

A CULTURA COME A  
ESTRATÉGIA NO  
CAFÉ DA MANHA  
(Peter Drucker)

**SEGEM**  
Secretaria Executiva  
de Gestão Estratégica  
e Municipalismo

**SEGOV**  
Secretaria de Estado  
de Governo e  
Gestão Estratégica



# EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

# 2024

## CADERNO II – 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

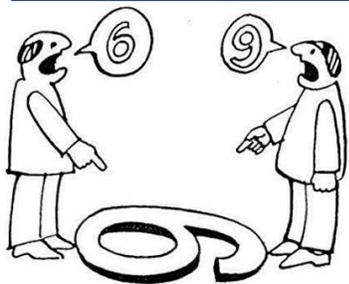
Apresentação.....	5
Regras de Ouro.....	7
Gestão Estratégica.....	8
O que é Executar a Estratégia?.....	11
Quais os obstáculos à Execução da Estratégia?.....	12
DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO.....	13
Do que precisamos SER ao que precisamos FAZER! .....	15
Algumas “dicas” para o sucesso na execução!.....	19
Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!.....	20
Referencial Teórico.....	43

## Visão fragmentada



## Miopia organizacional

### Crises/Conflitos



## Ruídos na comunicação!

# O peixe é o último a ver a água!

## O Plano foi feito e agora?

Devemos executá-lo, navegando num mar agitado, onde as luzes do farol são fortes na proximidade e tênues na distância.

Temos de um lado a alta direção concebendo, vendo e vivendo a estratégia, ao pé do farol, enquanto na base das operações, mal se consegue vislumbrar uma claridade.

**É neste contexto, para mais ou para menos! que a estratégia deve ser executada !**



Do Mundo VUCA ao BANI

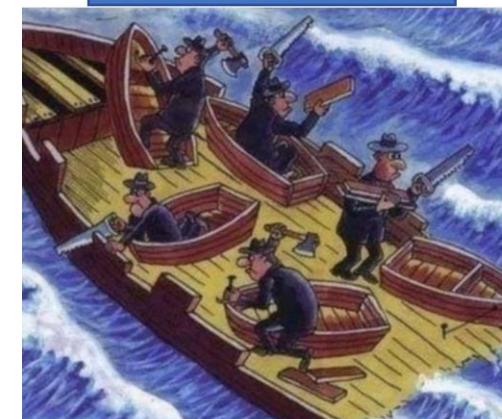


## Resistência a mudanças!

Muito ocupado para melhorias?



## SILOS (autofagia)



Depender de pessoas e não de processos!

# Apresentação

**Bem vindos!** agora vamos dar início ao **Segundo Caderno** que vai abordar a Execução da Estratégia, e será elaborado no sentido de oferecer um modelo de referência e, ao igual do anterior, criado com a finalidade de servir de guia para as Unidades Gestoras - UGs - na gestão do seu Planejamento Estratégico.

Sempre a bibliografia especializada no assunto destaca duas fases no planejamento estratégico: o da formulação e desdobramento da estratégia (plano) e, o da execução e comunicação, o primeiro cuidando do o que? e o **segundo do como?**. Certamente este último é muito mais desconhecido e incerto, pois a grande parte dos cursos e métodos disponíveis na literatura especializada tratam muito mais do primeiro, descuidando muito do segundo, o da execução ou do **COMO fazer acontecer?**.

Da mesma forma que no Caderno I, sabemos que as UGs são diversas e com nível de maturidade da gestão bastante heterogêneos, e considerando estas restrições, tentaremos disponibilizar uma ferramenta genérica, simples e ágil que favoreça sua aplicabilidade e que permita às UGs executar sua estratégia com sucesso e favorecendo o alcance pleno dos seus objetivos estratégicos, perfeitamente alinhados ao planejamento estratégico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, congruente, com o seu Plano de Governo e o seu PPA 2024-2027.





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

## Regras de Ouro!

Neste caderno II, entraremos nas fases mais complexas da Gestão Estratégica, sua EXECUÇÃO, neste ponto cabem algumas observações prévias:

- a) O processo de execução, em todas suas fases, **é e deve ser coordenado e operacionalizado por uma equipe técnica interna**, a mesma que acompanhou e se apropriou do método na fase de construção da estratégia, ela tem o encargo de manter a estratégia viva na instituição! O conjunto da obra, dependendo do tamanho e complexidade da UG, deve ser articulada e dirigida por uma **área dedicada de gestão da estratégia** que tenha esta atribuição, responsabilidade e leitura das especificidades dos níveis internos em que a organização desenvolve suas atividades (processos).
- b) A execução da estratégia **concorre** fortemente com as rotinas do dia a dia da instituição, a equipe portanto deve criar um ambiente organizacional que favoreça e garanta um espaço (tempo) das pessoas nas suas rotinas diárias para atender suas demandas; Pessoas não são o problema!
- c) A rotina diária representa a cultura, cuida do apagar de incêndios, do “sempre foi assim”, ou seja cuida do urgente, ou como alguns se referem a ela “o trabalho de verdade”; a estratégia já diz respeito à mudança de comportamento, cuida do importante, de alcançar metas fazendo as coisas de forma diferente, mais lembre-se: **o urgente quase sempre ganha do importante!**
- d) Os princípios da execução sempre foram: o foco (metas claras, destino e resultado final), a alavancagem (regras e medidas históricas e de direção), o engajamento (se envolver no placar do jogo, time) e a responsabilização (cadência, hora do jogo, significado, pertença)! **Não os perca de vista!**
- e) **Muitas metas, resultados medíocres!** Canalize os esforços da equipe naquilo que é relevante, uma prioridade que agregue valor e seja de alto impacto, metas devem ser possíveis, claras e objetivas..
- f) É um grande desafio para as lideranças executar uma estratégia quando ela foi mal concebida (fraca) ou ela não é bem comunicada e as pessoas não se identificam nela por ser mal compreendida. Cabe sempre dar um propósito, o por quê, aos esforços de cada equipe no alcance da estratégia. **Sempre devemos cuidar que todos estejam alinhados e remando na mesma direção, de forma integrada e motivada.**
- g) Dedique um **esforço desproporcional na execução** da estratégia, consolide o processo, se ele não se consolidar no começo ela vai desaparecer no dia a dia, sem estrondos! como se ela nunca tivesse existido! **Pois foi literalmente engolida pela cultura!**

