aumento de 10% na produtividade • Melhoria do clima organizacional	• Implantação da Universidade • Aumento do treinamento

Figura 3: Balanced Scorecard

Observe que a partir de um objetivo estratégico, que é contínuo no tempo, ou seja, só tem início e não tem fim, estabelecemos a forma de medir os resultados que desejamos alcançar.

Isso se faz por meio de indicadores, que têm dois atributos principais, trazem novas informações e permitem ao gestor tomar decisões. Em seguida, delimitamos o objetivo através de uma meta a ser alcançada em um curto espaço de tempo (normalmente meses). Por fim, é necessário estabelecer a forma de alcançar essas metas. Para tal são elaboradas as Ações ou Iniciativas Estratégicas.



Observe no Mapa Estratégico apresentado na figura 2, a conexão existente entre a Missão, a Visão e os Valores. Na Missão é declarado que a competência do Ministério da Fazenda é exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade, ou seja:

O que se faz: exercer a administração tributária e aduaneira

De que forma se faz: com justiça fiscal e respeito ao cidadão,

Para quem faz: sociedade

Qual a finalidade: em benefício da sociedade

O foco da Missão se volta para o exercício da administração tributária e aduaneira, que é algo duradouro e genérico.

Já a Visão está voltada para a excelência em administração e aduaneira, que pode ser alcançada em um horizonte de tempo relativamente curto. Percebe-se de forma muito clara a correlação forte no tocante a administração tributária e aduaneira por parte do Ministério da Fazenda.

Você conseguiu entender a importância do Planejamento Estratégico? A distinção entre os conceitos de Missão e Visão, são chaves para o entendimento do Referencial Estratégico.

DESTAQUE

Missão e o Negócio da organização

Desejamos neste ponto esclarecer uma diferença importante e de muita utilidade na elaboração da Missão do Planejamento Estratégico. A Missão tradicional, conforme lhe apresentamos, é constituída de quatro elementos. São eles: as Competências (o que faz), os Valores (de que forma faz), os Stakeholders (para quem faz) e o Impacto (finalidade no longo prazo).

Esta estrutura é muito robusta, pois nos diz muito sobre a atuação da organização. Entretanto, apresenta um problema. Diante dos quatro elementos que a compõe, via de regra, se torna um parágrafo longo, ferindo a premissa de ser um poderoso instrumento de comunicação dentro da organização. Por exemplo: você teria facilidade em memorizar a missão do Ministério da Fazenda? “Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”?

Existem outras, seguindo essa mesma estrutura que são bem maiores, tornando-se ainda mais difícil para a memorização. Diante disso, foi proposta uma estrutura moderna contendo somente dois elementos:

Qual o meu negócio? Qual a finalidade do meu negócio?



Isso resulta em uma Missão para o Ministério da Fazenda: “Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”. Bem mais fácil de memorizar não? Então esse é o modelo que sugerimos, devamos utilizar.

4. Metodologias

Estudaremos agora algumas das metodologias mais importantes em termos de Planejamento Estratégico. Conhecê-las é fundamental para que você possa decidir se as utiliza separadamente na elaboração do Planejamento Estratégico da sua organização ou se opta por mesclá-las diante dos benefícios que serão apresentados a partir de agora. Pronto para começar? Então, fique atento quanto ao estudo de cada uma destas metodologias apresentadas a seguir. Avante!

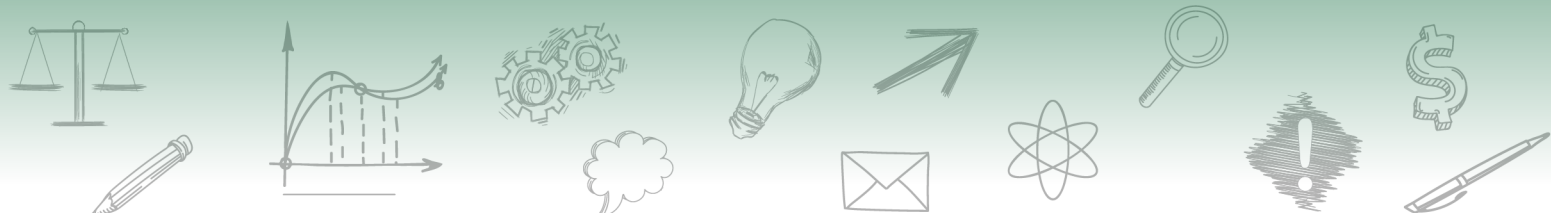
4.1 *Balanced Scorecard* – BSC

O *Balanced Scorecard* - BSC é uma metodologia voltada para elaboração de estratégias. Essa metodologia surgiu de uma demanda feita por empresários aos professores Kaplan e Norton no sentido de proporcionar um conjunto de medidas balanceadas nas dimensões financeira, clientes, processos, aprendizado e crescimento.

A metodologia do *Balanced Scorecard* apresenta uma tradução confiável do Referencial Estratégico (Missão, Visão e Valores) traduzida em: um Mapa Estratégico (objetivos estratégicos); no *Balanced Scorecard* (Indicadores e metas para os objetivos estratégicos) e nas Iniciativas Estratégicas, conforme mostra a tabela.

Referencial Estratégico	• Missão • Valores • Visão • S.W.O.T
Mapa Estratégico	• Objetivos Estratégicos
<i>Balanced Scorecard</i> (Painel de Medidas)	• Metas • Indicadores
Iniciativas Estratégicas	• Processos • Projetos • Programas

Tabela 2: componentes da metodologia do BSC



Os componentes da metodologia do BSC representam:

- um Sistema de Medidas: por causa dos indicadores e das metas;
- um Sistema de Gestão Estratégica: por que propicia o acompanhamento do alcance das metas;
- uma Ferramenta de Comunicação: pois trata-se de uma estratégia sumarizada em um mapa estratégico com temas estratégicos distribuídos em perspectivas ou dimensões e por um quadro de medidas (*scorecard*) com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

A estratégia detalha por meio de objetivos estratégicos o conteúdo da Visão. Essa metodologia foi construída com o compromisso de assegurar uma relação de causalidade entre os objetivos apresentados nas diferentes dimensões.

Por exemplo, observe essas relações na figura a seguir: (1) obter financiamento para contratar pintores (2) contratar os pintores que irão (3) pintar telas para que elas sejam (4) expostas para venda. Ficou claro. Observe que sem o (1) não acontece o (2); sem o (2) não acontece o (3); e sem o (3) não acontece o (4). Essa organização na apresentação dos objetivos, assegura uma visão holística (global) da organização.

Diferentes lentes para analisar uma organização	O que é prioritário para a organização	Qual o marco a atingir?	Como avaliar o alcance da meta?	Como avaliar o alcance da meta?
Dimensões	Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativas
Stakeholders & Clientes	Expor telas para venda	Expor e vender 10 telas por mês em 2018	Grau de comercialização mensal de venda de telas em 2018	Contratação de sala para exposição
Processos Internos	Pintar telas	Pintar 15 telas por mês em 2018	Grau de eficácia mensal de pintura de telas em 2018	Aquirir material de pintura
Aprendizado e Crescimento	Contratar pintores	Contratar 20 pinturas até março de 2018	Percentual acumulado de pinturas mensalmente contratados diante da meta	Processo de contratação de pintores
Orçamentário e Financeiro	Obter financiamento	Obter financiamento para 100% do projeto até fevereiro de 2018	Evolução do financiamento internalizado para o projeto ao final de cada mês	Negociar empréstimo com bancos

QUADRO 1 | Metodologia BSC



É importante destacar que a metodologia BSC vincula a estratégia à atividade operacional por meio das iniciativas estratégicas, assegurando assim que os recursos estejam alocados nos objetivos e iniciativas adequadas.

4.2 Prisma do desempenho

Outra importante metodologia que pode ser utilizada na elaboração do Planejamento Estratégico é denominada de Prisma do Desempenho. O Prisma de Desempenho é um sistema de avaliação de competência gerencial de uma organização, sendo considerado uma medida do desempenho e uma estrutura de suporte.

Basicamente, esse sistema atua de duas maneiras distintas, levando em consideração: os objetivos e as necessidades dos *Stakeholders* (partes interessadas) em relação à organização; e os objetivos e as necessidades da organização em relação aos *Stakeholders*. Dessa maneira, ele faz com que o relacionamento seja recíproco.

Esse modelo consiste em apresentar os critérios de avaliação de desempenho divididos nas cinco faces de um prisma:

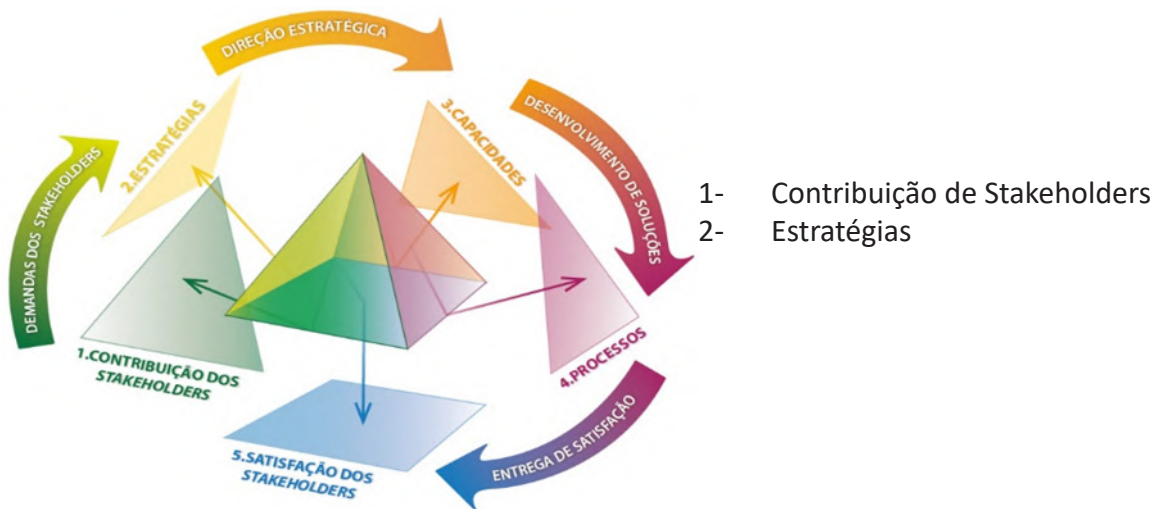


Figura 5: Faces de um prisma

4.3 Método *Hoshin Kanri*

A metodologia *Hoshin Kanri* é bastante usada pelas organizações para desdobrar objetivos estratégicos de longo prazo em metas, alinhando, assim, a organização. Nesse sentido, com o objetivo de simplificar a operacionalização, o método *Hoshin Kanri* detalha o horizonte da visão, de cinco anos por exemplo, em períodos de 1 ano.

O *Hoshin Kanri*, como qualquer outra metodologia, deve ser adaptado dependendo da realidade de cada empresa. Veja o exemplo a seguir que poderá auxiliar nessa adaptação.

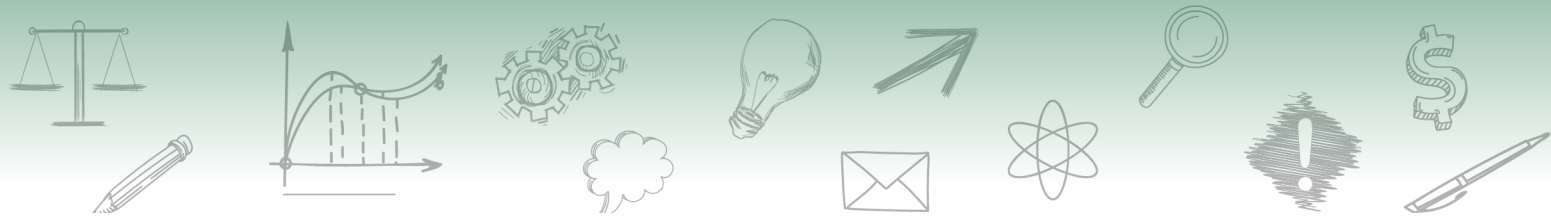


Figura 6: *Hoshin Kanri* desdobramento de metas

PASSO 1: Alinhamento da Identidade Organizacional. Construção da Missão, Visão e Valores. A Visão é definida em um horizonte de X anos, e é nela em que o *Hoshin Kanri* irá se basear. Por isso, uma Visão bem-feita é essencial para o sucesso da metodologia.

PASSO 2: Desdobrar a Visão para períodos de tempo menor, de preferência anuais, que, uma vez alcançadas, farão com que a Visão, em um horizonte maior, seja também alcançada. Essas **Visões anuais são o que denominamos *Hoshin***. Durante o ano, trabalhamos olhando somente para o *Hoshin* correspondente.

PASSO 3: Definição das diretrizes, que correspondem aos objetivos necessários para alcançar o *Hoshin*, transformados em metas de acordo com a metodologia S.M.A.R.T. (Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e Delimitada no Tempo).

PASSO 4: Definição das A3 estratégicas, que significam a lacuna entre o status atual e seu status futuro em uma folha A3, juntamente com os planos de ação para chegar no resultado desejado. As A3 são desdobradas do *Hoshin* anual, e cada A3 tem duração de um semestre.

Neste momento, pensamos exatamente nas ações que serão tomadas ao longo do semestre para que possamos alcançar o nosso *Hoshin*. Definimos aqui um plano de ação com prazos, responsáveis e metas que, se alcançadas, farão com que alcancemos o objetivo da A3.

4.4 Matriz Lógica

A metodologia Matriz Lógica - também conhecida como Marco Lógico - foi sistematizada pela agência alemã GTZ em um guia de orientação para o planejamento de projetos, mais conhecido como ZOPP (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos).



As informações que compõem o projeto devem ser introduzidas em uma matriz lógica, iniciando o preenchimento de baixo para cima. O preenchimento segue os passos apresentados na figura 7.

Descrição	Metas	Indicadores	Meios de Verificação (Fontes)	Premissas (Fatores de Risco)
Objetivo Geral	Metas de Impacto			
Objetivo Específico	Metas de Efetividade			
Resultados Imediatos	Metas de Desempenho			
Atividades	Metas Operacionais			

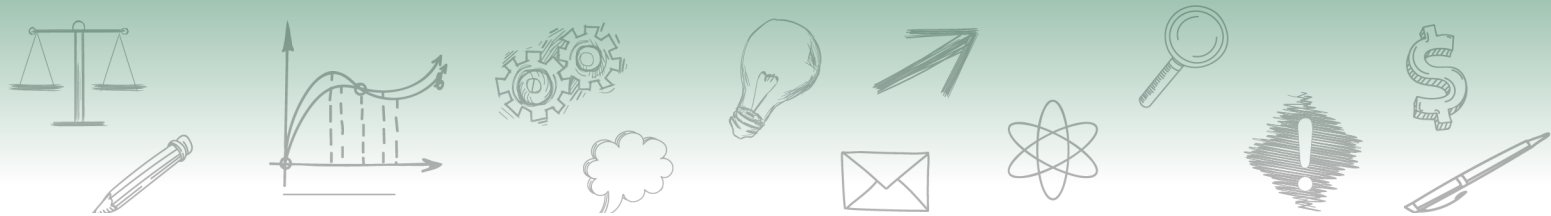
Figura 7 | Matriz lógica

DESTAQUE

A lógica da matriz é toda referenciada por objetivos e suas metas. Uma vez identificados esses componentes do projeto, são definidos os indicadores e os seus meios de verificação (fontes) para complementar o preenchimento da matriz lógica.

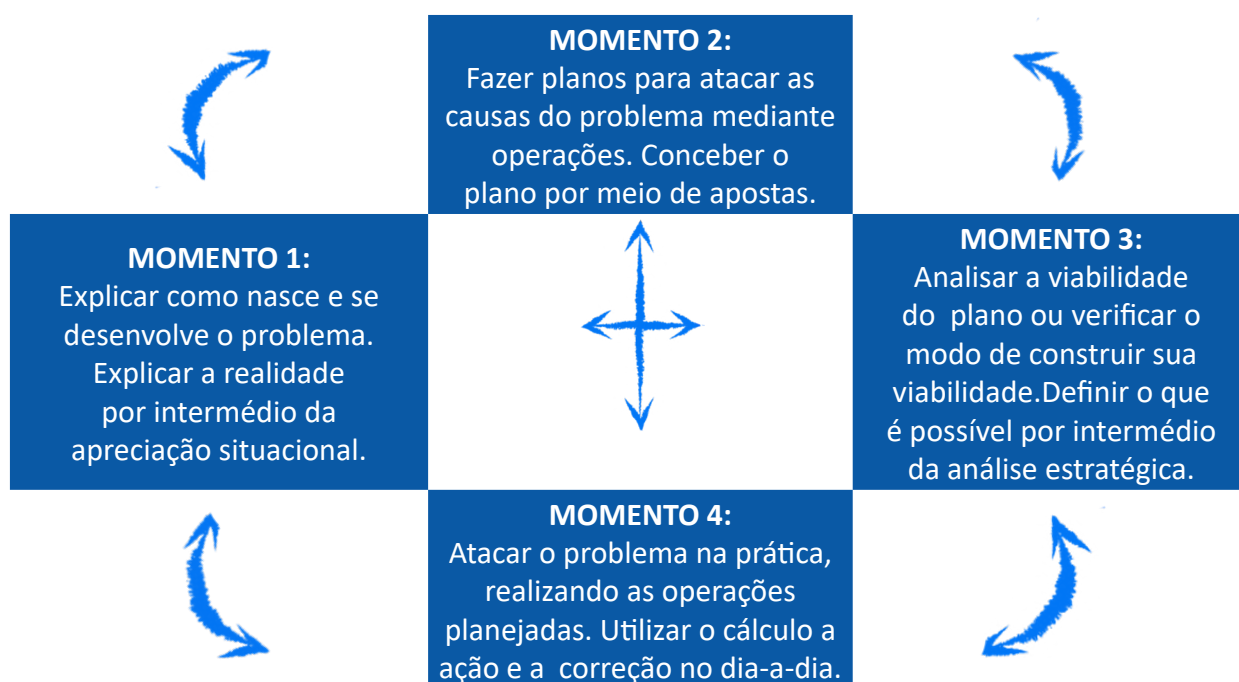
4.5 Planejamento Estratégico Situacional – PES

O Planejamento Estratégico Situacional - PES é uma metodologia que pressupõe constante adaptação a cada situação concreta onde é aplicado. Entretanto, os principais momentos tendem a utilizar instrumentos metodológicos similares ao das outras metodologias apresentadas, ou seja, momento de contextualização (diagnóstico) momento de Planejamento Estratégico, um Operacional e um Tático Operacional. Em síntese, são trabalhados nesta ordem.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

- Análise do Ator que planeja (limites e potencialidades, ambiente interno e externo).
- Identificação e seleção de problemas estratégicos e montar os fluxos de explicação do problema com as cadeias causais respectivas.
- Seleção das causas fundamentais chamadas de Nós Críticos - como centros práticos de ação.
- Construção da Árvore de Resultados a partir de uma Situação-Objetivo definida pelo grupo.
- Desenhar ações ou projetos concretos sobre cada Nó Crítico - as chamadas Operações do Plano.
- Definir para cada Operação necessária os recursos necessários, os produtos esperados e os resultados previstos.
- Construir cenários possíveis onde o plano será executado, analisar a trajetória do conjunto das operações em cada cenário e, a partir disto, tentar diminuir a vulnerabilidade do Plano.



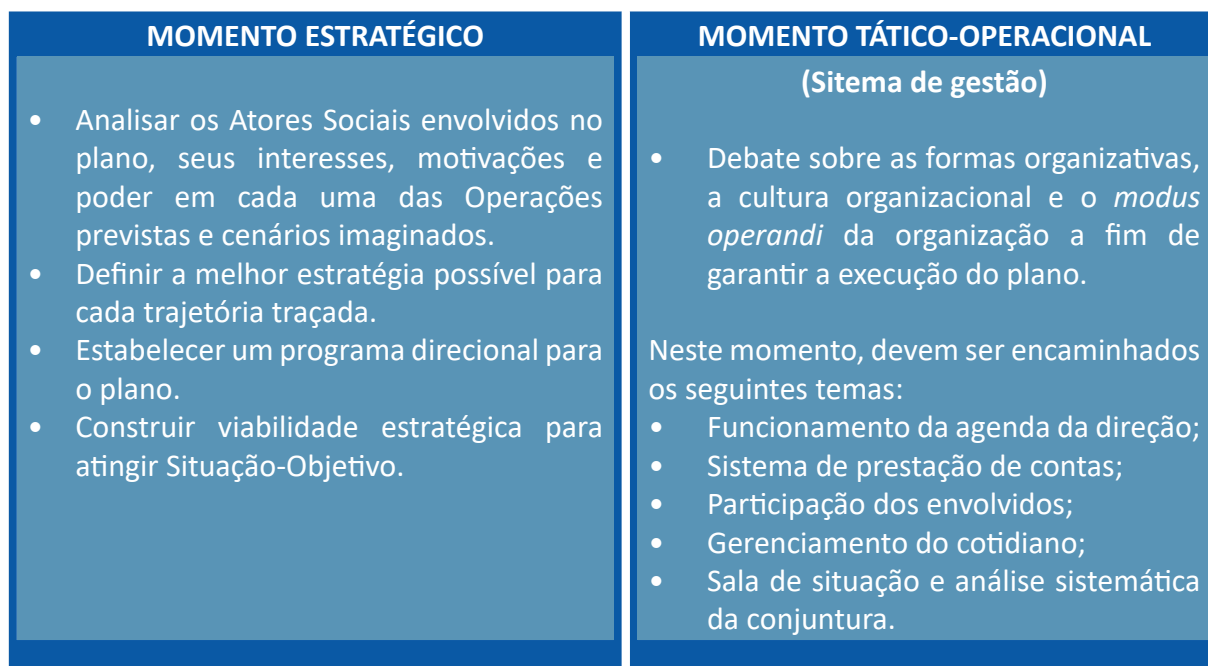


Figura 8 | os 4 momentos do PES

4.6 Estrutura lógica

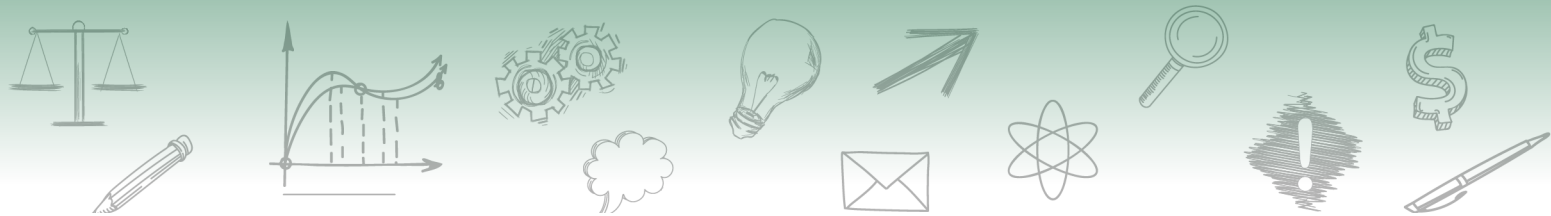
Essa estrutura, também denominada de Modelo Lógico ou Cadeia de Transformação de Valor tem por finalidade estruturação de programas orientados para resultados. Ela foi desenvolvida por autores que se dedicam especificamente à avaliação de programas.

Este modelo demonstra o processo de transformação de valores. Para exemplificar, um Programa de vacinação envolve **Recursos**: vacinas, enfermeiros, local para vacinação; **Processo**: o ato de vacinar; **Produtos**: pessoas vacinadas; **Resultados intermediários**: quantas pessoas não adquiriram a doença no primeiro ano; **Resultados final**: quantas pessoas nunca mais adquiriram a doença; **Impacto**: quantas dessas pessoas que não adquiriram a doença viveram acima da média a população.

Ela corresponde a uma forma sistemática e visual de apresentar e compartilhar as relações entre os recursos e toma por base o Marco Lógico e o Planejamento Estratégico Situacional – PES.



Figura 9 | Modelo lógico



5. Estrutura do Planejamento Estratégico

A metodologia que escolhemos para aprofundar neste curso é o *Balanced Scorecard*, cujas imagens dos seus componentes que são o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* foram anteriormente apresentados. Mas por que? Bem, essa metodologia possui muitos benefícios ao ser utilizada pelas Organizações, tais como:

1. É a mais moderna entre todas as demais metodologias apresentadas.
2. Ela estabelece uma relação de causalidade entre os objetivos em suas diversas perspectivas.
3. É uma metodologia que apresenta um sistema de gestão estratégica e um painel de medidas.
4. É uma ferramenta de comunicação.
5. E, finalmente, mas não menos importante, é o modelo mais utilizado mundialmente, nas áreas pública e privada, no Brasil e em países desenvolvidos.

A figura a seguir apresenta uma estrutura típica de Planejamento Estratégico. Nela destacamos os elementos estratégicos, simplificando a abordagem, o entendimento e a memorização do assunto. Ao longo do curso iremos conhecê-los melhor e, gradativamente, entendê-los.

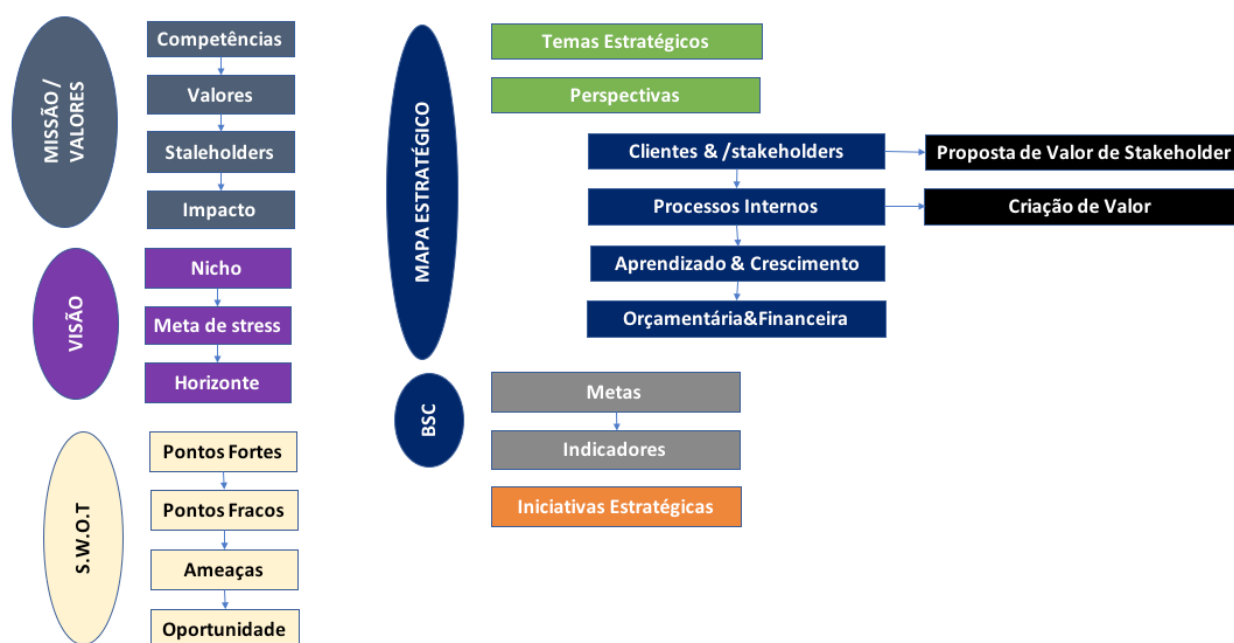


Figura 10 | Estrutura típica de Planejamento Estratégico

Estudado todos esses conceitos introdutórios, bem como as metodologias de elaboração do planejamento estratégico, encerramos nosso módulo 1.



Revisão do módulo

Neste módulo apresentamos uma ideia sistêmica do que é o Planejamento Estratégico. Essa visão é muito importante para que você possa compreender a finalidade de cada uma de suas etapas.

Inicialmente, vimos dois importantes conceitos de Planejamento Estratégico. Oliveira (2007) afirma que “Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Para Drucker (1977), o “Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”. Tomando como ponto de partida esses conceitos iniciais, podemos afirmar que você aprendeu que Planejamento Estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada; podendo também ser considerado como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

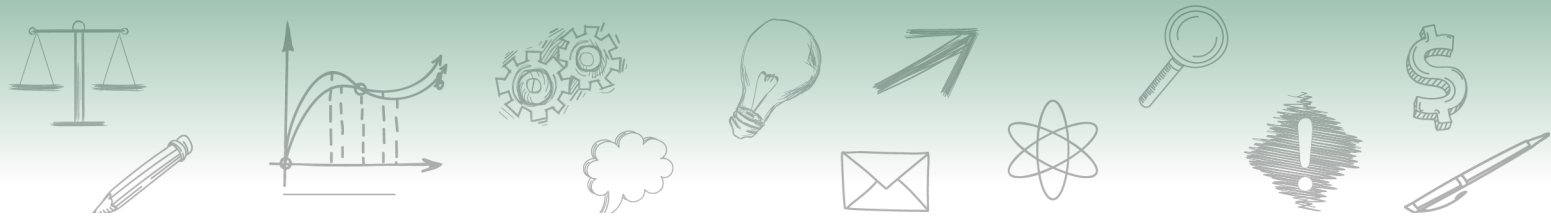
Vimos ainda as diferentes metodologias que podem ser empregadas para elaboração do Planejamento Estratégico. Cada uma delas apresenta características muito próprias.

O Balanced Scorecard tem por finalidade oferecer uma estratégia para atingir a Visão, por meio de uma visão holística da organização que decorre das Perspectivas Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira, se for o caso. Uma característica importante dessa metodologia é que os indicadores e metas também estarão inter-relacionados em função de estarem associados a objetivos com tal propriedade (relação de causalidade).

O Hoshin Kanri tem por finalidade oferecer uma estratégia para aumentar a governança sobre a execução do processo, uma vez que fraciona a Visão, monta uma estratégia para cada fracionamento e volta a fracionar em períodos menores quando desenvolve o Plano de Ações. A simplicidade de sua construção, torna essa metodologia muito atrativa para aqueles que tem pressa na construção de um Planejamento.

As metodologias da Matriz lógica e Modelo Lógico, são excelentes opções para a estruturação e acompanhamento de Programas, uma vez que não somente acompanham o processo como também os resultados e até o impacto.

O Planejamento Estratégico Situacional – PES, é uma metodologia bastante utilizada na área pública sendo muito bem estruturada. Os seus quatro momentos dão suporte para um processo de gestão robusto. Entretanto, trata-se de uma proposta bem diferente do Balanced Scorecard, uma vez que não se preocupa com relações de causalidade na construção dos seus objetivos. No próximo módulo conheceremos de que maneira se constrói a Missão e os Valores no Planejamento Estratégico. Agora, realize os exercícios avaliativos do módulo no Ambiente Virtual de Aprendizagem. Boa sorte!



Referências

ADAMS, Chris; NEELY, Andy D. The Performance Prism. London: 2002. p.181.

AYALA, Néstor Fabián. A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da Estratégia no contexto da produção enxuta. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CASSIOLATO, Martha; GUERESI, Simone. Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Nota Técnica, IPEA, Brasília, 2010. DRUCKER, Peter F. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1977.

OLIVEIRA, Djalma P.R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TONI, Jacson. O que é o Planejamento Estratégico Situacional? Revista Espaço Acadêmico, 2004.

Kaplan, Robert S. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Review Press

O Planejamento Estratégico da Receita Federal: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico>

Vídeos:

https://www.youtube.com/watch?v=gPb_Zao-yo0 Vicente Falconi fala sobre o impacto da boa gestão:
https://www.youtube.com/watch?v=zV55_atcGuY.

Gerenciamento da Rotina - Metas e Acompanhamento - Vicente Falconi



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

2

Elaborando a Missão





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.



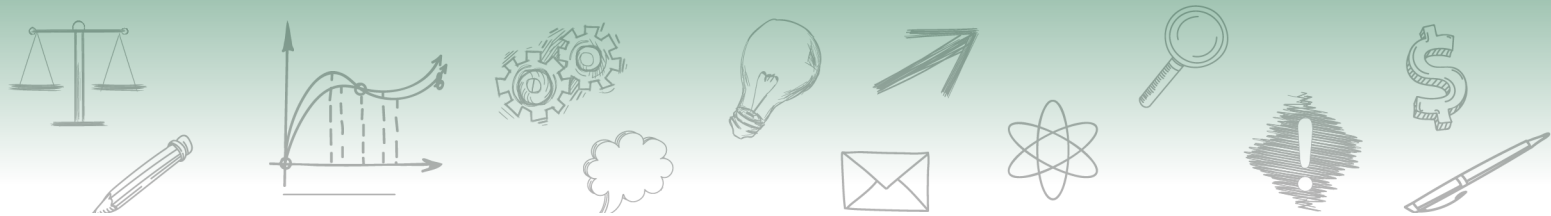
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

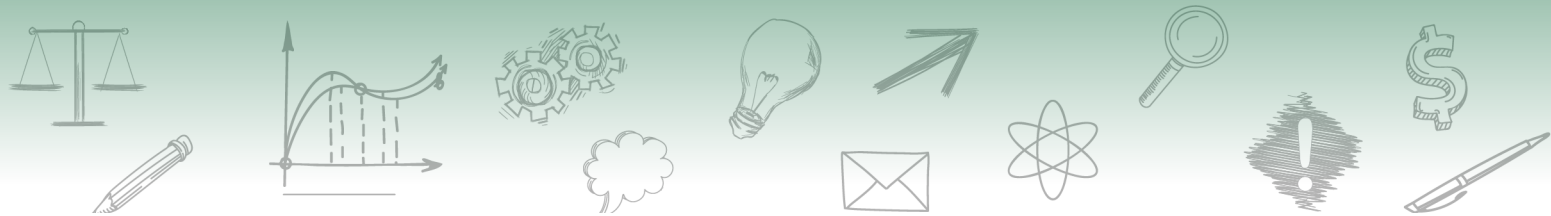
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Introdução.....	5
2. A Missão e o Planejamento Estratégico.....	5
3. Análise dos componentes da Missão	8
3.1 Competências.....	9
3.2 Impactos.....	10
3.3 Stakeholders	10
4. Construindo a Missão	11
Revisão do módulo	19
Referências	20





Módulo

2

Elaborando a Missão

1. Introdução

Seja bem-vinda, seja bem-vindo ao módulo 2 do curso Planejamento Estratégico. Você se lembra do conceito de Referencial Estratégico estudado no módulo 1 e o porquê de sua importância?

