

O QUE NÃO É
MEDIDO NÃO É
GERENCIADO
(Deming)

SEGEM
Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV
Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 2024

CADERNO I – Série PE

Orientações para a Elaboração do Planejamento Estratégico nas UGs

Superintendência de Planejamento Estratégico e Governança - SUPEG
Coordenadoria de Planejamento e Estratégia - CPE

Fazer
bem-feito
para fazer
dar certo.

SEGEM
Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV
Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica



EDUARDO CORREA RIEDEL
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

JOSÉ CARLOS BARBOSA
Vice-Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

RODRIGO PEREZ RAMOS
Secretário de Estado de Governo e Gestão Estratégica

ANA CAROLINA NARDES
Secretária Adjunta de Estado de Governo e Gestão Estratégica

THANER CASTRO NOGUEIRA
Secretário-Executivo de Gestão Estratégica e Municipalismo

Sumário

Apresentação.....	4
O que é planejar?.....	5
Por que planejamos?.....	6
Planejamento Estratégico.....	7
Construção da Estratégia.....	12
1. Diagnóstico.....	13
2. Construção da Identidade.....	15
Missão.....	19
Visão.....	20
Valores.....	21
1. Estratégia.....	23
2. Indicadores e Metas.....	34
Indicadores.....	35
Metas.....	41
1. Iniciativas Estratégicas.....	43
Referencial Teórico.....	46
Anexo.....	47

Apresentação

O presente Caderno I é um referencial, um modelo metodológico de planejamento estratégico, criado com a finalidade de servir de guia para as Unidades Gestoras - UGs - na construção do seu Planejamento Estratégico. Ele foi concebido com base em métodos consagrados de referência e apresenta um sequenciamento para os processos de construção do planejamento.

Sabendo que as UGs são diversas e com nível de maturidade da gestão bastante heterogêneo, e considerando estas restrições, procurou-se disponibilizar uma ferramenta genérica, simples e ágil que favoreça sua aplicabilidade e que permita às UGs delinear sua estratégia favorecendo o alcance dos seus objetivos estratégicos, sempre alinhados ao planejamento estratégico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, presentes no seu Plano de Governo e no seu PPA 2024-2027.

O documento está dividido em 5 partes, e inicia com a identificação da situação atual na busca de um posicionamento estratégico desejado, respondendo às seguintes questões:

1. **Diagnóstico:** Onde estamos? Como estamos?
2. **Construção da Identidade:** Por que vamos? Onde vamos? Como vamos?
3. **Estratégia:** Como chegaremos lá?
4. **Indicadores e Metas:** O que medir para saber se estamos chegando lá?
5. **Iniciativas Estratégicas:** O que fazer para chegar lá?



O que é planejar?

É o ato de criar e conceber antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias programadas para atingir determinado objetivo. É o ato de decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

De acordo com Maximiano (2004), **planejar é o processo de tomada de decisões sobre o futuro** e, neste contexto, podemos iniciar este trabalho entendendo que planejar é um ato fundamental para gestão, pois está relacionado com a preparação, organização e estruturação para atingir um determinado objetivo e melhores resultados.

Oliveira (2010), define o planejamento como sendo: Identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos da instituição.

Dessa maneira, para efeito deste manual, vamos definir planejamento como **“um ato de pensar antecipadamente, com os elementos e informações disponíveis, estruturando e organizando os recursos disponíveis, visando garantir um posicionamento estratégico único que permita garantir o crescimento, os resultados e a perenidade da Unidade Gestora, de forma aderente ao planejamento de Governo”**.



Por que planejamos?

Planejamos para reduzir o tempo, elevar a eficiência e eficácia, pela proatividade, aplicar ações corretivas e preventivas, antecipar-se aos riscos e fazer com que a execução baseada em dados e evidências possa ser muito mais assertiva: queremos de forma integrada e numa visão sistêmica, **fazer o certo, da maneira certa, e no menor tempo possível!**

Na administração pública, o planejamento confere maior transparência ao processo de tomada de decisão e um direcionamento mais assertivo das ações e dos recursos financeiros, garantido que os anseios e necessidades da sociedade sejam atendidos de forma objetiva e de acordo com as possibilidades de investimento do estado. Ou seja, o planejamento permite direcionar metas e objetivos, otimizar recursos e tempo, e focar para que se obtenha os resultados esperados.

Planejamos com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado, no intuito de reduzir incertezas e minimizar riscos.



Planejamento Estratégico

Para Drucker (2002), o planejamento estratégico é um **processo contínuo de tomada de decisão**, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões e com a organização da maior quantidade possível de informação. O planejamento estratégico esquematiza o agir com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido.

Ele pode ser definido como o processo de análise dos ambientes interno e externo da instituição, com foco no direcionamento estratégico e na escolha dos objetivos a serem alcançados pela instituição em um determinado período de tempo.

Com o planejamento é possível formular estratégias para melhorar o posicionamento competitivo:

- Estabelecer foco e prioridades;
- Identificar as oportunidades de melhoria;
- Neutralizar as ameaças do ambiente de negócio;
- Criar sinergia organizacional e visão sistêmica;
- Estabelecer sua perenidade;
- Possibilitar seu crescimento;
- Alcançar visão de futuro.



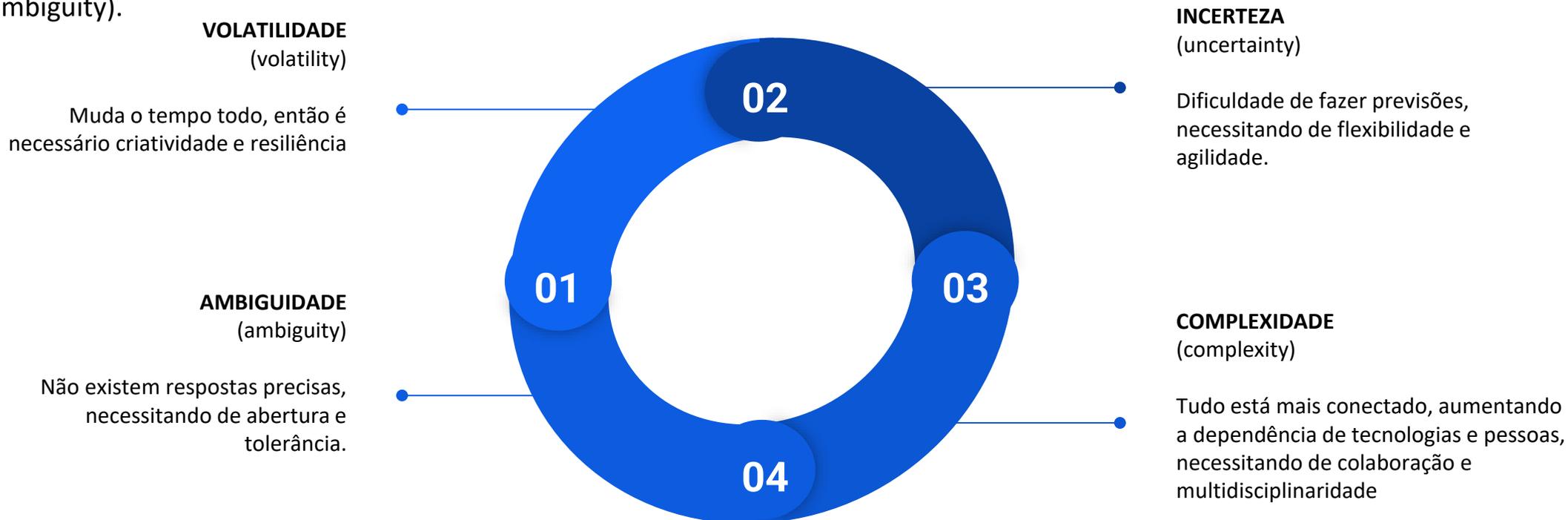
Surge no final da década de 50 em resposta a inadequação do método clássico de planejar o longo prazo por simples extrapolação.

Planejamento Estratégico

No sentido de reduzir as instabilidades e incertezas do futuro, na fase de diagnóstico se utilizam as análises prospectivas, um método de construção de cenários prováveis, geralmente um pessimista, um otimista e um provável.

Estas análises dos ambientes, da posição atual da instituição, dos recursos disponíveis e das necessidades da sociedade onde ela está inserida sempre estão associados a fatores externos e incertos que se constituem no mundo VUCA.

O **Mundo VUCA** é um conceito ligado à imprevisibilidade do mercado e à rapidez das mudanças que o impactam. O acrônimo é formado pelas palavras "volatilidade" (volatility), "incerteza" (uncertainty), "complexidade" (complexity) e "ambiguidade" (ambiguity).



Planejamento Estratégico

O planejamento é **estratégico** quando define e desenha sua escolha, a desenvolve e a traduz numa visão de longo prazo, otimizando recursos e alinhando as operações internas da instituição na mesma direção.

Seu objetivo é **avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente**, e quando incorporado ao dia a dia contribui na **redução da incerteza**, que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de assertividade no alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidas pela instituição.

Existem alguns princípios fundamentais que precisam ser levados em consideração para fazer um planejamento estratégico. Partimos da definição de **“onde estamos?”** **“onde queremos chegar?”** **“como podemos chegar lá?”**. As respostas a esses questionamentos direcionam às etapas que devem ser seguidas para traçar um plano e começar a executá-lo.





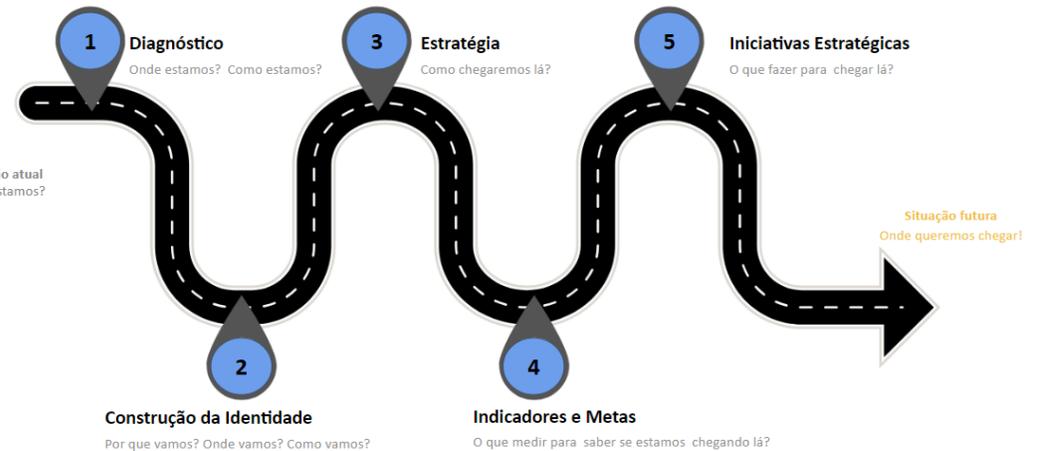
Fonte: Adaptado pelo Autor de Kaplan, Robert S. 1940 – Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard; Rio de Janeiro; Editora Elsevier/Campus, 2004. P.34.

Planejamento Estratégico

De forma resumida, as etapas do planejamento estratégico estão divididas em 2 grupos:

1. Construção da Estratégia

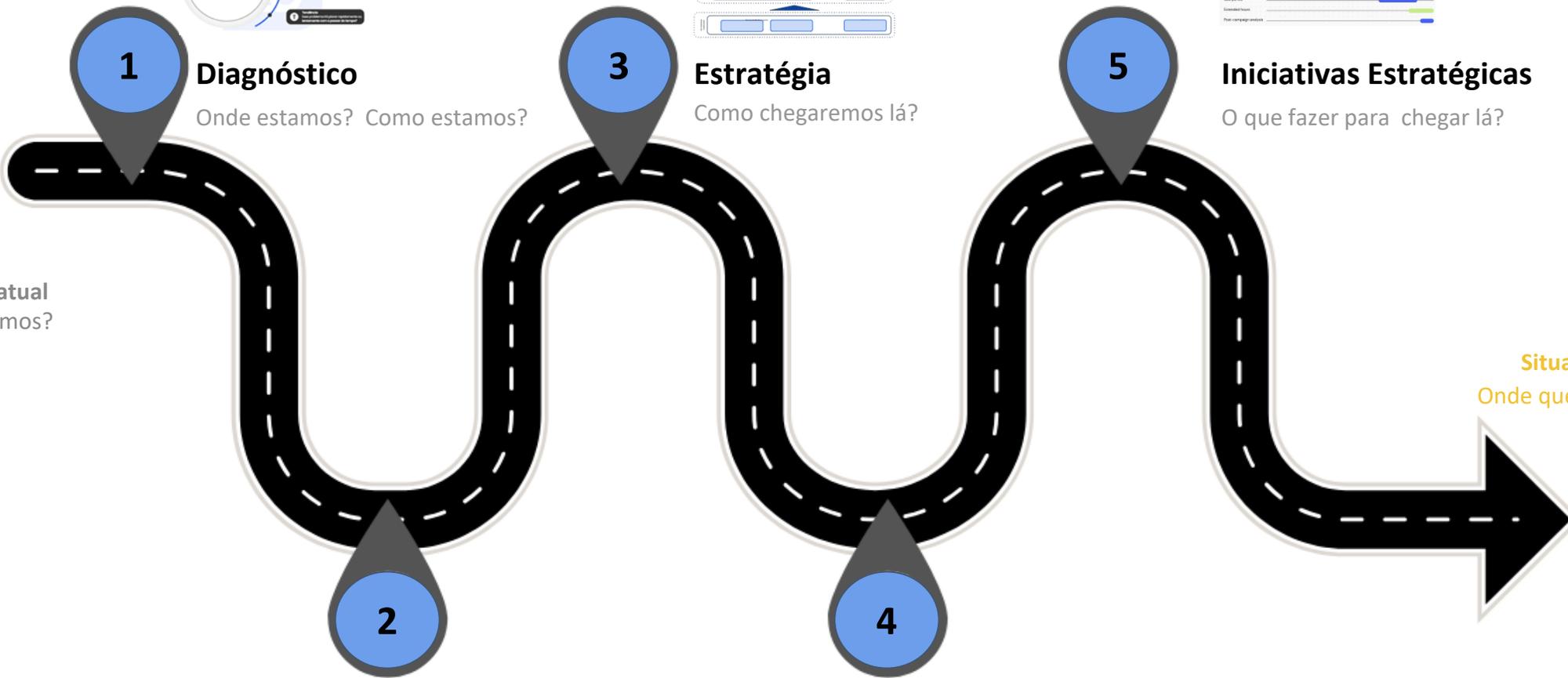
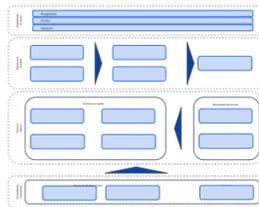
1. Realizar um diagnóstico apurado de seu ambiente;
2. Definir a identidade estratégica da instituição;
3. Definir a estratégia;
4. Definir indicadores e metas;
5. Definir as iniciativas estratégicas;



2. Monitoramento, Controle e Comunicação da Estratégia

1. Monitorar e controlar a execução; e
2. Comunicar e envolver todas as partes interessadas.

O **Caderno I** se concentrará nos conceitos e definições das etapas de 1 a 5, que dizem respeito à construção do Planejamento Estratégico, deixando para o Caderno II as etapas de Monitoramento, Controle e Comunicação, referentes aos processos da Gestão Estratégica.