# Gestão Estratégica?

A gestão Estratégica essencialmente cuida de gerenciar a estratégia, respondendo a como podemos chegar lá, transformando-a em um processo contínuo, e deixa evidente que mais importante do que a estratégia em si, é sua implementação, a execução, e, para garantir uma efetiva e correta implementação é preciso gerenciá-la, para isto, é fundamental, lembrando do Caderno I, onde frisamos que: devemos traduzir a estratégia para que todos a entendam e se identifiquem nela; mobilizar de forma harmoniosa, articulada e aderente toda a instituição na sua implementação; alinhar toda a instituição em torno da estratégia em que cada UG entenda e cumpra seu papel; tornar a gestão da estratégia um processo contínuo e; comunicar adequadamente e periodicamente os desempenhos alcançados, destacando a contribuição de todos neste processo.

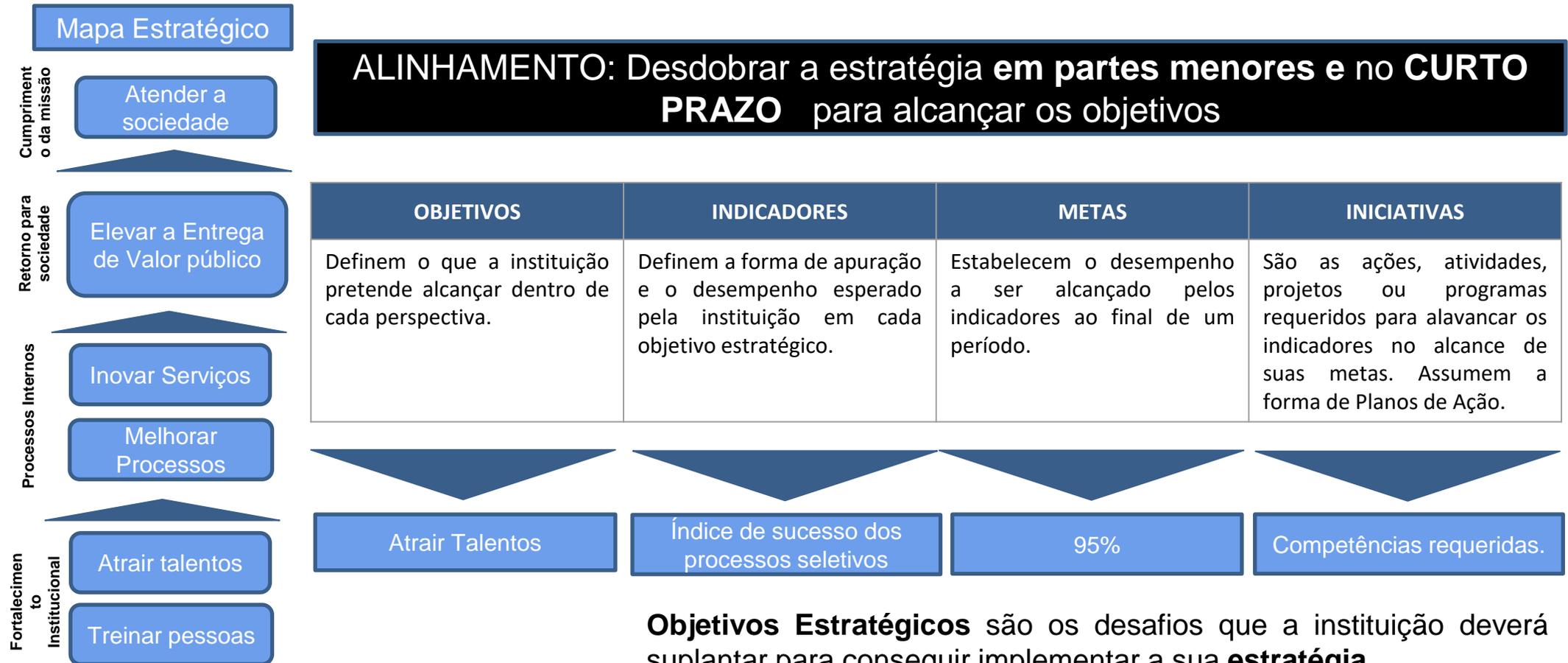
O processo de desdobramento da estratégia é o primeiro passo para iniciar sua execução, como citado no Caderno I, ele mostrou uma lógica determinista de como devemos ordenar e cascatear a estratégia para torna-la operacional e tangível no curto prazo, a partir dos objetivos estratégicos estes são abertos em indicadores, metas e iniciativas, ponto a partir do qual devem ser distribuídos a cada UG e atribuídos donos, prazos e níveis de desempenhos esperados, para então entrarmos, de fato, no processo de execução e de comunicação.