Bem, o Referencial Estratégico conforme apresentado no módulo 1 representa a Missão, Visão e Valores. A sua importância é porque estabelece o que a organização faz e com que finalidade, além de estabelecer uma estratégia para o futuro alinhada com a sua Missão.

A construção da Missão é uma etapa fundamental dentro do Planejamento Estratégico uma vez que representa o alicerce para a construção estratégia para o futuro, presente na Visão, bem como da estratégia composta pelos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e das iniciativas estratégicas. Diante deste breve contexto, vamos entender melhor o papel da Missão? Avante!

2. A Missão e o Planejamento Estratégico

Para a elaboração do Planejamento Estratégico existem diversos elementos fundamentais tais como a Missão, a Visão, as Dimensões, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as Iniciativas estratégicas. O primeiro deles a ser estudado de forma mais aprofundada será a Missão.

O passo inicial para a construção da Missão é compreender o seu significado. Vamos conhecer o que pensam autores renomados como Porto e Andrade a esse respeito.

Porto (2008) declara que a Missão representa a razão de existência da organização e transmite seus valores a funcionários, fornecedores e sociedade.

Para Andrade (2008), a Missão deve ter credibilidade e todos os que trabalham na organização devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la e sentir-se atraídos e comprometidos com seus objetivos.

DESTAQUE

A missão é uma declaração inspiradora, tipicamente de uma ou duas sentenças e que responde basicamente acerca da razão de existência da organização. Pode ser formulada de diversas formas, conforme mostraremos a você.



No sentido de compartilharmos a vivência necessária para que você possa tomar as decisões sobre a melhor forma de elaborá-la, iniciaremos apresentando alguns bons exemplos de Missão estabelecidos por órgãos nas áreas pública e privada. Todavia, fique atento à diferença entre utilizar o Negócio ou a Competência na construção da Missão.

Como você aprendeu no módulo 1, Negócio diz respeito a **finalidade** do que eu faço, enquanto as Competências dizem respeito o que eu faço.

Exemplo 1 - Fonte: Google (área privada)

Missão: Organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil.

- **Negócio:** Organizar a informação mundial.
- **Impacto:** torná-la universalmente acessível e útil.

Considerações: o Google é uma das maiores empresas do mundo, em termos de faturamento. Nesse sentido, estamos seguros que sua missão teve o suporte de grandes profissionais da área de planejamento.

DESTAQUE

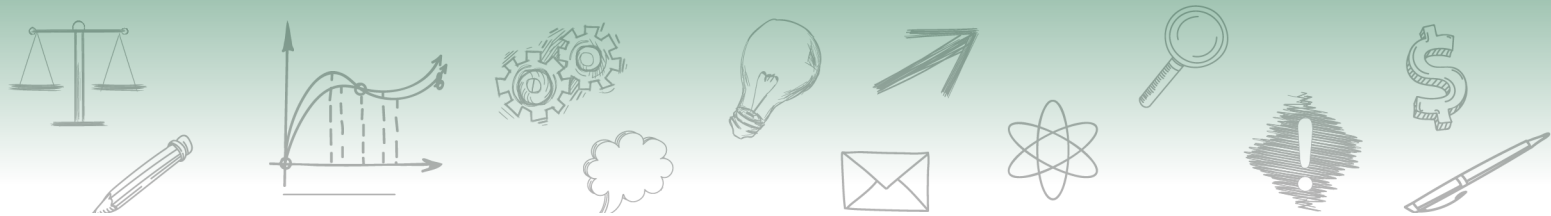
Observe a precisão desta Missão. Ela é curta, fácil de memorizar e inspiradora, ou seja, o Negócio do Google é informação. Com uma rápida análise neste exemplo de Missão, é possível compreender o propósito global do Google.

Exemplo 2 - Fonte: Ministério do Meio Ambiente – MMA (área pública)

Missão: Formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais de forma articulada e pactuada com os atores públicos e a sociedade para o desenvolvimento sustentável.

- **Competência:** formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais.
- **Valores:** de forma articulada e pactuada.
- **Clientes/Stakeholders :** os atores públicos e sociedade.
- **Impacto:** para o desenvolvimento sustentável.

Considerações: O Ministério do Meio Ambiente é um órgão público com muita tradição em Planejamento Estratégico. De imediato, fica evidente que a Missão não é tão curta quanto a do Google e nem tão fácil de lembrar. Mas por que? Porque essa missão se refere ao que o órgão faz, que é “formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais” e não ao Negócio.



Se quiséssemos reescrever essa missão utilizando como ponto de partida seu Negócio, como ela, provavelmente, ficaria? Uma possibilidade é que ficasse assim: “Promover políticas públicas ambientais nacionais para assegurar o desenvolvimento sustentável”.

Agora, suponhamos que você trabalhe no Ministério do Meio Ambiente. Na sua opinião, qual dos dois textos seria o mais poderoso em termos de comunicação, ou seja, qual dos dois é o mais fácil de se lembrar? Bem, se o texto faz menção a promover políticas públicas ambientais nacionais, comporta formular, implementar, monitorar e adotar ações corretivas, certo? Logo, o segundo texto é mais abrangente.

Outros exemplos de Missões analisados e comentados

(Fonte: VIVO)

Missão: Ampliar as possibilidades de conexão entre as pessoas para que possam viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida em todos os seus papéis.

Negócio: Ampliar as possibilidades de conexão.

Clientes/Stakeholders: pessoas.

Impacto: para que possam viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida em todos os seus papéis.

(Fonte: AMBEV)

Missão: Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Negócio: Criar vínculos.

Valores: fortes e duradouros.

Clientes/Stakeholders: os consumidores e clientes.

Impacto: fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Os exemplos abaixo ilustram missões específicas do setor público.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2011/2013)

Missão: Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.

Competência: Controlar a Administração Pública.



Valores: não declarado.

Clientes/*Stakeholders*: sociedade.

Impacto: para contribuir com seu aperfeiçoamento.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

Missão: Formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais de forma articulada e pactuada com os atores públicos e a sociedade para o desenvolvimento sustentável.

Competência: Formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais.

Valores: de forma articulada e pactuada.

Clientes/*Stakeholders*: atores públicos e a sociedade.

Impacto: para o desenvolvimento.

Seja uma empresa pública ou privada, a estrutura a ser adotada é decisão sua. Entretanto, sugerimos que você utilize uma estrutura mais simplificada, voltada para a finalidade – Negócio, ao invés do meio – Competência com a finalidade.

As razões dessa sugestão são diversas, entre as quais destacamos o fato de ser mais inspiradora e estável, mais fácil de internalizar e não depender da forma como você faz o Negócio. Entretanto, nem sempre é imediata a identificação do Negócio. Muitas vezes irá demandar bastante reflexão. A escolha entre o uso da Competência ou do Negócio vai depender da abrangência e da natureza inspiradora que se deseja.

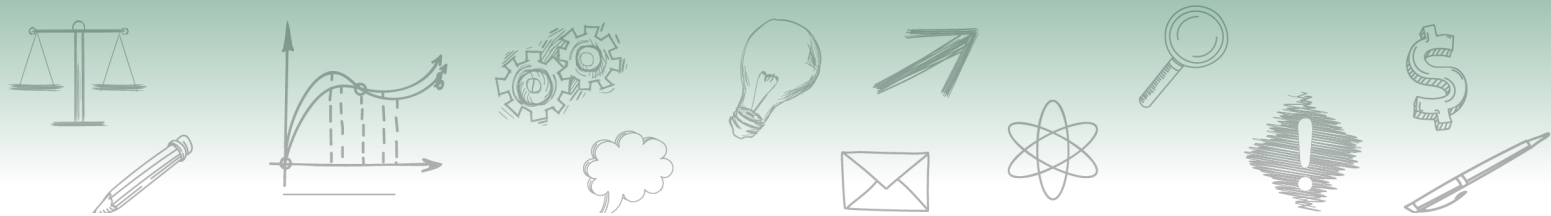
3. Análise dos componentes da Missão



Tomando por base a Missão da Secretaria de Orçamento Federal - SOF, vamos analisar os elementos que a compõem. Observe:

Missão: “Racionalizar o processo de alocação de recursos, zelando pelo equilíbrio das contas públicas, com foco em resultados para a Sociedade.”

O primeiro componente a ser analisado diz respeito às competências do órgão. A partir delas, sintetizaremos o que ele faz.



3.1 Competências

As Competências são definidas em Normas Legais e infralegais, como as Leis e Decretos que regulamentam as instituições no caso da esfera pública e os Contratos Sociais no caso de organizações privadas. Ou seja, não podemos fugir delas!

No caso da Portaria que define as Competências da Secretaria de Orçamento Federal - SOF, elas estabelecem os limites do que se pode fazer, e que constará da Missão. Observe a Portaria GM/MP nº 11, de 31 de janeiro de 2018, publicada no DOU de 01/2/2018.



Art. 1º A Secretaria de Orçamento Federal - SOF, órgão específico do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal, subordinada diretamente ao Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, tem por finalidade:

I - coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária da União, compreendidos os orçamentos fiscal e da seguridade social;

II - estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais sob sua responsabilidade;

III - acompanhar a execução orçamentária, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos;

IV - realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário federal;

V - orientar, coordenar e supervisionar tecnicamente os órgãos setoriais de orçamento;

VI - exercer a supervisão da Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento, em articulação com a Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos, observadas as diretrizes do Comitê de Gestão das Carreiras do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

VII - estabelecer as classificações orçamentárias da receita e da despesa;

VIII - acompanhar e avaliar o andamento da despesa pública e de suas fontes de financiamento e desenvolver e participar de estudos econômico-fiscais voltados ao aperfeiçoamento do processo de alocação de recursos;

IX - acompanhar, avaliar e realizar estudos sobre as políticas públicas e a estrutura do gasto público; e



X - acompanhar e propor, no âmbito de suas atribuições, normas reguladoras e disciplinadoras relativas às políticas públicas em suas diferentes modalidades.

Com base nesses incisos, o elemento Competência da Missão foi traduzido da seguinte forma: “Racionalizar o processo de alocação de recursos”.

É possível extrair desse enunciado que o Negócio da SOF é a Racionalização da alocação de recursos públicos.

No tocante aos Valores eles dizem respeito ao “como se realiza a Competência ou, explicando de outra forma, eles respondem à questão “de que forma?” No caso da Missão da SOF seria: “zelando pelo equilíbrio das contas públicas”.

3.2 Impactos

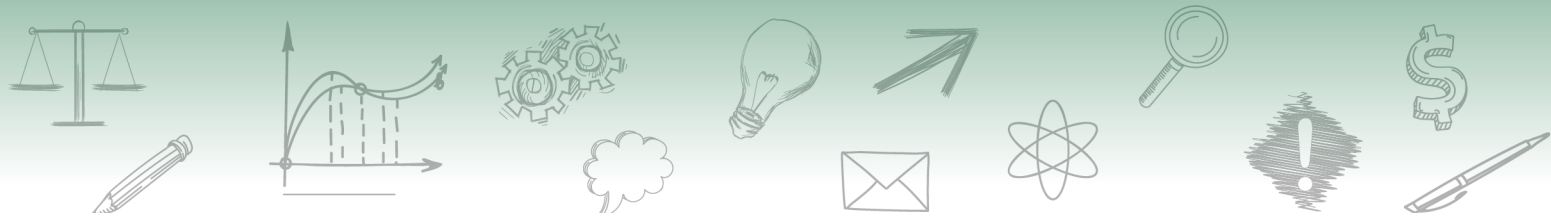
O termo Impacto é utilizado, em Planejamento Estratégico, no sentido de externalidade. Logo, o Impacto é uma transformação positiva de realidade de longo prazo para o público-alvo, como por exemplo: o aumento da longevidade de uma determinada população ou a melhoria da distribuição de renda no país.

No exemplo da SOF “Racionalizar o processo de alocação de recursos, zelando pelo equilíbrio das contas públicas, com foco em resultados para a Sociedade”, o Impacto a ser alcançado com a sua atuação é “produzir resultados para a Sociedade”. Quais resultados? Todos aqueles decorrentes de um emprego racional de recursos nas políticas públicas, como por exemplo: na educação, na saúde, etc.

3.3 Stakeholders

O termo *Stakeholders* corresponde a todos aqueles que afetam, são afetados ou possam vir a ser afetados pela organização. Eles podem ser tanto externos quanto internos.

Nos *Stakeholders* internos, temos os diretores, os servidores. Nos externos, temos os políticos, os fornecedores, etc. No caso da construção da Missão estaremos atentos às necessidades dos Stakeholders e que estejam ao alcance da SOF.



4. Construindo a Missão



Agora que analisamos os principais componentes para elaboração do Planejamento Estratégico, saiba que ainda existem algumas informações prévias que são essenciais para a construção da Missão.

Dentre elas podemos destacar que a Missão fala da própria organização pública, declara a sua razão de ser, o porquê continuar a fazer o que já faz, continuar a prestar os atuais serviços, de que forma prestar esses serviços, qual o seu público-alvo e que Impactos pretende produzir. Além disso, a Missão deve ser breve e construída por meio de algumas frases, mas não mais que um parágrafo.

Observe o esquema a seguir que ilustra um passo a passo com sugestões para construção de uma Missão. Analise, atentamente, cada um deles na ordem estabelecida!



FIGURA 2 | Mapa Mental da Elaboração da Missão



Agora, vamos observar os passos propostos nesse Mapa de uma maneira mais prática? Para tal, tomaremos como exemplos a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA.

Vamos analisar a construção da Missão da Enap:

Passo 1. Analise se a sua organização tem Normativos Legais ou Infralegais que definem as competências organizacionais.

No caso da ENAP, encontra-se, no portal <http://www.enap.gov.br/web/pt-br/competencias>, o Decreto nº 8.091/2013 que estabelece a competência estatutária da instituição que consiste em:

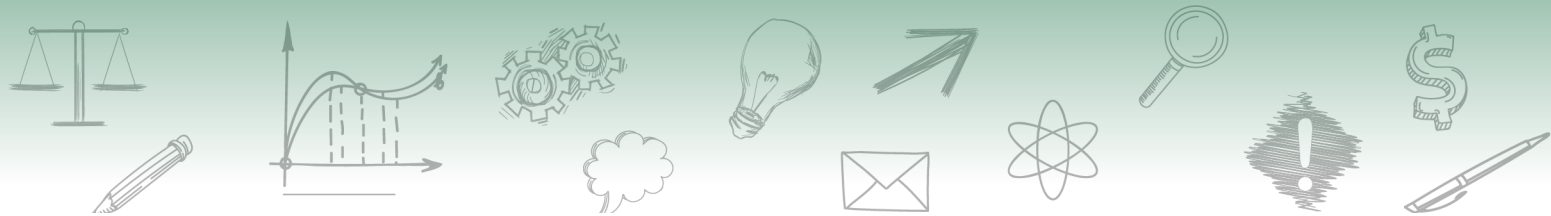
- I. elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento de carreiras, de desenvolvimento técnico-gerencial e de capacitação permanente de agentes públicos;
- II. prospectar e difundir conhecimento sobre gestão pública;
- III. fomentar e desenvolver pesquisa na área de gestão pública;
- IV. prestar assessoria técnica na elaboração de estratégias e projetos de desenvolvimento institucional, e para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- V. desenvolver e manter projetos de cooperação nacional e internacional;
- VI. coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme o art. 6º, parágrafo único, do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006;
- VII. instituir e coordenar sistema de escolas de governo da União, nos termos do art. 3º, caput, inciso XIII, do Decreto nº 5.707, de 2006.

Passo 2. Após a análise, procure entender quais são essas competências.

Observando as Competências estabelecidas pelo normativo apresentado no Passo 1 percebemos que a ENAP elabora e executa programas de formação inicial, de aperfeiçoamento de carreiras, de desenvolvimento técnico-gerencial e de capacitação permanente de agentes públicos, estando todas essas listadas no Decreto apresentado; prospecta e difunde conhecimento sobre gestão pública; fomenta e desenvolve pesquisa na área de gestão pública; desenvolve e mantém projetos de cooperação nacional e internacional; etc.

Passo 3. Defina as palavras-chave que resumem essas competências.

Ao identificarmos as Competências, é oportuno questionarmos o significado de cada um dos incisos do Decreto. Seria elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento



de carreiras? Ou seria prospectar e difundir conhecimento sobre gestão pública? Ou, ainda, capacitar permanentemente os agentes públicos?

De um modo geral, note que nos atemos aos dois primeiros incisos, pois eles, normalmente, são apresentados por abrangência e grau de importância. Assim, podemos definir uma primeira sentença da Missão que é “elaborar e executar programas de formação inicial, de aperfeiçoamento de carreiras, de difusão de conhecimento e de capacitação permanentes em gestão de agentes públicos”.

Passo 4. Analise os Valores já definidos pela organização.

Para analisarmos os Valores é importante conhecermos a organização, pois elas têm valores institucionais e sociais. No caso da ENAP, ela apresenta os seguintes valores:

1. Prospeção e difusão de conhecimento sobre gestão pública.
2. Fomento e desenvolvimento de pesquisa na área de gestão pública.
3. Instituição e coordenação de sistema de escolas de governo da União.
4. Difusão de conhecimento sobre gestão pública.
5. Melhoria da gestão pública.
6. Profissionalização dos Servidores Públicos.
7. Qualidade dos Resultados Públicos.
8. Compromisso com a Democracia.
9. Respeito à Diversidade.
10. Compromisso com o Diálogo.
11. Difusão do Conhecimento.
12. Criatividade e Inovação.
13. Incentivo à Reflexão.

Passo 5. Resuma os Valores em palavras ou numa única palavra ou frase.

Conhecendo os Valores temos que pensar numa maneira de construir uma sentença ou frase que permita resumir ou representar esses Valores na Missão. Nesse caso podemos pensar em:



Opção 1: Promover a qualidade dos resultados públicos.

Opção 2: Difundir o conhecimento da gestão pública.

Opção 3: Melhorar a gestão pública.

Qual desses melhores descreve o “Como Fazer” da Missão da organização? Entendemos que a opção mais aderente às competências da Enap seja a Opção 1, uma vez que ela engloba as Opções 2 e 3 e está voltada para a essência da atuação da escola.

Passo 6. Identifique os Stakeholders, e caso considere importante defina qual é o principal entre eles.

Esse é um momento importante para analisar quais são os Stakeholders que a organização pretende atender. No caso da ENAP, o decreto evidencia que os seus Stakeholders correspondem aos servidores públicos, à sociedade e ao cidadão.

Passo 7. Definir o Impacto que a organização deseja causar sobre o público-alvo em um horizonte de tempo de muitas décadas.

O passo final é analisar o principal Impacto que a organização deseja causar. Nesse caso é fundamental entrevistar os Stakeholders da organização, preferencialmente por grau de importância, para definir a finalidade da atuação da organização e, assim sendo, percebe-se que essa situação não é passível de ser extraída de algum documento.

Caso não existisse uma missão para a ENAP, a partir dessas informações poderíamos construir uma missão para ela. Bastaria que reuníssemos as descrições que elaboramos para cada um dos componentes da Missão. Mas, como essa instituição já possui uma Missão, poderemos, a partir dela e das informações colhidas, construir argumentos concretos para analisar o que já existe.

Hoje a Missão da Enap é “Elaborar e executar programas de formação inicial para carreiras e de capacitação permanentes para agentes públicos, visando contribuir para a melhoria da gestão pública, em direção a um funcionamento ágil, eficiente com foco no cidadão”.

Agora vamos responder às perguntas-chave para verificar se a Missão realmente corresponde ou representa a Enap.

1. O que a ENAP faz?

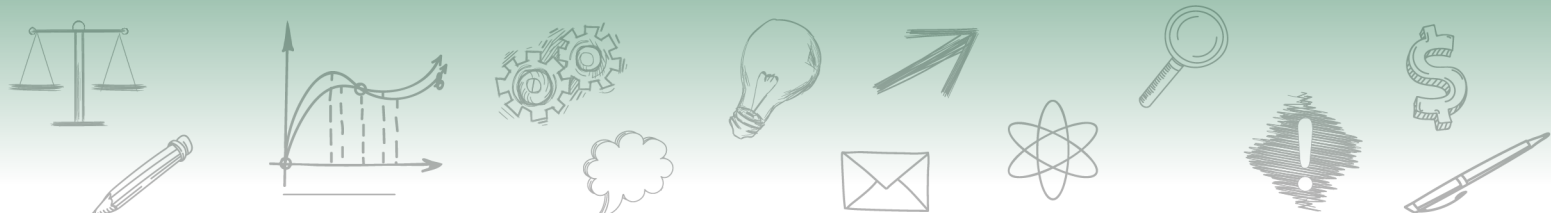
“elabora e executa programas de formação inicial e de capacitação permanentes”.

2. Como ela faz?

“visando contribuir para a melhoria da gestão pública”.

3. Para quem faz?

“carreiras, agentes públicos e cidadão”.



4. Para que faz?

“em direção a um funcionamento ágil, eficiente”.

Perceba que na construção da Missão não existiu uma ordem exata dos componentes, mas todos eles estão contemplados e claros nessa elaboração.

Agora vamos analisar o caso da EMBRAPA:

A Missão da EMBRAPA é: *“Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”.*

Nesse caso vamos direto para as perguntas essenciais. Por meio das respostas buscaremos os aparatos legais ou infralegais e os documentos necessários que possibilitaram a construção dessa Missão.

Sendo assim:

1. O que a EMBRAPA faz?

Por meio da Missão podemos dizer que a EMBRAPA *“viabiliza soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação”.*

Nesse caso a empresa pública baseou-se nas competências estabelecidas pelo Decreto 7.766, de 25 de junho de 2012, que aprova o seu estatuto. Conforme o Decreto são objetivos (competências) da EMBRAPA:

- I. planejar, orientar, controlar, executar e supervisionar atividades de pesquisa agropecuária, para produzir conhecimentos tecnológicos empregados no desenvolvimento da agricultura nacional;
- II. apoiar, técnica e administrativamente, os órgãos e entidades do Poder Executivo, ou organismos vinculados, com atribuições de formulação, orientação e coordenação da política agrícola e da política de ciência e tecnologia relativa ao setor agrícola;
- III. estimular e promover a descentralização operativa de atividades de pesquisa agropecuária de interesse regional, estadual, distrital e municipal, mediante ações de cooperação técnico-científica com organismos de objetivos afins; e
- IV. coordenar o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, mediante convênio com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Percebe-se que as competências são uma síntese do Inciso I, e isso reforça o que foi visto anteriormente, que, de um modo geral, os dois primeiros incisos sempre estão dispostos num grau de importância e abrangência.



2. Como ela faz?

Nesse caso, podemos verificar que o valor estabelecido é o da “**sustentabilidade agrícola**”. Esse valor está implicitamente contido no inciso I do Decreto 7.766, de 25 de junho de 2012. Percebe-se que planejar, orientar, controlar, executar e supervisionar atividades para o desenvolvimento da agricultura nacional corresponde a prover sustentabilidade agrícola.

3. Para quem faz?

Podemos concluir que é para a “*sociedade brasileira*”.

Nesse caso está implícito no inciso I, cujos benefícios do desenvolvimento da agricultura nacional estão voltados para a sociedade brasileira.

Observe que tanto nos Valores quanto nos Stakeholders foi realizada uma reflexão em termos do seu real significado.

4. Para que faz?

A finalidade da Missão (para que faz) está sempre em conformidade com os anseios dos seus Stakeholders. Neste caso específico a empresa considerou que a finalidade “*é beneficiar a sociedade brasileira*”.

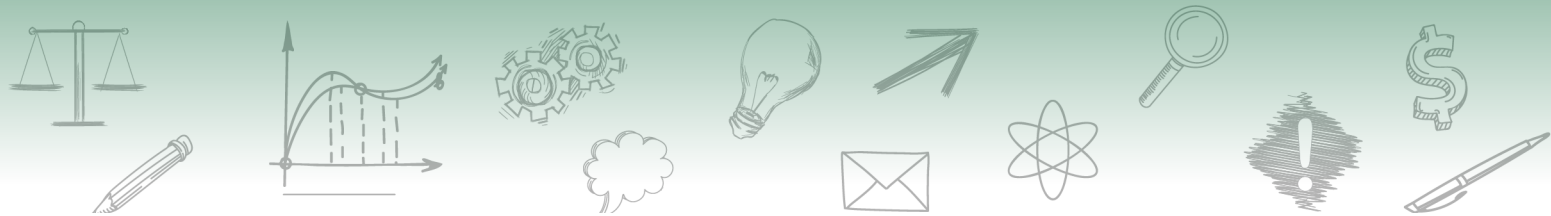
Podemos afirmar, a partir desses exemplos, que existem algumas formas de construir uma Missão e que ela deve ser estruturada por componentes estratégicos que são essenciais na representatividade da organização.

Com isso apresentamos um meio de construir, como também de analisar a Missão existente em uma organização ou empresa. Percebe-se que, nas duas maneiras, conseguimos analisar se a Missão definida ou construída está com uma estrutura robusta e clara para todos os envolvidos.

DESTAQUE

Desejamos chamar sua atenção para um ponto que gera muitas controvérsias no Planejamento Estratégico: o tempo de duração da Missão. Como você já viu, a Missão é de longo prazo, com duração de décadas, enquanto que a Visão tem duração entre 3 a 5 anos. Sendo assim, é preciso que você entenda que, ao elaborar a Visão, você deve olhar para um futuro ou horizonte aderente aos anseios da administração e ela deve se integrar à Missão da organização.

Por exemplo, se o Impacto estabelecido em uma Missão foi o de tornar uma determinada comunidade autossuficiente, é preciso analisar “de que forma” isso é possível. Veremos que algumas possibilidades seriam:



- a) aumentar a renda dos cidadãos até o ano de 2021;
- b) aumentar o percentual de cidadãos empregados até dezembro de 2021;
- c) montar parcerias com a iniciativa privada para contratar cidadãos da comunidade até dezembro de 2019; e
- d) capacitar os cidadãos da comunidade para ocupar empregos com melhores salários nos próximos 3 anos.

É evidente que não temos como executar o Impacto da Missão em um horizonte entre 3 a 5 anos, por isso devemos selecionar uma ou mais ações a serem adotadas e que chamaremos de **Recorte do Impacto da Missão** e que será a meta ambiciosa da Visão.

Nas possibilidades apresentadas, poderíamos selecionar, por exemplo: “capacitar os cidadãos da comunidade para ocupar empregos com melhores salários nos próximos três anos”.

Isso nos diz que devemos conhecer profundamente o Negócio da organização para podermos avaliá-lo. Finalmente, podemos concluir que a Missão deve ser construída de maneira que permita desdobramentos no seu Impacto e esse permita a construção de diversas visões ao longo do tempo.

Uma das possibilidades de internalizar a forma de construir a Missão é por meio de muita prática. Dessa forma, analise a Missão a seguir e tente, ao longo da leitura, identificar sua Competência, seus Valores, seus *Stakeholders* e o Impacto da Missão do STF.

Exemplo - Missão do Supremo Tribunal Federal - STF

“Incumbe, ao Supremo Tribunal Federal, no desempenho de suas altas funções institucionais e como garantidor da intangibilidade da ordem constitucional, o grave compromisso – que lhe foi soberanamente delegado pela Assembleia Nacional Constituinte – de velar pela integridade dos direitos fundamentais, de repelir condutas governamentais abusivas, de conferir prevalência à essencial dignidade da pessoa humana, de fazer cumprir os pactos internacionais que protegem os grupos vulneráveis expostos a injustas perseguições e a práticas discriminatórias, de neutralizar qualquer ensaio de opressão estatal e de nulificar os excessos do Poder e os comportamentos desviantes de seus agentes e autoridades, que tanto deformam o significado democrático da própria Lei Fundamental da República” (Ministro Celso de Mello).

E aí, já identificou a Competência, os Valores, os Stakeholders e o Impacto na Missão do STF? Analisando a frase conseguimos identificar: “o que o STF faz” (Competência), “como faz” (Valores), “para quem faz” (*Stakeholders*) e o “para que faz” (Impacto)?

Ao reler a Missão com cuidado e, analisar os componentes, podemos verificar que todas as respostas estão disponíveis.



A Competência é: “velar pela integridade dos direitos fundamentais, repelir condutas governamentais abusivas, conferir prevalência à essencial dignidade da pessoa humana, fazer cumprir os pactos internacionais que protegem os grupos vulneráveis expostos a injustas perseguições e a práticas discriminatórias, neutralizar qualquer ensaio de opressão estatal e de nulificar os excessos do Poder e os comportamentos desviantes”.

Os Valores estão definidos da seguinte maneira: “no desempenho de suas altas funções institucionais”.

Os Stakeholders são: “seus agentes e autoridades”;

O Impacto é: “garantir a intangibilidade da ordem constitucional”.

Vamos continuar a praticar? Verifique, a seguir, as diferentes Missões e dê continuidade ao seu aprendizado. Tente elaborá-las. Em seguida, faremos as devidas considerações para cada uma delas. Ao trabalho!

Missão do Tribunal de Contas da União - TCU: “Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade”.

Competência: _____

Valores: _____

Stakeholders: _____

Impacto: _____

Missão do Supremo Tribunal de Justiça - STJ: “Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal”.

Competência: _____

Valores: _____

Stakeholders: _____

Impacto: _____

TCU:

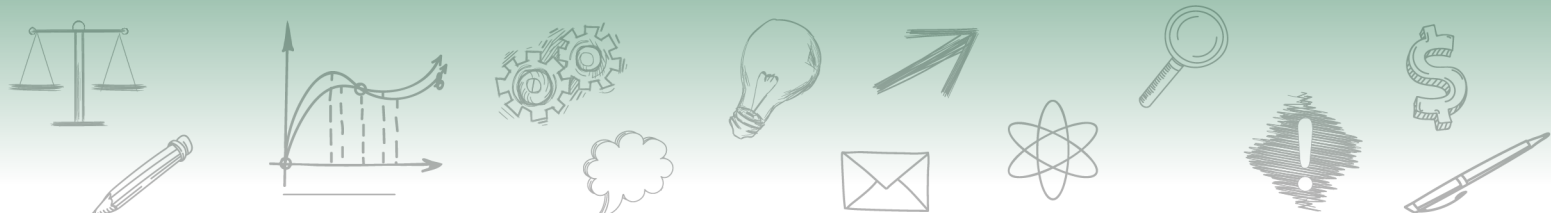
Competência: “Controlar a Administração Pública”.

Valores: “para contribuir com seu aperfeiçoamento”.

Stakeholders: “Administração Pública”.

Impacto: “em benefício da sociedade”.

STJ:



Competência: “Oferecer prestação jurisdicional efetiva”.

Valores: “efetiva”.

Stakeholders: “sociedade”

Quanto mais você se exercitar, melhor será para a sua aprendizagem!

Revisão do módulo

Esse módulo apresentou os conceitos da Missão e sua importância. Vale ressaltar que a Missão é o pilar essencial e o ponto de partida para todo o Planejamento estratégico. Nesse sentido, a Missão deve ser desenvolvida com muita atenção e carinho. Lembrando que ela tem um horizonte de décadas, diferentemente da Visão que tem o seu horizonte de 3 a 5 anos.

A Missão poderá ser construída, de acordo com os principais componentes essenciais para a sua estruturação. A saber: Competências, Valores, Stakeholders e Impacto. Você viu, ainda, a importância da utilização desses componentes para a construção da Missão e o principal caminho para construí-la.

Agora, acesse o AVA e realize o exercício de fixação avaliativo. Lembre-se de que aguardamos você no módulo 3. Nele abordaremos o Mapa, as demandas dos Stakeholders e as diretrizes dentro do Planejamento Estratégico. Até lá!



Referências

1. BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Planejamento Estratégico 2014-2022, Brasília, DF: MAPA ESTRATÉGICO - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - 2014 - 2022, 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 <http://www.orcamentofederal.gov.br/biblioteca/publicacoes_tecnicas/publicacoes/planejamento_estrategico_SOF_2012_2015.pdf/at_download/file>. Acesso em 17 março de 2016.

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

4. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Planejamento Estratégico, Rumo a 2020, Brasília, DF 25p, <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. 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. CURSO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO • Módulo 2: Elaborando a Missão | 31

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

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

WILLEY, John. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations 4th edition. Estados Unidos, San Francisco-CA: Jossey – Bass.



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.



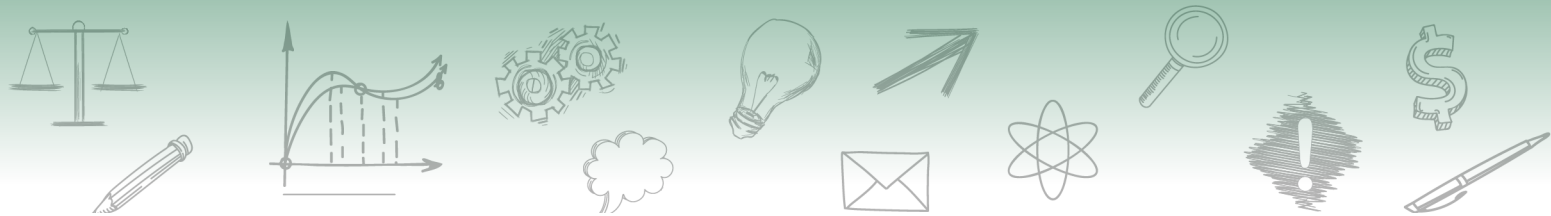
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

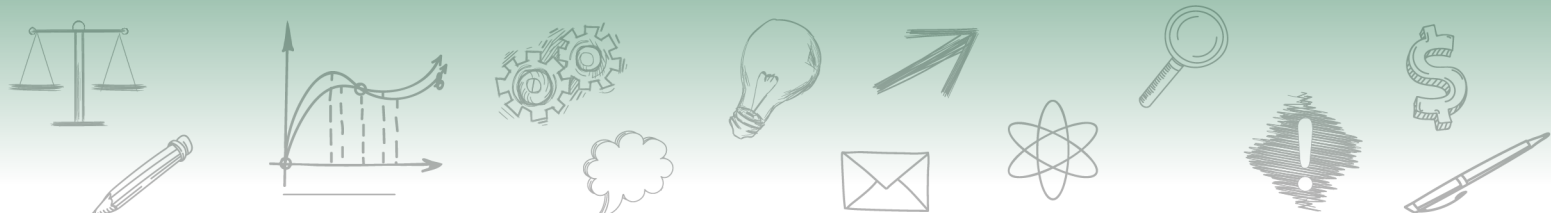
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

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





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.