1 Diagnóstico

Onde estamos? Como estamos?

3 Estratégia

Como chegaremos lá?

5 Iniciativas Estratégicas

O que fazer para chegar lá?

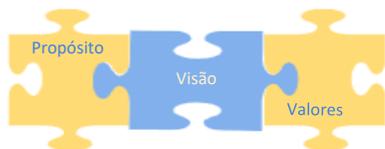
Situação atual
Onde estamos?

Situação futura
Onde queremos chegar!

2

Construção da Identidade

Por que vamos? Onde vamos? Como vamos?

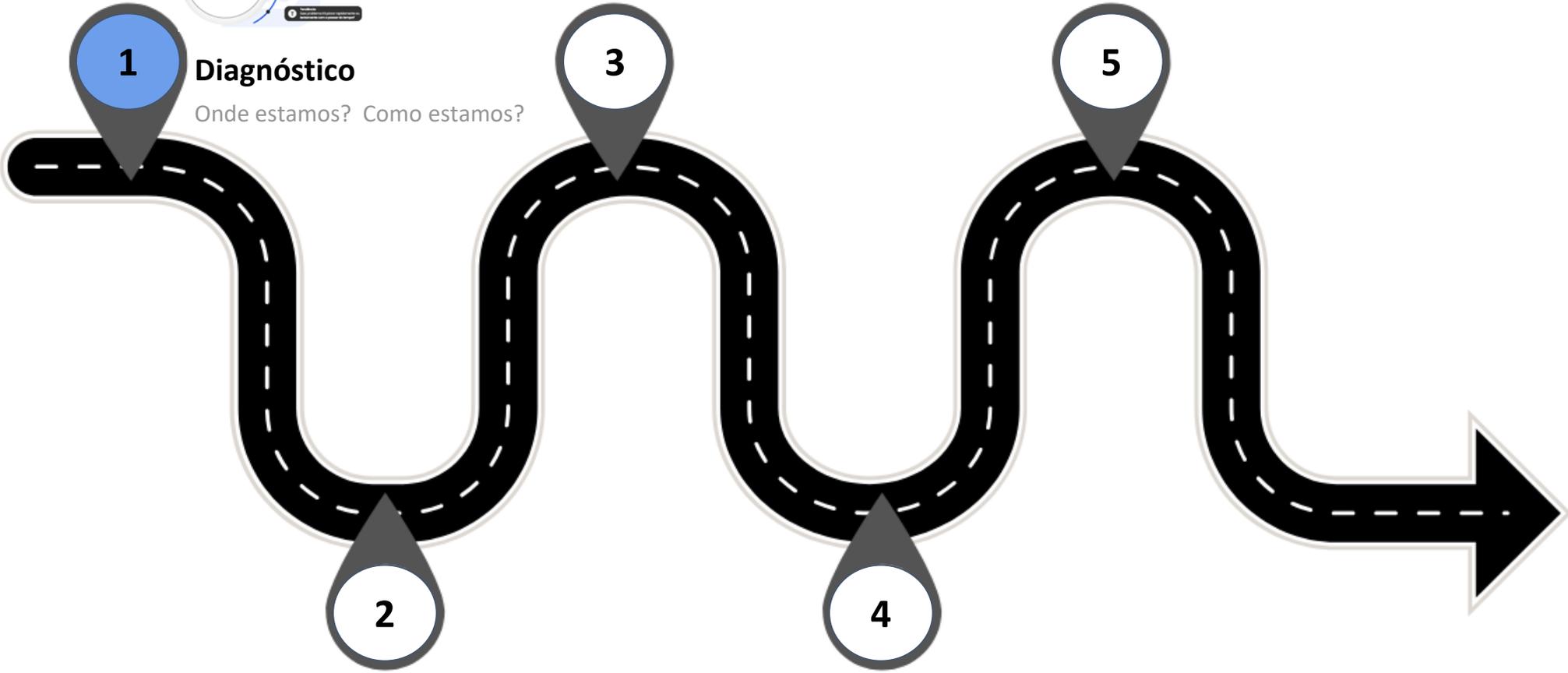


4

Indicadores e Metas

O que medir para saber se estamos chegando lá?





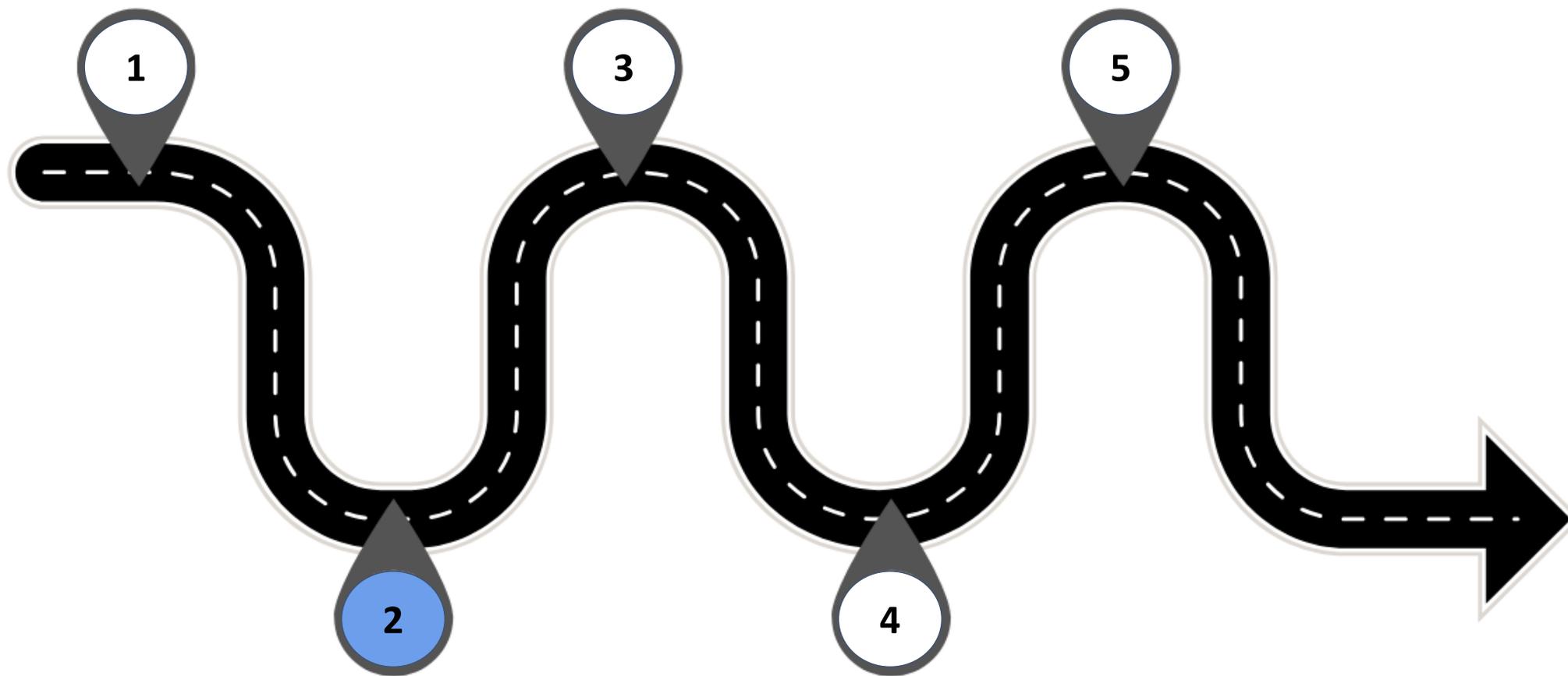
1. Diagnóstico

O diagnóstico é uma maneira eficaz de olhar para a instituição de forma sistêmica ou holística, a fim de determinar e explicar as lacunas entre os resultados obtidos e os resultados desejados. Ele consiste na primeira etapa de um processo de análise do negócio com o objetivo de proporcionar à instituição as condições necessárias para a melhoria do seu desempenho.

Trata-se de um instrumento de coleta de informações e análise do ambiente interno e externo para a identificação dos principais desafios estratégicos necessários para a definição da sua estratégia e visão de futuro.

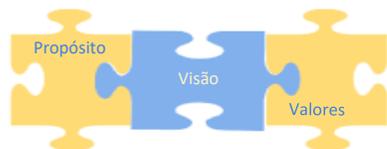
Podem ser utilizados vários mecanismos para o diagnóstico além do prospectivo de construção de cenários, temos dentre os mais usuais:

- **Matriz SWOT:** utilizada para a compreensão dos ambientes internos (força e fraqueza) e externos (oportunidades e ameaças) da instituição.
- **Matriz de priorização:** utilizadas para identificar e priorizar os problemas e oportunidades existentes em determinado contexto da instituição.
- **Análise PESTEL:** estudo sobre todo o ambiente externo à instituição.
- **Oficinas:** desenvolvidas com o objetivo de envolver gestores e servidores de diversos setores da instituição nas discussões e na aplicação das ferramentas de diagnóstico.
- **Pesquisa interna e entrevistas:** elaboração de questionário para captar as percepções das diversas unidades e a expectativa da alta liderança.
- **Documentos referenciais:** Organogramas, Regimentos, Plano de Governo, PPA - Plano Plurianual, Contrato de Gestão, indicadores, estudos especializados, etc.



Construção da Identidade

Por que vamos? Onde vamos? Como vamos?



2. Construção da Identidade

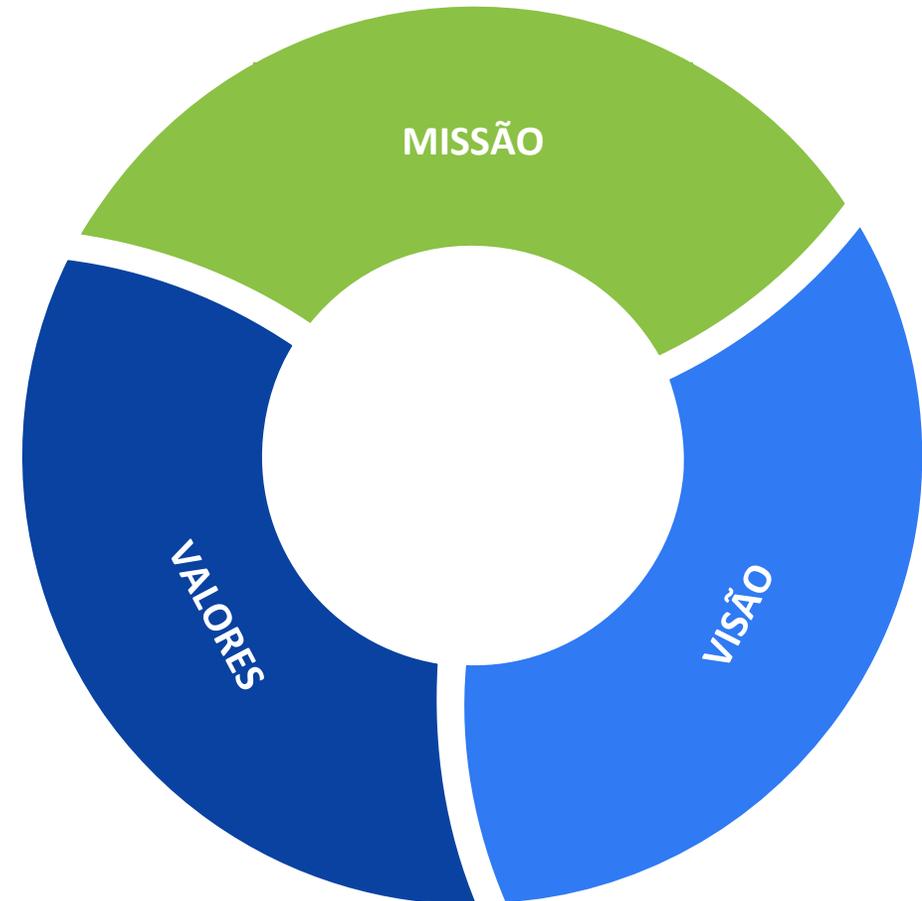
A definição da **identidade institucional** representa o segundo passo do Planejamento Estratégico.

Todo **Planejamento Estratégico** está conectado a um contexto e a uma perspectiva temática ou institucional. Do ponto de vista institucional é fundamental compreender a relação da identidade estratégica na definição do negócio e da identidade da instituição.

Mas afinal, como se define uma Identidade Institucional?

A identidade institucional é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição. Tal qual uma bússola, a identidade institucional direciona o caminho pretendido, assegurando uma identidade consistente e perene ao longo do tempo.

São 03 (três) os elementos que definem a **identidade institucional** e que possibilitam o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico: **missão, visão e valores**.