**Mais este ciclo da execução não é tão simples e fluído, ele é por natureza o maior desafio da Gestão Estratégica, não existem fórmulas mágicas ou balas de prata, cada UG deverá explorar um modo mais eficiente conforme seu grau de maturidade na gestão e de sua cultura interna.**

**DEPOIS DA CONSTRUÇÃO COMEÇA A GESTÃO**



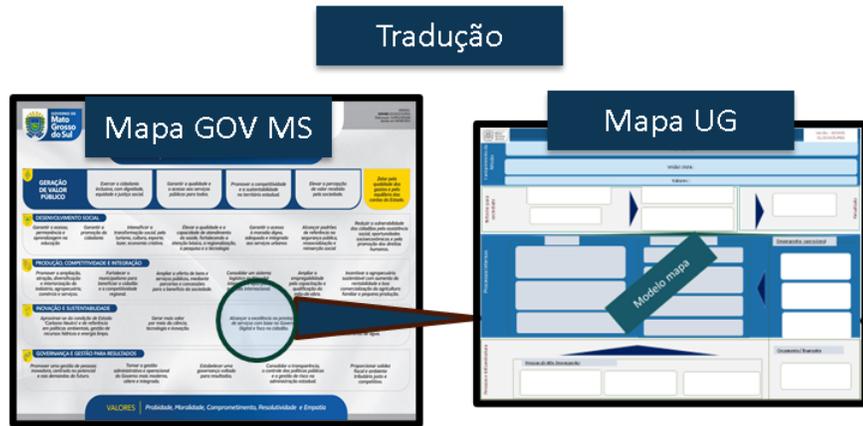
**No Caderno I, deveria-se ter chegado até este nível. A partir deste ponto em diante vamos iniciar a EXECUÇÃO.**



Elaboração: : SUPEG/SEGEM

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

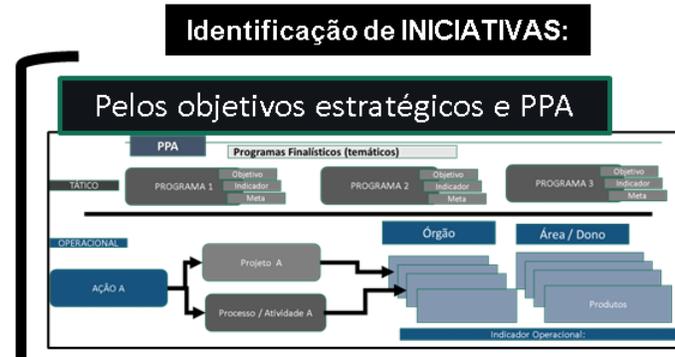
## Desdobrando a estratégia pelo PPA e pela Cadeia de Valor.



UG, alinha mapas

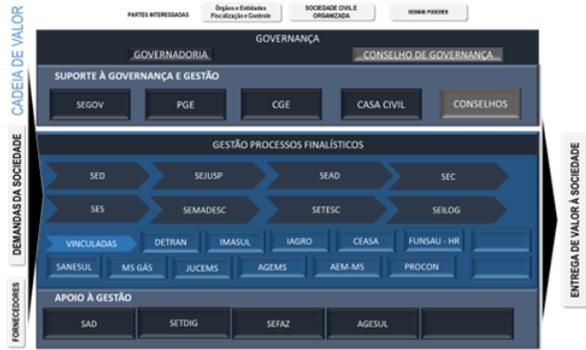
Tudo começa com a Estratégia, e a Estratégia define a ARENA!

Elaboração: SUPEG/SEGEM



**Alinhamento da Estratégia**

**Pela Cadeia de Valor**



Recomendável se tiver na UG processos modelados, críticos e com alta entrega de valor.

**Sistema de Indicadores de Desempenho**

INDICADOR	2023		
	Plano	Atual	%
Atividade			
Lucro em milhares	18,0%	11,0%	61,1%
Lucro Operacional	19,5%	14,0%	72,3%
Margem Líquida	50,0%	34,0%	68,0%
Capital	95,27%	85,88%	90,1%
Capital de Trabalho	98,88%	92,88%	94,0%
Capital de Circulação	91,5%	42,0%	46,0%
Capital de Investimento	1,4%	1,9%	136,4%
Participação em outras sociedades	20,3%	20,3%	100,0%
Capital de Giro líquido por empregado	9,20%	9,20%	100,0%
Capital de Giro líquido	9,0%	7,7%	85,6%
Atividade de Investimentos	28,0%	28,0%	100,0%

**Gestão de Portfólios**

- Iniciativas (projetos/ações)
- ✓ Projetos (Programas Finalísticos do PPA e Ações)
  - ✓ Cadeia de Valor (pontos de ruptura em Processos)

**Plano de Ação**



# O que é Executar a Estratégia?

É uma maneira sistemática de expor a realidade e agir sobre ela, **é o cumprimento de uma obrigação ou um conjunto de ações, que pode determinar o sucesso o fracasso de um Plano Estratégico.**

É um processo contínuo, disciplinado e lógico de integração e de colaboração, de gestão da mudança, intraorganizacional, é um trabalho contínuo de tradução e comunicação da estratégia, de significação, de tal forma seja perfeitamente compreendido por todos, é um trabalho de comprometimento e responsabilização (cadência) com a definição clara de iniciativas, donos, prazos e metas bem estabelecidas, é um **processo de alocação de recursos e meios para viabilizar as prioridades;**

Lawrence Hrebiniak, especialista em estratégia da Wharton School da University of Pennsylvania, define a execução estratégica como “um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que **permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar**”.