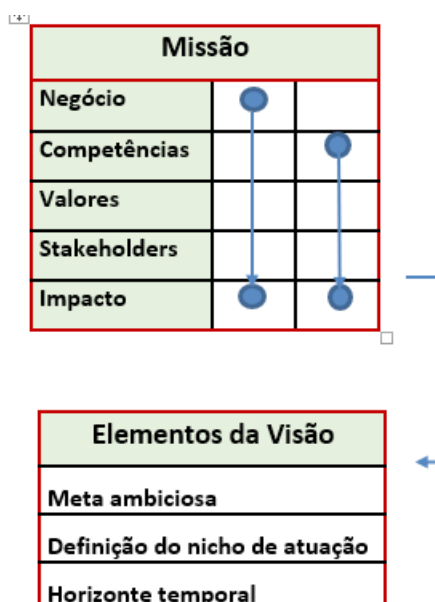


Figura 1 | Elementos para a construção da Visão
Fonte: Enap



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.

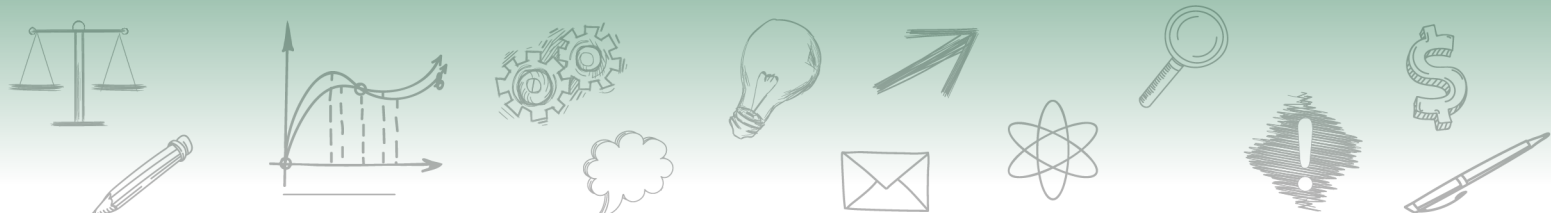
A partir desse agrupamento, foram identificados sete tipos de *Stakeholders* para a organização pública federal:

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.

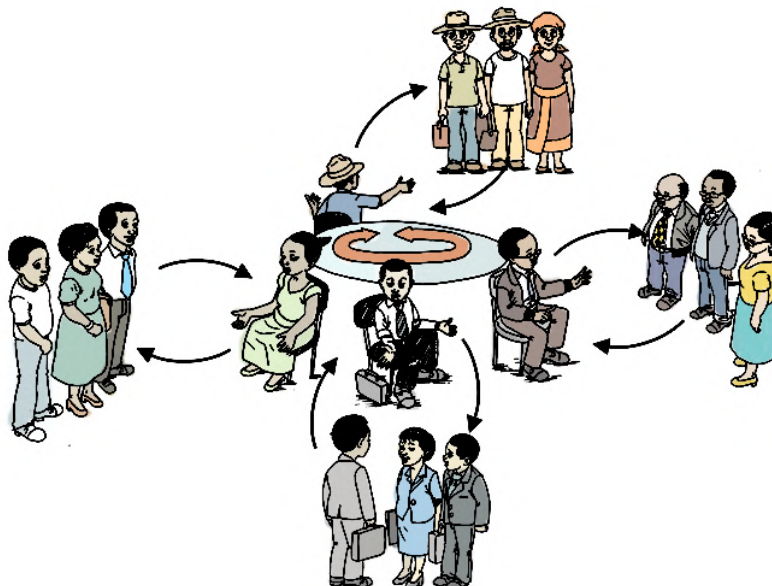


Figura 2 | “*Stakeholders*”
Fonte: www.flickr.com. ILRI/Alfred Ombati. (CC)

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*

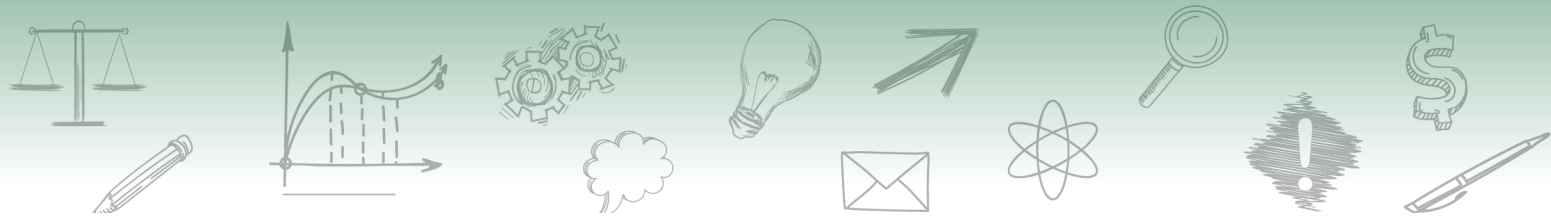
Você percebeu que, ao longo do conteúdo, falamos algumas vezes a respeito de demandas dos *Stakeholders*? Pois bem, agora vamos esclarecer melhor o que isso significa e qual a importância dessas demandas para a elaboração do Planejamento Estratégico e definição da Visão.

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
Tornar o Orçamento mais transparente	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. 2. Para a sociedade, significa uma peça de entendimento mais simples.	Veja que ambas as situações implicam Orçamento mais transparente. Portanto, é importante decidir se será adotada a primeira ou a segunda opção
Obter o máximo de comprometimento e produtividade dos servidores	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.

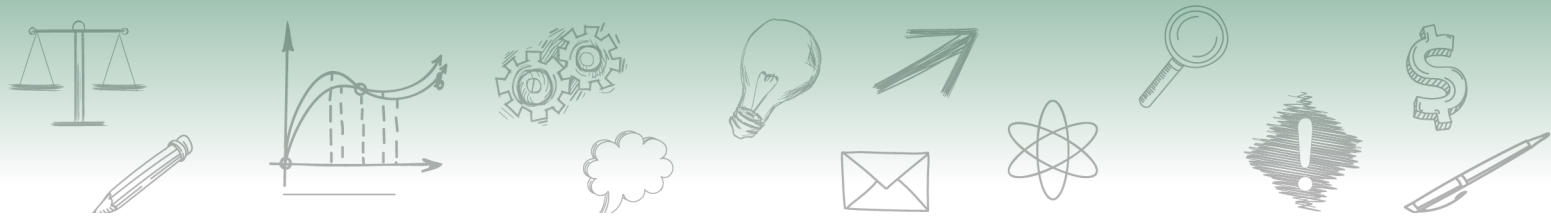
Tabela 1: Diretrizes estratégicas

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.

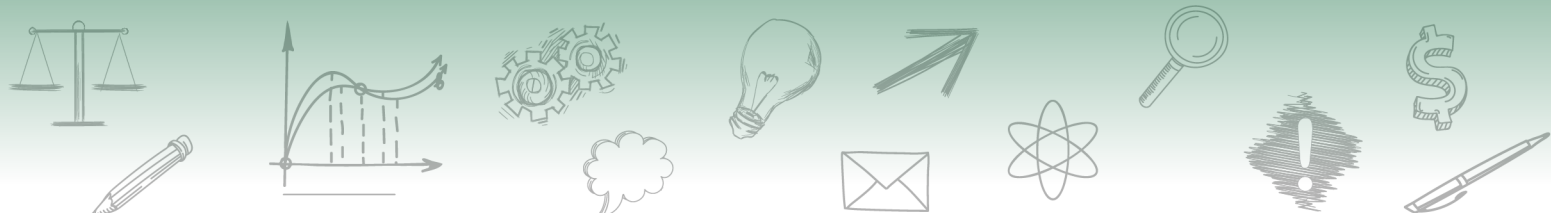
Visão 3 (2026/2029): “ser reconhecido por empregar 100% dos cidadãos da comunidade atualmente desempregados até 2029”. Em continuidade ao processo, essa Visão representa a revisão do segundo planejamento estratégico, com horizonte de 4 anos e seguindo uma sequência de execuções que permitam o resultado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

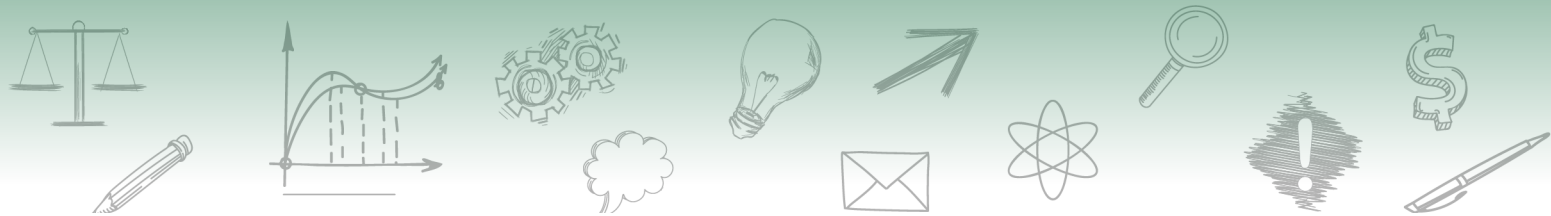
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA									
AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
PONTOS FORTES	força 1	CAPACIDADE OFENSIVA <i>capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades relacionadas ao ambiente externo.</i>				CAPACIDADE DEFENSIVA <i>poder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

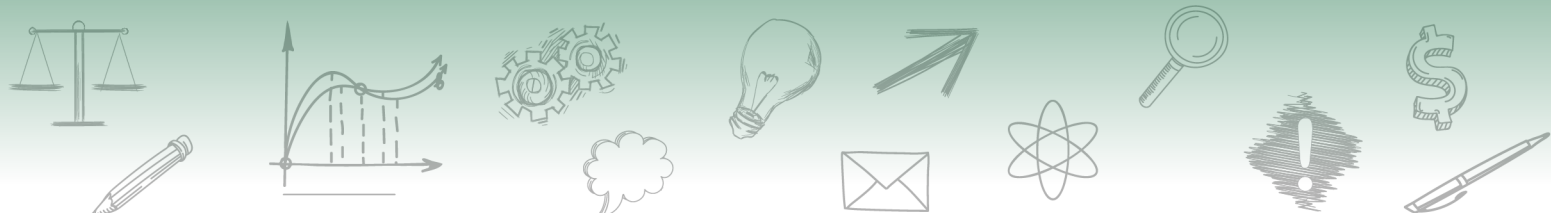
Agora vamos refletir sobre os possíveis Pontos Fracos de sua organização. Para isso, você deve fazer as seguintes perguntas:

- 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.:

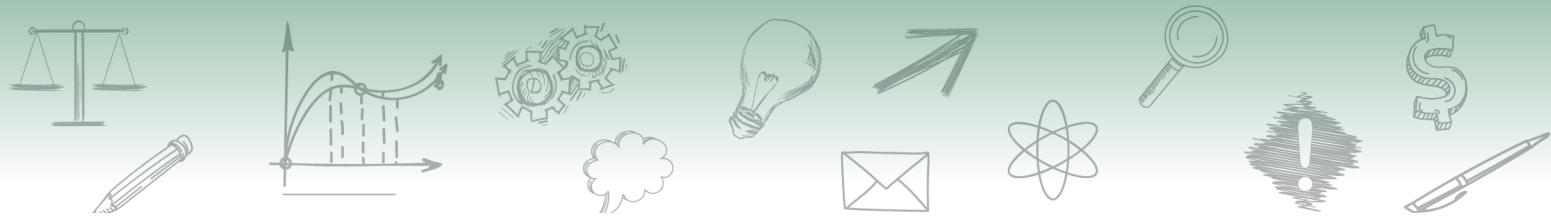


FIGURA 5 | Exemplo de S.W.O.T

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?



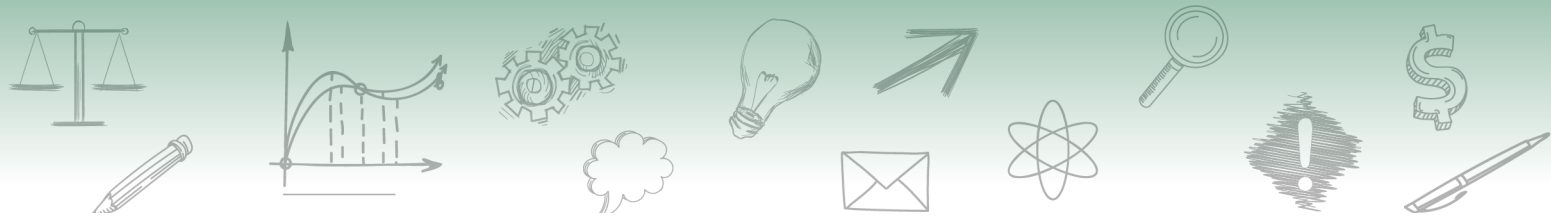
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

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

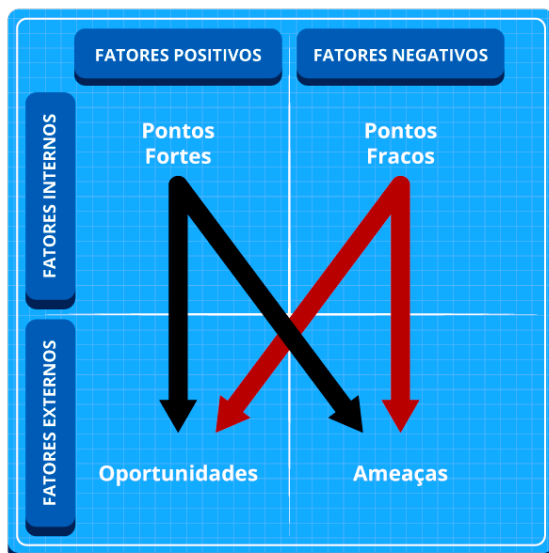
FIGURA 6 | Matriz de Avaliação Estratégica

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.

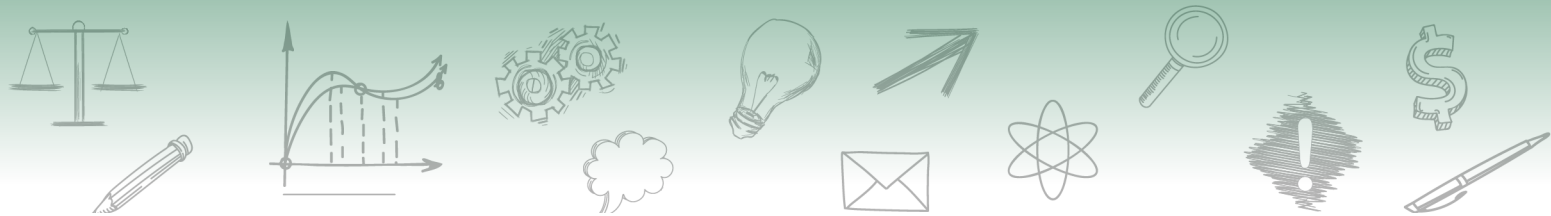
Ponto Fraco: a organização não dispõe de profissionais especialistas em Planejamento Estratégico.

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>. 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%A3o-estrat%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>. 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: `h t t p s : / / w w w . g o o g l e . c o m . b r / ? g f e _ r d = c r & e i = G l g n V 6 f 7 F 8 T K 8 g f y o 5 q w B w & g w s _ r d = s s l # s a f e = a c t i v e & q = T r i b u n a l + d e + C o n t a s + d e + U n i % C 3 % A 3 o . + P l a n e j a m e n t o + E s t r a t % C 3 % A 9 g i c o + 2 0 1 1 - 2 0 1 5` 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.



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

4

Definindo a estratégia,
construindo a Proposta de
Valor e a Metodologia BSC





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.



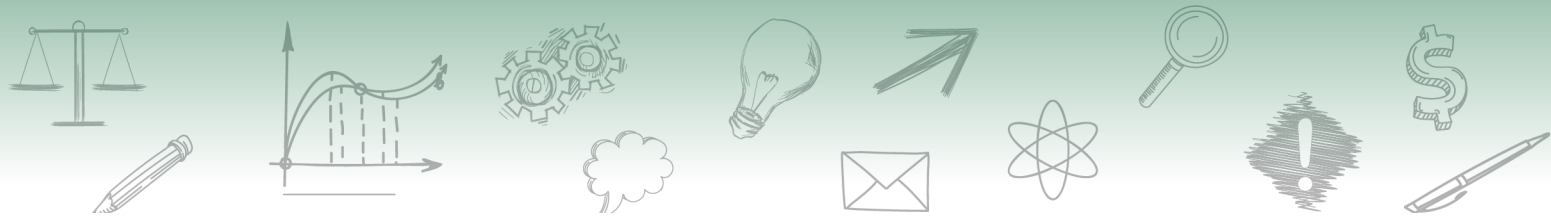
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

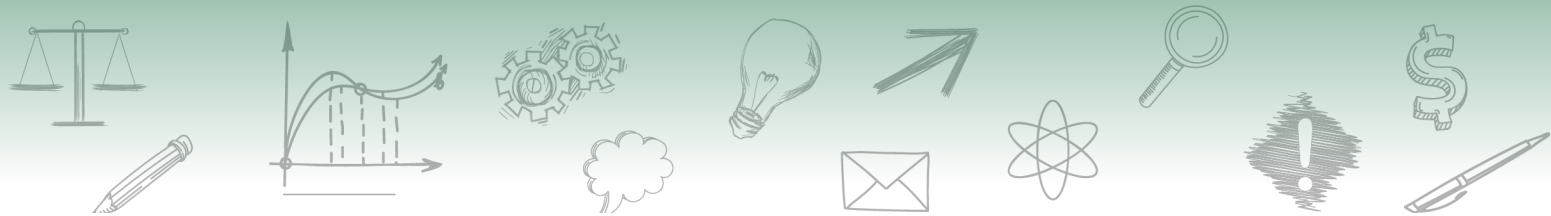
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Introdução.....	5
2. Temas Estratégicos e Resultados Esperados	7
2.1 Temas Estratégicos	7
2.2 Resultados Esperados	10
3. Proposta de Valor de <i>Stakeholders</i>.....	13
4. Metodologia Balanced Scorecard no mundo	19
4.1 Perspectivas.....	21
Revisão do módulo	24
Referencias.....	25





Módulo

4

Definindo a estratégia, construindo a Proposta de Valor e a Metodologia BSC

1. Introdução

Como você viu nos módulos anteriores, o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e dinâmico que antecipa o futuro a partir de decisões presentes. Ele ajuda a organização a antecipar as mudanças e a se preparar de forma eficaz para os eventos inesperados

Vamos entender o papel da “Estratégia” no planejamento da organização?

De forma simples e direta, a Estratégia corresponde aos passos necessários a serem adotados para transportar a organização de uma situação presente para uma situação futura. Isso é formalizado por meio de uma série de objetivos estratégicos que tem por finalidade alcançar o desafio presente na Visão. Vejamos, agora, o que alguns autores falam sobre a Estratégia.



Segundo Drucker¹ “Quando a empresa traça objetivos e metas e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê de sua existência, o que é, como faz e onde quer chegar”, ou seja, tem a sua Estratégia estabelecida.

Tiffany e Peterson² lembram que “o ontem é diferente do hoje que será diferente do amanhã, portanto planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar aos fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma **estratégia** para sobreviver”.

Para Thompson³ “a **estratégia** da empresa é composta pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores executam para atingir o melhor desempenho”. Ela pode ser implantada com abrangência em todos os setores, seja em marketing, em finanças, em recursos humanos, etc., buscando sempre o equilíbrio e a interação entre todos.

Segundo Mills⁴ “as **estratégias** determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”.

1_ 1. (1997, p. 47)

2_ 2. (1996, p. 9)

3_ 3. (2000, p.12)

4_ 4. (1993 apud Oliveira 2006, p.196)



Diante disso, podemos perceber que a elaboração e aplicação de uma Estratégia vai permear todo o Planejamento Estratégico e conduzir aos resultados esperados pela organização.

Na figura a seguir, apresentamos e explicamos de que forma a estratégia se insere no planejamento estratégico.

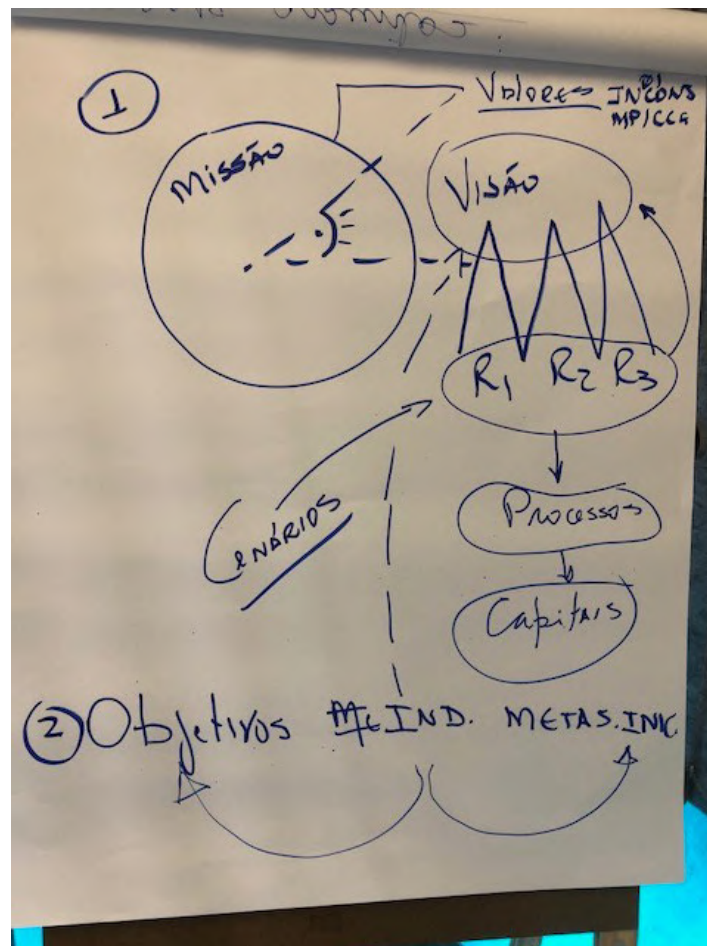


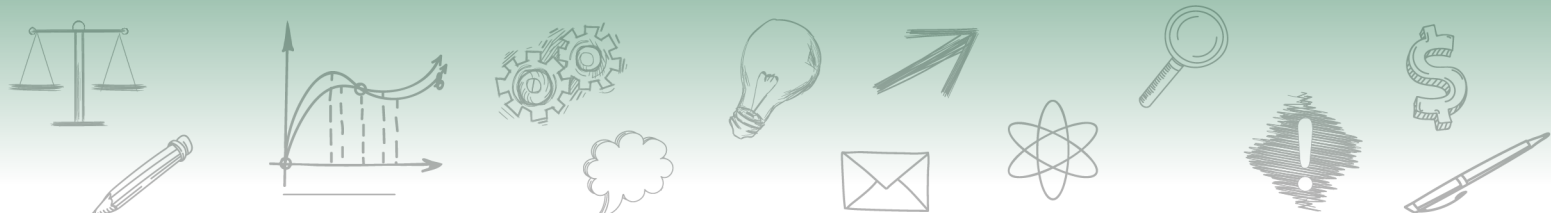
Figura 1- Estratégia no planejamento estratégico

Destacam-se na figura a Missão e, em seguida, a Visão sendo simbolizada como um recorte da Missão, que é a sua tradução para o curto prazo. A Missão é de longo prazo, por exemplo 60 anos, e a Visão é de curto prazo, por exemplo de 5 anos. Logo as Visões, para esse exemplo doze no total, refletem os resultados a serem alcançados nas diferentes etapas da Missão.

Quanto a Visão, atente-se num aspecto que nem sempre é tão óbvio de entendimento. Vamos utilizar uma descrição que é amplamente utilizada:

Visão: “Ser reconhecida pela sociedade por sua atuação na preservação dos Recursos Hídricos do Brasil”.

Observe que ao pretender esse reconhecimento, existem duas implicações. Primeiro, informar a quem pretende avaliar a atuação, os objetivos de sua atuação, seja por meio de Temas



Estratégicos, como Quantidade de águas e/ou Qualidade de Águas, Parcerias Estratégicas etc, ou diretamente por meio de Objetivos de Resultado, que passará a fazer parte do que denominamos de Proposta de Valor para a Sociedade (ou *Stakeholders* ou Clientes).

Considerando que a Visão é o que será perseguido pela organização no curto prazo e, que a Estratégia corresponde a tradução dessa Visão em Objetivos Estratégicos, Metas e Iniciativas, podemos dizer que se trata da ponte que se faz entre o Referencial Estratégico e os Planos de Ação decorrentes das Iniciativas. Podemos também dizer que a Visão é a mãe da estratégia.

2. Temas Estratégicos e Resultados Esperados



Compreender o conceito de Estratégia é fundamental para a construção de um Planejamento Estratégico robusto, claro, e que atenda às necessidades de comunicação tanto da organização quanto dos seus *Stakeholders*.

O ato de planejar a Estratégia revela a direção estratégica, expressa na Visão, e traduzida em: Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas, conforme será apresentado no item a seguir.

2.1 Temas Estratégicos

Os Temas Estratégicos representam direcionadores das ações necessárias para que a organização possa alcançar a sua Visão de Futuro. Eles podem ser inseridos no Planejamento Estratégico em dois momentos. No texto da descrição da Visão, quando explicita os resultados a serem perseguidos, ou na etapa seguinte para a estruturação do Mapa Estratégico conforme será explicado mais adiante. Para reforçar o que foi dito até agora, relembremos as principais características da Visão. São elas:

- Ser reconhecida por algo.
- Escrita no tempo verbal infinitivo impessoal.
- Breve e fácil de entender e comunicar.
- Emocionalmente inspiradora.
- Concisa: simples e fácil de ser lembrada.
- Balancear os elementos externos com os internos.



- Meta ambiciosa.
- Nicho definido.
- Horizonte de tempo.
- Temas Estratégicos.

Observe que a forma de agregarmos esse conjunto de características ou atributos possibilitará adotar diversos modelos de Visão que serão apresentados a seguir.

Depois da leitura, tente analisar qual das alternativas você considera mais adequada para uma empresa.

Exemplo:

Visão: Obter 1 milhão de clientes on-line até o final da década aumentando a **tempestividade, eficiência, eficácia e custos** dos serviços disponibilizados.

É possível identificar os seguintes elementos presentes na Visão:

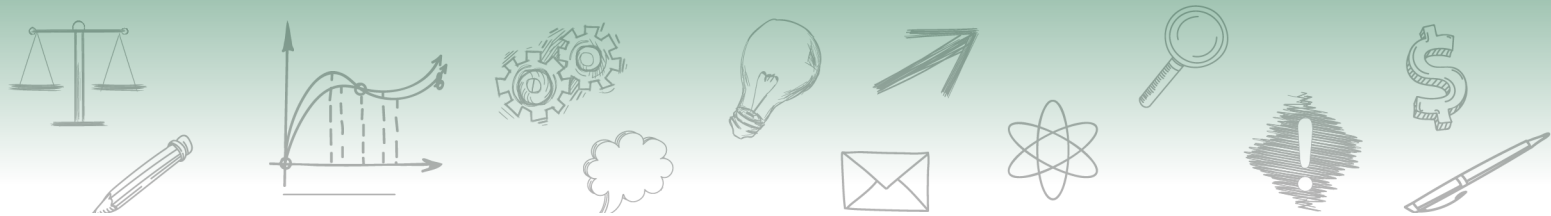
- Meta ambiciosa: número de clientes (1 milhão).
- Definição do nicho: o cliente bancário on-line.
- Horizonte de tempo: final da década.
- Temas Estratégicos: **tempestividade, eficiência, eficácia e custos**.

Ou

Visão: Obter 1 milhão de clientes on-line até o final da década.

É possível identificar os seguintes elementos da Visão:

- Meta ambiciosa: número de clientes (1 milhão).
- Definição do nicho: o cliente bancário on-line.
- Horizonte de tempo: final da década.
- Temas Estratégicos: não estão inclusos na declaração da Visão: **“tempestividade, eficiência, eficácia e custos”**.



Observe que o que diferenciou essas duas declarações foi incluir ou não os Temas Estratégicos na Visão.

Ou

Utilizar uma terceira forma, que não utiliza meta e por isso se abstém de quantificar, deixando esse atributo para ser definido nas metas dos objetivos de resultado a serem construídos. Essa é a forma que sugerimos seja utilizada, para dar maior flexibilidade estratégica durante os processos de revisão do planejamento.

A partir dos seguintes Temas Estratégicos vejamos a proposta de construção da Visão:

- Efetividade.
- Educação.
- Transparência.
- Cultura Organizacional.

Visão 1: “Ser uma referência em qualidade da gestão intensificando as ações de educação junto aos seus servidores e transparência dos seus atos”.

Visão 2: “Ser uma referência em qualidade da gestão promovendo transformações na cultura organizacional”.

Visão 3: “Ser uma referência em qualidade de gestão, com o aumento da efetividade e mudanças na cultura organizacional”.

Para cada um desses Temas e Visões podemos definir diversos Objetivos Estratégicos de Resultado. No tema **efetividade**, podem ser propostos: atingir metas, melhorar a qualidade de produtos e serviços, atender as expectativas dos clientes. Logo, deve ficar claro que os Objetivos Estratégicos serão desenvolvidos para atender cada um desses temas. Então, vamos definir os objetivos dos outros temas.

O tema **Educação** envolve objetivos como: elaborar plano de capacitação para a organização, construir banco de talentos, realizar mapeamento de competências. Ou seja, diversos objetivos associados ao capital intelectual da organização.

O tema **Transparência** envolve objetivos tais como: melhorar o Portal de Transparência do Governo, democratizar o acesso às informações por parte do cidadão, preparar informações públicas confiáveis e divulgar os atos estatais, ou seja, fortalecer o capital organizacional.

O tema **Cultura Organizacional** tem objetivos relativos às crenças e valores da organização que impactam nos níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas ao determinarem o grau de importância das variáveis inerentes às atividades.



Nesse sentido, são válidos os objetivos que criem condições voltadas para as melhorias das relações interpessoais na organização, como formar a identidade dos indivíduos e grupos, oferecer oportunidades de participação nas decisões em níveis adequados, garantir o envolvimento dos servidores com a Missão da organização. Veja que continuamos usando uma metodologia “*Top-Down*”, ou seja, de cima para baixo, do macro para o micro.

Todos ou parte desses exemplos de Temas Estratégicos poderão ser incorporados na construção do Planejamento da sua organização.

DESTAQUE

Relembrando! Para construir a Visão precisamos analisar a Missão, para definir as Estratégias precisamos da Visão, e agora para definir os Resultados Esperados sugerimos o uso dos Temas Estratégicos.

2.2 Resultados Esperados



Depois de compreender do que se trata os Temas Estratégicos, poderemos a partir deles ou no caso de não serem utilizados a partir da Visão, estabelecer qual o Resultado Esperado para cada um.

O Resultado Esperado deve refletir aquilo que se espera em relação a um determinado Tema Estratégico e a sua descrição deverá ser clara. Veja na prática como isso ocorre!

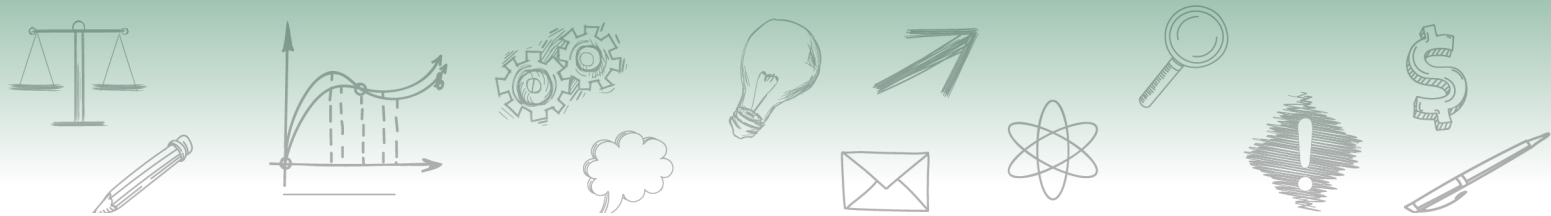
Por exemplo, a partir da **Visão**: “Ser uma referência em qualidade da gestão em 2019, promovendo mudanças na efetividade e transparência de suas ações”, podemos identificar os seguintes Temas Estratégicos:

Tema Estratégico 1: efetividade.

Tema Estratégico 2: transparência.

Em seguida, é possível definir os Resultados Esperados para cada tema estratégico, ou seja, descrever o que é esperado quando promovidas as mudanças na qualidade de gestão e transparência. Continuando a análise do exemplo, podemos descrever os seguintes resultados esperados:

Resultado esperado 1: Implantar um sistema de gestão estratégica com reuniões de acompanhamento trimestrais, ao longo de 2019, para assegurar a efetividade do processo.



Resultado esperado 2: Fornecer informações tempestivas, seis vezes ao ano, ao Portal da Transparência do Poder Executivo Federal em 2019.

Observe que enquanto o Tema Estratégico é expresso por meio de uma oração nominal, o Resultado Estratégico é uma oração verbo-nominal, com descrição detalhada do que se deseja. Dessa maneira, para cada um dos Temas Estratégicos existem outras possibilidades de Resultado Esperado, o que demonstra que estamos desmembrando o Tema. Esse exemplo que acabamos de analisar está representado no quadro a seguir.

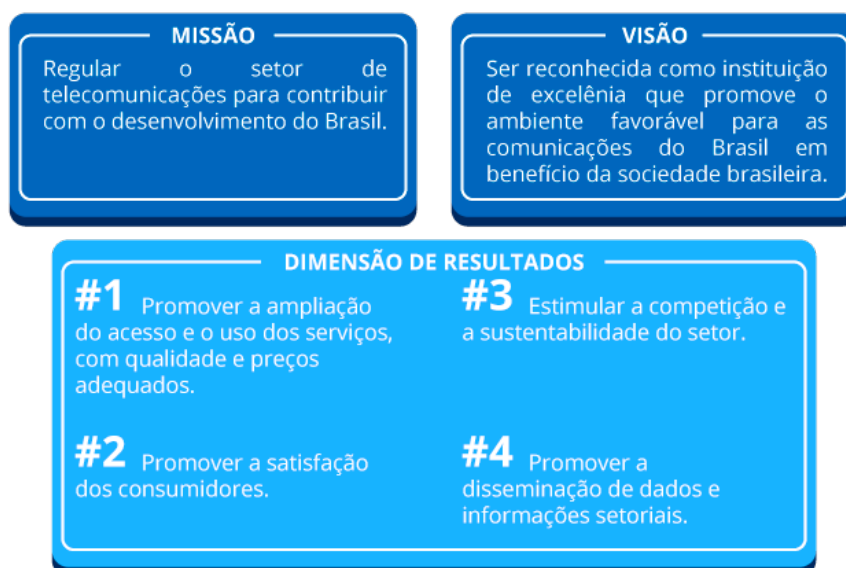
VISÃO	TEMAS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
Ser uma referência em eficiência e qualidade de gestão, em 2019, assegurando aos cidadãos uma alocação racional e transparente dos recursos públicos.	Alocação Racional	Aumentar a eficiência e eficácia de aplicação de critérios para alocação dos recursos públicos.
	Alocação Transparente	Ampliar a transparência da alocação dos recursos públicos.