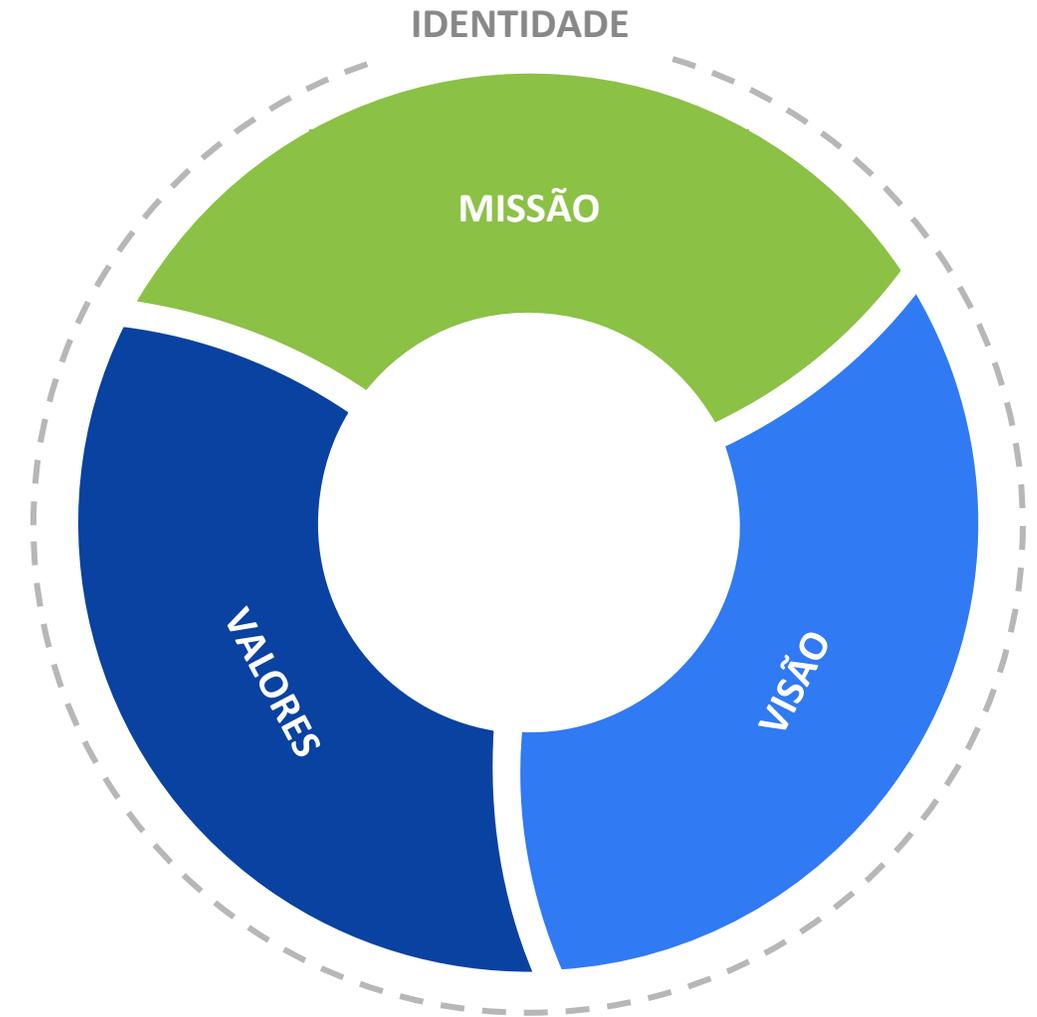


2. Construção da Identidade

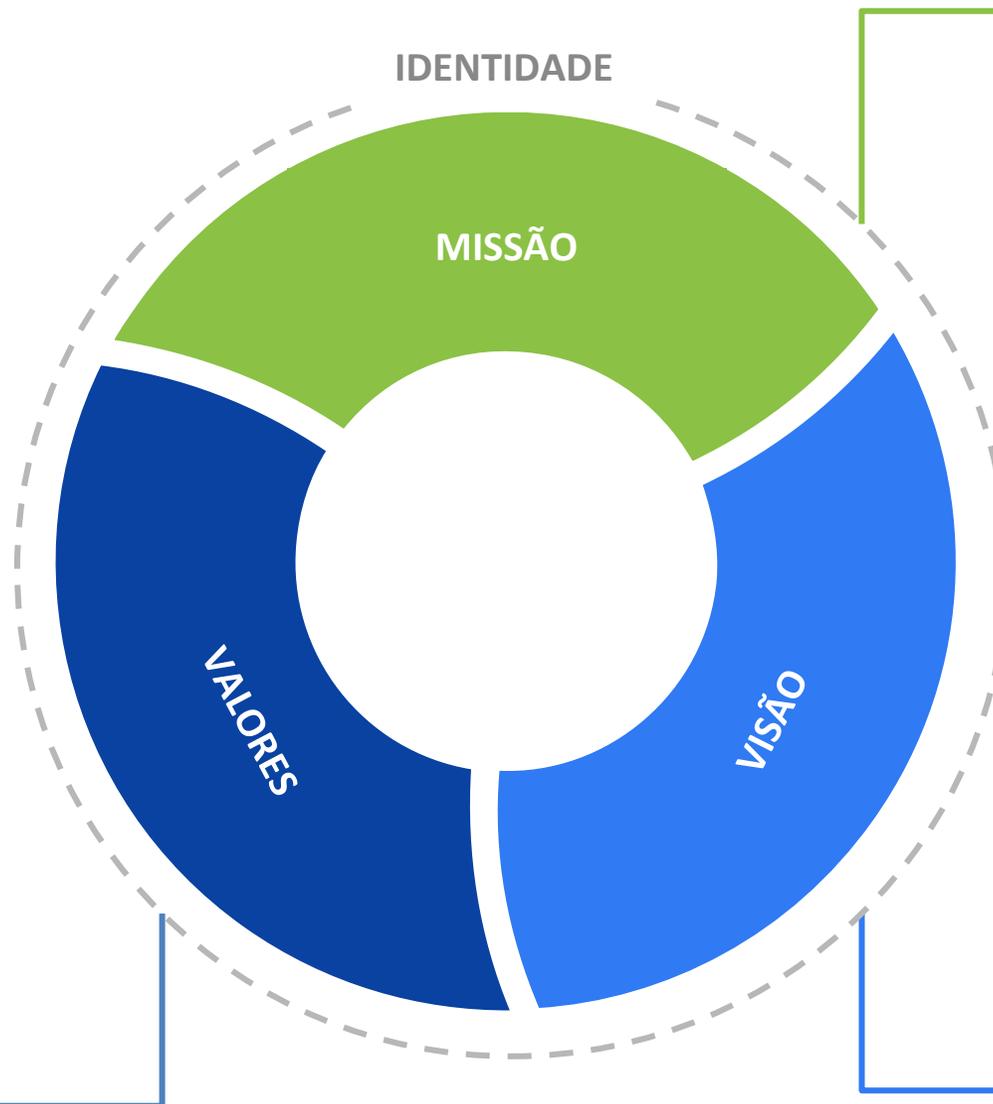
A **missão** é a razão de existir de uma instituição e responde ao que fazemos e para quem fazemos, a **visão** define onde queremos chegar ou o que queremos ser no futuro e os **valores** são os princípios que norteiam as relações da instituição, sua reputação, imagem e ética, no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro.

Num exercício rápido, no que se refere às instituições públicas, sua função essencial está no atendimento às necessidades da sociedade, sendo assim:

Atender essa necessidade é a **missão** da instituição: *“Sua razão de existir”*. A melhoria dos processos e a perenidade dos bons resultados deve ser uma busca constante e, portanto, alvo da **visão de futuro**: *“Como deseja ser visto”*. Os serviços e a prestação de contas à sociedade deve mostrar que a probidade, transparência e competência na aplicação dos recursos públicos são **valores** *“inquestionáveis”* e, por isso, norteiam todas as outras ações.



Em conjunto, a missão, a visão e os valores constituem o conjunto estratégico e definem a identidade da instituição.



Os **VALORES** são “os princípios pelos quais uma instituição exorta seus membros a se comportar de acordo com sua ordem, segurança e crescimento” (Joseph Quigley). São convicções e premissas que refletem o comportamento das pessoas e são os norteadores da gestão estratégica.

A **MISSÃO** é uma declaração concisa da razão de ser da instituição e expressa o que ela faz (produtos, serviços e valores), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e, em alguns casos, de que maneira ela faz.
É a proposta para a qual, ou razão pela qual, uma instituição existe.

A **VISÃO** é uma imagem viva de um estado futuro desejável. Reflete a transformação que a instituição deseja alcançar no cumprimento de sua missão, tendo como característica: transmitir uma noção de direção; apresentar uma noção de destino; ser positiva e inovadora; ser desafiadora, mas viável; e ser compartilhada e apoiada por todos.

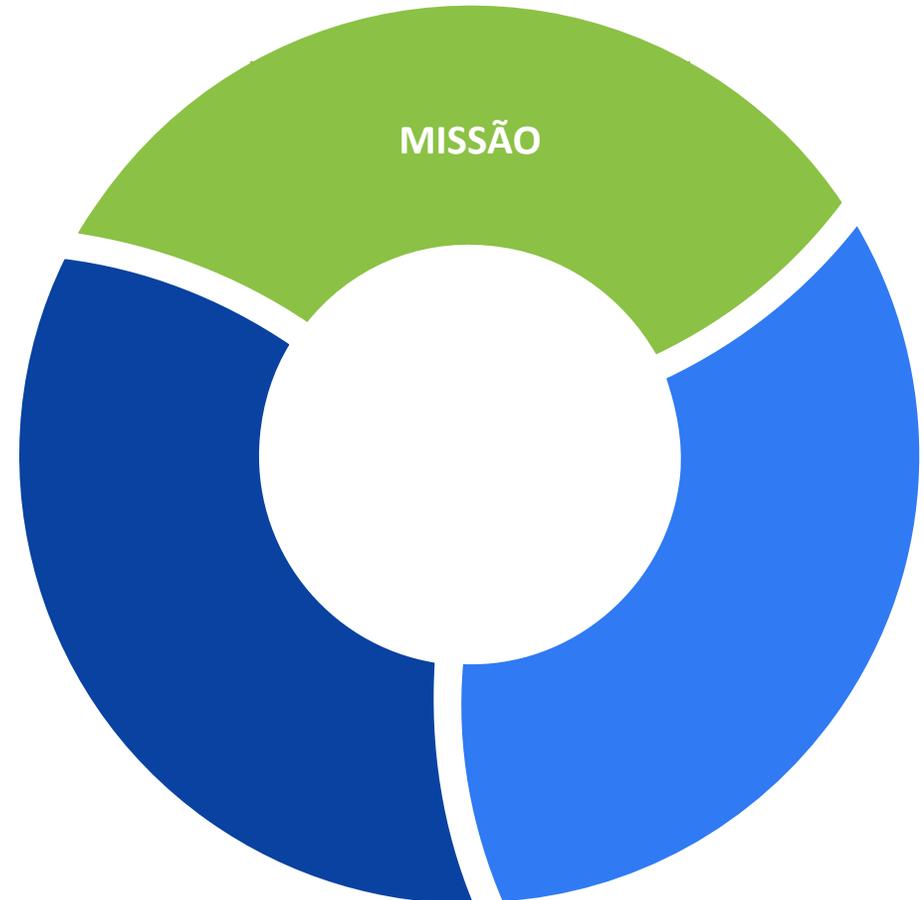
3. Construção da identidade - Missão

A **MISSÃO** esclarece o compromisso e dever da instituição com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a instituição faz e a **razão pela qual ela existe**, o que ela tem de especial e a diferencia das demais.

"Uma instituição não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da instituição e torna possíveis, claros e realistas os objetivos." (Peter Drucker)

A missão deve responder, basicamente, a duas questões: o que se faz e para quem se faz.

- **O QUE SE FAZ:** costuma ser respondido com **verbo + complemento** e refere-se ao serviço prestado.
- **PARA QUEM SE FAZ:** relaciona-se com a parte interessada, como a sociedade.

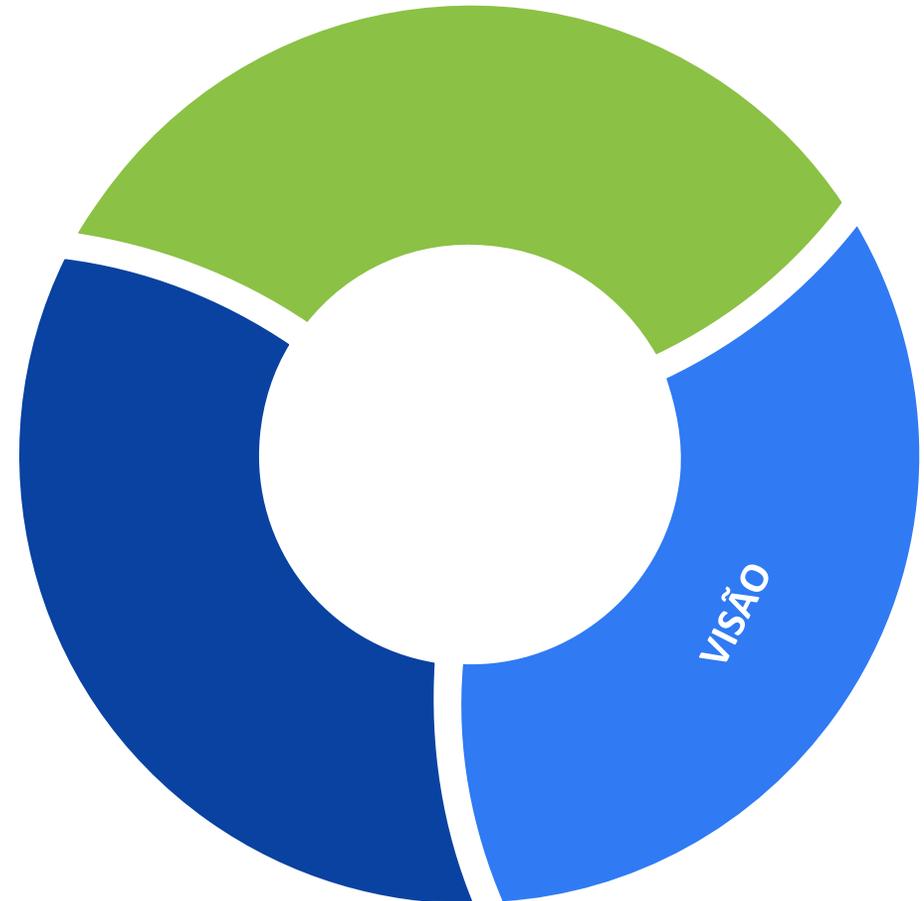


3. Construção da identidade - Visão

A **VISÃO** é uma projeção do posicionamento estratégico da instituição em uma situação futura madura e bem-sucedida. Ela pode ser definida como a capacidade de criar uma imagem clara e detalhada do que se **deseja alcançar no futuro, estabelecendo metas e objetivos que direcionam as ações e decisões no presente.**

Ela reflete a transformação que a instituição deseja alcançar no cumprimento de sua missão, tendo como norteadores os seguintes pontos:

- Identificar e transmitir uma noção de direção da instituição;
- Apresentar uma noção de destino, onde pretende chegar e de que forma;
- Ser positiva e inovadora em suas entregas;
- Ser desafiadora, mas implementável;
- Ser compartilhada e apoiada por todos: líderes e equipes.