Numa última pesquisa direta no “The Conference Board” realizada no período de 24/10 e 24/11 de 2023, em que forma entrevistados 1.247 executivos, na busca de suas opiniões sobre os pontos de maior tensão, externos e internos, revelou que os gestores estão tão preocupados com a execução da estratégia empresarial, que a classificaram como a **questão número um e também a número dois, dentre as mais desafiadoras.**

**Entende-se EXECUÇÃO, como alinhar, monitorar, avaliar e comunicar,** todas partes integrantes do processo da execução, alinhar é traduzir a estratégia para que todos a entendam e se engajem no processo; o monitoramento por sua vez, busca entender e interpretar, qualificar, a dinâmica que estaria influenciando ou alavancando o progresso observado ou resultados alcançados comparativamente a desempenhos anteriores (históricos) e/ou acumulados num determinado contexto; a avaliação, por sua vez, determina, mensura e quantifica, mediante o uso de indicadores de desempenho, os resultados alcançados com base na comparação entre as previsões (metas) e o efetivamente realizado dado um determinado período observado. Portanto o monitoramento, com dados e evidências, sustenta a avaliação; e, comunicar é informar às equipes como está evoluindo seu desempenho e seu nível de contribuição com a estratégia.

# Quais os obstáculos à Execução da Estratégia?

Lawrence Hrebiniak , referência internacional nas áreas de formulação e execução de estratégias competitivas e design organizacional e professor da Wharton School, da University of Pennsylvania na sua palestra, sobre “Fazendo a estratégia funcionar” apontou que entre os erros e problemas mais comuns na implementação seriam:

- a) não haver um modelo ou plano de implementação;
- b) elaborar uma estratégia falha ou planejamento estratégico inadequado;
- c) existir uma separação disfuncional entre planejamento e realização;
- d) não levar em conta a estrutura de poder na instituição;
- e) não se chegar a um acordo nos processos de formulação e de implementação;
- f) falta de entendimento da estrutura organizacional e do papel desta na implementação da estratégia;
- g) má coordenação e integração; e,
- h) incentivos inapropriados: recompensar as coisas erradas e incapacidade de gerenciar mudanças.

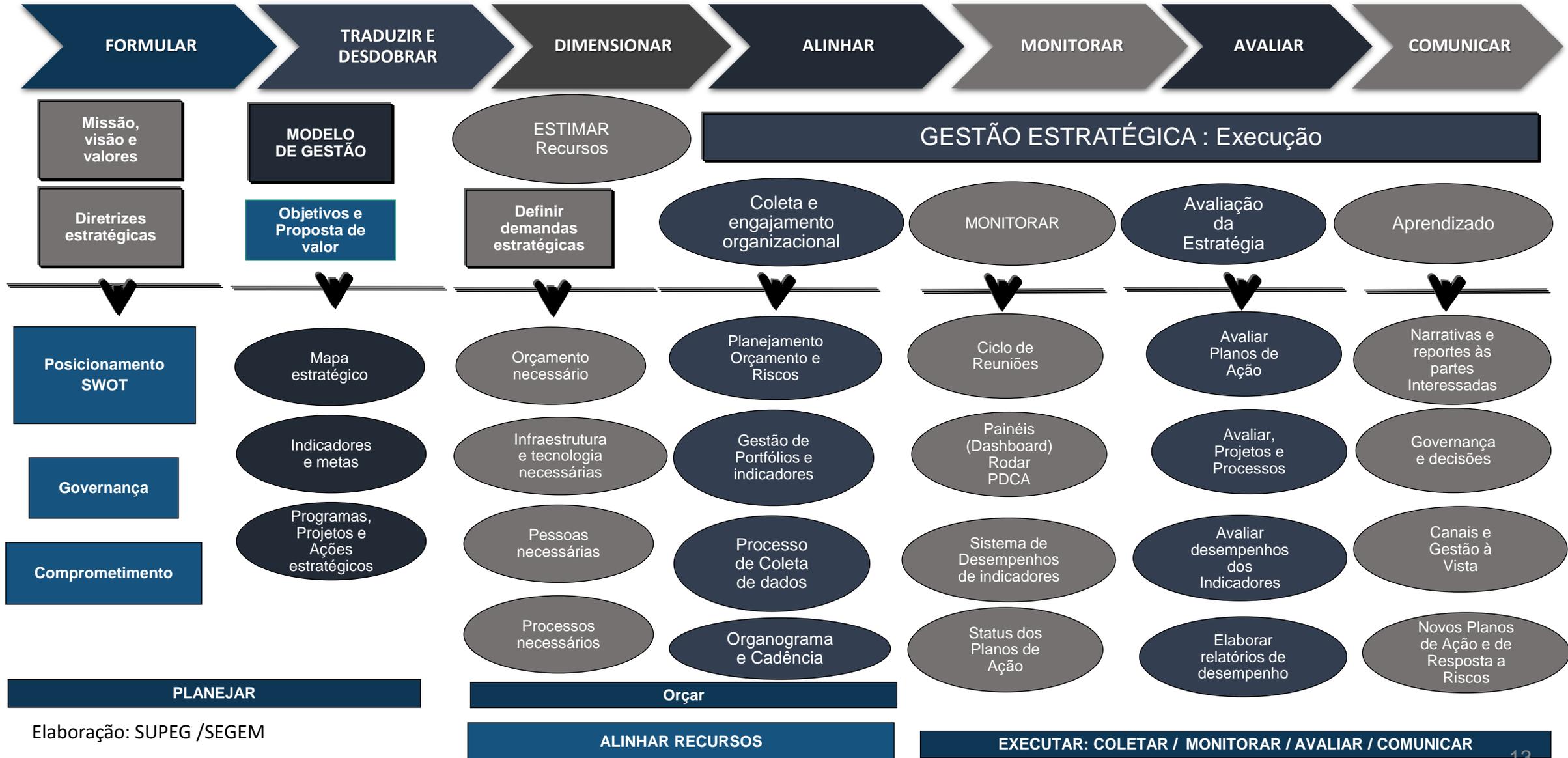
Cândido e Santos (2019) estimam que as falhas nas execuções estratégicas **podem chegar até a 70%**