Quadro 1 | Definindo a Estratégia

Um aspecto de desejamos chamar sua atenção é que, preferencialmente devemos evitar o uso de verbos de ação quando tratarmos de objetivos de resultado. Isso é importante para distingui-los dos objetivos de processo.

Nos processos de elaboração de objetivos estratégicos as pessoas costumam apresentar muitas dúvidas se um determinado objetivo é de resultado, o que resultaria em sua alocação como a finalidade do esforço sendo realizado. Para tal devo usar verbos como: aumentar, reduzir, diminuir, maximizar, etc. Observe que todos eles dizem respeito a modificação de estado em relação a uma situação atual.

Para exemplificar, veja a Missão, Visão, Tema Estratégico e os Resultados propostos no Planejamento Estratégico da ANATEL 2015 – 2024.



Quadro 2- Planejamento Estratégico ANATEL



O Tema Estratégico encontra-se no corpo da Visão. Como identifica-lo? Por meio da pergunta: o que é necessário ser feito para que essa organização seja reconhecida como uma instituição de excelência? A resposta será ambiente favorável.

Observe que o objetivo 1 está redigido da seguinte forma: “Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados.” O verbo promover é de ação, retirando a nossa percepção de resultado.

Assim, propomos a seguinte reformulação: “Ampliar o acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados”. Alguma dúvida que o verbo ampliar é de resultado e que nos passa informação sobre modificação da situação atual?

Observe a atual redação do objetivo 2: “Promover a satisfação dos consumidores”. Vamos transformar essa redação em um resultado? Maximizar a satisfação dos consumidores. Essa é a ideia que desejamos passar. Você seria capaz de reescrever os objetivos de resultado 3 e 4? Caso uma das competências do seu órgão fosse: “consolidar o processo X”. Na sua avaliação isso seria um objetivo de resultado? Por que?

Agora, para exercitar, tente identificar na Visão a seguir os Temas Estratégicos. A pergunta seria: o que é necessário fazer para se tornar uma instituição de referência no controle em 2019? A resposta é: contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública federal. Tema Estratégico: aperfeiçoamento.

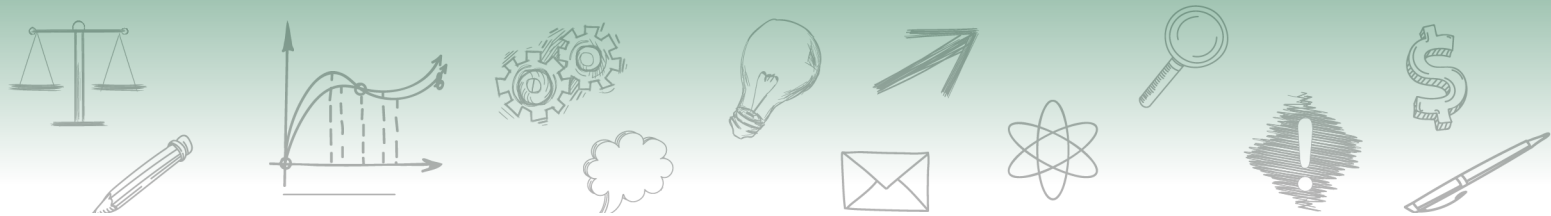
DESTAQUE

Visão: Ser a instituição de excelência no controle, em 2019, e contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública Federal.

Já sabemos que a Visão ilustra aquilo pelo qual uma organização deseja ser reconhecida, ou a transformação que pretende produzir ao longo de um determinado período de tempo. Muitas vezes não vemos o horizonte de tempo no texto da Visão pelo fato de que se presume, se for organização pública, que sua validade é coincidente com a do Plano Plurianual. Nessa Visão o nicho é a Administração Pública Federal, o horizonte de tempo é 2019.

E o Resultado Esperado, como podemos identifica-lo considerando esse tema? Existem inúmeras opções para se atingir um nível de excelência, vejamos algumas delas:

- Aumentar o controle do processo licitatório em conformidade com a Lei de Licitação nº 8.666/1990.
- Ampliar o controle sobre a realização de convênios.
- Mapear os requisitos necessários para a adequação de contratos.
- Aumentar o controle sobre os processos de aquisição na Administração Pública Federal.

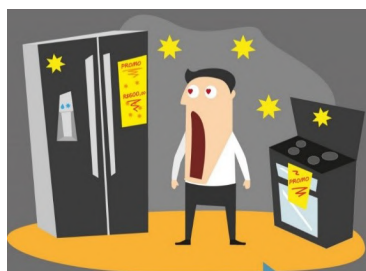


IMPORTANTE !

É importante compreender que **Resultado desejado** reflete um estado melhor que o anterior, por isso utilizamos verbos como: **aumentar, ampliar, reduzir, etc.**

Qualquer uma dessas descrições é um Resultado Esperado do Tema Estratégico “Excelência no Controle”. Essa opção resultará em inúmeros Objetivos Estratégicos e na realização de inúmeras Iniciativas Estratégicas. Então, após analisar as diversas alternativas, elegemos uma e essa será o Resultado Esperado, que é sempre único para cada Tema.

3. Proposta de Valor de *Stakeholders*



Já estudamos muito acerca dos *Stakeholders*. Agora, vamos tratar de um importante conceito dentro dessa temática que nos ajudará a elaborar a Estratégia da organização, ou seja, a Proposta de Valor dos *Stakeholders*. É importante saber como construir a Proposta que seja mais adequada para a sua organização.

Você se lembra de quando exemplificamos que, ao irmos a uma loja, para adquirir uma geladeira analisamos, normalmente, o preço, a qualidade, a cor, a marca, o tamanho, entre outras razões? Então! Os atributos dos produtos nos influenciam na hora da compra e são denominados de atributos da Proposta de Valor do fabricante.

DESTAQUE

A Proposta de Valor é o coração da estratégia. Descreve como a organização se diferenciara na visão do cliente. Define também o contexto para o restante da estratégia. Uma Proposta de Valor baseada em obter os menores custos para os seus clientes exige excelência em diversos e diferentes processos e capital humano que torna uma proposta de valor completa e customizada para as soluções requeridas pelos clientes⁵.

Os clientes realizam suas escolhas com base na Proposta de Valor dos fornecedores. Aquela que vá lhes atender melhor. Nesse sentido, os fabricantes de geladeira têm interesse em saber quais são as preferências dos clientes para que possam incorporá-las na sua Proposta de Valor e com isso aumentar a sua Participação no Mercado. Por outro lado, ao analisar as necessidades dos seus clientes, o fabricante da geladeira vai buscar, na medida do possível, atendê-las. Ele poderá atender algumas (Pontos Fortes) e outras não (Pontos Fracos).

⁵ (Kaplan, Robert S. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Locais do Kindle 1746-1749). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.



Uma Proposta de Valor deve comunicar os benefícios em adquirir os seus produtos ou serviços aos clientes. Ela é construída com o objetivo de convencer os atuais ou futuros clientes de que o que eles têm a oferecer, em produtos e serviços, adiciona mais valor ou resolvem da melhor forma um problema do cliente do que os produtos da concorrência. De maneira simples, equivale às razões pelas quais os clientes dão preferência aos seus produtos e serviços, ou seja, traduzem os desejos dos clientes.

Utilizar jargões do tipo: “temos experiência”, “nossos serviços são os melhores”, etc, podem não dizer muita coisa sobre o produto ou serviço. Ao invés disso, é preferível pensar em Proposta de Valor como um conceito – “por que o cliente compra uma determinada coisa?”. Assim é possível encontrar mais sobre o que trabalhar, ao invés de tentar limitar algumas declarações com pouco apelo⁶.

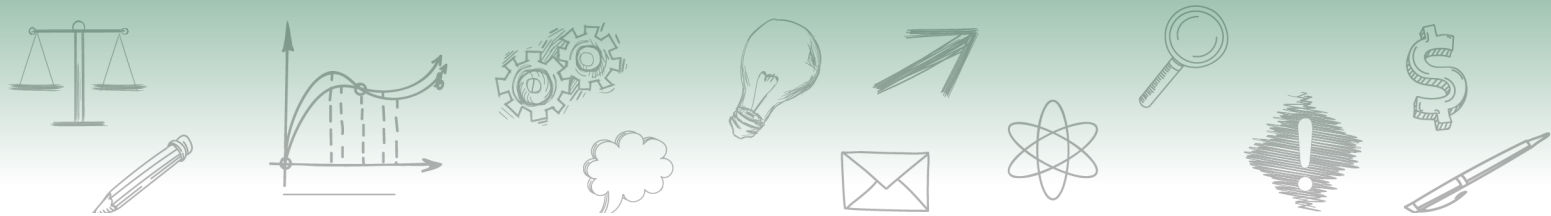
Como a Estratégia tem como finalidade traduzir o objetivo estipulado na Visão, você deve entender que cabe à Proposta de Valor de Stakeholder realizar essa transição. Isso significa que a Proposta de Valor vai mapear o capital humano, tecnológico, organizacional e os diversos processos de criação de valor necessários para a entrega desta. Todavia, é preciso ser cuidadoso ao repassar os atributos de qualidade, economicidade, tempestividade, imagem e relacionamento com os seus *Stakeholders*. Isso porque estes atributos são os seus diferenciais, uma vez que você, possivelmente, pretende ser uma alternativa superior aos demais atores.

Por isso, é preciso pensar em uma Proposta de Valor como uma declaração que leve em consideração porquê os *Stakeholders* darão preferência pelos seus produtos ou serviços ao invés de tentar reduzi-lo a algumas declarações com pouca essência. Três são as chaves para a elaboração de uma Proposta de Valor: ressonância, diferencial e evidências. Observe, com atenção, o conceito de cada uma delas na imagem a seguir.



Figura 2 | Chaves para Proposta de Valor

⁶ (Coleman. Howard., The Chicken or the Egg - Value Propositions or SWOT? - MCA Associates, 2016).



Mas como elaborar uma Proposta de Valor coerente? Bem, vale destacar que a Proposta de Valor é definida, usualmente, por meio de uma série de atributos. Vejamos três exemplos de atributos possíveis que poderiam ser utilizados numa organização qualquer.

Produtos e Serviços: Esses atributos correspondem a características como qualidade, tempo de entrega, economicidade do produto a ser entregue, possibilidade de customização do produto para atender às necessidades do cliente. Sendo assim, descrevem os aspectos dos objetivos da organização – o serviço que é provido, a sua tempestividade, qualidade e preço. Exemplo: elaborar orçamento transparente e customizar a elaboração de cursos.

Imagem e Relacionamento: Esses atributos descrevem os fatores intangíveis que atraem os *Stakeholders* para uma organização ou contribuem para a satisfação de suas necessidades. Eles têm como foco a percepção da marca e a reputação da organização.

Além disso, envolvem a capacidade intelectual dos servidores, as áreas de especialização, os centros de competência, os recursos humanos, tecnológicos, que refletem em melhoria de processos, aumento de eficiência, eficácia e efetividade, atendimento tempestivo, personalizado e qualificado aos seus clientes resultando em imagem e relacionamento diferenciado com os clientes.

Relacionamento: Como forma de diferenciar o produto ou serviço oferecido, diversos fabricantes dispõem de um centro de assistência on-line para clientes. Ou seja, sistemas tecnológicos que assumem o controle da máquina do cliente e resolvem a maioria dos problemas. No caso dessas organizações, o Fator de Relacionamento está voltado para a tempestividade e qualidade da interação da organização com os seus *Stakeholders*.

Assim, deve ser analisado se é fácil de lidar com a organização e se as consultas são respondidas com rapidez e precisão. Podemos sintetizar tudo que foi dito a respeito dos atributos da Proposta de Valor da seguinte forma:

- a) Proposta de Valor voltada para Produtos e Serviços = Proposta de Valor de Excelência Operacional.
- b) Proposta de Valor de Imagem = Proposta de Valor de Inovação.
- c) Proposta de Valor de Relacionamento = Proposta de Valor de Solução das Solicitações dos Clientes.

Em termos gerais, essas propostas de valor se aplicam a qualquer organização e a qualquer atividade. Vejamos, por exemplo, a Escola de Ensino a Distância da Enap.

Excelência Operacional: quais os atributos de produtos e serviços lhe fariam decidir por realizar um curso EAD da Enap?

- a) **Atributos de Produtos e Serviços:** diversidade de cursos na área de Administração Pública, gratuitos, qualidade dos cursos e dos profissionais envolvidos na produção



dos mesmos, nível de atualização, disponibilidade, fácil entendimento, extensão, frequência com que é oferecido.

- b) **Atributos de Imagem:** a Enap (Escola Nacional de Administração Pública) é uma marca de sucesso no segmento de Ensino a Distância. A Inovação é sua marca. Seus cursos acompanham as novidades do mundo acadêmico, ao mesmo tempo em que fazem a transição do teórico para o prático com muitos exemplos e estudos de caso.
- c) **Atributos de Relacionamento com Clientes:** dispõe de pessoal qualificado para o atendimento tempestivo e com qualidade, no que tange a todos os procedimentos que envolvem um curso EAD. As avaliações dos produtos feitas pelos clientes são analisadas e levadas em considerações em novas edições dos cursos oferecidos.

IMPORTANTE !

Ficou claro que a Proposta de Valor de Stakeholders é a forma como você vai se apresentar e buscar o diferencial no mercado de trabalho? Ao final da avaliação dessa Proposta o cliente deverá responder às seguintes questões:

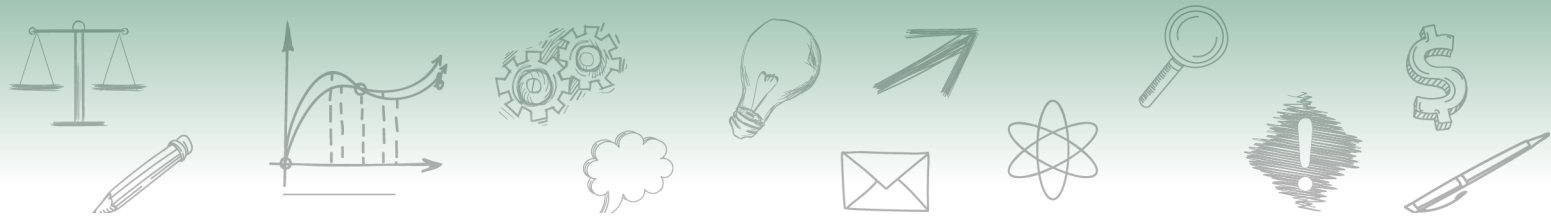
- a) Eu quero e preciso?
- b) Essa é a melhor entre as Propostas de Valor disponíveis?
- c) A marca “Enap” me deixa seguro que eles entregam o que prometem?

Essas três perguntas permitirão que você crie um Mapa de *Stakeholders*. A partir do Mapa de *Stakeholders* de sua organização, prefeitura ou comunidade, você verificará suas expectativas, no tocante aos seus produtos e serviços tangíveis e intangíveis, para as três respostas dos seus clientes.

Com base em tudo que estudamos até aqui, podemos afirmar que a Proposta de Valor traduz a Visão em termos mais específicos e mensuráveis por meio da descrição de como a organização irá atender aos seus vários *Stakeholders*, internos ou externos, no tocante aos Resultados Esperados.

Outra forma apropriada de conceituar a Proposta de Valor de Stakeholders é evidenciar os recursos e competências disponibilizadas para atender as demandas dos mesmos.

Veja um exemplo disso por meio da Visão de uma determinada Coordenação de Educação da Secretaria da Eficiência do Ministério da Cidadania.



DESTAQUE

Visão: Ser reconhecida por promover o fortalecimento da cidadania fiscal da sociedade nivelando conhecimento sobre os temas orçamento e inovação, por meio de modalidades de ensino a distância e presencial.

Por meio da Visão, essa Secretaria elaborou a Proposta de Valor a seguir. Veja a forma como ela foi construída: primeiro, foram definidos os Temas Estratégicos, depois os Resultados Esperados e, finalmente, destacado os Atributo de Serviço. Observe!

Tema Estratégico 1: educação orçamentária.

Tema Estratégico 2: inovação.

Resultado Esperado 1: soluções por meio de educação orçamentária.

Resultado Esperado 2: processos inovadores.

Atributo de Serviço: inovação.

Dessa maneira, para ser reconhecida pela promoção do fortalecimento da cidadania fiscal e pela racionalização dos recursos públicos, a Coordenação irá disponibilizar aos seus *Stakeholders* “soluções por meio de educação orçamentária e processos inovadores”, que são os Resultados Esperados 1 e 2.

As soluções propostas pela Coordenação serão atendidas por meio dos seguintes valores que traduzem oportunidades para nivelar o conhecimento nos temas estratégicos estabelecidos de forma mais econômica (menor custo), eficiente (fazer mais com menos) e eficaz atingir o público previsto.

Por meio de um processo de *brainstorm*, ou seja rodada de ideias, a equipe entendeu que os principais atributos deveria ser: Inovação – projetos inovadores traduzindo essa nova proposta, Imagem – ser reconhecida com uma Coordenação capaz de entregar serviços de qualidade, Onerosidade - menor custo, Simplificador – buscar a forma mais eficiente e eficaz de entregar o serviço, Integração Tecnológica e Socialização – permitir por meio da integração tecnologia atingir uma maior quantidade de pessoas por meio de seus cursos em um determinado período de tempo. Para que você entenda melhor o que são esses valores detalharemos cada um na tabela a seguir.



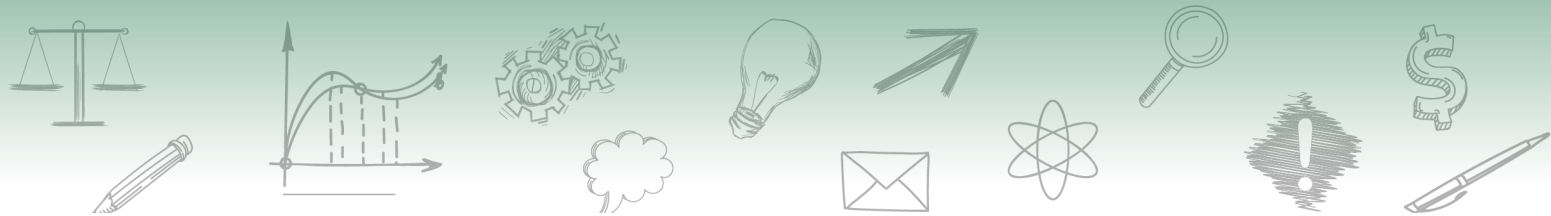
Proposta de Valor	Descrição	Objetivo estratégico
Inovação	<i>Projetos inovadores nunca vistos antes.</i>	Criar sistemáticas por meio de produtos educacionais para promover um avanço contínuo em soluções para os desafios existentes.
Imagem	<i>Reconhecimento pela reputação e expertise.</i>	Expandir a quantidade de clientes em função da imagem da organização e qualidade do produto.
Onerosidade	<i>Forma menos onerosa de realizar o processo.</i>	Aumentar a Produção com alto nível de qualidade com a melhor relação benefício x custo e sem trabalho.
Simplificador	<i>Conveniência e disponibilidade dos produtos.</i>	Construir processos otimizados para tornar a vida simples e descomplicada em uma base de relacionamento com a coordenação.
Integração Tecnológica	<i>Produtos customizados com solução integrada.</i>	Apresentar soluções customizadas e contínuas para os Stakeholders com base numa relação permanente.
Socialização	<i>Serviços flexíveis e relacionamento interpessoal, porque confiam na coordenação.</i>	Construir confiança e segurança nos clientes.

Tabela 1 | Soluções/Valores

Fonte: Managing and Delivering Performance (2009) – Bernard Marr, adaptação equipe COEDO.

A partir dessas informações da Coordenação podemos dizer que a Proposta de Valor deve expressar as razões pelas quais os *Stakeholders* devem dar preferência a sua instituição. E, para isso acontecer devemos estar atentos e demonstrar na Proposta as seguintes situações:

- Estar alinhada com os seus centros de excelência, a exemplo da SOF que é considerada centro de excelência em Orçamento e ensino a distância.
- Estar enraizada no espírito de sua organização, ou seja, a SOF dispõe da cultura de valor alinhada com os valores propostos.
- Estar alinhada com a necessidade dos seus *Stakeholders* (Eu quero – Eu preciso).
- Dispor de atributos de valor, de marca e de relacionamento com os clientes atrelados a suas atitudes e cuidados na execução por parte dos servidores de sua organização, por exemplo: competência no trato dos produtos e serviços, soluções customizadas e de qualidade (é a melhor Proposta de Valor).
- Dispor de processos de trabalho que dão suporte para cumprir as promessas. Por exemplo: o teor de sua proposta está contemplado nos processos de sua organização (Eu acredito em você).



A figura a seguir exemplifica de que forma esses atributos da Proposta de Valor do Cliente irão integrar a Dimensão *Stakeholders/Cliente* do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.



Figura 3 | Proposta de Valor do Cliente.

4. Metodologia *Balanced Scorecard* no mundo

Conforme você viu no Módulo 1, existem diversas metodologias de planejamento e escolhemos trabalhar com o BSC. Entenda melhor o motivo dessa escolha e de que forma ela orienta a construção dos objetivos estratégicos e os acomoda nas Perspectivas e Temas Estratégicos. Acompanhe!

De acordo com os gregos, “método” é um caminho para se atingir um determinado fim. Seguindo esse conceito, a metodologia *Balanced Scorecard* - BSC foi criada a partir de uma parceria entre Robert S. Kaplan, professor de *Harvard Business School* e David. P. Norton, pesquisador da empresa, KPMG, em 1990.

O BSC tinha por finalidade medir o desempenho das organizações, ou seja, ampliar a visão meramente financeira de até então, proporcionando uma visão global da organização e, assim, fornecendo os meios necessários para os processos de monitoramento e avaliação.

SAIBA MAIS

Nos últimos anos, aproximadamente 70% das 1000 empresas da revista Fortune utilizam o BSC como forma de apoiar a gestão de desempenho, uma vez que essa metodologia apresenta uma tradução confiável da Missão, Visão, Valores e Estratégia traduzidos em Objetivos, Medidas de Desempenho e Metas.

O BSC representa:

- **Um Sistema de Medidas:** por causa dos indicadores e das metas.



- **Um Sistema de Gestão Estratégica:** porque propicia o acompanhamento do alcance das metas.
- **Uma Ferramenta de Comunicação:** por se tratar da apresentação da estratégia, de forma bem objetiva, em um mapa estratégico com temas distribuídos em perspectiva ou dimensões e por se tratar, também, de um quadro de medidas (Scorecard) com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Assim, o BSC é implementado por meio de relações de causa e efeito, entre objetivos relativos às diferentes perspectivas da organização e dispostos conforme apresentado na figura.

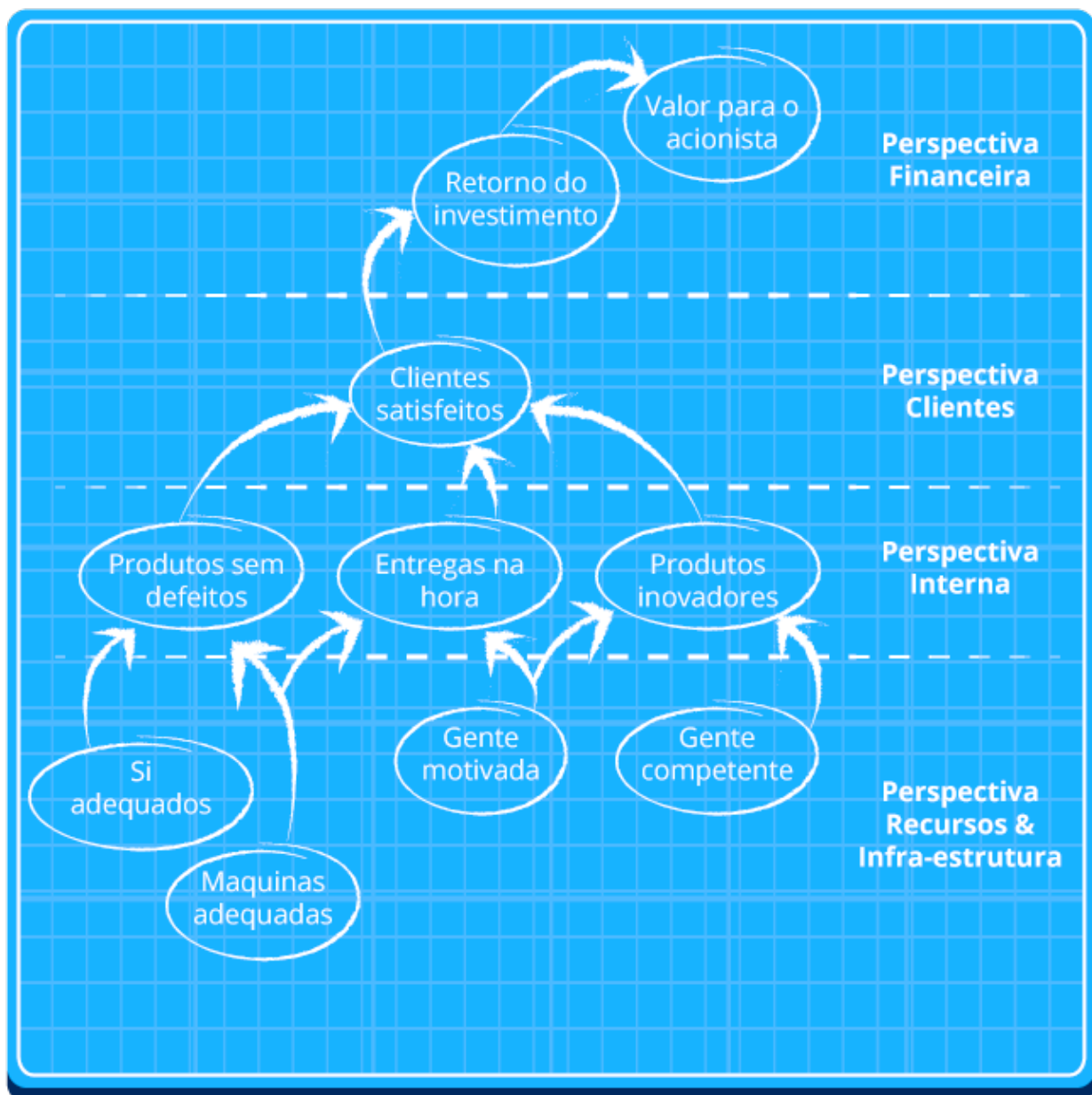
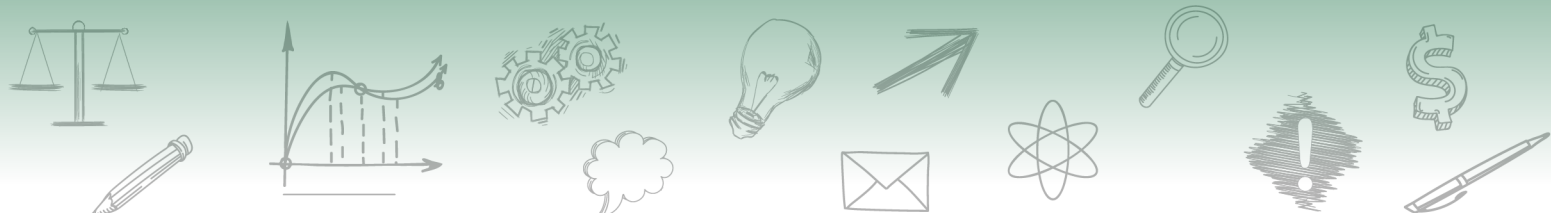


Figura 4 | Estrutura do BSC.
Fonte: figura do Google Imagens



A figura corresponde à estrutura da metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, apresentando as quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e Pessoas. As setas interligando os objetivos das diferentes camadas demonstram as relações de causalidade que podem ser analisadas da seguinte forma:

- a) Para aumentar o valor do acionista é necessário aumentar o retorno do investimento.
- b) Para aumentar o retorno do investimento é preciso que haja mais clientes satisfeitos e dessa forma aumenta-se a venda dos produtos.
- c) Para aumentar a satisfação dos clientes é preciso aumentar a entrega de produtos sem defeitos, a quantidade de produtos inovadores e realizar as entregas na hora.
- d) Para entregar produtos sem defeitos é necessário verificar se eles estão adequados a especificação e se as máquinas empregadas são adequadas.
- e) Para entregar os produtos na hora é preciso que as máquinas utilizadas sejam adequadas e o pessoal envolvido com a produção esteja motivado.
- f) Para entregar produtos inovadores é necessário pessoal motivado e competente.

O *Balanced Scorecard*, por meio de Perspectivas e Temas Estratégicos, permite estruturar a estratégia da organização de forma transparente e sistêmica, tomando preferencialmente como ponto de partida a Perspectiva de Clientes e *Stakeholders*.

4.1 Perspectivas

As perspectivas ou dimensões correspondem às diferentes lentes pelas quais iremos analisar uma organização. Nesse curso, adotaremos como base as perspectivas apresentadas por Robert S. Kaplan e David P. Norton em seu livro *"Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis"*, adaptadas para o setor público. São elas:

- **Perspectiva de *Stakeholders***

Busca responder as seguintes questões:

- ✓ De que modo satisfaremos as necessidades dos nossos *Stakeholders* ou Clientes?
- ✓ Quais os *Stakeholders* ou Clientes são os mais importantes para a organização, levando em conta o seu nível de influência?
- ✓ Qual a Proposta de Valor de *Stakeholders* (integração das propostas de valor individuais)?
- ✓ Como garantir a entrega de atributos de produtos e serviços (redução de custo, aumento de qualidade, diversificação de produtos e serviços, customização de soluções), de relacionamento (tempo e qualidade do atendimento e melhoria contínua do relacionamento com os *Stakeholders* e Clientes) de imagem (marca) para *Stakeholders*, o fortalecimento da imagem e a melhoria contínua do relacionamento com os *Stakeholders*?



- **Perspectiva de Processos Internos**

Busca responder as questões:

- ✓ Como criar os valores prometidos na Proposta de Valor de *Stakeholders*?
- ✓ De que forma desenvolveremos os processos operacionais críticos da nossa atividade?
- ✓ Quais processos deverão ser introduzidos ou melhorados para que alcancemos os resultados previstos na Perspectiva de *Stakeholders*?
- ✓ Em quais Macroprocessos (agrupamento de processos) poderemos reunir os processos críticos para transformar os ativos intangíveis (capital intelectual) em ativos tangíveis (valores a serem entregues aos *Stakeholders* e Clientes)?

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Busca responder as questões:

- ✓ Qual o suporte necessário em termos de Capital Humano⁷, o Capital Organizacional⁸ eo Capital de Informação⁹ para acriação dos processos de interesse da organização?
- ✓ Dispomos dos recursos para responder às necessidades dos objetivos estratégicos, das inovações que estão sendo propostas?

- **Perspectiva Orçamentária e Financeira:**

Diz respeito aos recursos orçamentários e financeiros necessários para a implantação dos objetivos. Diz respeito à previsão de recursos orçamentários por parte da organização.

A figura a seguir exemplifica um mapa estratégico com diferentes perspectivas para uma organização pública.

7_ Capital Humano: É o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

8_ Capital Organizacional: É composto de vários elementos – valores, crenças, comportamentos, tradições, formas de funcionamento, processos que influenciam e são influenciados pelos estilos de gestão predominantes.

9_ Capital de Informação: É a infraestrutura de tecnologia da organização, composta de Equipamentos, Sistemas, Base de Dados e Redes.

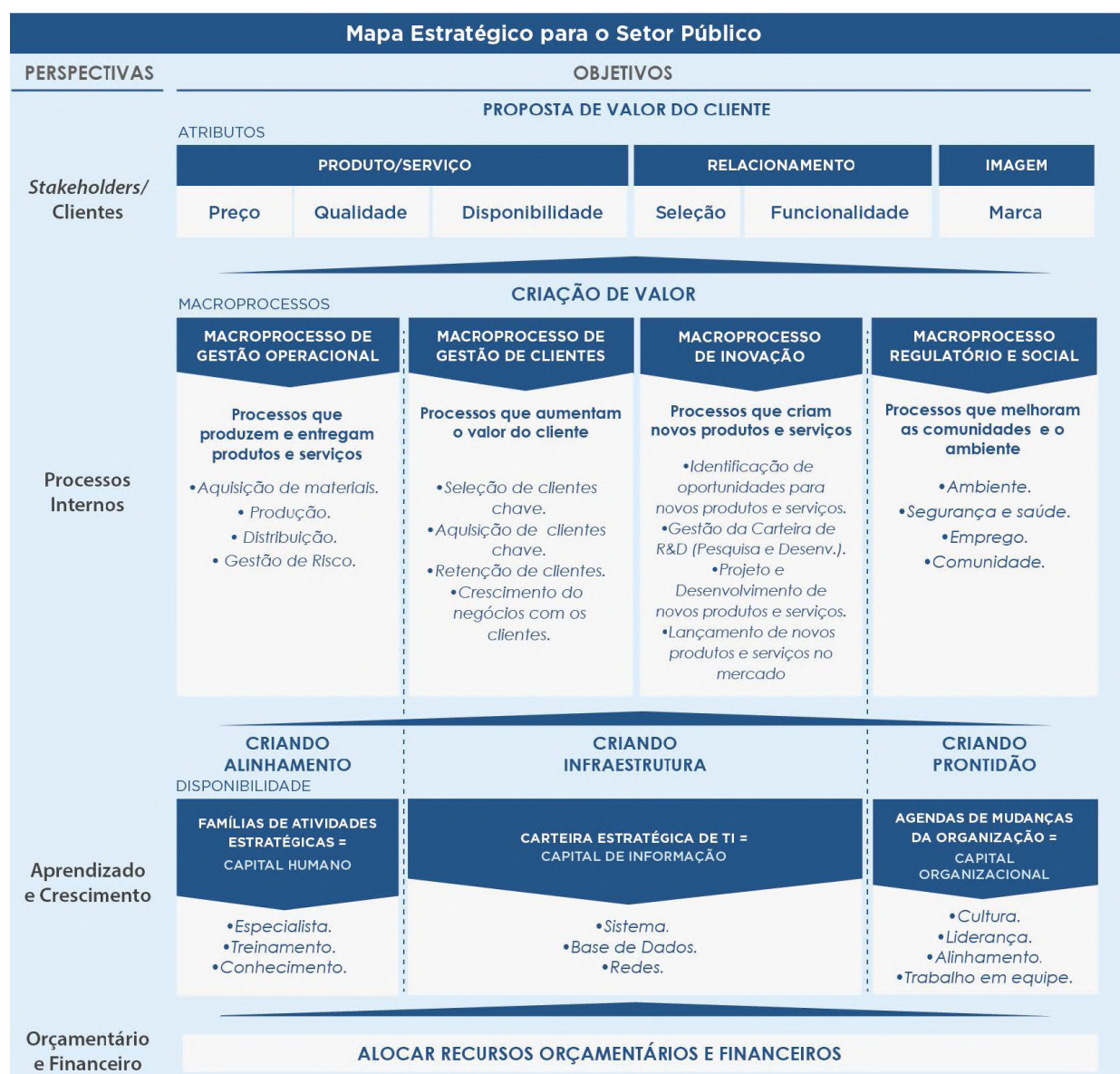
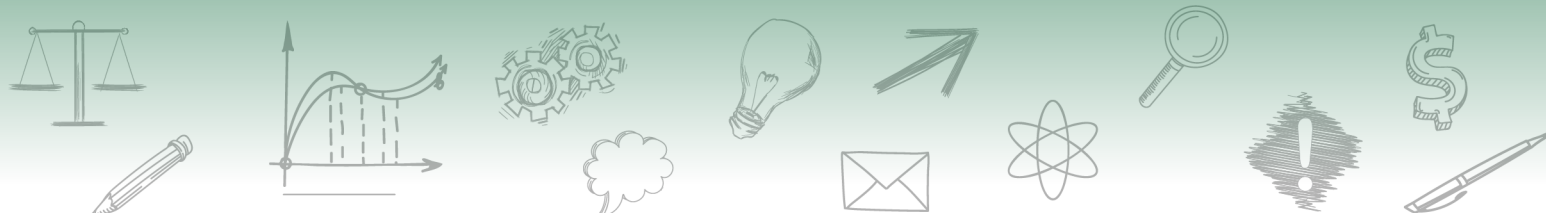


Figura 5 | Mapa Estratégico para o setor público-BSC.