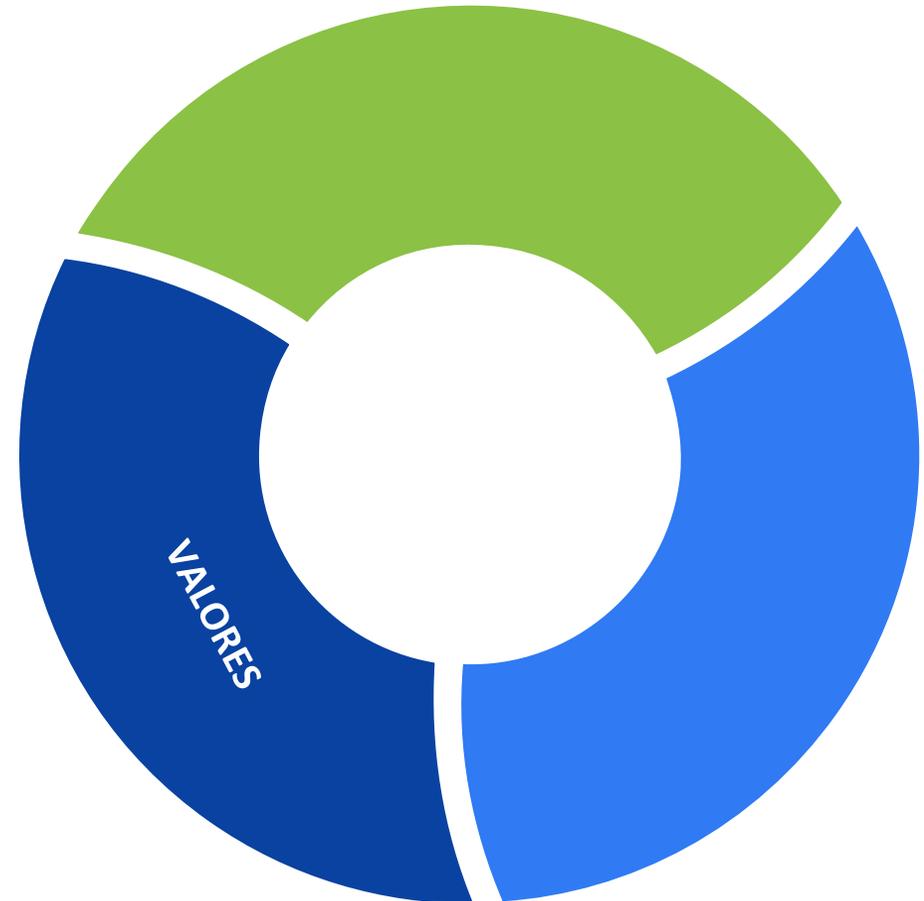
3. Construção da identidade - Valores

Os **VALORES** são crenças, convicções e premissas dominantes da instituição que refletem o comportamento das pessoas. A cultura de uma instituição é o conjunto de valores definidos, aceitos, adotados e praticados por aquela instituição.

Sobre a temática, vale ressaltar o seguinte questionamento: no âmbito do planejamento estratégico: Qual a função dos valores?

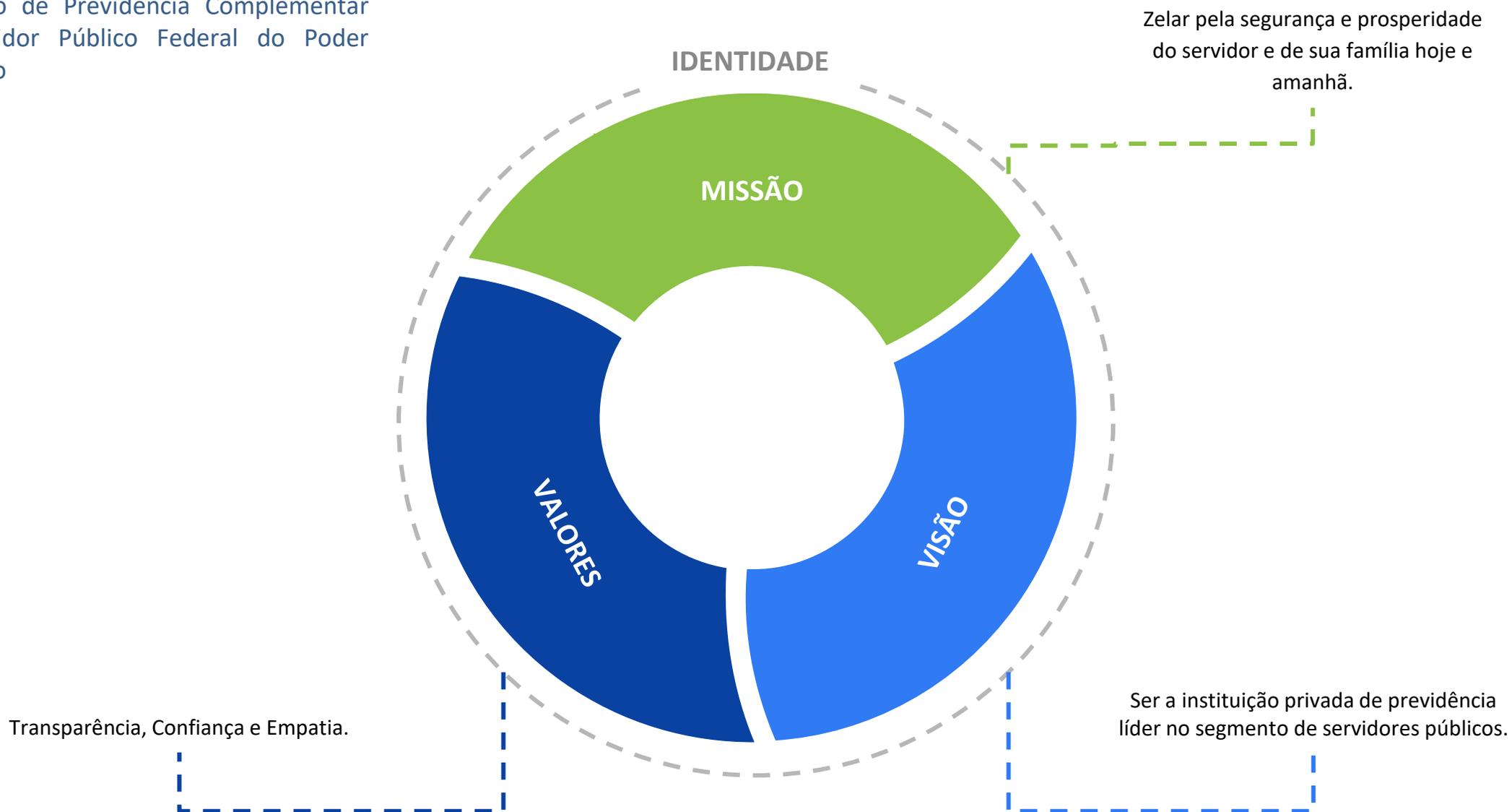
Eles inspiram o comportamento das pessoas e são norteadores da gestão estratégica.

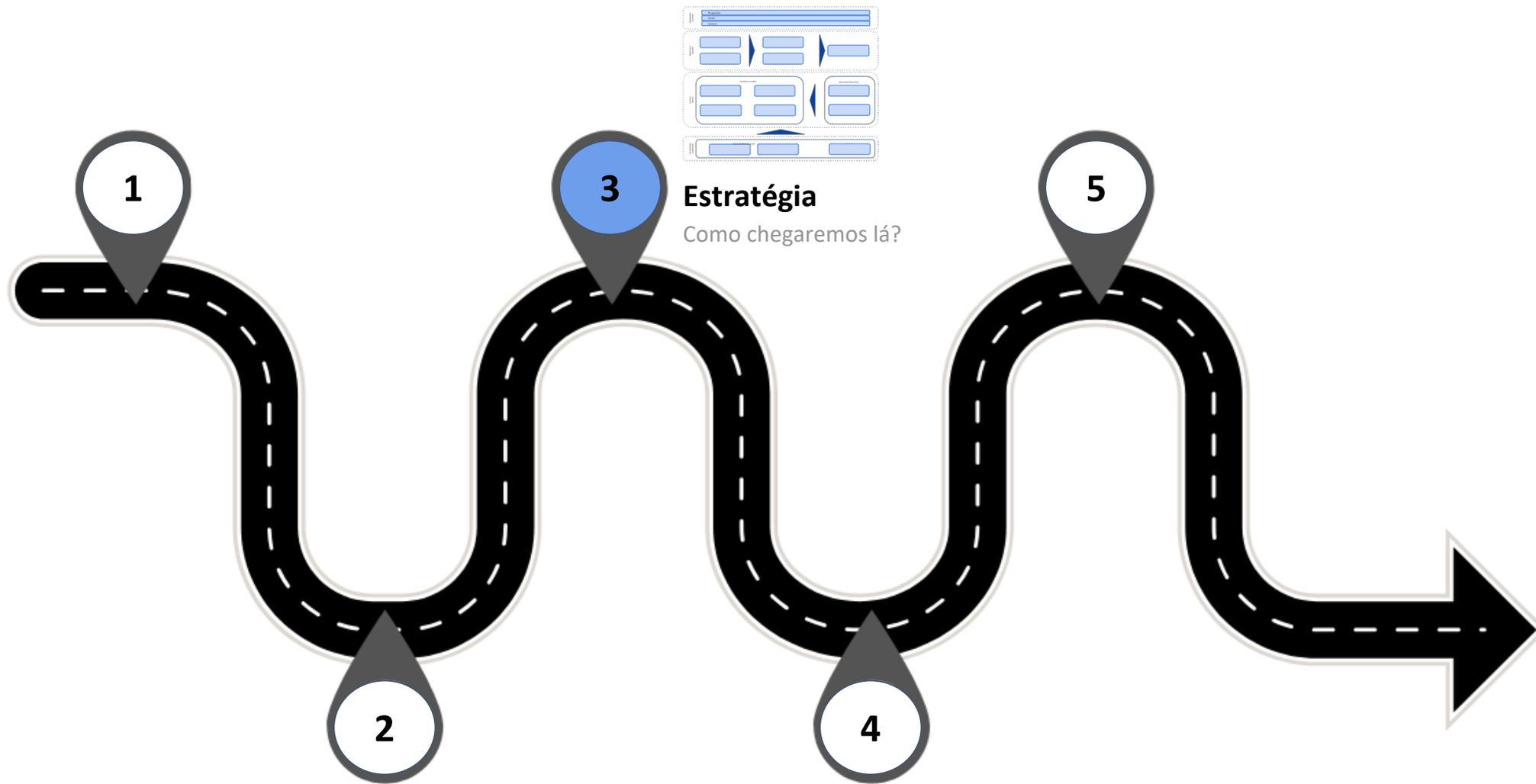
Existem valores que são pontos comuns nos planejamentos das instituições, tais como: qualidade, transparência, ética, eficiência e sustentabilidade.



EXEMPLO:

Fundação de Previdência Complementar
do Servidor Público Federal do Poder
Executivo





3. Estratégia

O termo *estratégia* foi usado pelo estrategista chinês Sun Tzu, há aproximadamente 3.000 anos, em referência aos contextos de um campo de batalha: *“Todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”*.

Até hoje, não temos um conceito único para o termo estratégia e ao depender do contexto que é empregada, ela assume significado distintos: políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros.

Podemos dizer através de estudos e interpretações que: **“Estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da instituição”**.

Segundo Chiavenato (2003), “estratégia representa a alavancagem de todos os **recursos internos, capacidades e competências essenciais** de uma instituição com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo”.

Podemos concluir que a razão de ser de uma instituição (*missão*) é carregada de crenças vindas de seus fundadores (*valores*) e de necessidades a que precisam ser atendidas e valorizadas. Em torno dessas necessidades ou vontades e crenças, há uma intenção estratégica (*visão*) que direciona para o alcance de resultados.



Imagem: <https://images.app.goo.gl/gV9VAbYtq5Vtwt3K6>

3. Estratégia

Para traduzir a estratégia em ação!

Para a elaboração do Planejamento Estratégico sugerimos a metodologia do **Balanced Scorecard (BSC)** e sua aplicação adaptada para as instituições públicas.

O BSC é um modelo de gestão estratégica, criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton nos anos 90, que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, permitindo que a instituição coloque em prática um novo paradigma em relação à estratégia: **ao invés de somente planejar, gerir estrategicamente**. A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma instituição, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas (visão sistêmica).

O BSC não pode ser aplicado sem que a estratégia esteja bem definida, o intuito dela é estruturar a execução da estratégia, não a descobrir.