Pesquisas mostram que até **70% das estratégias fracassam** por conta de falhas na execução. Ou seja, a empresa não conseguiu colocar em prática as escolhas planejadas e, por isso mesmo, não obteve os resultados que esperava. A execução é a prova de fogo do plano estratégico e o seu sucesso é afetado por um conjunto de fatores que inclui a atuação das lideranças, o comportamento das pessoas e, numa perspectiva mais ampla, a cultura interna da empresa. (fonte: <http://beehavior.com.br/estrategia-e-execucao/> acesso em 28-08-2024 17:11m)

A formulação da estratégia, sua construção, exige uma dose de **transpiração e de muita aspiração e inspiração, em contrapartida; A EXECUÇÃO, requer de muita transpiração, método, processo e persistência !**

# Fácil de dizer, difícil de fazer!

## DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO



# Fácil de dizer, difícil de fazer!



# Do que precisamos SER ao que precisamos FAZER !



Coleta e engajamento organizacional

Garantir que todos na organização compreendam a estratégia e estejam comprometidos com ela. É uma forma de compartilhamento da estratégia em todos os níveis da instituição. Se reporta à necessidade de que as pessoas consigam naturalmente alocar energias mais do que proporcionais ao alcance das metas e dos objetivos estratégicos. Cuida da gestão da mudança e da cultura institucional.



Planejamento Orçamento e Riscos

Cuida para que o processo de coleta de informações flua sem ruídos e faça parte de um procedimento formal, e o engajamento se refere ao compromisso das pessoas, de se sentir parte, do alcance dos objetivos e metas institucionais.

Gestão de Portfólios e indicadores

A opção estratégica feita deve fazer parte do Planejamento formal e ter associado um orçamento, os riscos inerentes devem ser dimensionados e definidas as respostas de mitigação.

Processo de Coleta de dados

O portfólio de projetos estratégicos consiste em um conjunto ou uma carteira de projetos que deverá ser implementada para alavancar os indicadores no sentido do alcance da meta proposta associada a objetivos estratégicos.

Organograma e Cadência

Indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia.

Coletar os dados dos indicadores e metas estratégicas: consiste no levantamento das informações referentes aos indicadores estratégicos selecionados para comparação com as metas estabelecidas para o período analisado.

Avaliar se a estrutura organizacional precisa de ajustes para contribuir ou colaborar com o alcance da estratégia, a cadência já se refere a responsabilização no fazer acontecer no alcance de metas, as pessoas querem vencer!

Gestão da mudança para ser eficaz depende do esforço envolvido, do tempo e a velocidade disponíveis, e será bem sucedida na medida que exista comprometimento de todos, que simplifique e facilite processos, que seja bem comunicada, e que os incentivos e reconhecimentos estejam vinculados com o grau de sucesso da mudança.

Manter o corpo funcional da instituição atento e empenhado (vigor, disponibilidade e comprometimento) para produzir os resultados desejados.

## MONITORAR

MONITORAR

Ciclo de Reuniões

Painéis (Dashboard)  
Rodar PDCA

Sistema de Desempenhos de indicadores

Status dos Planos de Ação

O monitoramento é essencial para que as principais lideranças da instituição visualizem e tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo a estratégia e possam apreciar os resultados alcançados e tomar medidas para ajustá-la, sempre que necessário. Exige ações frequentes de avaliação e de atualização.

O monitoramento planejado da execução, aborda desde os benefícios da medição, o controle, o nível de alinhamento e desempenho institucional, define ainda, o que medir, os métodos a serem utilizados, a forma de realizar a mensuração e os “frameworks”, as simulações, modelagens e painéis de narrativas, além das recomendações para a tomada de decisão das lideranças.

Realizar reuniões de avaliação estratégica periodicamente, dimensionando o progresso e fortalecendo a proatividade, a preditividade, a capacidade de intervenção e correção, e a resolutividade, são os ciclos intermediários que permitem a flexibilidade de mudar e ajustar os resultados conforme os desafios ou metas definidas.

Prever a realização de oficinas de capacitação e treinamento e de ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico, tendo como base o planejado, o executado, os desvios e suas causas, as ações de correção aplicadas, elaboração e realização de planos de ação e, as demandas emergentes que precisam ser atendidas.