Fonte: Mapas Estratégicos – Norton e Kaplan – adaptado

Veja o exemplo de um Tema perpassando pelas diferentes perspectivas.

EXEMPLO



O Tema Excelência Operacional agrupará os seguintes objetivos:

Redução de custos, aumento de qualidade e maior satisfação dos clientes (Perspectiva Clientes e *Stakeholders*), se houver.

Melhoria e simplificação dos processos (Perspectiva Processos Internos), se houver.



Melhoria das habilidades operacionais dos servidores (Perspectiva Aprendizado e Crescimento), se houver.

Dotação orçamentária e financeira (Perspectiva Orçamentária e Financeira).

Revisão do módulo

Neste módulo você aprendeu os primeiros conceitos sobre estratégia. Viu que a Visão é a mãe da estratégia, pois cabe a ela estabelecer onde a organização deseja chegar em um curto horizonte de tempo (3 a 5 anos).

Dela decorrem os Temas Estratégicos, que podem vir agregados à sua declaração ou em separado. Os Temas Estratégicos funcionam como agregadores voltados a alcançar um determinado Resultado Esperado. Para cada um dos Temas Estratégicos define-se um Resultado Esperado que, uma vez atingido, vai aproximar a organização do seu anseio expresso na Visão.

Você também aprendeu que a Proposta de Valor de *Stakeholders* é a essência do Planejamento, uma vez que traduz as demandas dos *Stakeholders*.

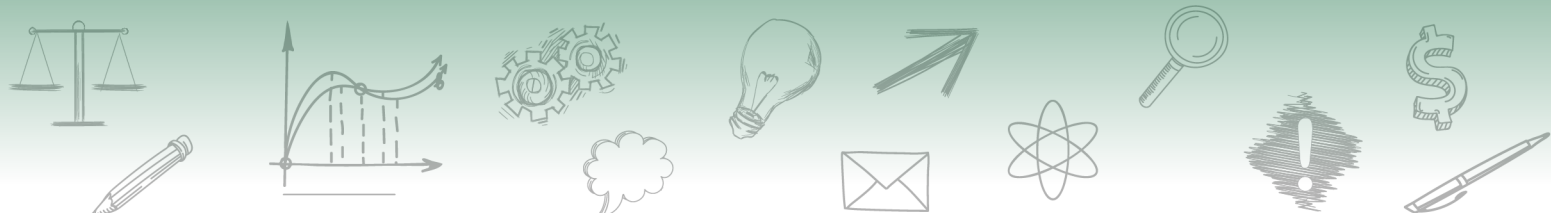
Quanto à metodologia *Balanced Scorecard*, ela é a mais moderna em termos de tradução de estratégia e, também, a mais utilizada em termos mundiais. Isso ocorre em função de sua abordagem global da organização. Ela olha a empresa sob diferentes lentes. A primeira, denominada de Financeira, que tem por finalidade verificar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

Em seguida temos a Perspectiva Clientes. Talvez a mais importantes delas, pois cabe a ela estabelecer a Proposta de Valor da empresa, e isso significa estabelecer os produtos e serviços que deverão ser oferecidos, qual a imagem da empresa junto aos seus clientes e como fidelizar o cliente por meio de um bom relacionamento.

A próxima Perspectiva é denominada de Processos Internos, também chamada de Perspectiva de Criação de Valor, uma vez que é aí que são estabelecidos os processos responsáveis pela entrega de produtos ou serviços, pelo atendimento ao cliente, etc.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento o olhar está voltado para o Capital Humano, Capital Tecnológico e Capital Organizacional. Em outras palavras, informa qual a dependência da empresa em termos de pessoal, capacitação, redes de tecnologia, liderança, clima de trabalho para a criação ou aperfeiçoamento de processos.

Por fim, existe a Perspectiva Orçamentária e Financeira, que é aquela que identifica se os recursos existentes são suficientes para atender as necessidades de capital de pessoal, tecnológico e organizacional.



Referencias

1. MARR, Bernard. Managing and Delivering Performance, England: Elsevier 2009.
ROHM, Howard; WISEY, David; PERRY, Gail Stout and MONTGOMERY, Dan. The Institute Way, 1st Edition, United States, Carry NC: The Institute Press, 2013.
2. WILLEY, John. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4th edition, United States, San Francisco, CA: Jossey -Bass, 2011.



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

5

Desenvolvendo a
Estratégia





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.



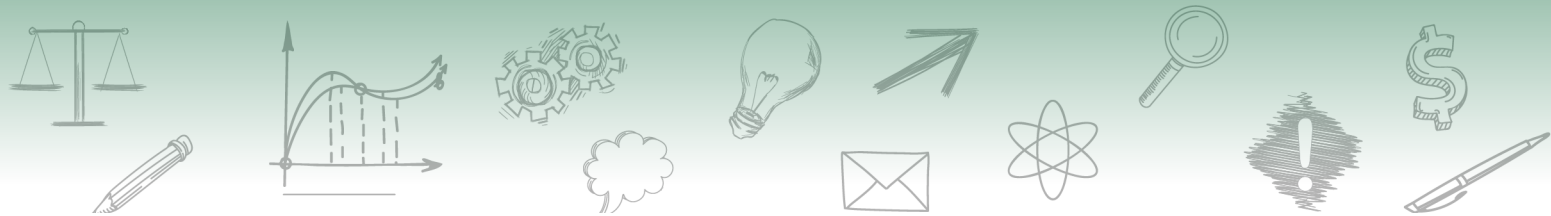
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

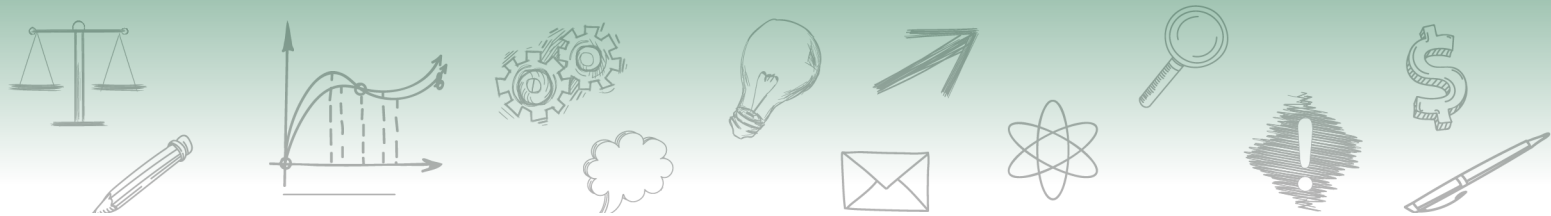
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Objetivos Estratégicos, Mapas Temáticos e Estratégicos.....	5
1.1 Objetivos Estratégicos	5
1.2 Mapas Temáticos e Estratégicos.....	8
 2. Indicadores de Resultado, de Processos e Metas.....	11
2.1 Indicadores de Resultado e de Processo	12
2.2 Principais Atributos de Indicadores.....	14
2.3 Tipos de Indicadores.....	15
2.4 Representação Gráfica de Indicadores	17
2.5 Metas.....	22
 3. Fatores Críticos de Sucesso	23
 4. Iniciativas Estratégicas	26
 Revisão do módulo	33
 Referencias	36





Módulo 5 Desenvolvendo a Estratégia

1. Objetivos Estratégicos, Mapas Temáticos e Estratégicos

Neste módulo, apresentaremos os conceitos de Objetivos Estratégicos, Temas Estratégicos, Mapas Temáticos e Estratégicos e a relação existente entre eles no contexto da metodologia BSC.

Para iniciar, considere as seguintes questões: **Você tem ideia do que significa objetivo estratégico e conhece quais são os objetivos estratégicos elencados na organização em que você trabalha? A sua empresa persegue os objetivos definidos a fim de assegurar melhores resultados?**

1.1 Objetivos Estratégicos



Caso você não saiba ou não se lembre dos objetivos estratégicos da sua empresa, vamos recordar o que esse conceito significa! De maneira bem simples, podemos definir os objetivos estratégicos como sendo os resultados que a organização ou empresa pretende perseguir.

Isso pelo fato de que os objetivos estratégicos são declarações de direcionamentos, mas são contínuos no tempo, exemplo: Capacitar os servidores do Ministério do Planejamento; aumentar a capacidade intelectual dos servidores

do Ministério do Planejamento, etc.

Eles respondem às seguintes questões:

- Quais melhorias contínuas são necessárias para alcançar os Resultados Esperados?
- De que forma a organização em que você trabalha irá alcançar o que foi proposto na Visão?

Essas **declarações de melhorias contínuas** constituem os objetivos estratégicos. Ao estabelecê-los é importante que se faça uma descrição de cada um deles, no sentido de instituir uma memória que evitará ambiguidades de entendimento ao longo do tempo.

Além disso, essa descrição, será muito importante para a elaboração dos indicadores, das metas e das iniciativas estratégicas, temas que falaremos mais adiante.



DESTAQUE

Retomando o conceito de objetivos estratégicos, podemos afirmar ainda que eles traduzem os Temas Estratégicos com enfoque nos respectivos Resultados Esperados. Por que? Pelo fato da Estratégia, que corresponde aos objetivos estratégicos, ter por finalidade a tradução da Visão.

Veja que isso pode ser feito de forma direta, ou seja, Visão e Objetivos Estratégicos, ou de uma forma mais elaborada, que envolve Visão, Temas Estratégicos, Resultados Esperados, para somente então estabelecer os objetivos estratégicos que respondem a esses Resultados. Por exemplo:

Visão: Ser reconhecida por sua atuação na formação de servidores no setor público.

Tema Estratégico: Cursos profissionalizantes.

Resultado Estratégico: Aumentar o número de servidores públicos com cursos de especialização.

Objetivos Estratégicos: Aumentar o número de capacitações semestrais de servidores públicos e aumentar a oferta de cursos de especialização. Observe que por serem objetivos estratégicos, ambos os objetivos são contínuos.

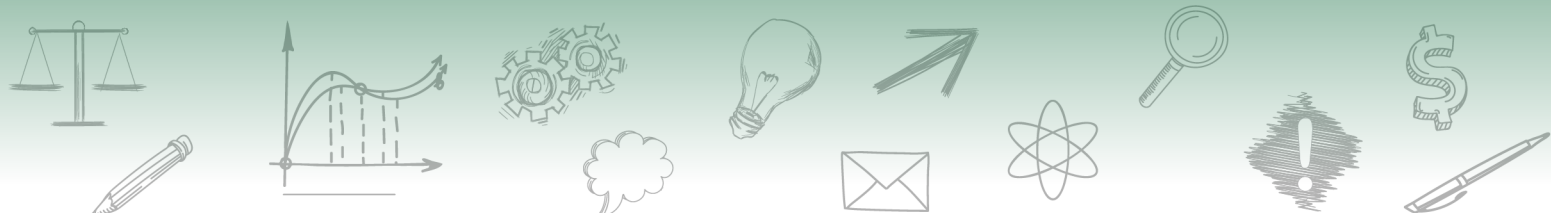
Quanto à elaboração, os objetivos devem sempre ser elaborados com verbos no infinitivo, que indicam um processo de melhoria contínua, como: aumentar, melhorar, reduzir, aperfeiçoar, fortalecer, etc.

Agora observe a utilização desses verbos nos exemplos a seguir:

- Fortalecer as habilidades dos servidores.
- Aumentar a satisfação dos *Stakeholders*.
- Fortalecer parcerias estratégicas.
- Realizar formas alternativas de aprendizagem.
- Melhorar a imagem da organização.

Você consegue perceber que cada um desses objetivos designa resultados a serem perseguidos de forma contínua? Desse modo, será sempre necessário fortalecer as habilidades dos servidores, aumentar a satisfação dos *Stakeholders*, fortalecer as parcerias estratégicas, etc.

Agora, nas situações em que existir mais de um Tema Estratégico, recomendamos que você construa os objetivos da sua organização separados por Tema. Isso equivale a estarem distribuídos



nas diversas Perspectivas por Resultado Esperado e por meio de relações causa e efeito, conforme mostrado no quadro a seguir.

	TEMA 2 SAÚDE PÚBLICA	TEMA 2 INFRAESTRUTURA TERRESTRE	TEMA 2 ARTES
PERSPECTIVAS	Resultado Esperado 1: Melhorar a Saúde Pública.	Resultado Esperado 2: Aperfeiçoar a Infraestrutura Terrestre.	Resultado Esperado 3: Intensificar as Exposições de Arte no País.
Stakeholders	Mitigar epidemias	Entregar rodovias	Expor telas
Processos Internos	Desenvolver programas de vacinação	Construir rodovias	Pintar ou adquirir telas
Aprendizado e Crescimento	Contratar e capacitar Profissionais	Contratar e capacitar engenheiros	Contratar e capacitar pintores
Financeira	Prover recursos	Prover recursos	Prover recursos

Quadro 1 | Relações causa e efeito

Para ficar mais claro, vamos analisar com mais profundidade o Tema Estratégico 1, denominado Saúde Pública. O resultado que esperamos desse Tema é uma melhoria da saúde pública. São muitas as formas de buscar o resultado apontado, tais como: mitigar epidemias, melhorar o atendimento médico, aumentar o número de profissionais na saúde pública, reduzir o tempo de espera nas filas hospitalares, etc.

Considerando a opção “Mitigar epidemias”, ou seja, reduzir o número de casos por epidemia, torna-se necessário desenvolver de forma contínua programas de vacinação. Contudo, para vacinar é preciso contratar e capacitar profissionais, e isso só será possível se houver recursos orçamentários ou financeiros disponíveis. Esse mesmo raciocínio deve ser utilizado para os outros Temas Estratégicos.

Nesse sentido, reforçamos a necessidade de, ao definir os objetivos, criar uma descrição para cada um deles. Ainda no exemplo do objetivo “Mitigar epidemias”, a descrição poderia ser: reduzir o número de casos registrados para cada uma das epidemias no país, na região, no estado ou em uma determinada comunidade.

DESTAQUE

Por fim, cabe destacar que a descrição do objetivo cumpre uma dupla finalidade: a primeira é no papel de memória para que, ao longo do tempo, as pessoas saibam a que se destina o objetivo; a segunda é que a descrição do objetivo fornece elementos para a criação de indicadores e metas, assuntos que serão estudados mais adiante.



1.2 Mapas Temáticos e Estratégicos

O Mapa Temático é um conjunto de objetivos alocados nas diversas perspectivas para um único Tema. Por exemplo, o Mapa Temático para Saúde Pública e Infraestrutura: Observe!

Mapa Temático 1: Saúde Pública

PERSPECTIVAS	RESULTADO ESPERADO 1: “MELHORAR A SAÚDE PÚBLICA”
Stakeholders	Mitigar epidemias
Processos Internos	Desenvolver um programa de vacinação
Aprendizado e Crescimento	Contratar e capacitar profissionais
Financeira	Prover os recursos financeiros necessários para a contratação de médicos e enfermeiros, vacinas, logística, etc.

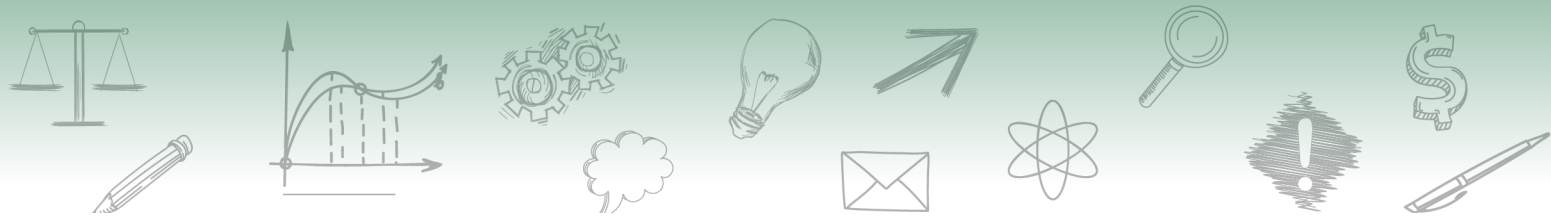
Mapa Temático 2: Infraestrutura

PERSPECTIVAS	RESULTADO ESPERADO 2: “APERFEIÇOAR A INFRAESTRUTURA TERRESTRE”
Stakeholders	Entregar rodovias
Processos Internos	Construir rodovias.
Aprendizado e Crescimento	Contratar e capacitar engenheiros
Financeira	Prover os recursos necessários para a compra dos insumos, tais como, tratores, retroescavadeiras.

Cada Mapa Temático deverá dispor entre quatro a oito objetivos estratégicos, sendo de um a dois por Perspectiva. Uma vez construídos os Mapas Temáticos, devemos fazer uma superposição deles e criar o Mapa Estratégico, conforme indicado no quadro a seguir.

PERSPECTIVAS	RESULTADO ESPERADO 1: “MELHORAR A SAÚDE PÚBLICA”	RESULTADO ESPERADO 2: “APERFEIÇOAR A INFRAESTRUTURA TERRESTRE”
Stakeholders	Mitigar epidemias	Mitigar epidemias
Processos Internos	Desenvolver programas de vacinação	Construir rodovias
Aprendizado e Crescimento	Contratar e capacitar profissionais	
Financeira	Prover os recursos necessários	

Quadro 2 | Mapa Estratégico



Como dissemos, o Mapa Estratégico é uma superposição entre os Mapas Temáticos. Por isso, “prover os recursos necessários” e “contratar e capacitar profissionais” irá aparecer uma única vez no Mapa Estratégico.

Agora que você já tem uma noção sobre o que são os Mapas Temáticos e Estratégicos, vamos nos aprofundar um pouco mais. Na figura a seguir, apresentaremos os Temas Estratégicos e os Resultados Esperados decorrentes da Visão de uma organização hipotética. Observe.

TEMAS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
Excelência Operacional	Aumentar a eficiência e a eficácia dos produtos/serviços.
Parcerias Estratégicas	Parceiros são ativamente engajados conosco na entrega de serviços por meio de relações ganha-ganha.
Serviços de Alto Impacto	Programas e Serviços que auxiliam intensificar o impacto da atuação sobre as famílias.
Construção de Competências	Aprimorar o conhecimento e o aumento da eficiência dos serviços.

Figura 1 | Mapa Estratégico da organização

Cada um dos Temas Estratégicos supramencionados será responsável por um Mapa Temático. A cada um dos Mapas Temáticos estará associado uma série de objetivos detalhados a seguir. Em relação a hipótese apresentada, alguns possíveis objetivos identificados foram:

Excelência Operacional: aumentar os resultados para a comunidade, aumentar os resultados para as famílias, aumentar o custo/benefício, melhorar os programas de desenvolvimento, melhorar a qualidade do serviço, aumentar o conhecimento, competências e habilidades, aumentar a motivação do empregado, dinamizar o uso de tecnologia.

Parcerias Estratégicas: melhorar a defesa dos interesses da comunidade, aumentar as parcerias, aumentar o conhecimento, competências e habilidades.

Serviços de Alto Impacto: aumentar os resultados para as famílias, aumentar os resultados para a comunidade, diversificar o financiamento, melhorar os programas de desenvolvimento, melhorar a qualidade do serviço, aumentar o conhecimento, competências e habilidades, aumentar a motivação do empregado, dinamizar o uso de tecnologia.

Construção de Competências: aumentar os resultados para as famílias, aumentar os resultados para a comunidade, diversificação do financiamento, aumentar o benefício/custo, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar o conhecimento, competências e habilidades.

Agora vamos lhe apresentar como ficará a montagem dos Mapas Temáticos. Observe que a mesma cor numa mesma Perspectiva significa que se trata do mesmo objetivo estratégico em Temas Estratégicos diferentes. Confuso? Acompanhe cuidadosamente essas afirmativas na imagem a seguir.

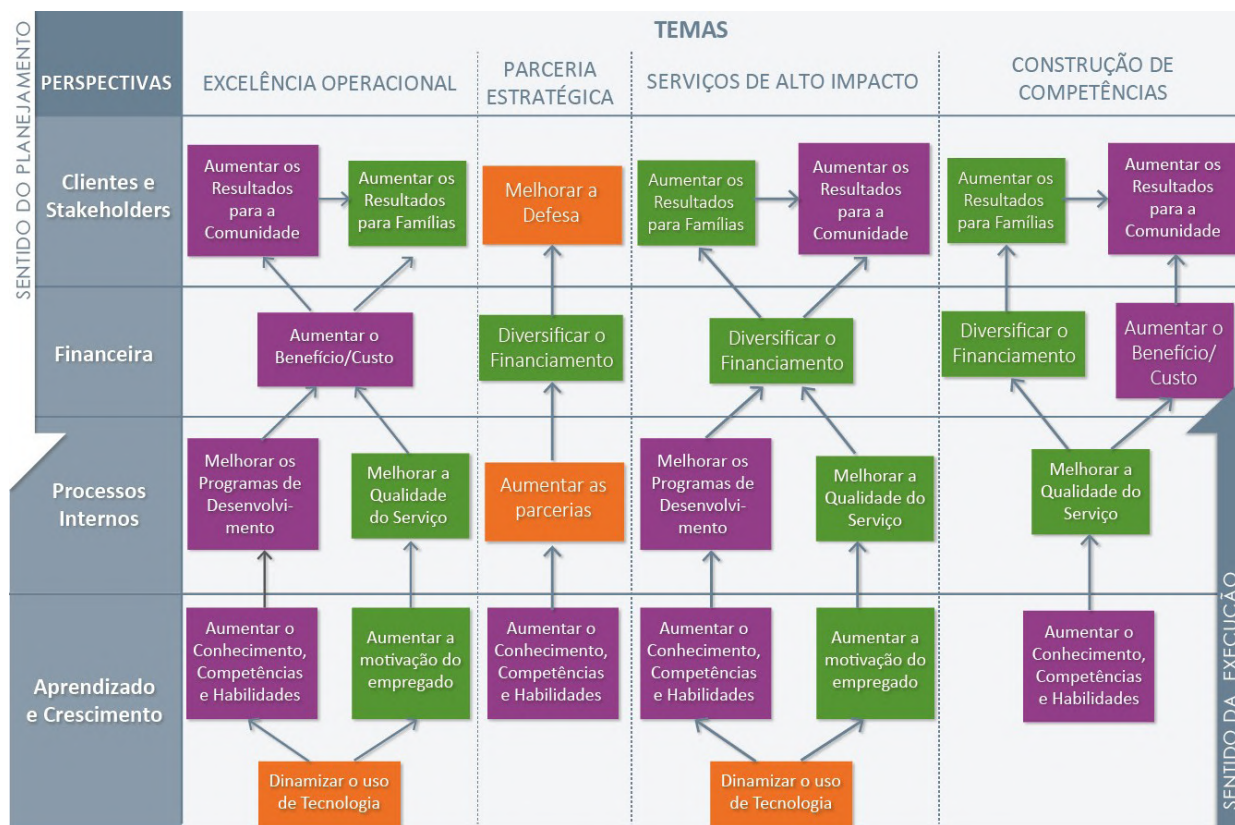


Figura 2 | Mapas Temáticos

Precisamos agora consolidar os Mapas Temáticos e construir um Mapa Estratégico. Pedimos sua atenção para o fato de que objetivos de uma mesma Perspectiva e de uma mesma cor só irão aparecer uma única vez. Observe!

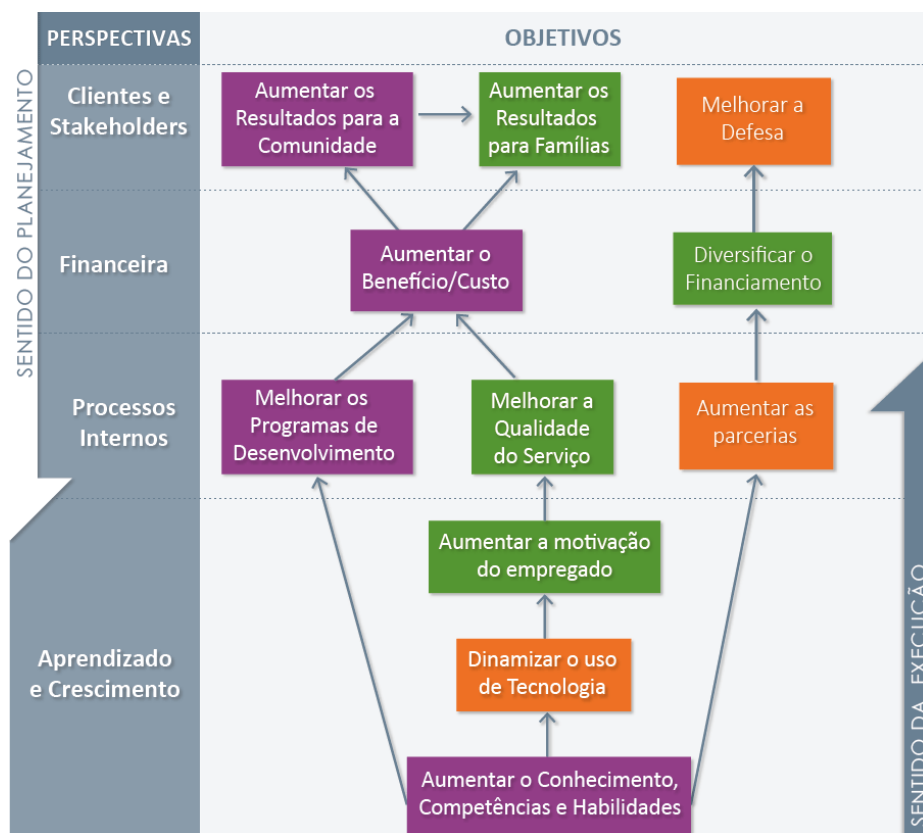
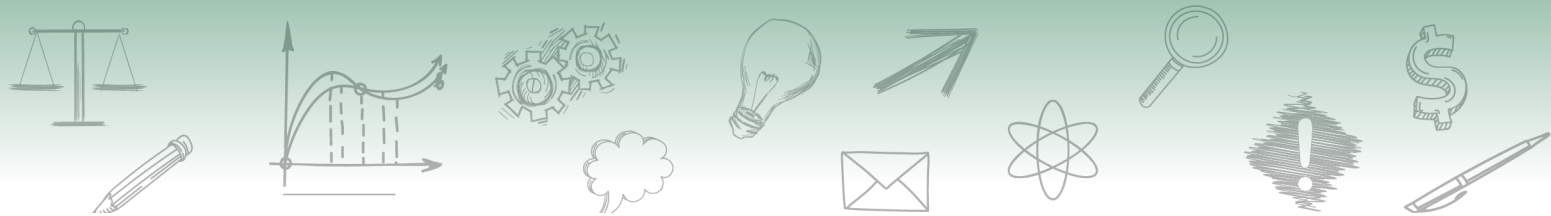


Figura 3 | Mapa Estratégico

2. Indicadores de Resultado, de Processos e Metas

Para iniciar esse tópico analise atentamente a imagem.

Polo Aquático

Nas Olimpíadas de Londres, em 2012, a Itália utilizou como estratégia para os longos períodos de batalha no pólo aquático:

- ✓ treinar suas jogadoras em artes marciais;
- ✓ apostar em uma atleta com muita força física e precisão nos arremessos e colocá-la no ataque.

Resultado:
Apesar das táticas, o time perdeu nas quartas de final para os EUA.

Elisa Casanova, jogadora de pólo aquático.



Agora reflita: o que esses itens de um treino têm a ver com Indicadores de Resultado, Processo e metas?

Indicadores são aproximações da realidade, contêm informações relevantes sobre determinados atributos e dimensões de uma variável em observação. Caso fossem exatos, seriam medidas e não indicadores (que indica, que aponta).

Eles são muito úteis na aferição do cumprimento de metas e no estabelecimento de pontos de alerta para a execução e o monitoramento. Ou seja, ajudam a evidenciar se os resultados planejados estão sendo alcançados. Indicadores são bastante utilizados na avaliação das seguintes situações:

- Desempenho anterior versus desempenho corrente (passado versus presente).
- Desempenho corrente versus padrão de comparação (resultado próprio versus resultado de terceiro).
- Desempenho atual versus desempenho futuro (prospectivo versus atual).

DESTAQUE

A definição de indicadores é uma tarefa crucial para uma organização. Os indicadores escolhidos serão a base para definir metas, rumos e estratégias. É importante que eles mostrem não só o passado da organização, mas também suas perspectivas de futuro e, por isso, existem indicadores de Resultados e de Processo, entre outros.

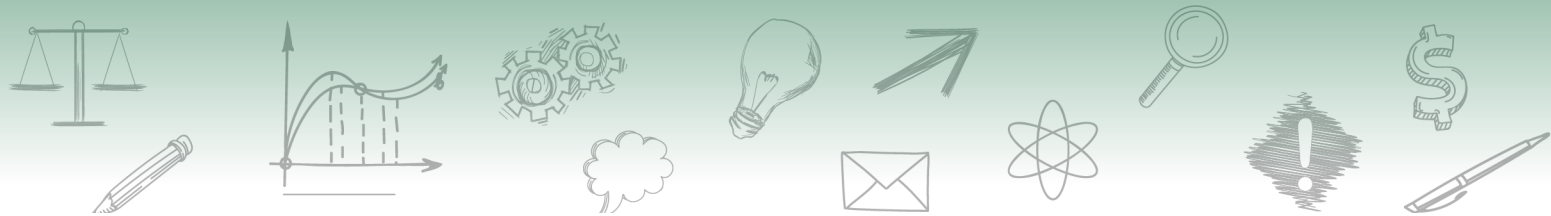
2.1 Indicadores de Resultado e de Processo

Os indicadores de Resultado e de Processo são muito importantes. O primeiro equivale a olhar pelo retrovisor, ou seja, olhar para o passado, enquanto que o segundo equivale a olhar pelo para-brisa, ou seja, para o futuro.

Como o próprio nome diz, **Indicadores de Resultados** representam uma aferição do resultado final de um objetivo, um programa, um projeto ou serviço. Exemplo: vendas, quantidade de clientes, posição no mercado, saída de funcionários. Usualmente empregam verbos que indicam mudança de estado, como: aumentar, reduzir, maximizar, etc.

Já os **Indicadores de Processo** são aqueles que avaliam o andamento das ações necessárias para atingir os resultados. Nesse sentido nos informam a respeito de produtos obtidos por processos em andamento, tais como: clientes visitados, equipes treinadas e funcionários incentivados.

Quando afirmamos: é necessário haver uma melhoria no Sistema de Informações da Receita Federal, para que ocorra um aumento da satisfação dos seus contribuintes, estamos nos



reportando a um processo: melhorar o sistema de informações da Receita Federal (indicador de Processo) para que ocorra um resultado: aumento da satisfação dos contribuintes da Receita Federal (Indicador de Resultado).

DESTAQUE

A Causa é avaliada por um Indicador de Processo.

O Resultado é avaliado por um Indicador de Resultado.

Mas, como construir esses Indicadores? Vejamos. Todos os objetivos têm uma finalidade. A verificação do alcance dessa finalidade denominamos de Indicador de Resultado. Todo resultado depende de um processo para que ele possa acontecer. Acompanhar o andamento desse processo, denominamos de Indicador de Processo.

Muito simples. Com relação a cada objetivo, existe um resultado a ser perseguido e que é responsável por um indicador de resultado e os indicadores de Processo decorrentes da mensuração do andamento das ações que levarão ao objetivo. Tanto os indicadores de Resultado, quanto os de Processo podem ser quantitativos ou qualitativos.

Seja simples na forma de elaborar indicadores. Busque utilizar a linguagem do dia a dia. Eles são responsáveis por nos trazer as informações mais diversas, tais como: Qual o supermercado onde encontro aveia mais barato? Qual das marcas de sabão em pó me deixa a roupa mais limpa? Qual o percentual de pessoas da população de Brasília adquiriu gripe em 2018? Qual o percentual da população de Brasília foi vacinado em 2018?

Qual o custo de vacinação por habitante? Das pessoas vacinadas em 2018, quantas voltaram a gripar? Note que as perguntas poderiam ser diversas e buscam responder questões que possibilitem a tomada de decisões. Viu como a linguagem utilizada é bastante simples? Lembre-se sempre: “Menos é Mais”.

Agora, observe um exemplo de como elaborar Indicadores a partir de objetivos estabelecidos.