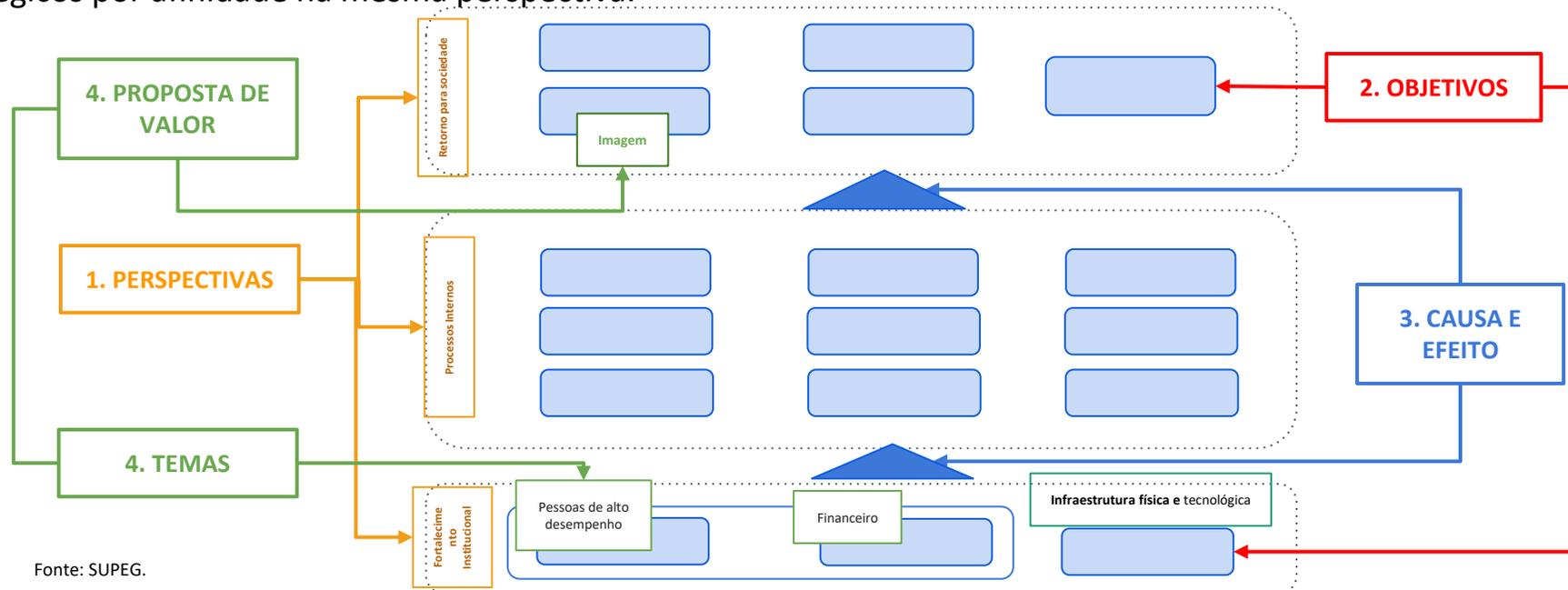
Ele está fundamentado em cinco princípios gerenciais: **traduzir** a estratégia para que todos possam entender; **alinhar** a instituição à estratégia de forma que cada um entenda o seu papel; **transformar** a estratégia numa preocupação de todos; **converter** a estratégia em um processo contínuo e **mobilizar** a mudança por meio da liderança executiva.



3. Estratégia

Por meio do BSC, a estratégia é traduzida para um diagrama de causa e efeito entre objetivos estratégicos num **Mapa Estratégico**. Este mapa é composto por:

1. **Perspectivas**, que são dimensões de análise da estratégia. No mapa do Governo do Estado são identificados como Eixos.;
2. **Objetivos estratégicos**, que traduzem o conjunto de desafios da instituição;
3. **Relação de causa e efeito**, que indicam o impacto de um objetivos nos demais, também chamado de determinismo;
4. **Proposta de valor**, é um conjunto de benefícios ou valores associados à entrega; e, **Temas**, são agrupamento de objetivos estratégicos por afinidade na mesma perspectiva.



Fonte: SUPEG.

3. Estratégia

1. Perspectivas

As perspectivas do BSC são os pontos de vista do negócio separadas por dimensões e relacionadas a visão e a estratégia da instituição. Em cada perspectiva são definidos temas estratégicos, objetivos, metas e indicadores que possam ter relação de causa e efeito entre eles. (Fonte: <https://www.euax.com.br/2020/01/perspectivas-do-bsc>).

Usualmente, as perspectivas do BSC dividem-se em: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado, porém elas podem ser adaptadas às necessidades ou cenário em que estejam contidas.

Para o nosso caso, setor público, conforme a metodologia, a estratégia do negócio pode ser dividida em 3 perspectivas: **retorno para a sociedade, processos internos e fortalecimento institucional.**

Perspectivas do BSC adaptadas para o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul



Kaplan e Norton são enfáticos em dizer que as perspectivas do BSC “**devem ser consideradas um modelo, não uma camisa de força**”. Dependendo de cada negócio, pode ser que a estratégia precise de **mais ou menos perspectivas**.

3. Estratégia

2- Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são **ações direcionadoras** que conduzem as instituições ao alcance da visão de futuro desejada.

Eles direcionam o planejamento estratégico e o processo de tomada de decisão, possibilitando que a execução das ações vá de encontro aos interesses da instituição. Podem ser definidos como **desafios e propósitos de longo prazo** que a instituição deverá alcançar, suplantando para conseguir implementar a sua estratégia.

Dentro das perspectivas do BSC, os objetivos estratégicos são definidos através de verbos de ação possíveis de serem transformados em planos e ações que tornem a missão e a visão menos abstratas e atingíveis dentro de um determinado tempo.



Os objetivos estratégicos contribuem para:

- **Tomada de decisão assertiva:** com base na análise de dados, as decisões importantes são tomadas de forma mais ágil e com foco direcionado;
- **Análise do atual momento do negócio:** a partir do monitoramento dos resultados das ações é possível diagnosticar pontos fortes e também os gargalos;
- **Foco em indicadores de desempenho:** os indicadores fornecem informações chave para uma avaliação precisa da performance em qualquer área do negócio;
- **Estabelece a direção ideal para o negócio:** define um propósito claro para a instituição e estabelece metas realistas e consistentes.

3. Estratégia

Referenciais para auxiliar na definição dos objetivos estratégicos:

- **Resultado do diagnóstico:** os desafios estratégicos, resultado da aplicação da matriz SWOT, podem ser indicativos para a definição dos objetivos estratégicos da instituição.
- **Plano de Governo:** as diretrizes do Plano de Governo podem ser um bom indicativo para a construção dos objetivos estratégicos.
- **Mapa Estratégico do Governo do Estado:** o mapa do Governo do Estado apresenta objetivos estratégicos para diversas áreas de negócio, insumo de extrema importância e que podem ser desdobrados para a instituição.
- **Plano Plurianual PPA 2024-2027:** os programas do PPA apresentam objetivos de programa e objetivos específicos, e podem ser utilizados como base para a formulação dos objetivos da instituição.
- **Oficinas:** podem ser desenvolvidas oficinas onde servidores podem elaborar de forma coletiva os objetivos estratégicos de suas áreas.

3. Estratégia

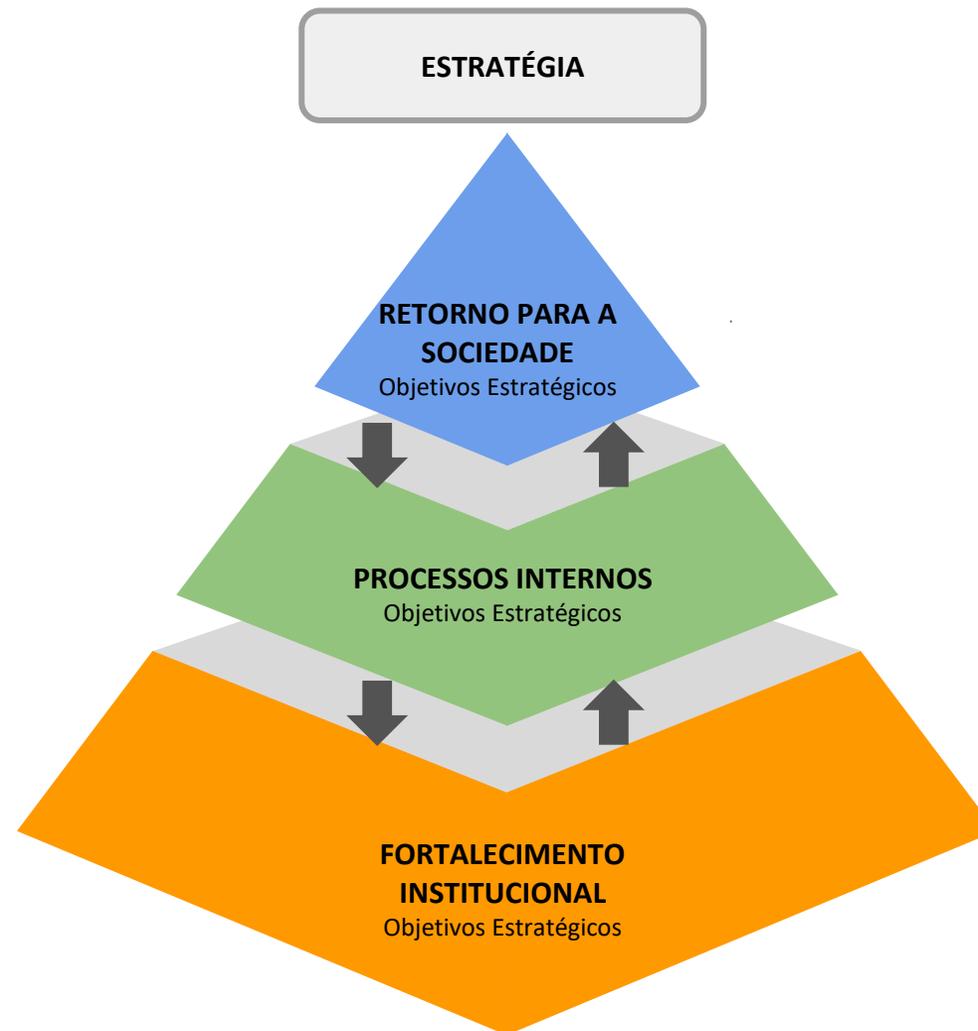
3. Relação de causa e efeito

Após a definição da estratégia, a escolha dos objetivos estratégicos pode estabelecer uma **relação de causalidade entre si**.

Kaplan e Norton (2004), defendem a necessidade de haver uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. De acordo com a metodologia do BSC, o desempenho de um determinado objetivo, dentro de sua perspectiva de análise, pode influenciar o desempenho dos demais de maneira positiva ou negativa.

Essa **relação de causa e efeito** possibilita que a estratégia seja colocada em prática, criando interação entre objetivos estratégicos de forma que eles façam sentido dentro do planejamento e mostrando que sua execução é relevante para a instituição.

“Usando o modelo de causa e efeitos contamos a história da estratégia.”



3. Estratégia

Conforme já mencionamos, a estratégia é traduzida para um diagrama de causa e efeito entre objetivos estratégicos na forma de um **Mapa Estratégico**.

Conceitualmente, o **mapa estratégico é uma representação visual simplificada e sistêmica da estratégia de uma instituição** que retrata e sintetiza, num único lugar, e de forma clara, os objetivos estratégicos que materializam o alcance da visão, facilitando a tradução, a comunicação e a execução de forma alinhada.

No mapa é possível enxergar o passo a passo da estratégia escolhida por meio de uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos sempre em direção ao alcance da visão de futuro. Assim, direciona o papel e a responsabilidade de cada UG em relação a esses objetivos e facilita, por exemplo, o desdobramento deles em indicadores, metas e iniciativas (projetos).

Entre os maiores benefícios do Mapa Estratégico estão:

- Gera congruência organizacional e favorece a assertividade na tomada de decisões;
- Facilita a comunicação, reduz ruídos e fortalece o foco, gestão baseada em dados e evidências;
- Alinha e prioriza iniciativas que colaboram com a estratégia ;
- Favorece o alinhamento dos processos, direcionando os recursos para uma instituição focada na estratégia;
- Reduz riscos e otimiza a alocação dos recursos orçamentários.

“Todos remando na mesma direção”

O objetivo da implementação do BSC é criar uma instituição orientada à estratégia e resultados.



Fonte: SUPEG, Adaptado de Kaplan & Norton, 2004, p 56.

Proposta de Mapa Estratégico

Retorno para a sociedade

Podem compreender tanto indivíduos quanto instituições públicas, não governamentais, do setor privado e da sociedade civil, que usam os serviços públicos ou se sujeitam diretamente à fiscalização e às obrigações impostas pelo poder público.

Cumprimento da missão

Missão:
Visão
Valores

Retorno para sociedade

Processos Internos

Fortalecimento Institucional

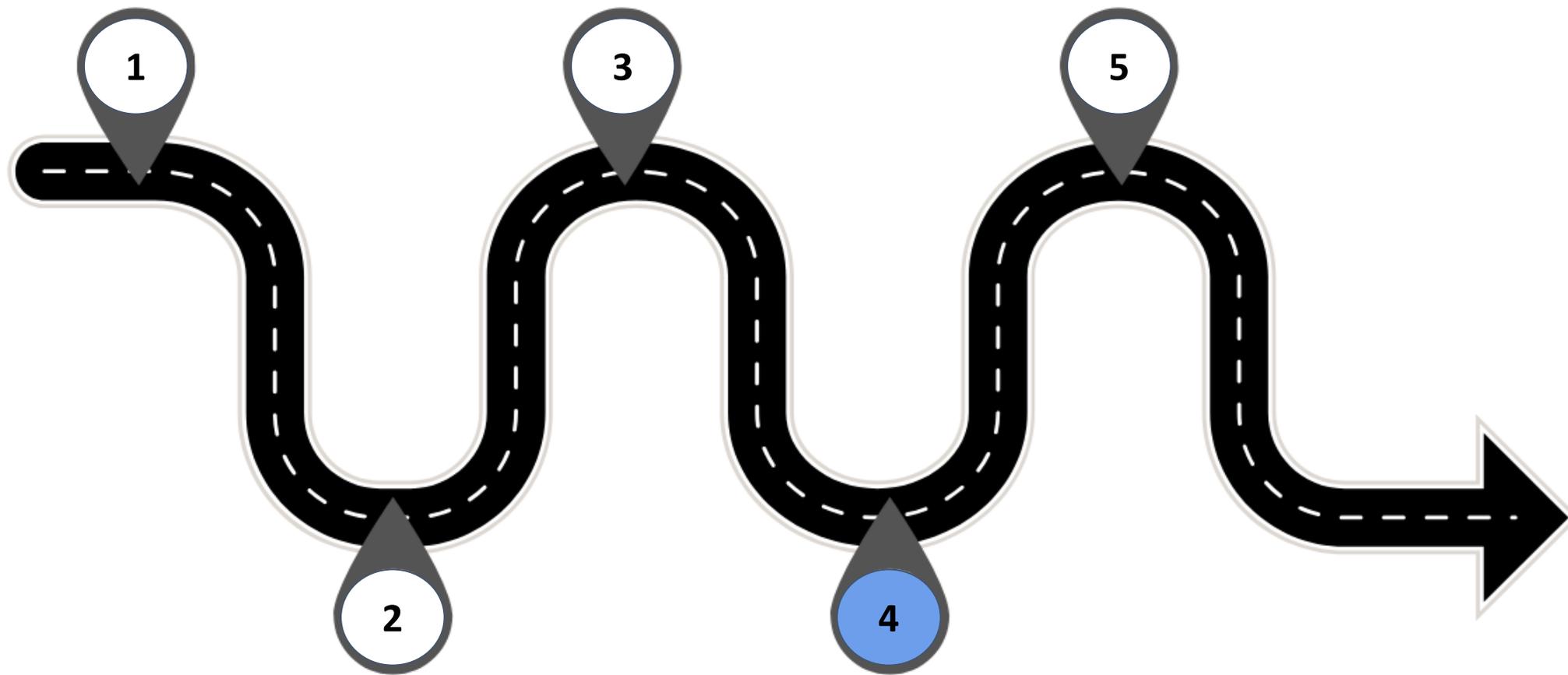
Pessoas de Alto Desempenho	Financeiro	Infraestrutura Física e Tecnológica

Fortalecimento Institucional

Pessoas, tecnológico, organizacional, físico, e financeiro.