Os sistemas de desempenho de indicadores, são as formas os “frameworks” idealizados que permitem análises comparativas de desempenho, relacionando informações atuais com períodos anteriores e ou com metas propostas. Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos

Apurar os resultados dos indicadores estratégicos: após a coleta das informações dos indicadores estratégicos, devem ser consolidados os resultados, conforme forma de cálculo de cada um deles.

Organizar o trabalho de forma a facilitar a implementação da estratégia, provendo boa coordenação, motivação e fluidez do processo decisório.

## AVALIAR

Avaliação da Estratégia

O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Não se gerencia o que não se mede! (Deming)

Analisar o desempenho das iniciativas estratégicas: consiste na avaliação periódica do desempenho das iniciativas estratégicas, possibilitando informações sempre atualizadas, significa medir sua eficácia.

Avaliar Planos de Ação

Os Planos de Ação, são compromissos onde minimamente se especificam o objetivo, a descrição de cada etapa ou ação, o recurso, os responsáveis, o prazo e a descrição das entregas, são de curto prazo e decorrente da fragmentação de esforços para alcançar um objetivo estratégico maior. Os planos de Ação podem assumir diversas formas, como OKR, SPRINT, MCI ou até recortes anualizados de atividades, sem por isso, perderem sua essência, a de contribuir no alcance dos objetivos estratégicos.

Avaliar, Projetos e Processos

Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo.

Avaliar desempenhos dos Indicadores

Os indicadores precisam ser cuidadosamente detalhados para serem sempre e por qualquer pessoas coletados da mesma forma, assumem a forma de um processo contínuo, uma rotina.

Elaborar relatórios de desempenho

Elaborar relatório de desempenho dos indicadores: com os resultados dos indicadores estratégicos apurados, deve ser elaborado relatório de desempenho dos indicadores estratégicos, visando a sua disseminação e análise pelas áreas responsáveis e lideranças.

Analisar desempenho dos projetos e dos indicadores: com base nas informações coletadas, sobre os indicadores e projetos estratégicos, compete à equipe de Planejamento da UG a análise preliminar e avaliação sobre o desempenho das metas e resultados.

## COMUNICAR

Aprendizado

Narrativas e  
reportes às  
partes  
Interessadas

Governança  
e decisões

Canais e  
Gestão à  
Vista

Novos Planos  
de Ação e de  
Resposta a  
Riscos

Os sistemas de Painéis (dashboards) e de Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que os gestores de uma instituição comuniquem às equipes como está seu desempenho ao longo de um período determinado de coletas.

É a gestão do conhecimento: a forma de estabelecer, sistematizar e gerir o fluxo de informações e conhecimentos consolidados ou produzidos pela Instituição.

Estratégia somente funcionará se elas forem perfeitamente definidas, claramente transmitidas e bem compreendidas pelos servidores, traduções em narrativas devem ser visuais e intuitivas, de fácil compreensão.

Além de assessorar as reuniões periódica de avaliação da Estratégia, deve-se prever a realização de ciclos anuais de revisão do planejamento estratégico.

Trata-se de comunicar adequadamente e periodicamente os desempenhos alcançados, destacando a contribuição de todos neste processo.

Aprimorar e criar canais de comunicação e de escuta ativa entre as diversas áreas internas, bem como abrir canais especializados com os stakeholders. Requer, preferencialmente, da elaboração de um plano de comunicação da estratégia.

Estratégia entendida por todos é decorrente de uma comunicação fluída, e é garantia de pessoas alinhadas, engajadas, decisões mais assertivas, maior flexibilidade na correção de rota, melhor entendimento do negócio, maior transparência e compromisso de todos, o sucesso é consequência!

Mobilizar, influenciar e direcionar as UGs, as equipes e os parceiros para o alcance dos objetivos estratégicos.

Promover o conhecimento sobre atos e fatos da instituição e uma imagem positiva da instituição.

# Algumas “dicas” para o sucesso na execução!



Não deixe nada sem DONO.

Sempre defina um PRAZO de início e fim para tudo que for delegado .

Defina PRIMEIRO a equipe de planejamento responsável .

Estime SEMPRE os recursos envolvidos.  
Alinhe com PPA e LOA

Crie hábitos (rotinas) por meio de processos, execução é um processo, não uma etapa ou ação.

Mantenha uma interação contínua e permanente com os “donos”, independente das reuniões (RAEs) programadas.

Execução começa com uma boa estratégia! Plano ruim execução deficiente. (entra lixo saí lixo).