	QUANTITATIVO	QUALITATIVO	OBJETIVO
INDICADOR DE PROCESSO	Quantas vacinas aplicamos? 8.000 vacinas aplicadas.	Qual a relevância qualitativa do processo de vacinação? 80% de vacinas	Mitigar o surto de gripe na cidade.
INDICADOR DE RESULTADO	Qual o resultado resultante de nossa atuação? Porcentagem das pessoas vacinadas que não contraíram gripe no ano.		

Quadro 3 | Indicadores de Processo e de Resultado



Contexto: muitas pessoas estão ficando gripadas todos os anos, resultando em muitas faltas no trabalho em Brasília.

Programa: vacinação da população de Brasília.

Finalidade do programa: reduzir o número de pessoas gripadas, todos os anos em Brasília.

Processo: Vacinar a população de Brasília.

Produto: Pessoas vacinadas em Brasília.

Indicador de processo: da população de Brasília, qual o percentual que foi vacinado?

Indicador de processo: qual o número de vacinas aplicadas por cada enfermeiro?

Indicador de Resultado: das pessoas que foram vacinadas, quantas não contraíram gripe?

Indicador de Resultado: qual a redução em faltas no trabalho que pode ser atribuída ao processo de vacinação?

Com esse exemplo, esperamos ter deixado claro a distinção entre Indicadores de Processo e de Resultado.

Na literatura especializada é usual identificarmos uma orientação para se construir pelo menos dois indicadores de Processo e um de Resultado para cada objetivo. Nossa orientação é um pouco diferente.

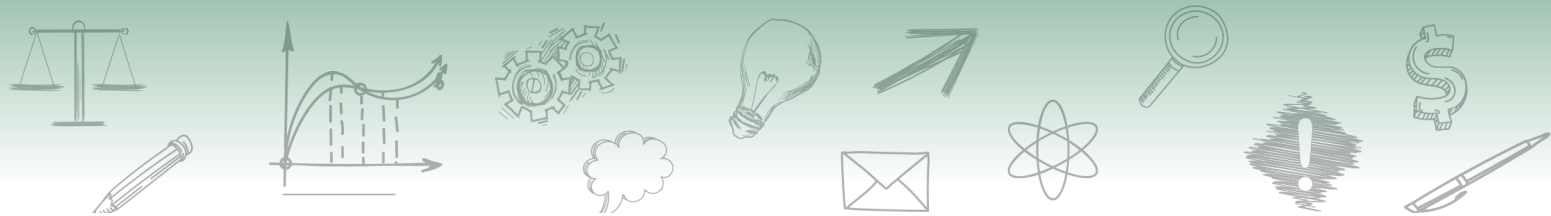
DESTAQUE

Construa somente os indicadores que de fato sejam importantes para a tomada de decisões em sua organização, sem se fixar em limites mínimos ou máximos. De novo, o menos é mais.

2.2 Principais Atributos de Indicadores

Os atributos são requisitos a serem atendidos pelos indicadores. Não sendo possível atender, ainda que um único atributo, devemos reavaliar sobre sua necessidade e aplicabilidade. São eles:

- Validade: é válido?
- Precisão: podemos repetir ou reproduzir os resultados?
- Praticidade: como funciona?
- Economicidade: custo x benefício.



- Rastreabilidade: a origem dos dados, o registro e a manutenção a serem rastreáveis.
- Disponibilidade: existência dos dados.
- Estabilidade: ser estável ao longo do tempo para assegurar a formação de um conjunto de valores (série histórica) que nos permita avaliar a linha de tendência.
- Simplicidade: facilidade de ser compreendido e aplicado.

2.3 Tipos de Indicadores

Existem diversos tipos de indicadores. Alguns deles foram selecionados e estão apresentados a seguir.

- **Simple ou Métrica:**
 - ✓ Número de servidores de uma organização.
 - ✓ Valor do PIB.
- **Compostos:**
 - ✓ PIB per capita = PIB (é uma variável) ÷ população (é outra variável).
 - ✓ Número de analfabetos por 100 pessoas = número de analfabetos (é uma variável) ÷ 100 pessoas (é uma constante).
- **Índices:** resultado da composição de diversos indicadores, cada um com o seu grau de importância (pesos).
 - ✓ **Exemplo:** Índice de Desenvolvimento Humano - IDH = (Longevidade + Educação + Renda).
- Indicador 1 - Longevidade = a composição dos indicadores Esperança de Vida e Taxa de Mortalidade Infantil.
- Indicador 2 - Educação = a composição dos indicadores escolaridade esperada e a Média de anos de escolaridade.
- Indicador 3 - Renda.

Esses indicadores são calculados por meio de uma metodologia denominada de normalização do índice, que corresponde a seguinte fórmula:

$$(\text{Valor Realizado} - \text{Pior Valor}) \div (\text{Maior Valor} - \text{Pior Valor}).$$

Segue um exemplo de Cálculo de Índices de uma Agência de Modelos para que você tenha uma noção do processo. Primeiramente, verificamos os requisitos para a seleção:



Variáveis	Maior Valor	Menor Valor
Altura	1,80	1,30
Idiomas	3	0
Nota Teste	10	0

Obs.: Atenção para o fato de que você deve considerar o maior e o menor valor por variável.

- Altura: maior valor 1,80m; menor valor = 1,30
- Idiomas: francês, italiano e espanhol. Maior valor = 3; menor valor = 0
- Nota teste: maior valor = 10; menor valor = 0

Apresentaram-se 3 candidatas para esse processo:

Nayara: altura = 1,70; Idiomas = francês e espanhol; nota = 8,0

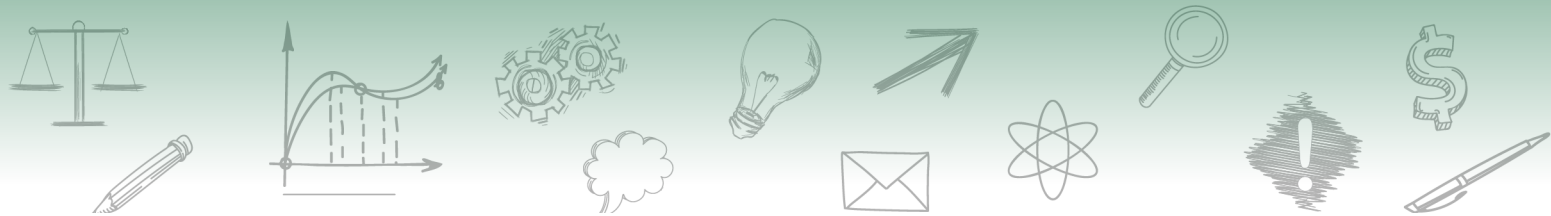
Rosana: altura = 1,60; Idiomas = francês, italiano e espanhol; nota = 7,0

Marina: altura = 1,80; idiomas = francês; nota = 8,0

A partir dessas informações, vamos proceder o cálculo para identificar a melhor candidata.

Solução:

1. Com relação à altura:
Nayara = $[(1,70 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,40 / 0,50] \times 100 = 80,0\%$
Rosana = $[(1,60 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,30 / 0,50] \times 100 = 60,0\%$
Marina = $[(1,80 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,50 / 0,50] \times 100 = 100\%$
2. Com relação ao número de idiomas:
Nayara = $[(2 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 66,7\%$
Rosana = $[(3 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 100,0\%$
Marina = $[(1 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 33,3\%$
3. Com relação as Notas do teste:
Nayara = $[(8 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 100,0\%$
Rosana = $[(7 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 87,5\%$
Marina = $[(8 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 100,0\%$
4. Cálculo dos resultados por candidata (que se trata da média aritmética de cada uma delas nos critérios 1, 2 e 3):
Nayara = $(80,0\% + 66,7\% + 100,0\%) / 3 = 77,8\%$
Rosana = $(60,0\% + 100,0\% + 87,5\%) / 3 = 79,2\%$
Marina = $(100,0\% + 33,3\% + 100,0\%) / 3 = 77,76\%$



Logo, a candidata Rosana foi a vencedora, tendo em vista o melhor desempenho em relação aos parâmetros considerados. Evidentemente que diante do grau de importância para a atividade a ser realizada, é possível aplicar pesos aos parâmetros analisados, o que poderia mudar o desempenho relativo entre os concorrentes.

2.4 Representação Gráfica de Indicadores

Com objetivo de simplificar a visualização e aplicação dos indicadores de desempenho, é utilizada uma ferramenta denominada Cadeia de Valores. Ela constitui na melhor abordagem para documentar a construção da maioria dos tipos de indicadores.

A Cadeia de Valores é formada pelos seguintes elementos presentes em um processo de produção: Impactos, Produtos, Processos e Insumos.

Ela identifica as diversas dimensões do desempenho, permitindo estabelecer distintos objetos de mensuração, conforme demonstrado na figura a seguir.

ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR E SUAS CONTRIBUIÇÕES

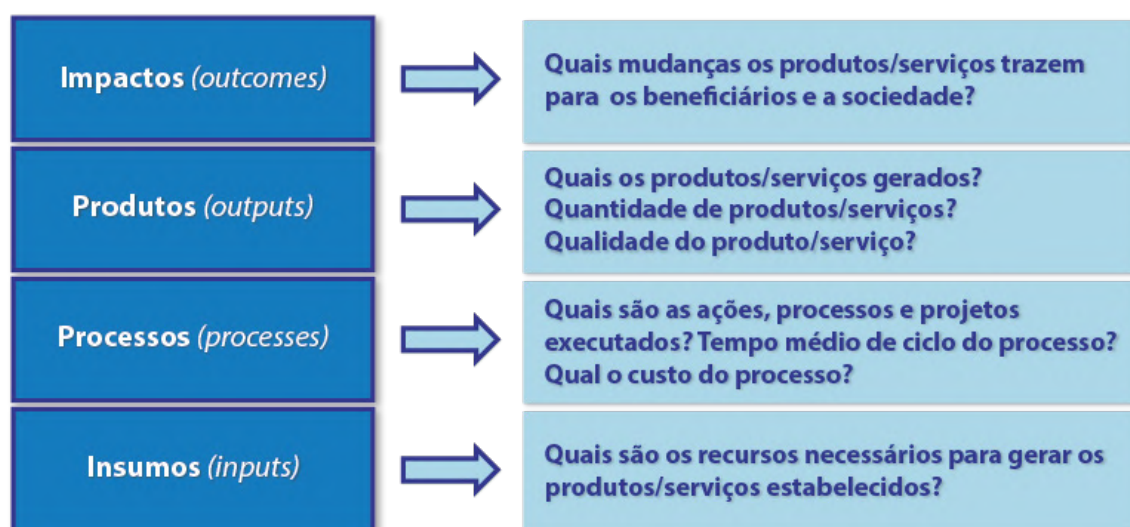


Figura 4 | Elementos da Cadeia de Valores
Fonte: SEGEPI – Ministério do Planejamento

Assim será possível analisar o nível de contribuição de cada um dos elementos da Cadeia de Valor e o alcance do objetivo estratégico. Ou seja, quantos e quais **insumos** são requeridos, por meio de que ações (processos, projetos, etc.), para gerar determinados **produtos/serviços** que irão causar determinados **impactos**.

Além disso, a Cadeia de Valores permite a construção de painéis de acompanhamento da gestão, por meio da tipologia de 5 categorias de indicadores. Observe!

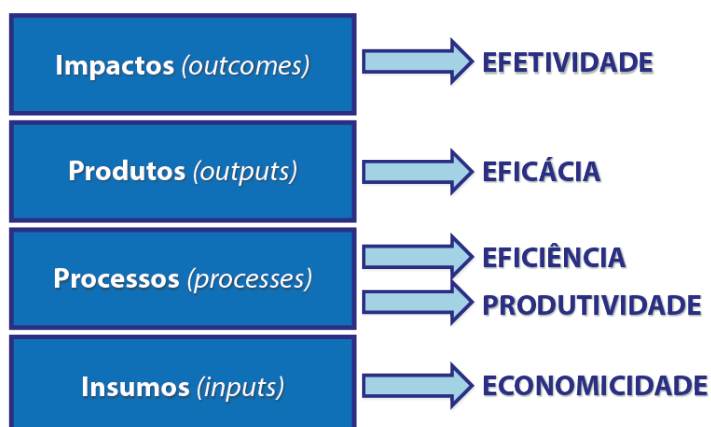


Figura 5 | Categorias de indicadores

Economicidade - avalia se o processo de obtenção de insumos foi econômico. Para efeito de comparação, é possível utilizar o mercado, ou o menor valor praticado (neste caso denomina-se *benchmark*).

Suponhamos que você comprou um ingrediente (insumo) para a realização de um bolo (produto) por R\$ 8,00, sendo que na maioria dos mercados ele custava R\$ 10,00. Você economizou R\$ 2,00. Percentualmente, você pagou mais barato $(R\$ 2,00/R\$ 10,00) \times 100 = 20\%$. Então, podemos dizer que a economicidade é aferida comparando-se o valor de mercado “M” com o valor de compra “C”, conforme mostra a expressão:

Economicidade: $[(\text{Valor de Mercado} - \text{Valor de Compra (C)})/\text{Valor de Mercado (M)}] \times 100$.

Importante destacar que sempre que a diferença entre o valor de mercado e o valor de compra for positivo significa que houve economia.

Produtividade - essa medida avalia o processo em si, ou seja, verifica a necessidade de insumos tais como: pessoas, recursos materiais, recursos financeiros, recursos de tecnologia e tempo; todos importantes para serem transformados em produtos. Assim, a produtividade é aferida por meio do quociente entre o insumo utilizado e o produto gerado: $\text{Produtividade} = (\text{insumo} / \text{produto}) \times 100$. Acompanhe o exemplo a seguir.

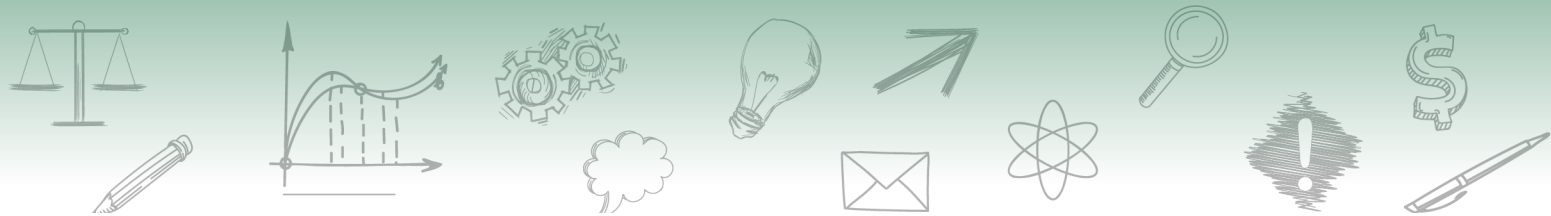
EXEMPLO



Acompanhe o exemplo a seguir.

1. Uma montadora entrega um carro de luxo a cada duas horas. Qual a produtividade?

- Insumo = 2 horas.
- Processo = entrega do carro.
- Produto = 1 carro de luxo.
- Produtividade = 2 horas por carro de luxo.



2. Para cada documento escrito, desperdiça-se o dobro de suas folhas. Qual a produtividade?

- Produto = Número de folhas de um documento.
- Insumo = dobro de folhas do documento.
- Produtividade = $2 \times \text{número de folhas do documento} / \text{número de folhas de um documento}$.

Eficiência - essa medida tem como objetivo comparar a produtividade realizada em relação a uma produtividade de referência. $\text{Eficiência} = (\text{Produtividade Realizada} / \text{Produtividade de Referência}) \times 100$.

Assim, comparamos se a produtividade obtida no desenvolvimento de um produto, na entrega de um serviço, no tempo de atendimento de clientes, é maior ou menor que a de um setor comparável. Você entenderá melhor com os exemplos a seguir:

EXEMPLO

1. Considerando a fabricação de veículos de marcas diferentes.

- Produtividade de mercado = 3 horas para fabricar veículo de outra marca.
- Produtividade obtida = 2 horas para a fabricação do veículo de luxo citado no exemplo anterior.
- $\text{Eficiência} = (3 \text{ horas para fabricar veículo de outra marca} / 2 \text{ horas para a fabricação do veículo de luxo}) \times 100 = 150\%$.

2. Considerando o deslocamento de Brasília para Goiânia de carro.

- Produtividade média = 4 horas de carro de Brasília a Goiânia.
- Produtividade obtida = gastou-se 2 horas de carro de Brasília a Goiânia.
- $\text{Eficiência} = (\text{deslocamento médio em 4 horas de carro de Brasília a Goiânia} / \text{o deslocamento realizado em 2 horas de carro de Brasília a Goiânia}) \times 100 = 200\%$.

3. Considerando a realização de uma maratona.

- Produtividade média = 30 minutos para realizar a maratona.
- Produtividade obtida = 50 minutos para realizar a maratona.
- $\text{Eficiência} = (30 \text{ minutos para realizar a maratona} / 50 \text{ minutos para realizar a maratona}) \times 100 = 40\%$.

Eficácia - essa medida corresponde a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues aos beneficiários. Esse indicador pode ser descrito pela relação: $\text{Eficácia} = (\text{entrega ou atributo realizado} / \text{entrega ou atributo previsto}) \times 100$.



EXEMPLO



Programa de vacinação em Brasília, ano 2018.

Vacinações previstas para o mês de março de 2018 = 500.000 pessoas.

Vacinações realizadas no mês de março de 2018 = 400.000 pessoas.

Eficácia = (Vacinas realizadas no mês de março = 400.000) / Vacinas previstas para o mês de março = 500.000) x 100 = 80%.

Construção de Casas:

Casas programadas para serem entregues em 2018 = 100.

Casas entregues em 2017 = 70.

Eficácia = (Casas entregues em 2017 = 80) / (Casas programadas para entrega em 2017 = 100) = 70%.

Efetividade - são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. Está vinculada à transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a Missão da instituição. Efetividade = [(Resultado produzido)/(Produto/serviço entregue)] x 100.

EXEMPLO



Programa de Vacinação contra a Dengue.

Resultado desejado: Que as pessoas vacinadas não adquiram gripe em 2018.

Público Alvo: 50 mil pessoas.

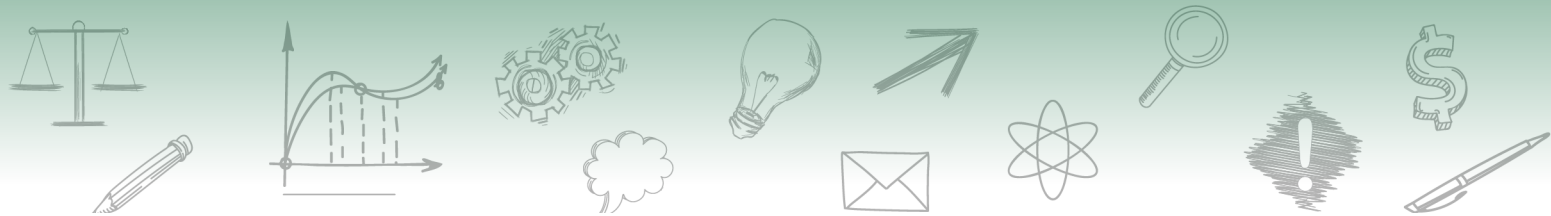
Insumos (custo): R\$ 5 milhões.

Processo: Vacinação.

Produto: 10.000 pessoas vacinadas.

Custo por pessoa vacinada: R\$ 100,00.

Impacto em 2017: redução de 50 mil para 45 mil pessoas com Dengue. Ou seja,



redução de 5.000 de 50.000 = $[(5 \text{ mil}) / 50 \text{ mil}] \times 100 = 10\%$.

Custo/Benefício (= custo/produto) : $(R\$ 5 \text{ milhões} / 10 \text{ mil pessoas}) \times 100 = R\$ 500,00$ por pessoa.

Custo /Efetividade (=custo/resultado [pessoas que não adquiriram dengue]:
 $(5 \text{ milhões} / 5 \text{ mil}) = R\$ 1.000,00$.

Uma observação importante a ser feita é que o indicador de custo/efetividade é um dos mais importantes no setor público para análise de alternativas entre Programas. Desse modo, caso houvesse um Programa mais barato e que resultasse em um mesmo impacto que outro, ele seria o escolhido.

O quadro a seguir apresenta uma maneira de organizarmos as informações durante o processo de construção de indicadores.

COMENTÁRIO DOS OBJETIVOS					
Nome do Objetivo	Descrição	Resultado Desejado	Indicador de Resultado	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de Processo
Uma simples declaração de melhorias contínuas (verbo-substantivo)	Uma explicação mais detalhada do escopo e intenção do objetivo	Como o sucesso irá parecer?	Como você vai medir o sucesso (o impacto)?	Quais os requisitos dos objetivos para que o sucesso ocorra?	Como você acompanhará o andamento dos predecessores?
Melhorar os resultados para as famílias	Tornar os clientes mais estáveis e autoconfiantes com melhores condições de moradia.	Melhorar o nível de satisfação dos clientes. Aumentar o número de clientes atendidos. Reduzir o nível de pobreza.	Número de residências com aumento da renda anual. Aumento do número de famílias se mudando para residências que atendam um determinado padrão. Medir o percentual de satisfação dos clientes a partir de uma pesquisa.	Aumentar o número de participantes da família com emprego. Melhorar o nível de escolaridade das famílias.	Porcentagem (%) atual de pessoas empregadas em relação as do período anterior. Porcentagem (%) de famílias que tiveram o nível de escolaridade aumentados.



Melhorar as parcerias	Aumentar o benefício mútuo dos parceiros que expandem seus recursos.	Expandir os serviços com os parceiros. Aumentar a rede de parceiros.	Número de parcerias estabelecidas e mantidas. Número de parceiros satisfeitos com a parceira. Número de clientes atendidos pelos parceiros.	Aumentar o comprometimento dos parceiros. Aumentar a quantidade de clientes atendidos por cada parceiro.	Aumento da porcentagem (%) do grau de satisfação dos parceiros. Crescimento percentual (%) médio de clientes por parceiro.
------------------------------	--	---	---	---	---

Quadro 4 | Construção de indicadores

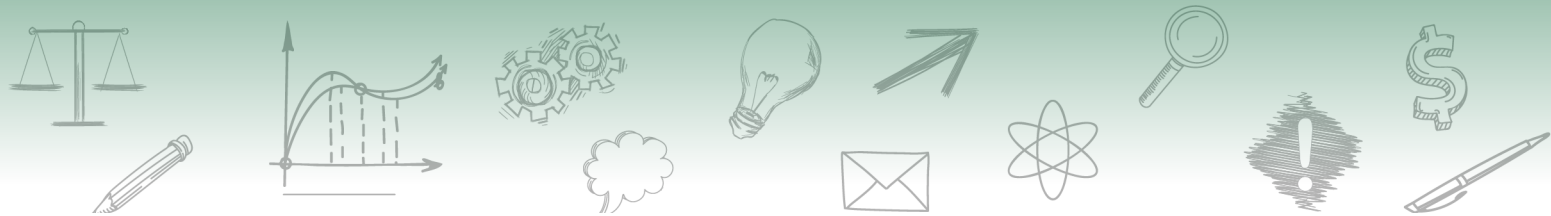
Note que o ponto de partida é o **Objetivo Estratégico** bem redigido, com a sua **Descrição** e o seu **Resultado Desejado**. A partir desse ponto, é construído o Indicador de Resultado e, em seguida, identificam-se os **Fatores Críticos de Sucesso** para o alcance do Objetivo, a partir dos quais são construídos os **Indicadores de Processo**.

2.5 Metas

As metas correspondem aos resultados que você deseja alcançar. Equivalem a um recorte temporal do objetivo. Como os objetivos são contínuos no tempo, cabe a meta indicar o que se pretende alcançar no curto prazo.

As metas são estabelecidas por meio de tendências de desempenho do passado com base em dados históricos (linha de base) ou por níveis de desempenho de organizações similares para efeito de comparação. Devem se constituir de desafios factíveis.

A partir do entendimento dos conceitos e da importância do estabelecimento das metas, você poderá verificar, na tabela a seguir, um modelo e exemplo para a sua construção. Lembrando que você deve reunir as informações sobre o enunciado do objetivo estratégico, a descrição, o resultado desejado, indicadores de resultado e, a partir deles, estabelecer as metas.



COMENTÁRIO DOS OBJETIVOS				
NOME DO OBJETIVO	Descrição	Resultado Desejado	Indicador de Resultado	Meta
Uma simples declaração de melhorias contínuas (verbo-substantivo)	Uma explicação mais detalhada do escopo e intenção do objetivo	Como o sucesso aparecerá?	Como você vai medir o sucesso (o impacto)?	Quanto você pretende atingir?
Melhorar os resultados para as famílias.	Tornar os clientes mais estáveis e autoconfiantes, com melhores condições de moradias.	Melhorar o nível de satisfação dos clientes. Aumentar o número de clientes atendidos. Reduzir o nível de pobreza	Número de residências com aumento da renda anual. Aumento do número de famílias se mudando para residências que atendam um determinado padrão. Medir o percentual de satisfação dos clientes a partir de uma pesquisa	Aumento de renda em 10% das residências das famílias. Mudança de 10% das famílias para residência de padrão superior.

Quadro 5 | Construção das metas

DESTAQUE

Não confunda Resultado Desejado com Resultado Esperado. O Resultado Desejado diz respeito a um objetivo, enquanto que o Resultado Esperado diz respeito ao tema Estratégico.

3. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso são elementos críticos para o sucesso na implantação daquilo que se deseja. Podem ser objetivos, metas, etc. Quando esses mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, diversas metas podem não ser alcançadas.

Sendo assim, os Fatores Críticos de Sucesso devem e precisam ser encontrados a partir dos seus objetivos ou metas, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais para que a empresa sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, seja qual for o segmento.



Quando Kaplan e Norton lançaram o segundo livro *“The Strategy Focused Organization”*, alertaram para alguns Fatores Críticos de Sucesso que, associados ao processo de governança, facilitam a compreensão. Os apresentaremos de uma forma didática adaptada. Acompanhe!

Mobilizar mudanças por meio da liderança executiva: identifiquem-se os seguintes fatores críticos de sucesso para o alcance deste objetivo:

- a) A participação da liderança executiva na elaboração do Planejamento Estratégico.
- b) O alinhamento da liderança executiva em relação às estratégias, o Mapa de Indicadores, Metas e o Painel de Resultados.
- c) Que a liderança participe das sessões estratégicas como facilitadores nas oficinas de Planejamento Tático/Operacional (aquela que discute as Iniciativas Estratégicas e os Planos de Ação).
- d) Que os executivos continuem a comunicar o seu suporte e garantam as reuniões de acompanhamento para assegurar as mudanças organizacionais.

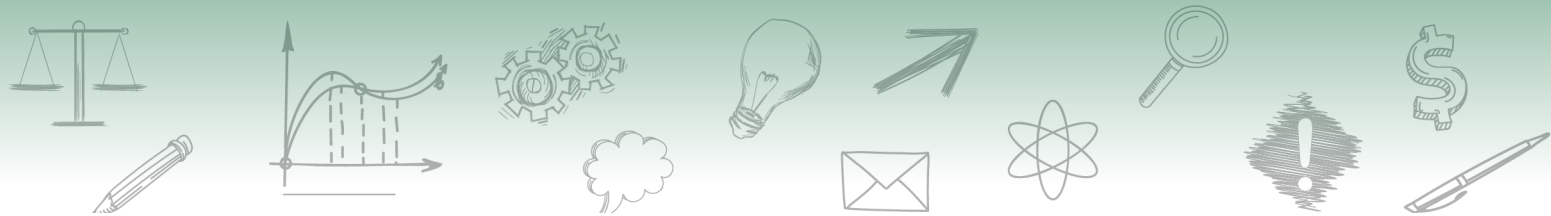
Tornar a Estratégia um processo contínuo: O fator crítico de sucesso para o alcance desse objetivo é a realização de diversas reuniões de monitoramento, que terão como tema central o andamento dos objetivos estratégicos, por meio de indicadores e metas.

Para suportar a avaliação da estratégia, devem ser disponibilizadas ferramentas para a avaliação e elaboração de relatórios. O que queremos dizer com isso? Primeiramente, é preciso formalizar o processo de gestão estratégica em uma organização.

Quem participa das reuniões, qual a periodicidade das reuniões, qual o sistema tecnológico armazenará os dados, indicadores, decisões estratégicas, mudanças de metas e indicadores, justificativa e registro de mudanças no painel de indicadores. Em qual site será disponibilizado o Painel de indicadores.

Caso a periodicidade das reuniões de acompanhamento, preferencialmente mensais, não sejam respeitadas, não será possível a adoção de decisões tempestivas que irão influenciar nos resultados finais pretendidos.

Fazer da Estratégia o negócio de todos: O fator crítico de sucesso para o alcance deste objetivo é o encadeamento do Painel de Resultados em toda a organização, tal que as unidades de negócios, os departamentos e os colaboradores possam criar seus Painéis de Resultados individuais a fim de contribuir para o alcance dos resultados da organização.



Essas ações auxiliam os departamentos e indivíduos a entenderem e encontrarem novas maneiras de suportar a estratégia da organização, bem como garantir que os empregados, em todos os níveis hierárquicos, sejam avaliados e compensados de forma a suportarem a estratégia.

Alinhar a organização com a estratégia: Os fatores críticos para o alcance deste objetivo são:

- a) Avaliar a atual estrutura da organização, linhas de relatório, políticas e procedimentos para assegurar que são consistentes com a estratégia.
- b) Realinhar as unidades de negócios ou redefinir os papéis de diferentes unidades de suporte para assegurar que cada parte da organização esteja alinhada para melhor suportar a estratégia.

Traduzir a estratégia em termos operacionais: O fator crítico de sucesso para o alcance desse objetivo é a construção de ferramentas, como os mapas estratégicos e o encadeamento de painéis de desempenho, de forma a integrar a estratégia com as tarefas operacionais do dia a dia. Isso assegura que as tarefas sejam feitas de uma maneira tal que suporte as estratégias.

Entendido a importância da estratégia de uma organização, julgamos importante reforçar alguns possíveis Fatores Críticos de Sucesso. Para isso, analise os exemplos a seguir:

EXEMPLO



Reputação de solidez financeira.

Qualificação da administração.

Imagem com os *Stakeholders*, ou seja, como eles veem sua organização.

Relacionamento com os fornecedores.

Localização (ponto).

Linhas de produtos e serviços.

Podemos também analisar alguns Fatores Críticos de Sucesso de acordo com o tipo de organização.

- **Na indústria automobilística:** estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção.
- **Na indústria de informática:** capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos.
- **Na indústria alimentícia:** eficácia na propaganda, eficácia na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos.



- **Em empresas de treinamento:** instrutores de competência reconhecida, qualidade e tamanho da base de clientes, identificação de temas atuais e relevantes, imagem reconhecida no mercado.
- **Em empresas de alta tecnologia:** capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, marketing tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica.

Por fim, vale ressaltar que a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em relação aos objetivos estratégicos é essencial para a construção de Indicadores de Processo, bem como para a elaboração das iniciativas (projetos, atividades) necessárias para se alcançar as metas de resultado estabelecidas. Nesse sentido, cumpre uma finalidade de extrema relevância para a consistência do Planejamento Estratégico.

4. Iniciativas Estratégicas

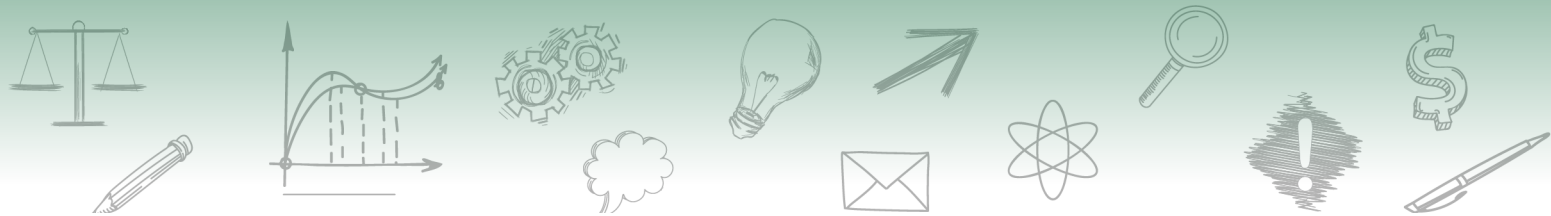
Iniciativas Estratégicas são programas (carteira de projetos), projetos ou processos necessários para se atingir as metas correspondentes aos Objetivos Estratégicos. Elas serão identificadas por meio do mapeamento dos Fatores Críticos de Sucesso, conforme já estudado. Vamos analisar um pouco mais esse conceito?

Veja bem, as Iniciativas Estratégicas são ações propostas para atingir as metas, que são recortes dos objetivos definidos no Mapa Estratégico. Elas se diferenciam dos objetivos estratégicos por serem mais específicas, por terem começo e fim predeterminados, pessoas ou equipes alocadas para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário.

Quando definimos os recursos necessários para executar um determinado Planejamento Estratégico, esses recursos dizem respeito às Iniciativas Estratégicas e não aos objetivos.

Muitas iniciativas, quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos. Na figura a seguir, ilustramos por meio de exemplos, o que seria o Objetivos Estratégico: Aumentar as vendas. Acompanhe!

Objetivo Estratégico	Aumentar as vendas de enlatados
Indicador de Resultado	% de variação mensal das vendas de enlatados.
Meta	Aumentar em 50 % as vendas de enlatados.
Fatores Críticos de Sucesso	a) praticar preços de enlatados inferiores aos dos demais supermercados.
	b) dispor de área de estacionamento para os carros dos clientes.
	c) manter as áreas interna e externa do supermercado limpas.



Iniciativas Estratégicas	a) promover preços de enlatados 10% inferiores aos dos demais supermercados até dezembro de 2018.
	b) ampliar a área de estacionamento do supermercado em 40 vagas no primeiro trimestre de 2018.
	c) realizar diariamente a limpeza das áreas internas e externas do supermercado.

Quadro 6 | Exemplos práticos

Veja que o quadro apresentou um objetivo bastante amplo e contínuo. Ou seja, a empresa, sempre que possível, estará voltada para o aumento de vendas de enlatados.

O Indicador de Resultado está associado à medida do alcance do objetivo. Em outras palavras: qual o percentual de variação mensal das vendas de enlatados. Isso responde à questão: estamos aumentando de fato as vendas de enlatados? De quanto tem sido a variação das vendas de enlatados a cada mês?