Processos internos

Identificação dos processos internos críticos para criar e entregar a proposta de valor aos clientes, beneficiários e usuários dos produtos e serviços da instituição.



Indicadores e Metas

O que medir para saber se estamos chegando lá?



Indicadores

Indicadores (KPIs) são métricas gerenciais para mensuração de fenômenos (medidas quantitativas ou qualitativas) que as instituições utilizam para avaliar o seu desempenho em um determinado espaço de tempo e que traduzem os acontecimentos através da análise de dados, números e informações que auxiliam a encontrar um sentido mais tangível e concreto para acontecimentos por vezes abstratos, como a qualidade de vida ou o nível de vulnerabilidade de uma população.

Os indicadores são capazes de **organizar um conjunto de informações** sobre um determinado tema e conseguem identificar fenômenos (temporais e espaciais), observar e analisar cenários, monitorar ações do governo e a avaliar impactos de um programa social, por exemplo. Isso tudo os tornam tão importantes para a gestão pública e para o planejamento estratégico uma vez que **permitem concluir se um objetivo foi alcançado de acordo com a sua proposta inicial.**

Indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da instituição e do desempenho de diversas instituições atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Indicadores

Traduzem o contexto em que vivemos por meio de dados e informações qualitativas e quantitativas.

Em termos práticos, os indicadores organizam e sistematizam um amplo conjunto de informações sobre um determinado território.

Os indicadores apontam, aproximam e traduzem em termos mensuráveis as várias dimensões ou recortes de uma determinada realidade.

É aquilo que indica, ou serve para indicar, algo ou alguma situação específica.
“... é uma medida dotada de significado e utilizada para captar as informações relevantes do objeto observado”

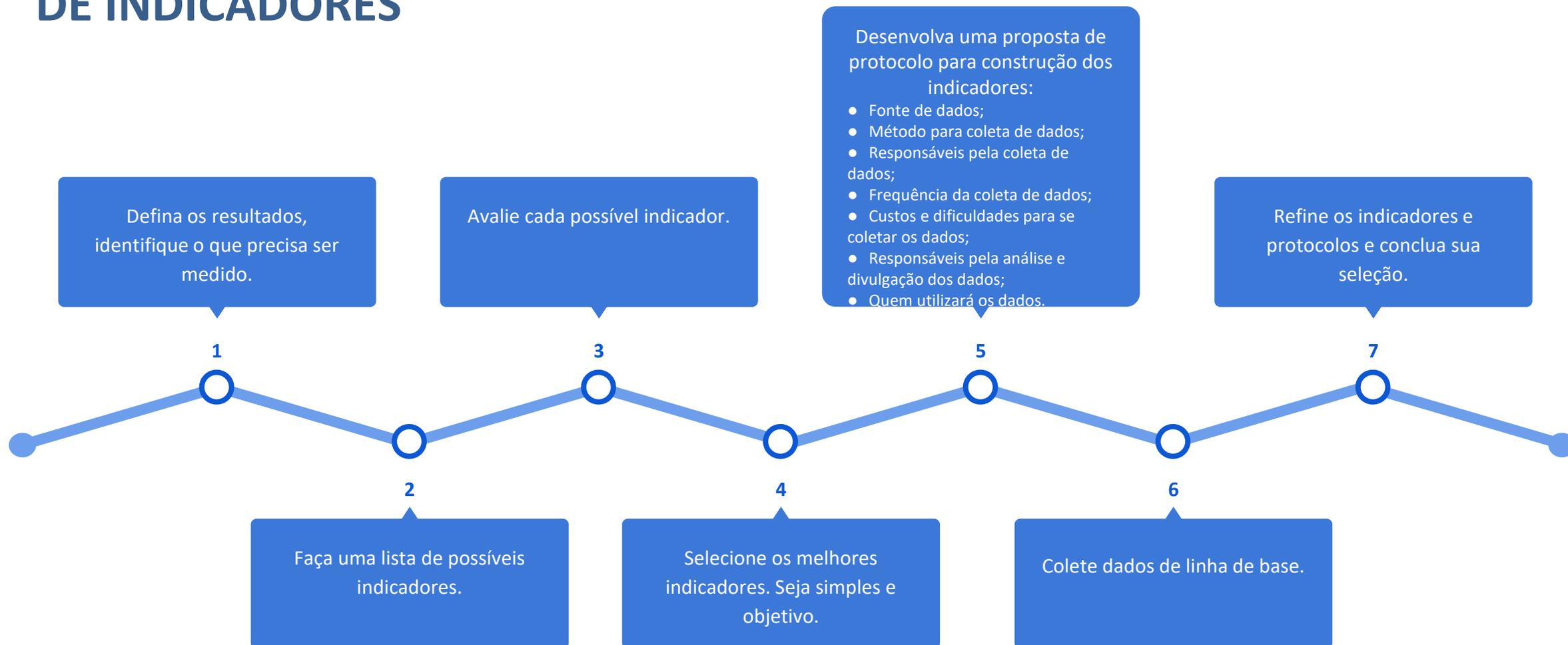
Adaptado de Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009)

“Os indicadores ajudam a perceber se algo vai bem ou vai mal, se é forte ou fraco, se é grande ou pequeno”

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das instituições, dos seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Relevância

7 PASSOS PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES



Fonte: FGV-EESP

Um indicador deve ser concebido criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos **dados** e **resultados** mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho (KPIs - em inglês Key Performance Indicators), são métricas de avaliação que possibilitam a visualização e o entendimento da performance de uma instituição na linha do tempo, permitindo direcionar as iniciativas necessárias para o alcance dos objetivos ou redefinir a rota de execução dessas ações. Também são conhecidos como Indicadores-Chave de Desempenho.

Os Indicadores de desempenho permitem:

- Avaliar como as coisas estão sendo feitas;
- Se as metas estão sendo atingidas;
- Se a sociedade está satisfeita;
- Se os processos estão sob controle;
- Onde o processo de melhoria (Plano de Ação) é necessário;
- Se estamos fazendo certo as coisas certas (com eficiência e eficácia).



Indicadores de Desempenho

Esforço

Descreve de maneira clara e objetiva a forma como o trabalho é feito.

**“Quantidade de dias trabalhados”
OU “Número de vezes que um
procedimento foi realizado”.**

Mede a causa antes do efeito e **permite que ações de correção sejam executadas** ao longo do processo.

Apropriado para medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

DESEMPENHO
=
Esforço + Resultado

Resultado

São métricas utilizadas para avaliar o desempenho, o progresso e o alcance de seus objetivos estratégicos.

**“Margem de lucro” OU “Taxa de
satisfação do cliente”.**

Mede o efeito após um certo tempo.

Apropriado para a medição do alcance de objetivos.

ATRIBUTOS DE UM BOM INDICADOR

PRECISO

Medida exata e direta. Obtido por meio de um trabalho com boa qualidade técnica.

MONITORADO

Frequência e periodicidade que permitam que o indicador seja supervisionado e suas ações revisadas.

MENSURÁVEL

É necessário que haja **dados disponíveis** para a sua construção.

VERIFICÁVEL

O **acesso às bases de dados e documentos** técnicos garante a sua qualidade e confiabilidade.

RELEVANTE

Ser útil e perene, de modo que sua interpretação seja relevante em diferentes momentos.

CONFIÁVEL

Possuir **fontes com credibilidade** para garantir resultados consistentes.

COMPARÁVEL

Os dados devem estar **referenciados no tempo e espaço** permitindo comparações entre períodos e lugares.

ACESSÍVEL

As **condições devem ser apropriadas** para que todos possam obtê-lo e acessá-lo.

ECONÔMICO

Custo módico para sua construção.

FÁCIL INTERPRETAÇÃO

Clareza e objetividade na sua descrição.

Metas

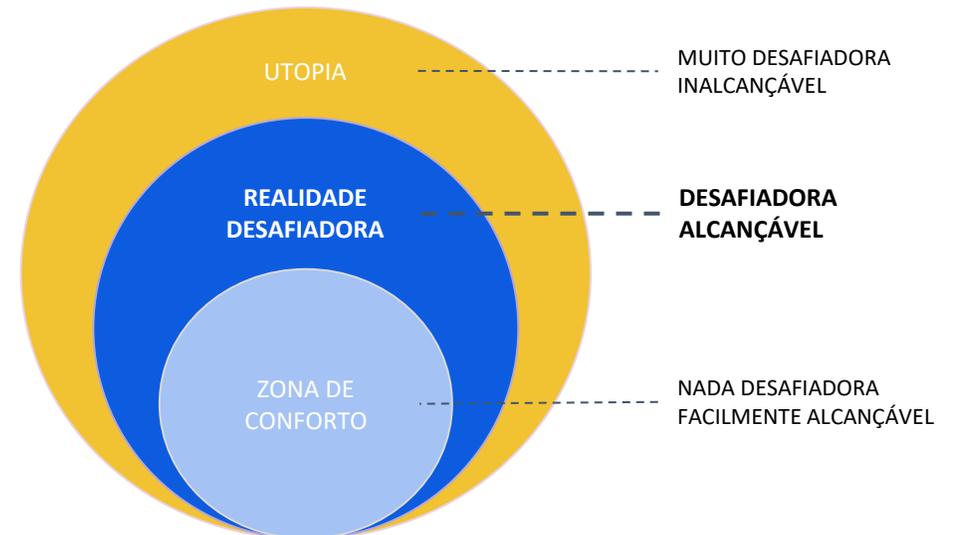
Metas são resultados (quantitativos ou qualitativos) que uma instituição deseja alcançar dentro de um prazo definido, ou seja, elas representam o alcance do valor desejado de um indicador num determinado período tempo e em condições definidas.

Uma meta:

- Define o tamanho do desafio para alcance da visão futura, portanto contém objetivo, valor e tempo.
- Define a lógica, em valores e prazos, para mensuração dos resultados para se chegar ao objetivo.
- Deve ser desafiadora e alcançável como estratégia para impulsionar o desempenho da instituição criando um ambiente propício para o crescimento e a excelência.

Maneiras de calcular uma meta:

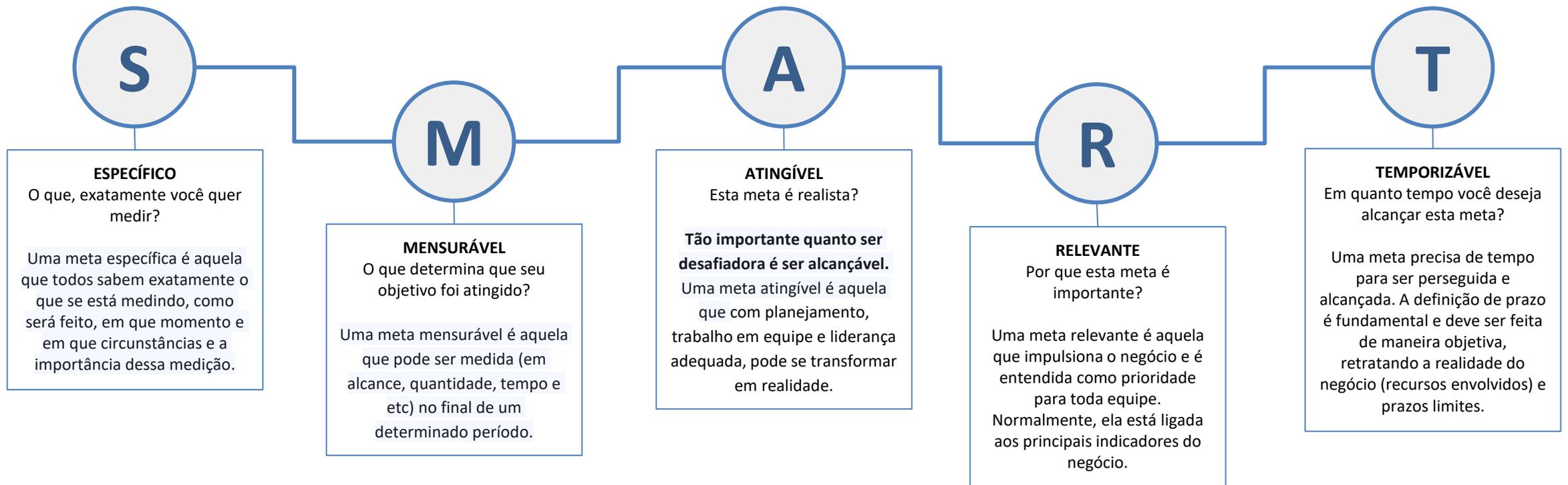
- Série histórica (melhor resultado ou a média);
- Melhor referência interna ou externa;
- Linha de tendência;
- Coerência (sazonalidades / dependências).