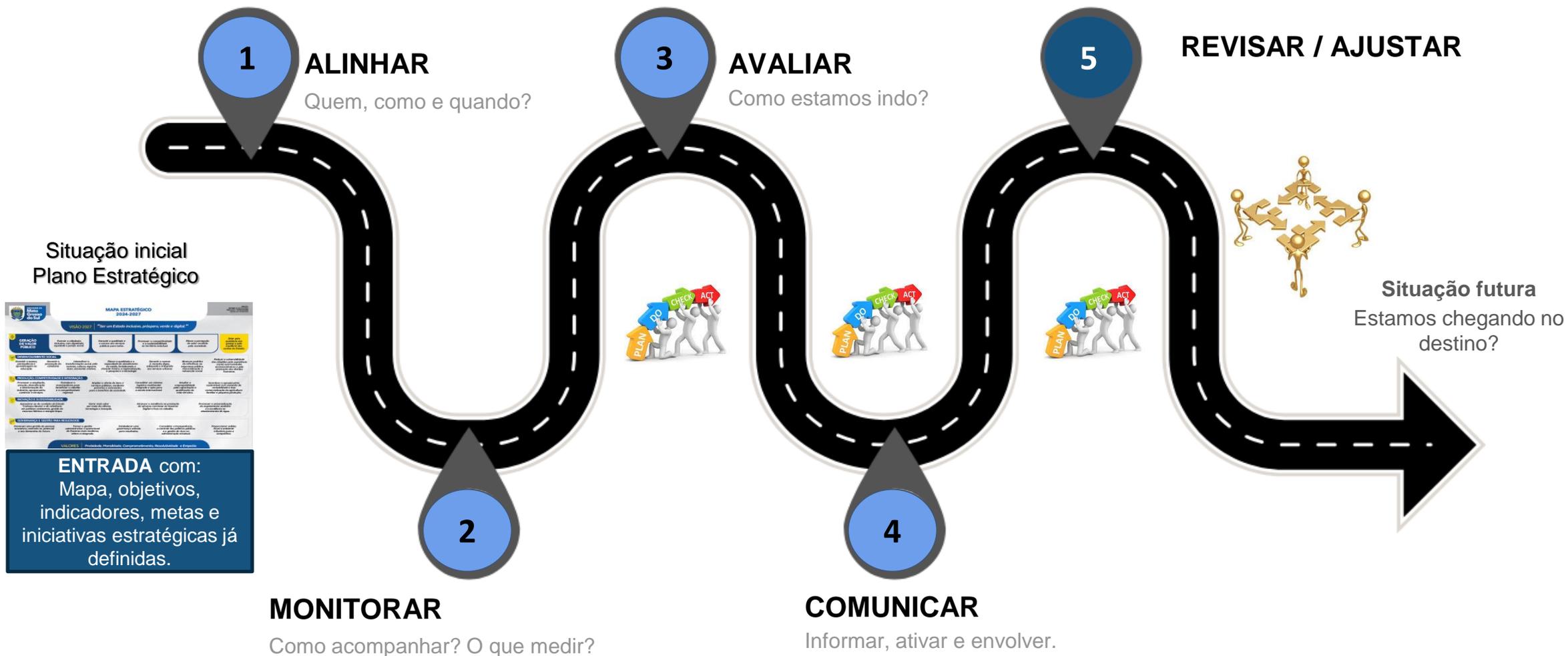
Valorize os “Fazedores” são os que sustentam a execução. Eles são os Protagonistas da execução!

“regras, métodos e processos” claros, simples e concisos da execução evitam retrabalhos, ineficiências e desperdiços.

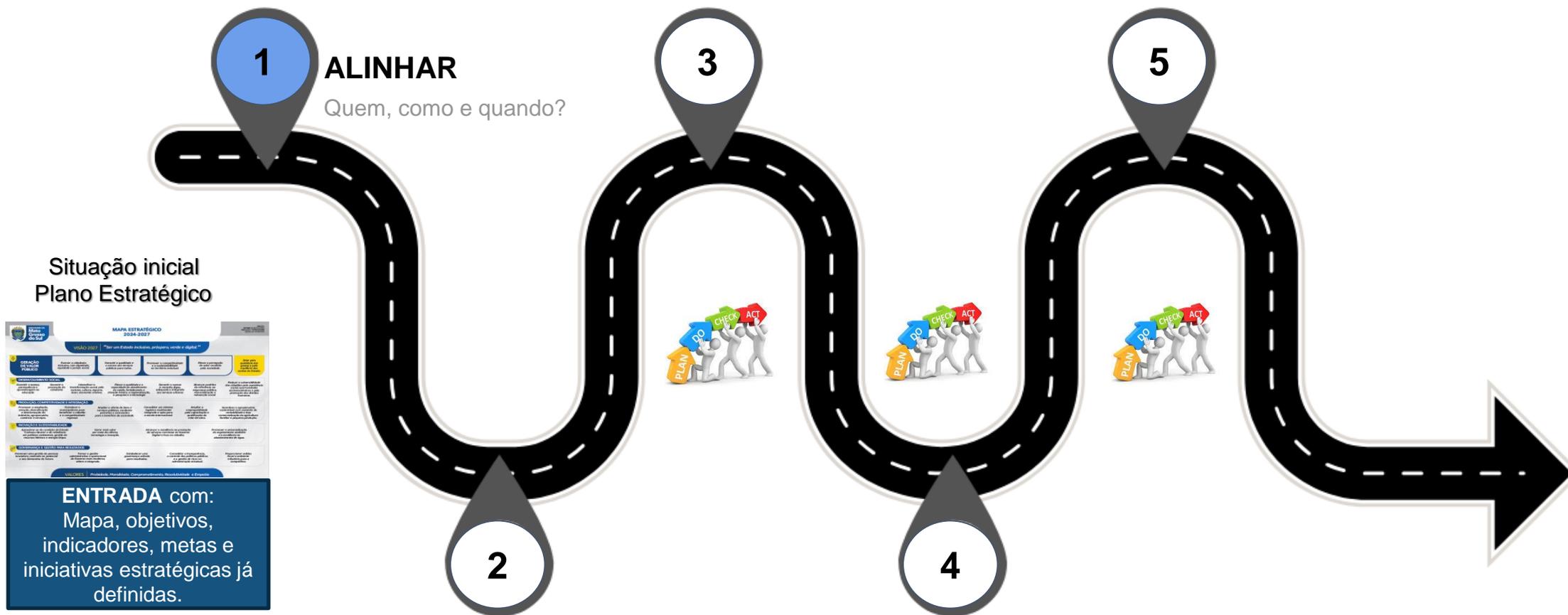
Faça reuniões de avaliação da estratégia sempre do Operacional para o Estratégico, ou de baixo para cima “Bottom Up”.