Depois foi estabelecido uma meta, que significa em quanto tempo pretendemos aumentar as vendas de enlatados em um determinado período. Uma vez determinada a meta, deve-se comparar se o crescimento de vendas apontado pelo indicador está compatível com o desafio estabelecido na meta. Passo seguinte, surgiu a questão, quais os Fatores Críticos de Sucesso para atingir a meta? E por último, que Iniciativas Estratégicas, ou seja, quais os projetos, programas ou processos deverão ocorrer para tal? Observe que por enquanto tratamos unicamente de Indicadores de Resultado, cuja finalidade é atingir a meta do objetivo em consideração.

Você conseguiu perceber como as Iniciativas Estratégicas estão fortemente associadas às metas? Vejamos mais um pouco a respeito das iniciativas estratégicas.

As tabelas, apresentadas a seguir, detalham os diversos passos necessários a partir do Objetivos Estratégicos até a Iniciativa Estratégica.

Uma vez estabelecidos os indicadores e as metas, o próximo passo é identificar os Fatores Críticos de Sucesso – FCS para o seu alcance. Esses FCS serão, sempre que possível, traduzidos em Iniciativas Estratégicas. Essas Iniciativas deverão ser construídas utilizando a metodologia S.M.A.R.T, cuja sigla significa:

- **Specific - Específico:** participação de Diretor ou Secretário em reuniões de acompanhamento.
- **Measurable - Mensurável:** em 80% das reuniões de acompanhamento.
- **Achievable - Atingível:** é possível de ser feito, desde que seja prioridade na agenda dos secretários e diretores.
- **Relevant - Relevante:** este Resultado Desejado é de fundamental importância para o alcance da Iniciativa Estratégica.



- **Time Bond - Delimitado no Tempo:** reuniões mensais.

Sabe-se que o Indicador de Processo tem por finalidade monitorar o esforço para atingir as metas. Veja o exemplo a seguir.

Iniciativa Estratégica 1: Participação de Diretor ou Secretário em 80% das reuniões mensais de acompanhamento no exercício de 2018.	
Indicador 1:	Percentual (%) de Participação de Diretor ou Secretário em reuniões mensais de acompanhamento.
Fórmula:	$\frac{(\text{Comparecimento de diretor ou secretário em reuniões mensais de acompanhamento})}{(\text{Total de reuniões mensais de acompanhamento programadas})} \times 100.$

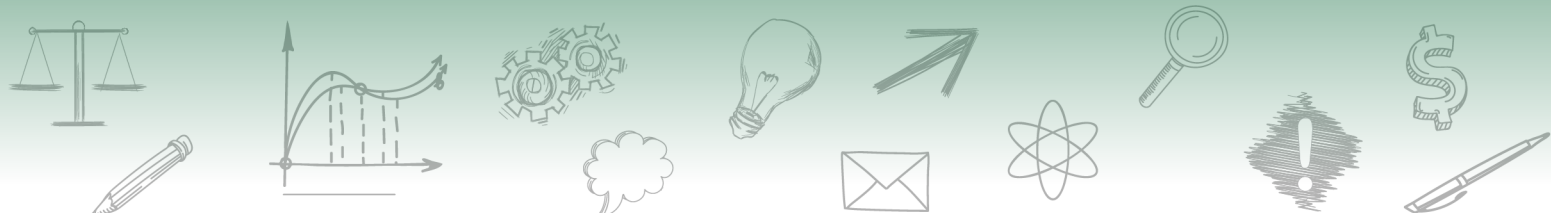
Outro registro importante diz respeito ao fato de que uma única iniciativa pode estar associada a mais de uma meta. Por exemplo, veja a Iniciativa Estratégica apresentada a seguir que atende a duas metas:

Iniciativa Estratégica 1:	Disponibilizar de turmas de capacitação para o aumento de produtividade na elaboração dos projetos em Políticas Públicas, suficientes para absorver 40% dos servidores da organização em 2018.
Meta 1:	Capacitar 40% dos servidores da organização em Políticas Públicas ao longo de 2018;
Meta 2:	Aumentar a produtividade dos servidores da organização em 20% em 2018, em relação a 2017.

Observe que a Iniciativa Estratégica tanto permite aprofundar as avaliações de Políticas Públicas quanto melhorar o desempenho de servidores da organização. Logo, é responsável pelo alcance de metas associadas a ambas as metas.

Exemplos de outras iniciativas estratégicas são:

- Disponibilizar turmas para capacitar 40 % do pessoal da organização em gestão de risco.
- Promover 3 eventos de Desenvolvimento de liderança em 2018.
- Realizar 4 eventos de Mudança cultural em 2018.
- Criação de 3 turmas para desenvolvimento de Centros de Excelência em Controles Internos no primeiro trimestre de 2018.
- Ampliar em 50% os centros de capacitação de equipes da organização em 2018.
- Realizar uma Pesquisa de satisfação dos servidores no primeiro trimestre de 2018.



IMPORTANTE !

Usualmente, pessoas confundem e substituem uma “iniciativa” por um “objetivo”. Por exemplo: treinar empregados em um sistema de computador não é um Objetivo Estratégico, e sim uma Iniciativa Estratégica. Isso por que é limitado no tempo, com um início e um fim e suporta um objetivo de melhoria contínua - que poderia ser: “Melhorar o uso da tecnologia”.

Dando continuidade a explicação, iremos agora tratar de Indicadores de Processo. Enquanto o Indicador de Resultado traz as informações supramencionadas, os Indicadores de Processo trazem informação sobre a execução de cada uma das Iniciativas Estratégicas. Ou seja, traz informação essencial para que está fazendo a gestão do projeto.

Esperamos que tenha ficado claro que os Indicadores de Resultado e o de Processo trazem informações complementares. O primeiro, Indicadores de Resultado, informa se a aeronave que saiu do ponto A chegou ao ponto B e se os passageiros ficaram satisfeitos com o voo.

Já o Indicador de Processo está voltado para o consumo de combustível por quilômetro, o número de voos previstos e os realizados ao longo do dia. Perceba que o segundo é essencial para o sucesso do primeiro. Para os passageiros ficarem satisfeitos com a viagem (Indicador de Resultado) será necessário que o tempo de voo fique próximo do previsto.

Daremos continuidade no nosso exemplo utilizando a tabela a seguir, apresentada anteriormente, sendo que agora o ponto de partida serão as Iniciativas Estratégicas. Observe com atenção!

Objetivo Estratégico	Aumentar as vendas de enlatados
Indicador de Resultado	% de variação mensal das vendas de enlatados.
Meta	Aumentar em 50 % as vendas de enlatados.
Fatores Críticos de Sucesso	a) praticar preços de enlatados inferiores aos dos demais supermercados.
	b) dispor de área de estacionamento para os carros dos clientes.
	c) manter as áreas interna e externa do supermercado limpas.
Iniciativas Estratégicas	a) promover preços de enlatados 10% inferiores aos dos demais supermercados até dezembro de 2018.
	b) ampliar a área de estacionamento do supermercado em 40 vagas no primeiro trimestre de 2018.
	c) realizar diariamente a limpeza das áreas internas e externas do supermercado.

Quadro 6 | Exemplos práticos



A ampliação da área de estacionamento do supermercado em 40 vagas, no primeiro semestre de 2018, implica no atingimento do Indicador de Processo que acompanha essa ação, pois vai medir a evolução da Iniciativa Estratégica “b”. Observe que não traz informações sobre o aumento de vendas de enlatados (Indicador de Resultado)

Por outro lado, cabe ao desempenho na execução das diversas iniciativas, nas figuras “a”, “b” e “c” o atingimento da meta: Aumentar em 50 % as vendas de enlatados que implicará no indicador de resultado que mensura a evolução das vendas de enlatados.

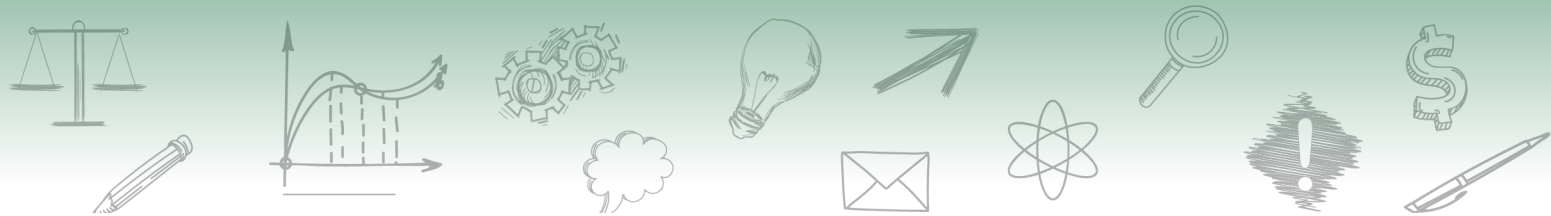
As iniciativas devem ser revistas frequentemente pelas áreas adequadas, como forma de assegurar que estejam sendo executadas corretamente.

Uma vez que uma Iniciativa Estratégica pode atender a mais de um objetivo, é necessário adotar critérios para a sua seleção. Nesse sentido, com a finalidade de maximizar a utilização dos recursos e Processos da organização é preciso optar pelas Iniciativas Estratégicas mais adequadas. Para tal, indicamos o seguinte processo que poderá ser adotado por você:

- a) Identifique iniciativas estratégicas potenciais.
- b) Desenvolva um critério de seleção para as iniciativas.
- c) Separe as iniciativas selecionadas. (Não é uma iniciativa, é um evento).
- d) Liste as iniciativas na ordem de prioridade. (Não é uma iniciativa, é um evento).
- e) Estabeleça os recursos necessários para o portfólio de iniciativas.
- f) Execute as iniciativas identificadas. (Não é uma iniciativa, é um evento).

Agora observe atentamente o quadro a seguir. Você verá que ele propõe uma forma de documentar e selecionar as iniciativas estratégicas. Ele apresenta também diversos aspectos a serem considerados na identificação e seleção de iniciativas. Ou seja, qual atende a um maior número de objetivos? Qual é o mais abrangente em termos de resultados? Quais apresentam fatores críticos de sucesso mais fáceis de serem contornados e em menor tempo?

A atribuição de notas para cada um desses atributos permite verificar quais iniciativas têm maior pontuação.



Nome da Iniciativa Estratégica	Descrição da Iniciativa Estratégica	Lista dos objetivos estratégicos beneficiados a partir de uma iniciativa estratégica com sucesso
Capacitar servidores em Políticas Públicas	Melhorar a eficiência de desempenho dos servidores. Contratar cursos em Políticas Públicas para todos os servidores da organização.	Melhorar a qualidade do desempenho dos servidores. Melhorar a qualidade de análise de política públicas dos servidores da organização.
Responsável pela Iniciativa: Rosana	Objetivos Estratégicos Cobertos: Melhorar a capacidade dos servidores na avaliação de Políticas Públicas.	Papéis e responsabilidades para o responsável pelo projeto e membros da equipe. Responsável: assegurar a realização de capacitação para os servidores para atender aos projetos listados. Membros da equipe: assegurar a aderência dos servidores da organização no processo de capacitação dos servidores.
Responsável por cada um dos Projetos associado à iniciativa: Projeto 1: Nayara Projeto 2: Kenia	Função dos Projetos e Responsáveis: Projeto 1: aumentar a eficiência dos servidores da organização. Nayara: assegurar o resultado do projeto. Projeto 2: melhorar a qualidade de análise de políticas públicas. Kenia: assegurar o resultado do projeto. Assegurar o bom andamento do projeto na área de Recursos Humanos.	Responsável: Coordenação do projeto. Membros da equipe: Contratação de Profissional que irá ministrar o treinamento; providenciar infraestrutura e avaliar a qualidade do curso ministrado.



Resultados Desejados: Aumentar o desempenho dos servidores da organização. Aprimorar o conhecimento dos servidores da organização em Políticas Públicas.	Riscos e Planos de Mitigação e Controle: O setor deverá estar atento à possibilidade de cortes no orçamento que poderá comprometer a realização da capacitação dos servidores.	Diversos fatores podem impactar negativamente o sucesso do projeto, entre eles: - Falta de recursos para contratação do profissional que irá ministrar o treinamento. - Contratação de um profissional não qualificado adequadamente. - Anualmente ocorrem cortes no orçamento, portanto é necessário que a área negocie com o gerente da organização no sentido de priorizar o projeto. - Proceder à avaliação previamente, durante e após o curso, com relação ao aproveitamento da capacitação.
Premissas: esse projeto é demandante de suporte intensivo de pessoal para o suporte ao curso. Limitações: a quantidade de pessoal dos Recursos Humanos é bastante limitada, portanto, não pode ocorrer perda de pessoal, o que acarretaria	Fatores Críticos de Sucesso: Suporte do Secretário com relação ao aporte de recursos orçamentários. Suporte das gerências da organização com relação à manutenção do quantitativo de pessoal nos Recursos Humanos.	Contar com Infraestrutura de Pessoal, sistema informatizado de apoio a avaliação de desempenho de projetos, um computador por participante no curso de capacitação, bem como da motivação e da formação dos servidores que irão participar do treinamento.

Quadro 8 | Estruturação das Iniciativas Estratégicas

Estamos quase finalizando os estudos desse módulo. Por isso, já podemos afirmar que você conheceu os elementos essenciais que faltavam para dar consistência à elaboração do Planejamento Estratégico de uma organização.

Agora observe cada uma das informações contidas no Mapa.

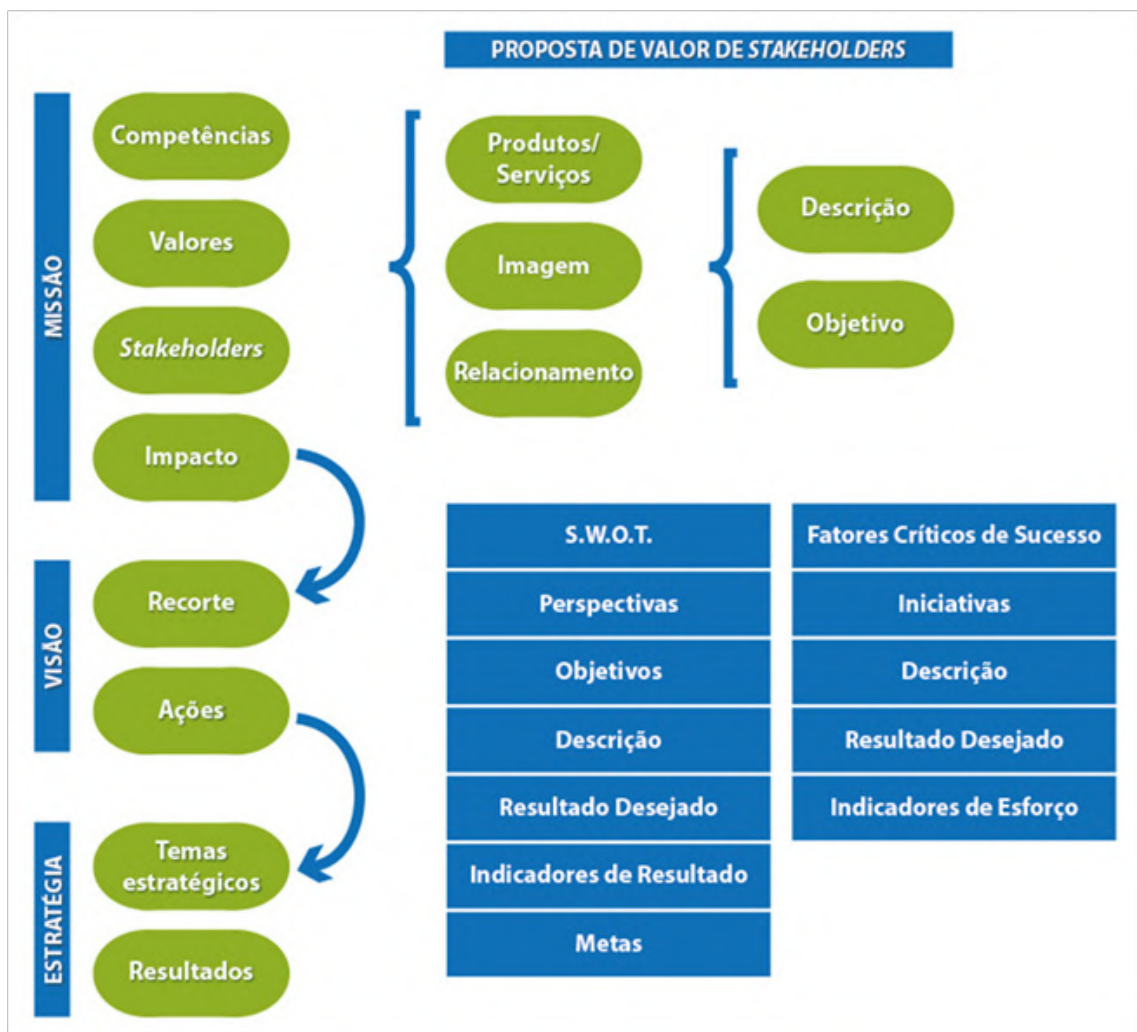
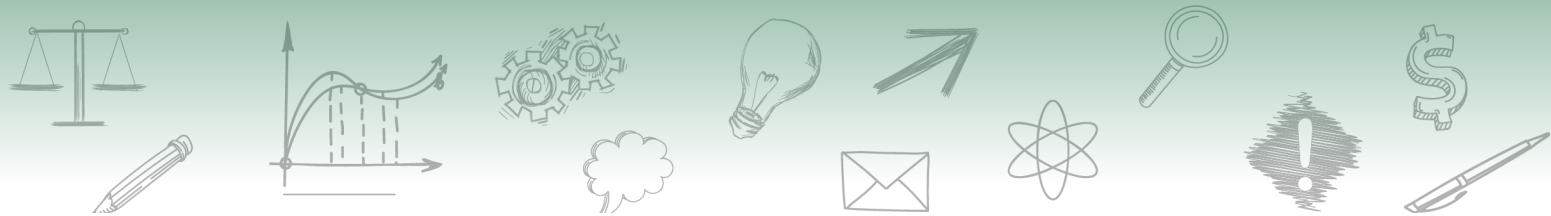


Figura 6: Mapa- Proposta de valor de Stakeholder

Ele faz muito mais sentido agora? Esperamos que sim, pois a imagem representa a base para toda análise e construção do Planejamento Estratégico de uma organização ou empresa.

Revisão do módulo

Vamos recapitular os principais conceitos estudados neste módulo.

Os objetivos refletem os Resultados Esperados da organização e, conseqüentemente, os Temas Estratégicos e a Visão. Na sua elaboração, são utilizados verbos no infinitivo que indicam um processo de melhoria contínua, como: aumentar, melhorar, reduzir, aperfeiçoar, fortalecer, etc.

Cada tema está associado a um Resultado Esperado e é responsável pela criação de objetivos. Cada Mapa Temático deverá dispor entre doze e vinte objetivos estratégicos, sendo de três a cinco por Perspectiva. Uma vez construídos os Mapas Temáticos, devemos fazer uma superposição deles e criar o Mapa Estratégico.



Os Indicadores de Resultado e de Processo são muito importantes, pois o primeiro equivale a olhar pelo retrovisor, ou seja, olhar para o passado, enquanto o segundo equivale a olhar pelo para-brisas, que significa olhar para o futuro.

As metas correspondem a recortes dos objetivos estratégicos a serem perseguidos. Podem ser estabelecidas com base nas tendências de desempenho do passado com base em dados históricos (linha de base), por níveis de desempenho de organizações similares para efeito de comparação ou ainda com base na experiência dos profissionais que estão elaborando o planejamento. Devem se constituir de desafios factíveis.

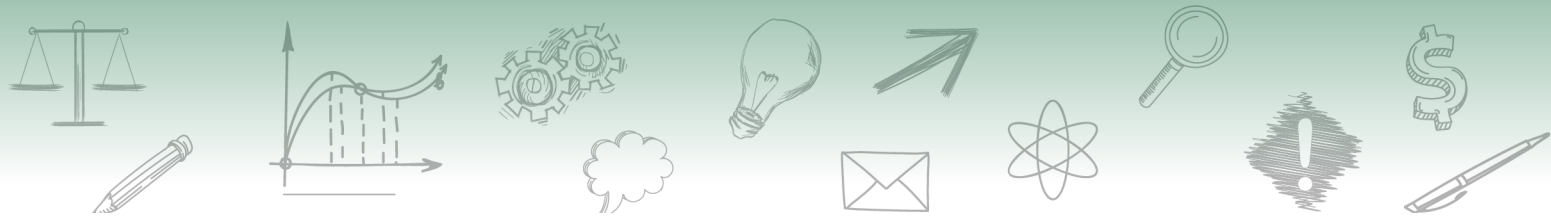
Fatores Críticos de Sucesso são elementos extremamente importantes que poderão estar presentes em diversos níveis da estratégia, desde no estabelecimento dos caminhos da visão, na elaboração de objetivos estratégicos, na construção de Iniciativas Estratégicas. Quando essa análise é negligenciada ou ignorada, diversos objetivos podem não ser alcançados.

As Iniciativas Estratégicas estabelecem os programas, projetos ou processo que irão permitir alcançar as metas explicitadas por meio dos objetivos estratégicos.

Observe que a sequência em que o assunto foi abordado é muito importante para a construção da lógica da estratégia. Ainda que as metodologias de planejamento estratégico não tenham por finalidade limitá-los em uma camisa de força, elas foram desenvolvidas inicialmente em centros acadêmicos de renome e testadas intensivamente. Por isso, é conveniente seguir os passos aqui proposto, uma vez que vai agilizar e tornar mais consistente o seu planejamento.

No tocante aos Indicadores, repetimos algumas vezes que o menos é mais. Com isso, pretendemos dizer que a elaboração de bons indicadores é resultado de um raciocínio e linguajar simples. Para ilustrar, vejamos no exemplo a seguir, como é possível simplificar o linguajar:

- a) A compra que você realizou neste supermercado foi mais barata do que se tivesse sido em outro supermercado? Com isso estamos perguntando se você foi econômico. Para tal existe, em um linguajar mais específico, os termos Economicidade, que é dado em percentual e significa o valor da economia realizada em relação ao valor total da compra. $\text{Economia} = \text{R\$ } 10,00$ $\text{Compra} = \text{R\$ } 100,00$. Indicador de economicidade é de $(\text{R\$ } 10,00 / \text{R\$ } 100,00) \times 100 = 10\%$.
- b) Quantos quilômetros seu carro faz por litro de gasolina? Qual a produtividade do seu carro em relação ao combustível? Meu carro faz 10km/litro. Veja que a produtividade diz respeito ao número de quilômetros que meu carro faz com um litro de gasolina. Não existe percentual quando falamos de Produtividade.
- c) Sua questão pode ser outra. O meu carro é mais produtivo que o seu? Ou seja, estamos falando de uma relação de produtividades. O meu faz 10km por litro e o seu faz 12 km por litro. Evidentemente que o seu carro é mais produtivo que o meu. Qual a relação entre essas produtividades em percentual? $(10\text{km por litro} / 12\text{ km por litro}) \times 100$. Logo a produtividade do meu carro é de 83,3% em relação ao seu. A essa relação entre produtividades e expressa em percentual denominamos de



Eficiência.

- d) Mas a questão pode ser outra. Você deseja saber se as 30 cadeiras que a loja da esquina ficou de entregar para o evento de hoje à noite foram entregues. Você foi informado que foram entregues somente 15 e que isso poderá ser um problema. Ou seja, foram entregues 15 de uma previsão de 30. Podemos formalizar da seguinte maneira: $(15/30) \times 100$, ou seja 50 %. Assim, quando nos interessa a informação de quantos por cento do prometido foram realizados, estamos falando de Eficácia e é dado em percentual.

Então, não é mais fácil usar o português corriqueiro e expressar com toda a clareza qual informação nos interessa? Bem, nos parece que sim.

Por fim, exercitamos com você modelos para a elaboração da estratégia e, entendemos que o assunto foi devidamente explorado.

No próximo módulo estudaremos a relação entre o Planejamento Estratégico e o Plano Plurianual. Agora, realize os exercícios avaliativos do módulo no Ambiente Virtual de Aprendizagem. Boa sorte!



Referencias

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

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

WILLEY, John. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. 4th edition, United States, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.

NORTON, David P.; Kaplan, Robert S. **Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. United States, Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies**. 2nd Edition, United States, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

FRIEDMAN, Marc. **Trying Hard is Not Good Enough**. 1st Edition, United States: Booksurge, 2005.

HOWELL, Marvin T. **Critical Success Factors Simplified: Implementing The Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement**. United States, New York – CRC Press -, 2010.



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

6

O Planejamento Estratégico
e o Plano Plurianual





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.



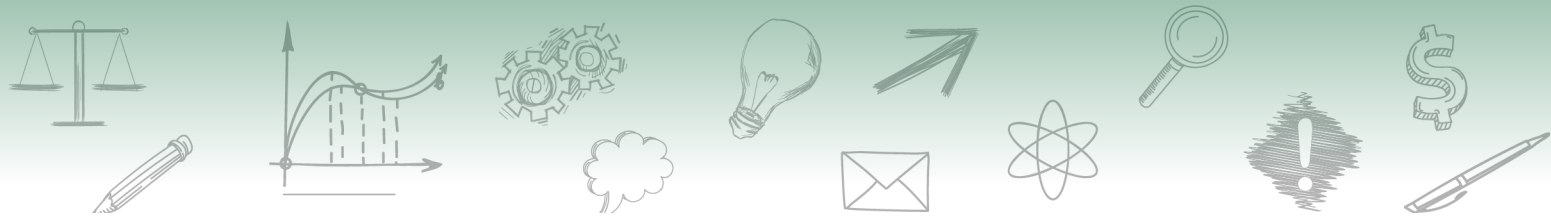
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

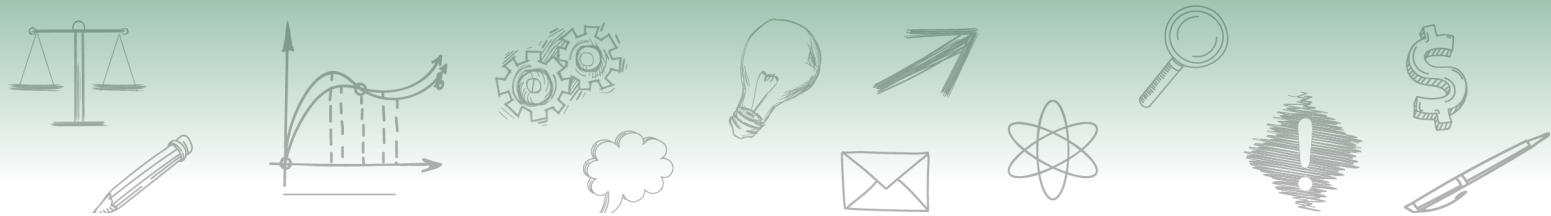
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Introdução.....	5
2. O Plano Plurianual	6
2.1 Planejamento Estratégico X Plano Plurianual	9
3. Processos e Macroprocessos.....	11
3.1 Processos.....	11
3.2 Macroprocessos	12
4. Mapeando Programas, Objetivos e ações governamentais.....	14
4.1 Passo a passo para acesso ao Cadastro de Ações – SIOP	14
Revisão do Módulo.....	20
Referências	22





Módulo 6 O Planejamento Estratégico e o Plano Plurianual

1. Introdução

Olá! Iniciaremos agora os estudos do módulo 6, último módulo do curso Planejamento Estratégico.

Tudo o que você estudou nos módulos anteriores pode ser estruturado por diversos elementos, sintetizados na figura.

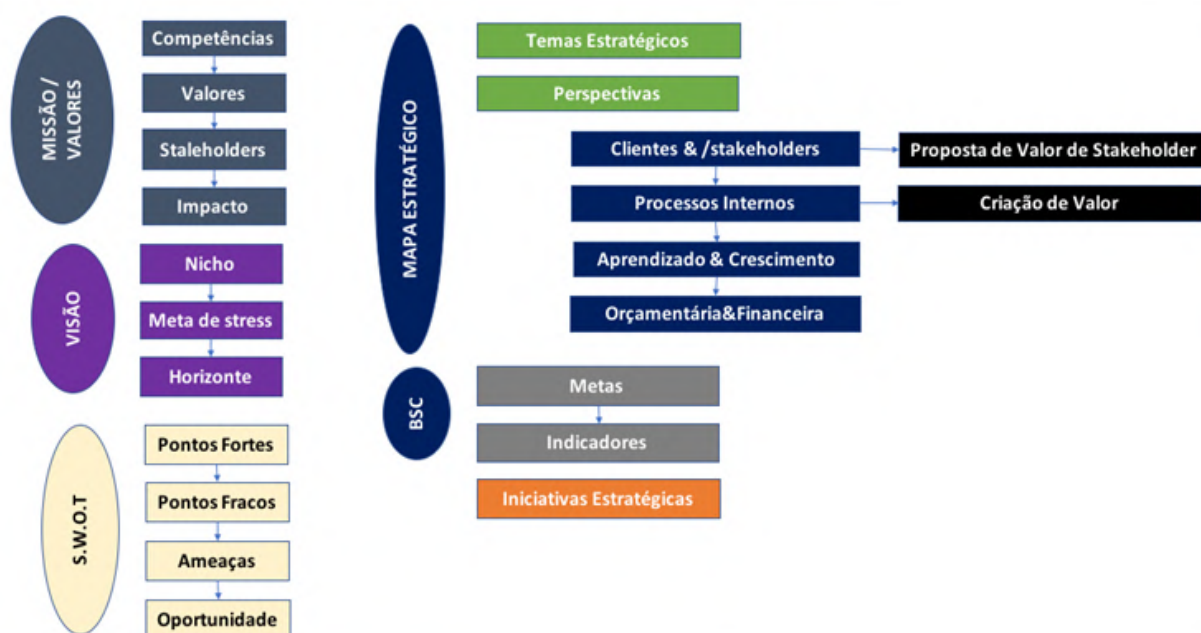


Figura 1- Estrutura do planejamento estratégico

Esses elementos correspondem ao processo de Planejamento Estratégico. Todos eles se aplicam tanto no Planejamento Estratégico Institucional da organização quanto no Plano Plurianual – PPA, instrumento de planejamento governamental de médio prazo.

Cada organização governamental é responsável por um ou mais programas e um ou mais objetivos presentes no PPA, inserido em diversas ferramentas de gestão, sendo que nesse curso falaremos de uma delas que é o Cadastro de Ações do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento - SIOP.

Esses temas serão estudados buscando responder aos seguintes questionamentos ao longo do módulo:



- O que é o Plano Plurianual?
- Quais os processos e macroprocessos envolvidos?
- Vale a pena expandir a utilização das metodologias aqui apresentadas para lidar com Programas e Ações?
- Como utilizar as metodologias do Planejamento Estratégico no trato dos Programas do Plano Plurianual e das Ações associadas?
- Como mapear os Programas, Objetivos e Ações governamentais?
- Qual ferramenta de gestão eleger para o mapeamento?
- Como avaliar essas informações no contexto estratégico?

Com isso, esperamos que os conteúdos abordados nesse módulo proporcionem um conhecimento sobre a relação entre o Planejamento Estratégico e o Plano Plurianual como, também, permita que você tenha condições de avaliar se essa relação é coerente ou não em sua organização. Vamos lá?

2. O Plano Plurianual

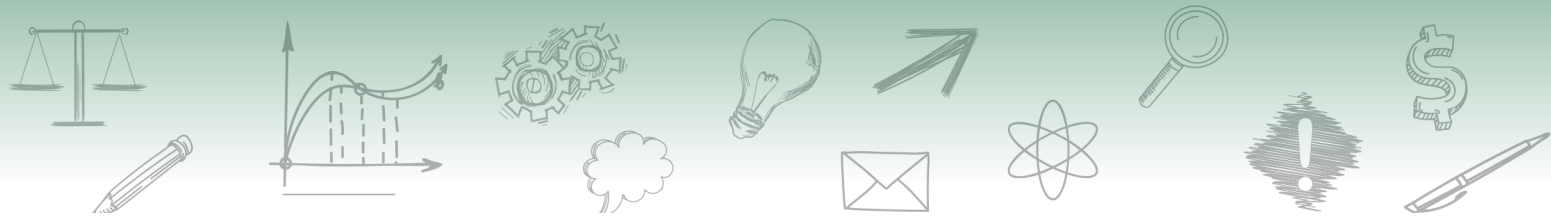
A busca pela excelência na gestão tem sido o objetivo principal de praticamente todas as organizações como forma de otimizar o uso de recursos, obter melhores resultados e atender bem os clientes. Ou seja, a busca pela excelência estabelece um círculo virtuoso onde todos se beneficiam.

No poder público não podia ser diferente, a excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes; deve compor o rol de prioridades administrativas, uma vez que os recursos recebidos são frutos da contribuição de cada cidadão que trabalha e contribui por meio dos impostos.

E de que maneira o governo pode alcançar a excelência da gestão? O Plano Plurianual é parte dessa resposta, sendo que constitui numa das principais peças de planejamento no âmbito governamental. Uma vez que todos os órgãos públicos elaboram e aprovam um Plano Plurianual, sua inter-relação com os respectivos Planejamentos Estratégicos é automático.

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo previsto no artigo 165 da Constituição Federal e é regulamentado pelo Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998.

Ele estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para um período de 4 anos, organizando as ações do governo em programas que resultem em bens e serviços para a população.



O PPA é aprovado por lei quadrienal, tendo vigência do segundo ano de um mandato majoritário até o final do primeiro ano do mandato seguinte. Nele consta, detalhadamente, os atributos das políticas públicas executadas, tais como metas físicas e financeiras, público-alvo, produtos a serem entregues à sociedade, etc.

O Plano Plurianual tem como princípios básicos:

- Identificação clara dos objetivos e prioridades do governo.
- Identificação dos órgãos gestores dos programas e unidades orçamentárias responsáveis pelas ações governamentais.
- Organização dos propósitos da administração pública em programas.
- Integração com o orçamento.
- Transparência.

Ele é um plano que se estrutura nas dimensões: Estratégica, Tática e Operacional, conforme apresentado na figura.



Figura 2 | Dimensões do PPA 2016-2019 (Fonte: MP-PPA)

A **Dimensão Estratégica** contempla os Programas Temáticos que serão conceituados mais adiante. Essa dimensão é composta por uma Visão de Futuro, Eixos e Diretrizes Estratégicas.

A **Dimensão Tática** é resultante dos Programas Temáticos, de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado. Esta dimensão aborda as entregas de bens e serviços à sociedade pelo Estado.

A **Dimensão Operacional** está relacionada à otimização da aplicação dos recursos disponíveis e à qualidade dos produtos entregues, sendo especialmente tratada no Orçamento.