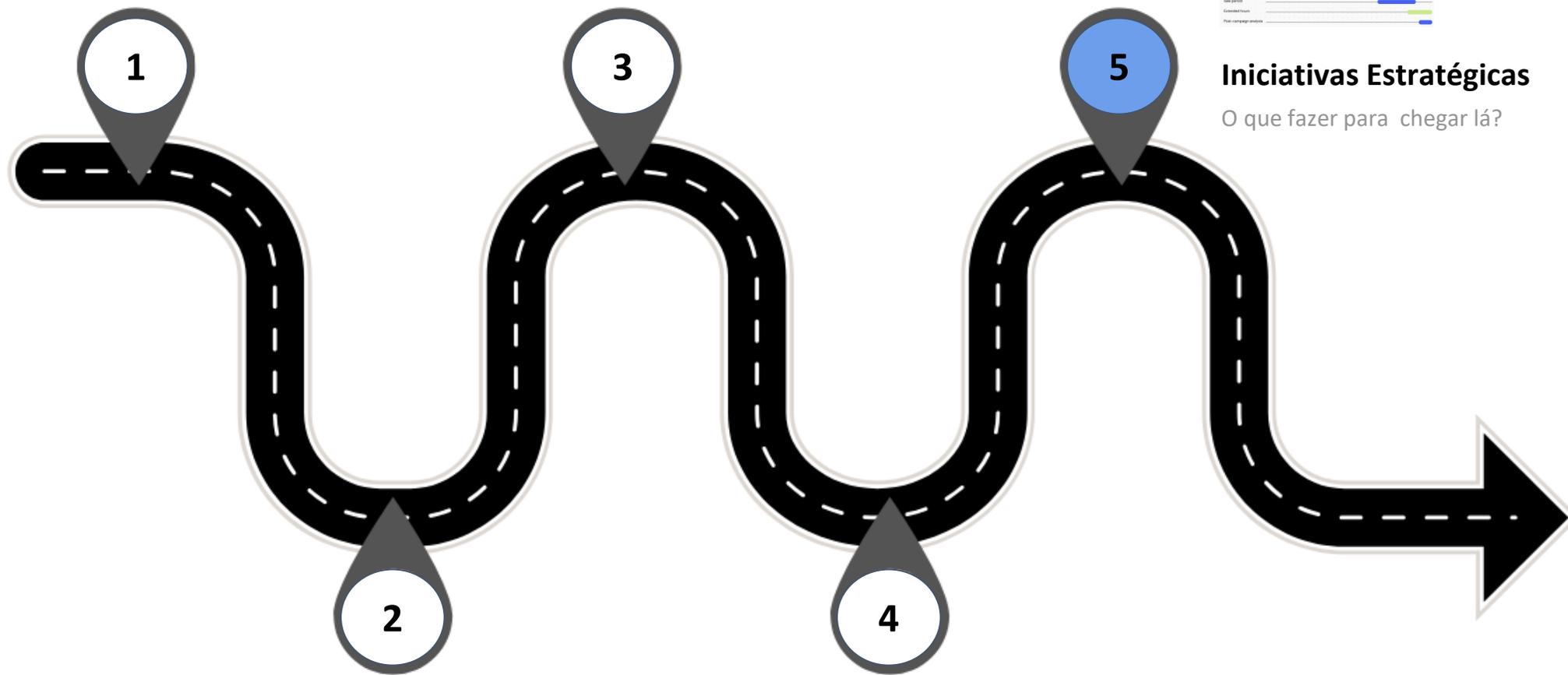
Metas

Uma meta bem formatada possui critérios bem definidos, entre eles: é específica, mensurável, atingível, relevante e temporal.

O método de metas **SMART** (um acrônimo da palavra inglesa smart - “inteligente”) é uma maneira eficiente de criação de metas e funciona como uma espécie de checklist, onde cada meta é verificada e avaliada se possui os requisitos para atingir o resultado.



É importante reforçar que nem todas as metas atenderão a todos os critérios do método, mas é importante tentar aproximar-se ao máximo deles.



Iniciativas Estratégicas

O que fazer para chegar lá?

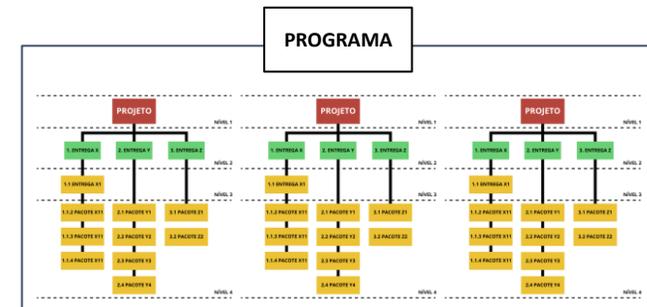
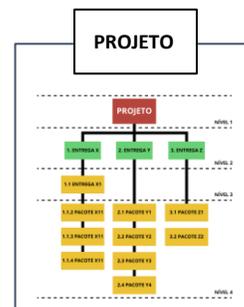
Iniciativas Estratégicas

Iniciativas Estratégicas são planos de ação que podem assumir a forma de programas, projetos, ações e processos. São chamadas de alavancadores pois possuem a responsabilidade de movimentar, ter impacto, sobre os indicadores em direção às metas, ou seja, são esforços realizados pela instituição que contribuem de forma direta para o alcance dos objetivos estratégicos.

Elas podem se apresentar dentro de contextos diferentes, como por exemplo:

- **Projeto** - iniciativa estratégica que é executada individualmente. Frequentemente, projetos são componentes críticos da estratégia de negócios da instituição (PMI, 2008).
- **Programa** - iniciativas estratégicas executadas em conjunto por compartilharem objetivos estratégicos, orçamento, recursos financeiros e equipes, visando maximizar o retorno que poderá ser obtido.

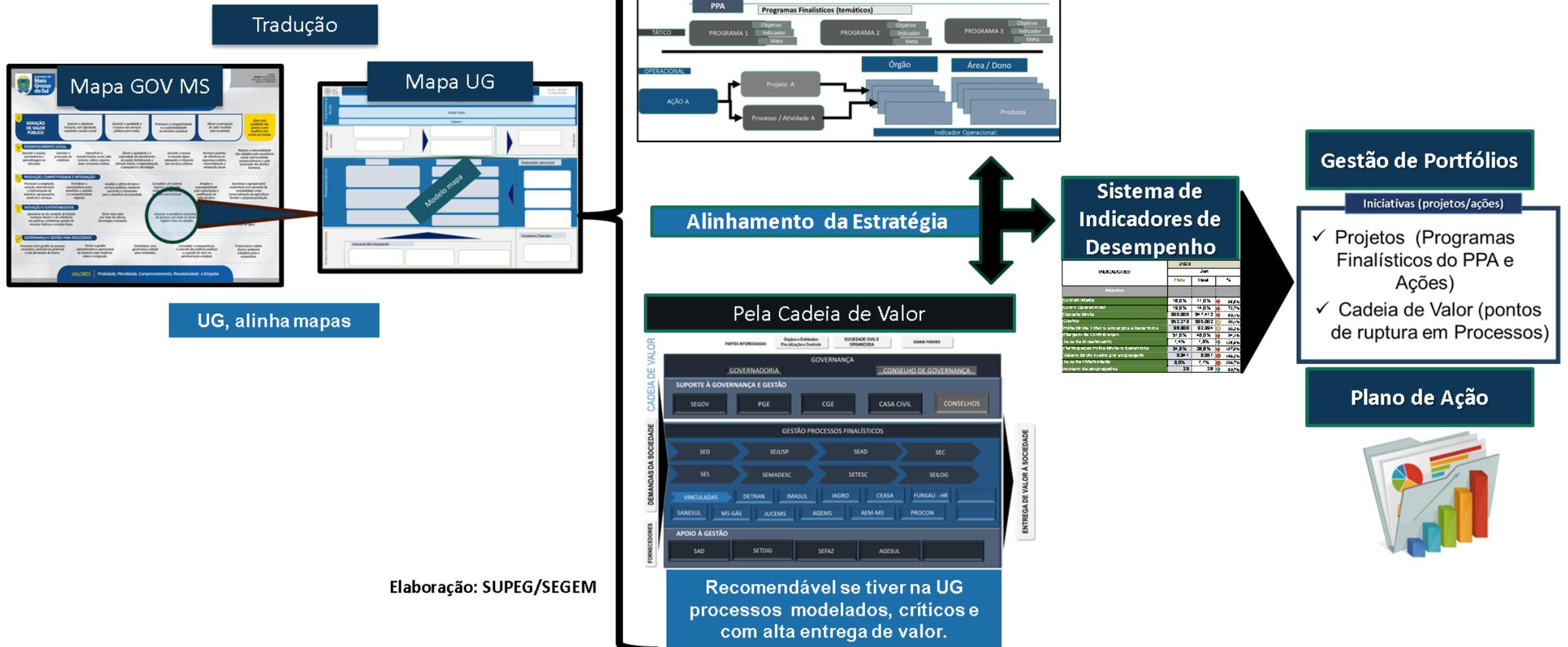
TIPOS DE INICIATIVAS



A capacidade da instituição escolher o melhor conjunto de iniciativas estratégicas que serão implementadas, executar essas iniciativas individualmente ou em conjunto, alcançando os objetivos, dentro do prazo e no orçamento planejado, é a verdadeira medida de sucesso das iniciativas estratégicas.

Iniciativas Estratégicas: podem ser concebidas a partir de duas óticas.

Desdobrando a estratégia pelo PPA e pela Cadeia de Valor.



Iniciativas Estratégicas

Ao definir as suas iniciativas estratégicas procure a convergência da ação (iniciativa) com o objetivo que se pretende alavancar via indicador associado, assim é bom também considerar e ter como referências os seguintes relatórios:

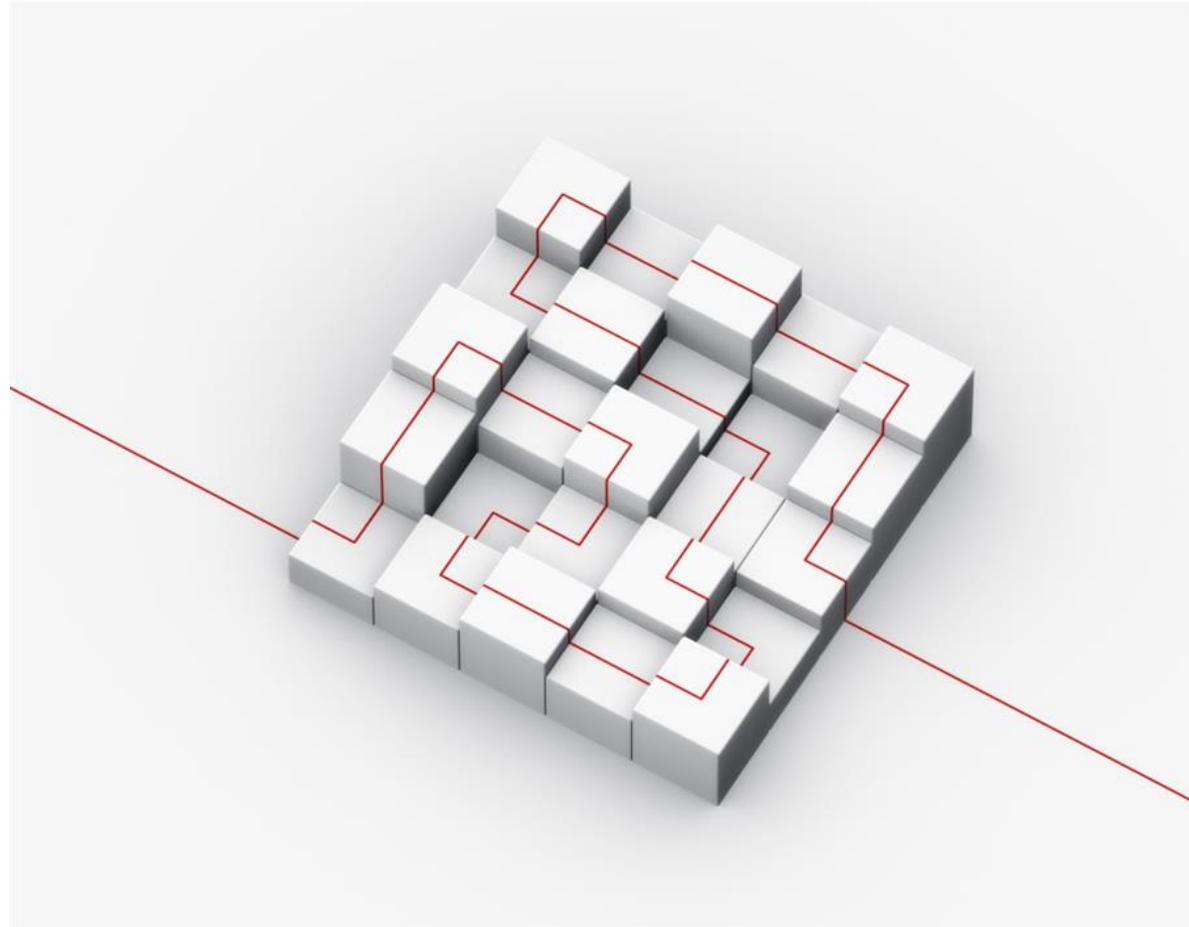
- **Plano de Governo:** as diretrizes do Plano de Governo podem ser um bom indicativo para a construção dos objetivos estratégicos.
- **Mapa Estratégico do Governo do Estado:** o mapa do Governo do Estado apresenta objetivos estratégicos para diversas áreas de negócio, insumo de extrema importância e que podem ser desdobrados para a instituição.
- **PPA:** dentro do PPA é possível encontrar diversas iniciativas que contribuem diretamente para os objetivos estratégicos do Estado. Os programas do PPA e as ações com seus respectivos produtos podem trazer bons insumos para a elaboração das iniciativas da instituição.
- **Contratos de Gestão:** As prioridades apontadas neste instrumento de gestão de curto prazo retratam as expectativas da alta direção e são de nível estratégico.
- **Oficinas:** podem ser desenvolvidas oficinas onde servidores dos diversos setores da instituição podem sugerir de forma coletiva as principais iniciativas de suas áreas.
- **Indicadores:** os indicadores e metas que foram definidos para cada objetivo são extremamente relevantes na fase de construção das iniciativas, pois dão um direcionamento sobre o que priorizar dentro de cada objetivo.

DICA: ALINHE SEMPRE SUA INICIATIVA A ALGÚM OBJETIVO ESTRATÉGICO, PRIMEIRO DO MAPA GOVMS E LOGO DO SEU MAPA DA UG, ASSIM ELAS CONTRIBUEM COM A ESTRATÉGIA DE GOVERNO E FICAM ADERENTES COM SEU PPA E LOA.

Na escolha de suas iniciativas, leve sempre em consideração que as mesmas façam parte do seu PPA, na LOA daquele ano, vinculados sempre aos seus Programas Finalísticos, na forma de desdobramentos das ações (projetos ou atividades), isto é importante para evitar problemas de alocação de recursos orçamentários e para evitar sobrecarregar o grupo de Gestão e Manutenção.

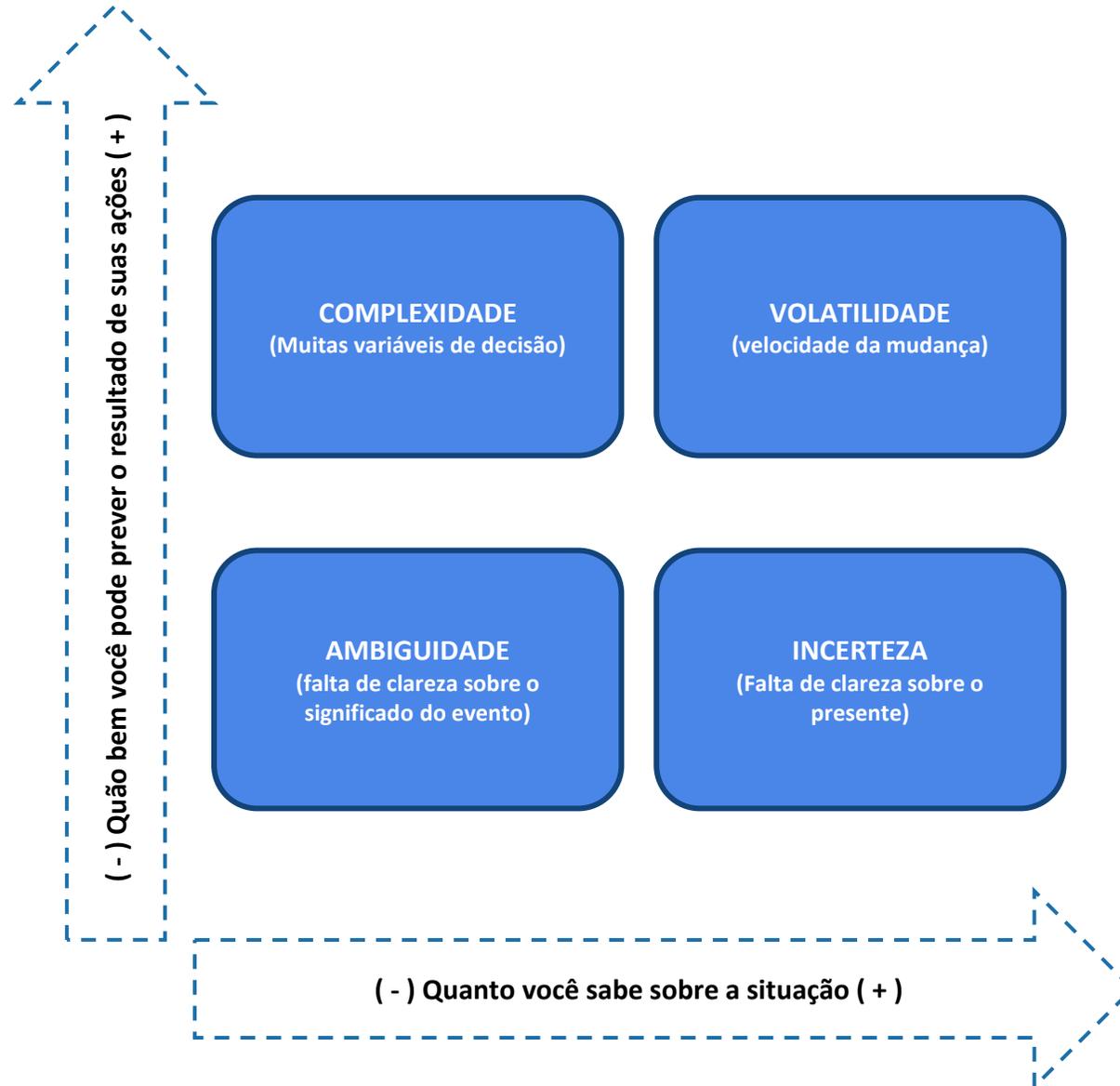
Referência Teórico

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2003.
- DRUCKER, F. P. **Introdução à Administração**. São Paulo. Ed. Thompson, 2002.
- Gestão da Estratégia com uso do BSC. Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico. ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2014.
- GONÇALVES, Sandro A.; VIZEU, Fábio. **Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas**. São Paulo. Ed. Atlas, 2010.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Planejamento estratégico institucional: 2020-2023. Brasília, DF: Inep, 2022.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1997.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Ed. Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologias e Prática**. São Paulo. Ed. Atlas, 2010.



ANEXOS

Mundo VUCA



DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO



Elaboração: SUPEG /SEGEM

Mapa Estratégico - Mato Grosso do Sul

No topo do mapa do Governo do Estado aparece a visão de futuro 2027: “**Ser um Estado inclusivo, próspero, verde e digital**”. A partir dessa declaração forte, mas genérica, os desdobramentos da estratégia começam a aparecer com eixos e objetivos estratégicos.

- **EIXOS**

Desenvolvimento Social: objetivos estratégicos em áreas onde a atuação do Governo Estadual é muito direta, trazendo resultados concretos e diretos na vida das pessoas. O eixo Desenvolvimento Social possui 7 objetivos estratégicos em seu desdobramento.

Produção, Competitividade e Integração: objetivos misturam atuações diretas, como na área de infraestrutura, com agendas de articulação, de fomento e de promoção do desenvolvimento econômico, do equilíbrio ambiental, da geração de emprego e da criação de um ambiente competitivo para as empresas e instituições. Referido eixo tem em seu desdobramento 6 objetivos estratégicos.

Inovação e Sustentabilidade: agenda que provoca a nossa capacidade de antecipar a transformação do nosso Estado num território moderno, tecnológico, científico, sustentável e inovador. Este eixo será desdobrado em 4 objetivos estratégicos.

Governança e Gestão para Resultados: ambição de fazer com que a estrutura do Governo trabalhe em favor da agenda estratégica, destacando o fortalecimento dos nossos recursos humanos, dos nossos processos, da nossa governança e do equilíbrio das contas públicas estaduais. Este eixo que representa a estrutura interna de governo possuirá 5 objetivos estratégicos.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Os objetivos estratégicos foram construídos de forma a também traduzir uma direção alinhada com o plano de governo, os ODS e os diagnósticos sobre o Estado e seu contexto de atuação.

Ao todo foram descritos e definidos **27 objetivos estratégicos**, sendo 5 de resultado (possuem somente indicadores, mas não se desdobram em programas finalísticos no nível tático) e 22 de atividades finalísticas e de apoio (possuem programas finalísticos). Espera-se que essa formatação permita uma gestão efetiva e fluída e uma consolidação dos processos de governança estratégica.



VISÃO 2027

“Ser um Estado inclusivo, próspero, verde e digital.”

GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

Exercer a cidadania inclusiva, com dignidade, equidade e justiça social.

Garantir a qualidade e o acesso aos serviços públicos para todos.

Promover a competitividade e a sustentabilidade no território estadual.

Elevar a percepção de valor recebido pela sociedade.

Zelar pela qualidade dos gastos e pelo equilíbrio das contas do Estado.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Garantir o acesso, permanência e aprendizagem na educação

Garantir a promoção da cidadania

Intensificar a transformação social, pelo turismo, cultura, esporte, lazer, economia criativa.

Elevar a qualidade e a capacidade de atendimento da saúde, fortalecendo a atenção básica, a regionalização, a pesquisa e a tecnologia

Garantir o acesso à moradia digna, adequada e integrada aos serviços urbanos

Alcançar padrões de referência na segurança pública, ressocialização e reinserção social

Reduzir a vulnerabilidade dos cidadãos pela assistência social, oportunidades socioeconômicas e pela promoção dos direitos humanos.

PRODUÇÃO, COMPETITIVIDADE E INTEGRAÇÃO

Promover a ampliação, atração, diversificação e interiorização da indústria, agropecuária, comércio e serviços.

Fortalecer o municipalismo para beneficiar o cidadão e a competitividade regional.

Ampliar a oferta de bens e serviços públicos, mediante parcerias e concessões para o benefício da sociedade.

Consolidar um sistema logístico multimodal integrado e apto para a escala internacional.

Ampliar a empregabilidade pela capacitação e qualificação da mão-de-obra.

Incentivar a agropecuária sustentável com aumento da rentabilidade e boa comercialização da agricultura familiar e pequena produção.

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Aproximar-se da condição de Estado ‘Carbono Neutro’ e de referência em políticas ambientais, gestão de recursos hídricos e energia limpa.

Gerar mais valor por meio da ciência, tecnologia e inovação.

Alcançar a excelência na prestação de serviços com base no Governo Digital e foco no cidadão.

Promover a universalização do esgotamento sanitário e a excelência no abastecimento de água.

GOVERNANÇA E GESTÃO PARA RESULTADOS

Promover uma gestão de pessoas inovadora, centrada no potencial e nas demandas do futuro.

Tornar a gestão administrativa e operacional do Governo mais moderna, célere e integrada.

Estabelecer uma governança voltada para resultados.

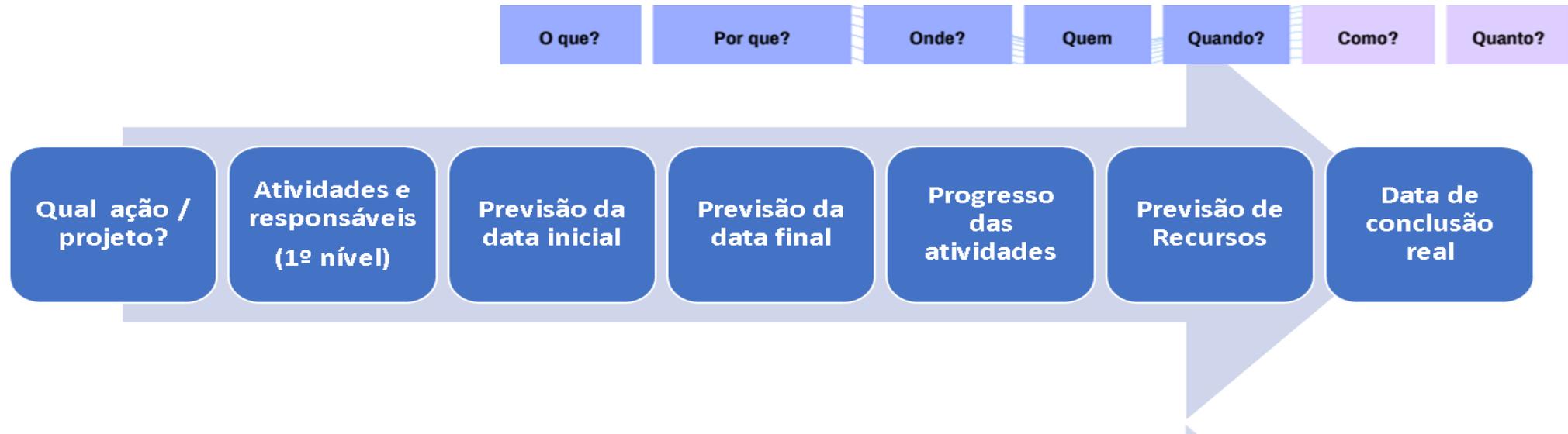
Consolidar a transparência, o controle das políticas públicas e a gestão de risco na administração estadual.

Proporcionar solidez fiscal e ambiente tributário justo e competitivo.

Planos de Ação

Componentes essenciais inspirados na ferramenta 5w2H

Quais são as informações mínimas que um plano de ação deverá conter?



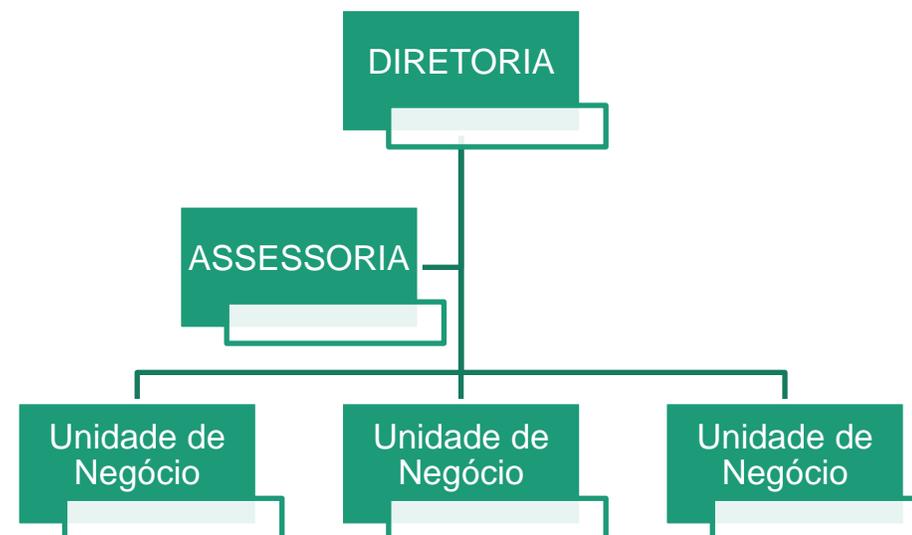
PLANO DE AÇÃO							
Nome do Projeto:				Atualizado em:			
Identificação do Problema						Acompanhamento da Solução	
Ação do Projeto	Problema	Descrição	Ação a ser tomada	Responsável	Prazo	Farol	Atualização
Ação do Projeto, ou especificar caso afete o projeto de maneira global	Evidenciar o problema (ex.: atraso em obra "X", assinatura do convênio "Y")	Causas, possíveis efeitos, histórico, ações já realizadas etc.	Descrição da ação a ser tomada	Responsável pela ação a ser tomada	Prazo para realização da ação	Farol	Descrever o que foi feito, como, e os resultados obtidos

Organograma da UG

O organograma é um método de **estruturação de equipes** e seu objetivo é organizar os espaços nos quais cada profissional estará inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar e prestar contas.

Sua análise contribui com o **entendimento dos processos realizados**, identifica falhas, evita sobrecarga de trabalho devido a divisão de funções e facilita o acesso da visão sistêmica do negócio servindo como insumo importante para a definição de objetivos estratégicos que retratam a realidade de cada área / setor.

Revisitar o Organograma após definir sua estratégia é uma recomendação que vale a pena, pois a estrutura organizacional deve fortalecer e contribuir com a estratégia.



CADERNO I - Série PE

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SEGEM
Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV
Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica



**Planejamento Estratégico: Orientações para a
Elaboração do Planejamento Estratégico nas UGs.**

Elaboração / Coordenação Técnica:

Rodrigo Alejandro Ferrada Benavides - Superintendente
Superintendência de Planejamento Estratégico e Governança - SUPEG

Apoio Técnico: Coordenação de Planejamento e Estratégia - CPE

Katyuscia Campos Fernandes - Coordenadora
Ana Claudia Lopes Mandu Mascarenhas
Giovanna Ramos Auto
João Paulo Alcântara Vera

SEGEM
Secretaria Executiva
de Gestão Estratégica
e Municipalismo

SEGOV
Secretaria de Estado
de Governo e
Gestão Estratégica



Superintendência de Planejamento Estratégico e Governança - **SUPEG**
Coordenadoria de Planejamento e Estratégia - **CPE**