Quanto à Dimensão Estratégica, a **Visão de Futuro** aponta para as razões pelas quais o país será reconhecido. O **Eixo Estratégico** define as principais linhas da atuação governamental para o



período de implementação do Plano, no tocante a Visão de Futuro. Já as **Diretrizes** ditam o alinhamento estratégico necessário à elaboração dos Programas Temáticos para a construção da dimensão tática do Plano, conforme exemplo a seguir.

EXEMPLO



Programa Brasil sem Miséria

Sua finalidade é superar a situação de extrema pobreza da população, em todo o território nacional, com renda familiar per capita mensal de até R\$ 77,00 (setenta e sete reais). As Diretrizes são:

I - Garantia dos direitos sociais.

II - Garantia de acesso aos serviços públicos e a oportunidades de ocupação e renda.

III - Articulação de ações de garantia de renda com ações voltadas à melhoria das condições de vida da população extremamente pobre, de forma a considerar a multidimensionalidade da situação de pobreza.

IV - Atuação transparente, democrática e integrada dos órgãos da administração pública federal com os governos estaduais, distrital e municipal e com a sociedade.

Os **Programas Temáticos** retratam as agendas de governo organizadas por recortes, selecionados de Políticas Públicas, que orientam as ações voltadas para a sociedade, tais como as políticas nas áreas de saúde, trabalho, educação, etc., para os quais serão desenvolvidos programas específicos. Vamos buscar no PPA um exemplo de Programa Temático.

EXEMPLO



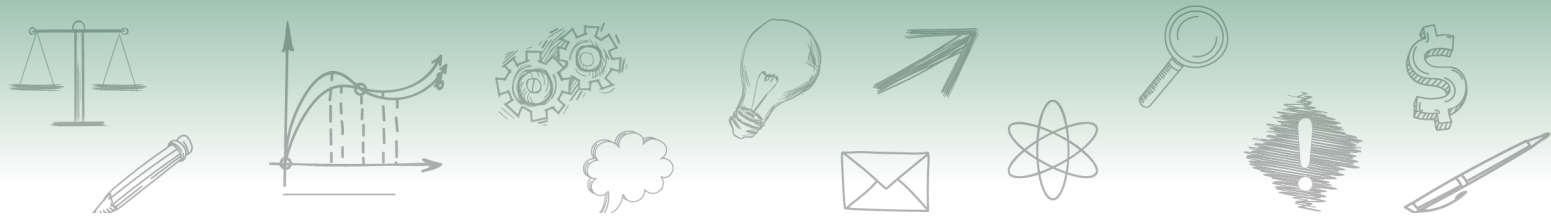
Programa de Energia Elétrica

Objetivo: 0001 - Ampliar a capacidade de geração de energia elétrica pela implantação de novos empreendimentos e expansão dos existentes.

Órgão Responsável: Ministério de Minas e Energia.

Meta: Adicionar X MW de capacidade instalada de geração de energia elétrica a partir da fonte hídrica.

Iniciativas: Construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte com 11.233 MW no Rio Xingu no Estado do Pará.



É a partir dos Programas Temáticos que se tornam claras as estratégias de implementação e arranjos de gestão. Além disso, eles refletem as prioridades de um dos Ministérios do Governo, com o recorte para os quatro anos de sua implementação. A efetivação do Programa envolve tanto a execução de projetos, que tem data de início e de fim, quanto os processos, que têm natureza contínua.

Para tal são necessários a alocação de recursos orçamentários para viabilizar a execução desses programas. Isso é feito por meio de um instrumento de orçamento denominado de ação orçamentária. Trata-se do formalismo necessário para que possam ser alocados recursos em um programa de governo.

Os **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços do Estado** são instrumentos do PPA que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental. Diferentes dos Programas Temáticos, eles não possuem Objetivos, Metas e Iniciativas e seus atributos se limitam em Código, Título e Valor Global. Contudo, a exemplo dos Programas Temáticos, as suas ações relacionadas serão detalhadas somente na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Com o intuito de subsidiar a alocação orçamentária, o PPA estima o valor dos Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado para o período a que se refere. Cada órgão terá um programa dessa natureza, por exemplo: o Ministério da Saúde terá um Programa de Gestão e Manutenção da Saúde, o Ministério da Educação terá um Programa de Gestão e Manutenção da Educação e assim por diante.

2.1 Planejamento Estratégico X Plano Plurianual

O Plano Plurianual - PPA do governo, é uma consolidação dos planos estratégicos de todos os órgãos públicos federais, representados pelos diversos ministérios da Esplanada dos Ministérios, realizada de quatro em quatro anos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Além de estabelecer os programas de governo para os próximos quatro anos, serve de base para a elaboração anual da Lei Orçamentária Anual.

Veja que existem programas diversos, como por exemplo nas áreas de saúde, educação, que podem envolver a ação de mais de um órgão público. Para tal, os Planejamento Institucional (da organização) de cada um dos órgãos tem que obrigatoriamente levar em consideração o PPA e mais do que isso, estar contemplado na proposta do seu órgão no PPA.

Como podemos assegurar que o PPA, detalhado anualmente pela Lei Orçamentária Anual (LOA), está alinhado com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI)? Muito simples. Cada órgão deve identificar seus compromissos na entrega de produtos no Plano Plurianual, e contemplar esses compromissos em seu Planejamento. Portanto, cabe ao órgão responsável por determinados programas e, conseqüentemente, objetivos e ações, sua execução física e orçamentária.

Deve ficar claro que, como instrumento que materializa as Políticas Governamentais por meio de Programas, o Plano Plurianual é o principal instrumento de referência dos Planos Estratégicos Institucionais nos diversos órgãos.



A Figura 2 representa o Mapa Estratégico elaborado pela Previdência Social, que toma por base o Plano Plurianual 2012 – 2015. Ela apresenta a Perspectiva Clientes e *Stakeholders* do Planejamento Estratégico Institucional e justifica essa associação, pois sua Proposta de Valor está voltada para os anseios da Sociedade definidas no Plano Plurianual.

As demais perspectivas contemplam os objetivos que irão propiciar a entrega do Valor Proposto à Sociedade. Observe essas afirmativas com atenção!

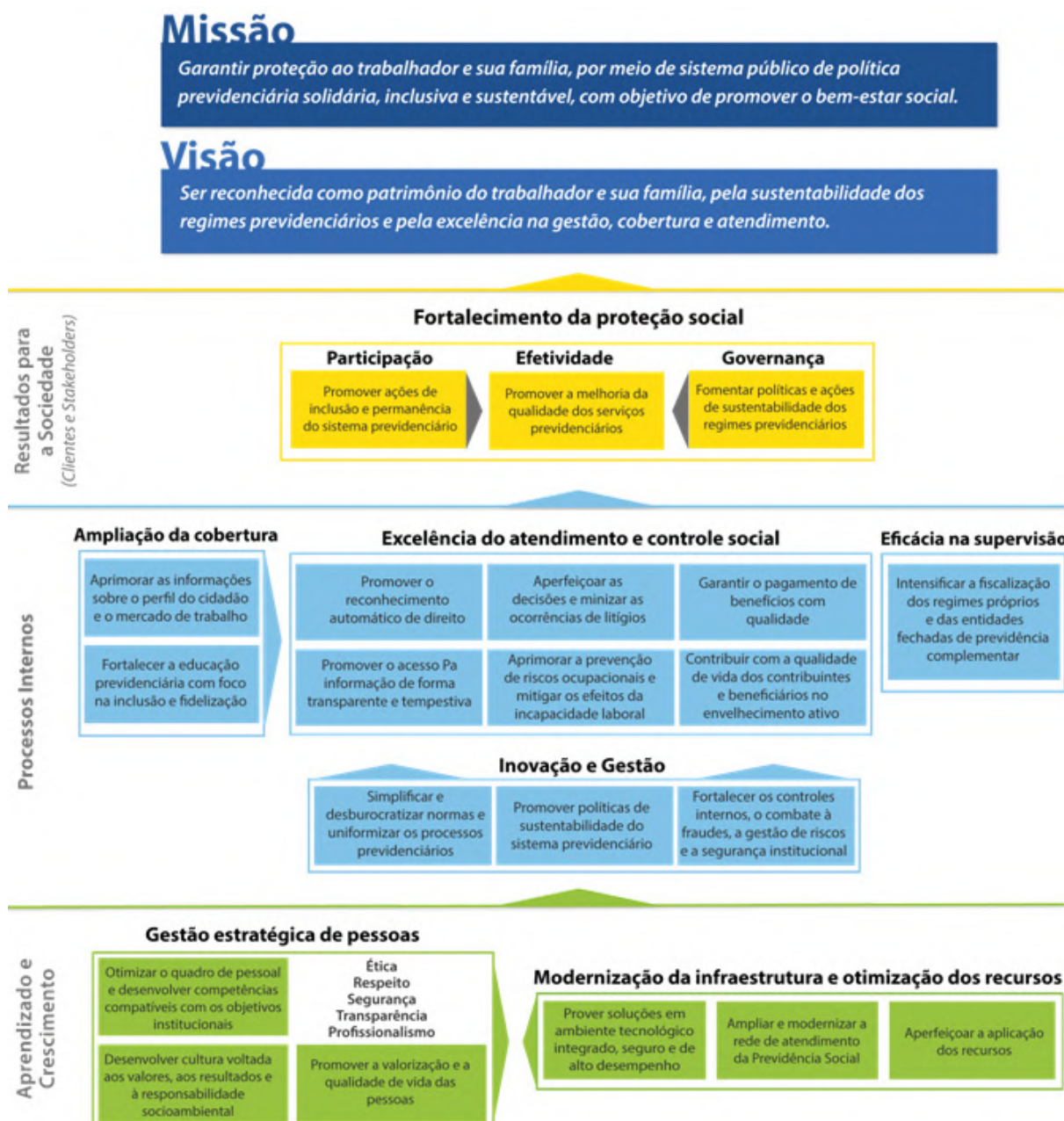
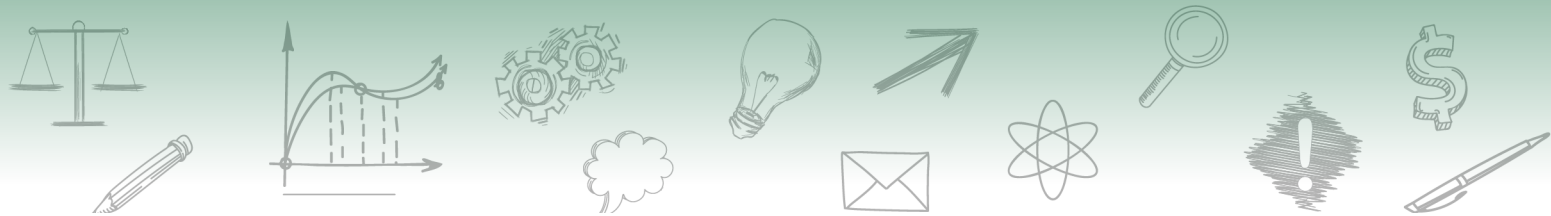


Figura 2 | Mapa Estratégico da Previdência Social.
 Fonte: Periódico Previdência Social em Questão nº 89 de 2013.



A Missão descreve qual é o negócio da Previdência Social e qual a sua finalidade. Vejamos o texto: “garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o **objetivo de promover o bem-estar social**”. Essa finalidade diz respeito ao impacto, portanto à externalidade.

Com base na finalidade, foi descrita a seguinte Visão: “ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela **sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento**”. Que são Temas Estratégicos.

Verifica-se, portanto, que a Visão está bem aderente à finalidade da Missão. O fato da Previdência Social ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e de sua família certamente contribui para o alcance da promoção do bem-estar social.

O PPA 2012-2015 estabelece os seguintes objetivos para o Programa: Previdência de Inativos e Pensionistas da União e Objetivos:

- a) Fortalecer ações de inclusão e manutenção do cidadão no sistema previdenciário.
- b) Garantir a melhoria da qualidade dos serviços previdenciários.
- c) Fortalecer a sustentabilidade dos regimes previdenciários.

Percebe-se a total superposição com os objetivos mostrados na Perspectiva Resultado para a Sociedade do Planejamento Estratégico do Ministério da Previdência Social.

Por outro lado, os Temas Estratégicos explicitados na Visão por “sustentabilidade dos regimes previdenciários” e por “excelência na gestão, cobertura e atendimento” estão explicitados na Perspectiva Processos Internos, por meio dos macroprocessos (Ampliação da Cobertura, Inovação e Gestão, Excelência do Atendimento e Controle Social e Eficácia na Supervisão).

Finalmente, a Perspectiva Aprendizagem e Crescimento estabelece os objetivos necessários à realização dos Macroprocessos, ou seja, Gestão Estratégica de Pessoas e Modernização da Infraestrutura e Otimização de Recursos.

A conexão entre os recursos e os resultados cabe aos processos, por isso julgamos necessário um maior aprofundamento nesses assuntos. Então, vamos continuar!

3. Processos e Macroprocessos

3.1 Processos

Os Processos correspondem a atividades que transformam insumos em produtos. O processo de produção de um determinado veículo, corresponde a um conjunto de atividades, sequenciais ou



não, que utilizam vários materiais para a sua produção. E isso é extremamente relevante para o alcance dos objetivos, razão pela qual vamos nos aprofundar um pouco mais nesta análise.

Os Processos possuem algumas características essenciais, tais como: **regularidade, previsibilidade do resultado e conhecimento das condições para sua realização**. Na maioria das vezes, os Processos estão agrupados em Macroprocessos. Por exemplo, o Macroprocesso de fabricação agrupa todos os Processos correlatos a essa atividade: montagem de veículos, fabricação de peças, capacitação de especialistas para a montagem, etc.

A Gestão do Processo está voltada a assegurar a ocorrência do resultado planejado, com a menor variação possível, o que deve ocorrer indefinidamente e pressupõe ciclos de aprendizado.

Nesse caso, podemos citar os exemplos de Processos que são financiados por ações orçamentárias. Acompanhe!

- a) Prover aulas nas escolas públicas.
- b) Elaborar Propostas de Lei.
- c) Elaborar a Lei de Diretrizes Orçamentárias.
- d) Elaborar notas técnicas, pareceres e documentos informativos.
- e) Gerir pessoas.
- f) Administrar recursos logísticos.
- g) Gerenciar os recursos tecnológicos e a informação.

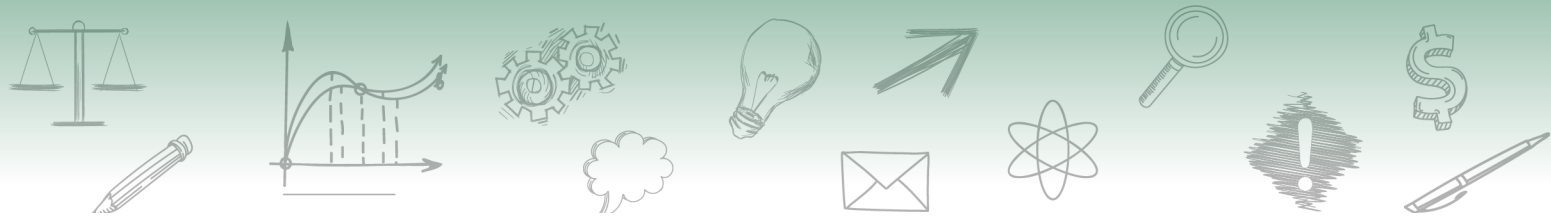
3.2 Macroprocessos

As organizações são constituídas de um conjunto de competências, cujo cumprimento exige a construção de um organograma como os seus respectivos processos. Ao agrupamento desses processos, por temas, denomina-se Macroprocessos.

Isso pode ser verificado, na Perspectiva de Processos Internos, por meio dos Macroprocessos: ampliação da cobertura, eficácia na supervisão, etc., relevantes para a criação de valor e entrega da Proposta de Valor dos *Stakeholders*, apresentados na figura 2.

Percebe-se, no Mapa Estratégico da Previdência Social, a integração entre os Processos e Macroprocessos, fundamental para o bom desempenho da organização.

O quadro a seguir apresenta alguns exemplos de Macroprocessos da Secretaria de Orçamento Federal e os respectivos Processos que os estruturam.



MACROPROCESSOS	PROCESSOS
Programação e Gestão Orçamentária	✓ Elaborar a Lei de Diretrizes Orçamentárias
	✓ Elaborar a Lei Orçamentária Anual - LOA
	✓ Elaborar Notas Técnicas, Pareceres e Documentos Informativos
Avaliação Macro Fiscal	✓ Gerenciar o cumprimento da meta fiscal
	✓ Atualizar cenários fiscais
	✓ Avaliar projeções de receitas
Gestão Corporativa	✓ Promover a articulação institucional
	✓ Promover o desenvolvimento institucional
	✓ Gerir pessoas

Quadro 1 | Macroprocessos e Processos da SOF.

Todos os Macroprocessos definidos devem ter uma razão para existir e podem ser classificados em:

- **Gerenciais:** Estão envolvidos com o gerenciamento da organização e de seus processos. Exemplo: Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico de uma organização, gestão de projetos, etc.
- **Chave:** Asseguram a execução da missão da organização, bem como o atendimento dos seus Stakeholders. Exemplo: Gestão do negócio da organização. No caso da Secretaria de Orçamento Federal, o negócio é a racionalização da alocação dos recursos públicos e os seus Macroprocessos chave são: Programação e Gestão Orçamentária e Avaliação Macrofiscal.
- **Apoio:** São definidos para suportar os Macroprocessos chave e estão associados de forma indireta ao atendimento de requerimentos de clientes. Exemplo: O Macroprocesso de Gestão Corporativa, responsável pelos Processos relativos à logística, recursos humanos, tecnologia, inovação, educação e disseminação orçamentária é essencial para o sucesso dos Macroprocessos chave.



SAIBA MAIS

Para fixar esses conceitos e agregar maiores conhecimentos nesse tema, sugerimos que você assista ao vídeo disponível em nosso Ambiente Virtual de Aprendizagem:

“Orçamento Fácil - Vídeo 04 - O que é o PPA - Plano Plurianual - Orçamento Público ”

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HG1VD_SSGCC.](https://www.youtube.com/watch?v=HG1VD_SSGCC)

4. Mapeando Programas, Objetivos e ações governamentais

Uma vez que você entendeu o que é o Plano Plurianual e conheceu sua estruturação, veja como mapear cada um dos programas, objetivos e ações governamentais associados à organização do seu interesse.

No governo federal existem diversas ferramentas para mapear a classificação orçamentária de qualquer programa, ou seja, a correspondência entre programas, objetivos e ações orçamentárias. Entretanto, somente o Cadastro de Ações disponibilizado no Portal do Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento (SIOP) apresenta as descrições de cada um desses elementos e que é fundamental para o desenvolvimento de medidas voltadas à avaliação de Políticas Públicas.

Esse Cadastro tem por objetivo fornecer informações qualitativas sobre as ações programadas no orçamento dos diversos órgãos em cada exercício. Isso contribui para a maior transparência da atuação governamental e para subsidiar o processo de monitoramento e avaliação das ações de governo. Assim, o cadastro está em conformidade com o art. 127, § 1º, inciso I, alínea “h”, da Lei nº 13.080, de 2 de janeiro de 2015 – Lei de Diretrizes Orçamentárias de 2015.

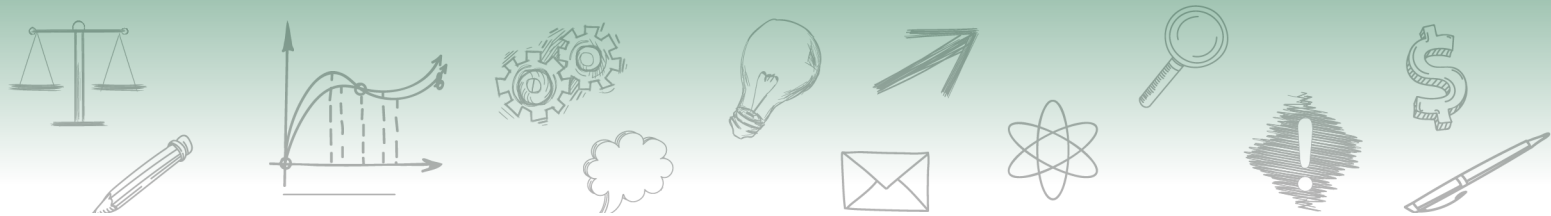
Agora, vamos aprender a mapear os programas, objetivos e ações governamentais por meio dessa ferramenta!

4.1 Passo a passo para acesso ao Cadastro de Ações – SIOP

Esse passo a passo apresentará como acessar as informações referentes a uma Ação específica da Coordenação de Educação Orçamentária da Secretaria de Orçamento Federal. Sendo importante lembrar que essa Ação está interligada a um Programa Governamental do Ministério do Planejamento. Acompanhe!

Passo 1: Acesse o endereço:

<https://www1.siop.planejamento.gov.br/acessopublico/?pp=acessopublico>



Passo 2: Na página que abrirá do Portal do SIOP, localize o bloco “Cadastro de Ações” e clique em “Acessar”. Será aberta a tela abaixo.

Passo 3:

Digite o código ou nome da ação que você tiver interesse. Em nosso caso, digitaremos “8861” ou “Gestão e Aprimoramento do Processo Orçamentário”, visualizadas nas telas 2 e 3.

Funcional-programática	Título
10.47101.04.121.2038.8861	Gestão e Aprimoramento do Processo Orçamentário

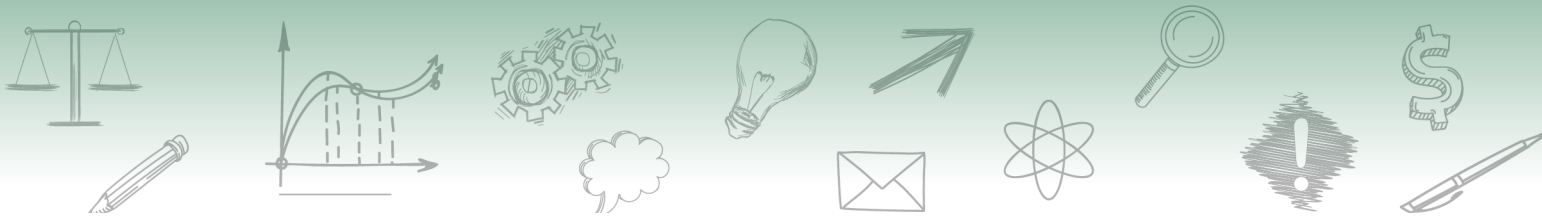
Passo 4:

Clique em “Gestão e Aprimoramento do Processo Orçamentário”. Em seguida, aparecerá uma página indicando o nome do Programa, da Ação etc., conforme apresentado na tela 4.



Passo 5:

Clique em “Informações Complementares”. Note que vão surgir, conforme apresenta a tela 5, as informações essenciais para a construção da “Cadeia de Transformação de Valores”.



A partir desses dados, capturamos algumas informações que permitirão a construção de um quadro que apresentará a Matriz de Processos e Resultados do BSC. Observe.

Informações essenciais:

- Objetivo Geral do Programa:** “Aperfeiçoar o processo de alocação e de gestão dos recursos públicos mediante o fortalecimento e a integração das funções de planejamento, orçamento, execução, monitoramento, avaliação e controle de políticas públicas”.
- Objetivos Específicos:**
 - ✓ **Objetivo 1:** Aperfeiçoar o processo de alocação dos recursos públicos.
 - ✓ **Objetivo 2:** Aperfeiçoar o processo gestão dos recursos públicos.
- Produtos:**
 - ✓ **Produto 1:** Funções de Planejamento de Políticas Públicas fortalecidas.
 - ✓ **Produto 2:** Funções de Orçamento de Políticas Públicas fortalecidas.
 - ✓ **Produto 3:** Funções de Execução Políticas Públicas fortalecidas.
 - ✓ **Produto 4:** Funções de Monitoramento de Políticas Públicas fortalecidas.
 - ✓ **Produto 5:** Funções de Avaliação de Políticas Públicas fortalecidas.
 - ✓ **Produto 6:** Funções de Controle de Políticas Públicas fortalecidas.
- Descrição:** “Desenvolvimento de atividades de apoio necessárias ao aprimoramento do processo orçamentário, à gestão da tecnologia da informação e à formação



continuada dos servidores do processo orçamentário. Para tanto, são adquiridos recursos e infraestrutura de trabalho, bem como realizadas atividades de apoio administrativo necessárias ao cumprimento das etapas previstas no processo orçamentário. Além disso, visa desenvolver, manter e implementar melhorias nos sistemas e subsistemas de Planejamento e Orçamento. Em complemento a essas atividades, promove qualificação profissional, aperfeiçoamento técnico e desenvolvimento individual aos servidores que integram o Sistema de Orçamento da União, dos Estados e dos Municípios, tudo voltado para o aprimoramento do processo orçamentário”.

5. Processos:

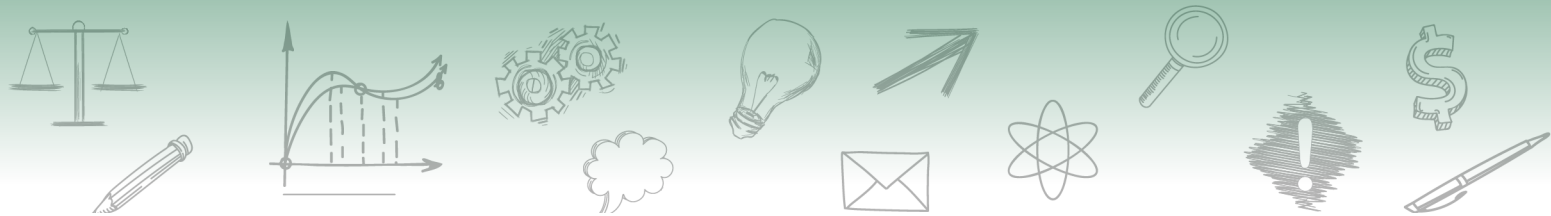
- ✓ **Processo 1:** Desenvolvimento de atividades de apoio necessárias ao aprimoramento do processo orçamentário.
- ✓ **Processo 2:** Desenvolvimento de atividades de apoio necessárias ao aprimoramento à gestão da tecnologia da informação e, para o aprimoramento do processo orçamentário.
- ✓ **Processo 3:** Desenvolvimento de atividades de apoio necessárias ao aprimoramento da formação continuada dos servidores do processo orçamentário.
- ✓ **Processo 4:** Desenvolver, manter e implementar melhorias nos sistemas e subsistemas de Planejamento e Orçamento voltado para o aprimoramento do processo orçamentário.
- ✓ **Processo 5:** Promover qualificação profissional, aperfeiçoamento técnico e desenvolvimento individual aos servidores que integram o Sistema de Orçamento da União, dos Estados e dos Municípios voltado para o aprimoramento do processo orçamentário.

6. Recursos:

- ✓ **Recursos 1:** Adquirir recursos e infraestrutura de trabalho.
- ✓ **Recursos 2:** Atividades de apoio administrativo necessárias ao cumprimento das etapas previstas no processo orçamentário;

A partir dessas informações, é interessante organizá-las graficamente levando em consideração dois aspectos:

- Visualizar com clareza o que se espera da Ação 8861 – Gestão e Aprimoramento do Processo Orçamentário do Programa 2038 - Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública.
- Estruturar os diversos objetivos a serem alcançados, bem como os elementos necessários para a construção dos indicadores de desempenho a serem apresentados em um Modelo Lógico.



RECURSOS	PROCESSOS	PRODUTOS	RESULTADOS	IMPACTOS
Adquirir recursos e infraestrutura de trabalho.	Apoiar o aprimoramento do processo orçamentário.	Funções de planejamento de políticas públicas fortalecidas.	Aperfeiçoar o processo de alocação e de gestão dos recursos públicos.	Aumentar a satisfação dos cidadãos com os serviços e bens recebidos do estado.
Apoiar administrativamente o cumprimento das etapas previstas no processo orçamentário.	Apoiar o aprimoramento da gestão tecnológica do processo, a melhoria do processo orçamentário.	Funções de orçamento de políticas públicas fortalecidas.	Aperfeiçoar o processo de gestão os recursos públicos.	Melhor a qualidade das políticas do país.
	Aprimorar o aperfeiçoamento da formação continuada dos servidores para a melhoria do processo orçamentário.	Função de execução de políticas públicas fortalecidas.	Administração pública orientada por resultados.	Dispor de uma administração pública transparente.
	Desenvolver, manter e implementar melhorias nos sistemas de planejamento e orçamento.	Funções de monitoramento de políticas públicas fortalecidas.		
	Qualificar, aperfeiçoar e desenvolver os servidores que integram o sistema de orçamento da União, dos Estados e dos Municípios.	Funções de avaliação de políticas públicas fortalecidas.		
		Funções de controle de políticas públicas fortalecidas.		

Quadro 2 | Instrumento de gestão e de comunicação

Observe que as informações contidas no quadro foram obtidas no cadastro de ações, e são colocados em uma Cadeia de Valor para que fiquem identificados com clareza quais os Recursos Necessários, para a realização de Processos que irão resultar em determinados Produtos, Resultados e Impactos. Por exemplo: Vamos adquirir Recursos e Infraestrutura de trabalho para apoiar o aprimoramento do Processo Orçamentário que resultará em Funções de Planejamento e Políticas Públicas Fortalecidas, para resultar no Aperfeiçoamento do Processo de Alocação e de Gestão dos Recursos Públicos para produzir um Impacto na Satisfação dos Cidadãos com os bens e serviços entregues pelo Estado.

Em outras palavras, essa dinâmica se constitui em uma poderosa ferramenta de comunicação para o coordenador da área explicar aos seus servidores ou as suas chefias as entregas a serem realizadas, bem como demonstrar o custo benefício de suas entregas.



Além disso, esses elementos permitem que sejam elaborados indicadores de desempenho necessários à Gestão Estratégica da Coordenação, fortalecendo o processo gerencial como um todo.

SAIBA MAIS

Agora, para fixar esses conceitos e agregar maiores conhecimentos, sugerimos a leitura do texto encontrado no seguinte endereço.

<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/231-COMENT%C3%81RIOS-SOBRE-O-PPA-2012-2015-GEST%C3%83O-POR-RESULTADOS-OU-PAINEL-DE-POL%C3%8DTICAS.pdf>

Revisão do Módulo

Neste módulo, você aprendeu que o Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo, previsto no artigo 165 da Constituição Federal. Ele estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para um período de 4 anos, organizando as ações do governo em programas que resultem em bens e serviços para a população.

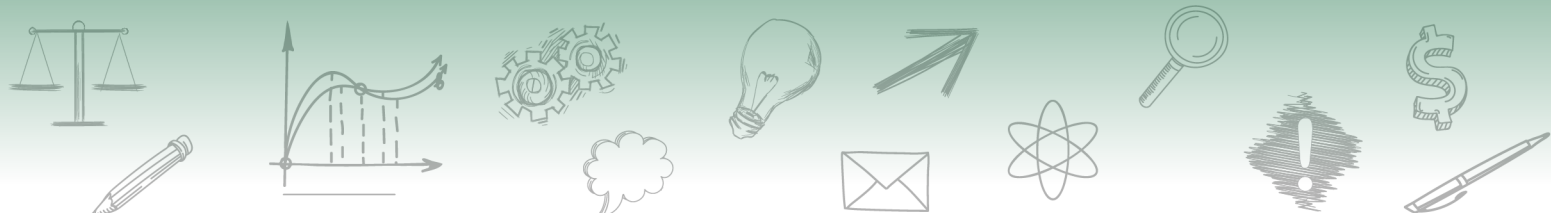
O Plano Plurianual materializa as políticas governamentais por meio de programas e objetivos e, por isso, deve ser realizado através de recursos e competências disponíveis nas organizações. Essa materialização estabelece um forte vínculo entre os Planejamentos Estratégicos das organizações, o Plano Plurianual, os Macroprocessos, os Processos e as Iniciativas Estratégicas.

Você viu, também, que os Programas e Ações estão diretamente associados ao Plano Plurianual, que materializa as Políticas Públicas nesse instrumento de Planejamento. Os Processos e Macroprocessos estão, obrigatoriamente, presentes na transformação de Recursos Públicos nos Resultados Desejados.

Aprendeu, ainda, que as Iniciativas equivalem ao Planejamento Tático, que corresponde às ações necessárias para a realização do objetivo estratégico. Convém lembrar que uma mesma Iniciativa pode atender a mais de um Objetivo Estratégico. E que os Macroprocessos refletem as competências da organização e, por isso, devem estar refletidos na Missão.

Nós consideramos muito importante a abordagem desse módulo, que trata do Cadastro de Ações, pois ele fornece elementos importantes associados à metodologia para a elaboração de indicadores. Ademais, ele permite que você reúna as ferramentas para o Planejamento, Execução, Avaliação e Ações Corretivas (PDCA) essenciais para a gestão estratégica de uma organização, setor, etc.

Aqui, concluímos o conteúdo do Curso de Planejamento Estratégico. Esperamos que você tenha compreendido a estrutura proposta e os principais conceitos envolvidos com esse tema. Esperamos ainda que, através dessas novas informações, você tenha mais sucesso em sua trajetória



pessoal e profissional!

Por fim, lembramos que para concluir o curso será necessário que você realize os exercícios avaliativos disponíveis no AVA. Antes, sugerimos que você faça uma boa revisão do conteúdo. Lembre-se, também, de avaliar a qualidade do curso em nossa Pesquisa de Satisfação. Sucesso!

Referências



1. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Planejamento Estratégico 2012 -2015, Brasília, DF e Plano Plurianual 2016 – 2019, Brasília, DF.**
2. BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência Social. **Previdência em questão nº 89, de 27 de junho a 10 de julho de 2013, Brasília, DF.** <<http://www.mtps.gov.br/publicacoes-do-mtps/previdencia/periodicos-ativos?start=10>>. Acesso em outubro de 2016.
3. MARR, Bernard. **Managing and Delivering Performance.** England: Elsevier 2009.
4. ROHM, Howard; WISEY, David; PERRY, Gail Stout and MONTGOMERY, Dan. **The Institute Way.** 1st Edition, United States, Cary NC: The Institute Press, 2013.
5. WILLEY, John. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, 4th edition, United States, San Francisco, CA: Jossey -Bass, 2011.
6. NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** United States, Boston: Harvard Business School Press, 2004.
7. PARMENTER, David. **Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies.** 2nd Edition, United States, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.
8. FRIEDMAN, Marc; **Trying Hard is Not Good Enough.** 1st Edition. United States: Booksurge, 2005.
9. HOWELL, Marvin T. **Critical Success Factors Simplified Implementing The Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement.** United States, New York: CRC Press, 2010.