Elaboração: SUPEG

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



## A) Criar Instrumentos: DETALHAR Indicadores:

A partir da definição prévia dos indicadores e metas estratégicas, devem-se detalhar, componente por componente, o que será coletado de cada indicador. Para em seguida organizar tudo numa Planilha de Excel.

O detalhamento adequado de cada indicador, permitirá obter um sistema e um processo de coleta organizado e padronizado, que posteriormente, a critério de cada UG poderá ser automatizado em algum sistema informacional especializado.

Nº	Perspectiva	Objetivo (*)	Nome Indicador (*)	Conformidade legal	Faixa desempenho (*)
XX	XXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	Se houver	Se houver

ITEM	FORMATO	CRITÉRIO
Status (*)	SE: Não disponível; disponível ; a ser elaborado; em elaboração	Se estiver a ser elaborado requer de <b>“Plano de Ação”</b> . Enquanto elabora, prefira usar um indicador que explique menos, porém esteja disponível.
Descrição (*)	Responde a: para que serve e o que explica	Deve ser muito claro em relação ao fenômeno que mede e deve ter uma forte correlação no alcance do objetivo pretendido.
Fórmula (*)	Geralmente uma razão, relação de um numerador sobre um denominador, excepcionalmente devem ser usados números absolutos.	
Periodicidade (*)	SE: Mensal, bimensal, trimestral, semestral, e anual	Evite períodos maiores do que os mensais, corre o risco de deixar seu Mapa INATIVO por períodos muito prolongados.
Formato	SE: %, nº, R\$, Índice, outros	
Polaridade	SE: quanto maior melhor, ou quanto menor melhor.	Forma de leitura.
Metas / Referência (*)	Definidas por meio de Históricos, tendências, e ou referenciais, acrescentados de um delta+ (incremental)	Metas são resultados (quantitativos ou qualitativos) que uma instituição deseja alcançar dentro de um prazo definido. Devem ser desafiadoras porém alcançáveis.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

## ALINHAR

**A) Criar Instrumentos: DETALHAR Indicadores:**  
Modelo componentes principais.

ITEM	CRITÉRIO	OBSERVAÇÃO
<b>Variáveis</b>	Se o indicador for uma Razão: devem ser separadas e cada uma especificada separadamente.	As variáveis podem ser originárias de fontes e de UGs diferentes, e devem ser rastreadas adequadamente.
Fonte	Podem estar em banco de dados ou Planilhas	
Índice	Mesmo que o Formato: %, nº, R\$, Índice, outros	
Forma (*)	Apuração do dado: relativo ao mês - PONTUAL ou Acumulado (não recomendado)	Preferencialmente para evitar duplas contagens os valores devem ser referentes ao dado PONTUAL, sem acumular desempenhos.
Valor	Se valor for Monetário (R\$) deve ser explicitado se ele é Real (deflacionado) ou Nominal (corrente).	Geralmente se trabalha com valores nominais, sem nenhum tipo de desconto de inflação (desvalorização).
Origem	SE: originário de Banco de dados próprio (interno) ou de Bancos externos de dados	Na literatura os tratam como dados primários e secundários (fontes externas). Recomendamos que sejam internos, neles você tem poder de controle e influência.
Sensibilidade (*)	LGPD: se sensível, sigiloso, uso restrito, ou aberto (público)	Importante para efeitos de divulgações e comunicações dentro dos preceitos legais permitidos (LGPD).
<b>Nome Sistema (*)</b>	Nome do Sistema informacional onde se encontra o Dado (variável)	
Endereço / link	Endereço do link que o localiza	
Responsável (*)	Nome da Pessoa/servidor responsável pela coleta	Dono do Indicador ou variável
Área / setor	Área do Dono do dado e Contato: email / celular	
Data coleta (*)	Data que o mesmo deve ser apurado e enviado para processamento	Levantamento, coleta e envio do Dado (variável) ou indicador para a equipe responsável pela Gestão do Sistema de Indicadores ou Planejamento.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

**ALINHAR**

**A) Criar Instrumentos: DETALHAR Indicadores:**  
Modelo Detalhamento dos indicadores em Planilha de Excel.

Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	NOME INDICADOR	STATUS	DESCRIÇÃO	FÓRMULA	PERIODICIDADE	Formato	COMPORTAMENTO														
									Polaridade (leitura)	METAS / REFERÊNCIA													
1										Sistema		RESPONSÁVEL											
										Nome	FONTE	ÍNDICE	Forma	Valor	Ano Base?	ORIGEM	SENSIBILIDADE	Nome	endereço / link	Área-Setor	coleta	Data envio	

Elaboração: SUPEG/SEGEM

Ajustar Conforme padrão.	
Faixa de Desempenho	≥120%
	<120% ≥95%
	<95% ≥80%
	≤80%

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

## ALINHAR

### A) Criar Instrumentos: : Organize sistema de Coleta:

Após definir planilha e componentes do detalhamento dos indicadores, proceda a estrutura a planilha de Coleta (apuração) dos indicadores.

Neste momento devem ser tabulados as variáveis que compõem os indicadores, ou em casos excepcionais o próprio indicador (casos de valores absolutos)

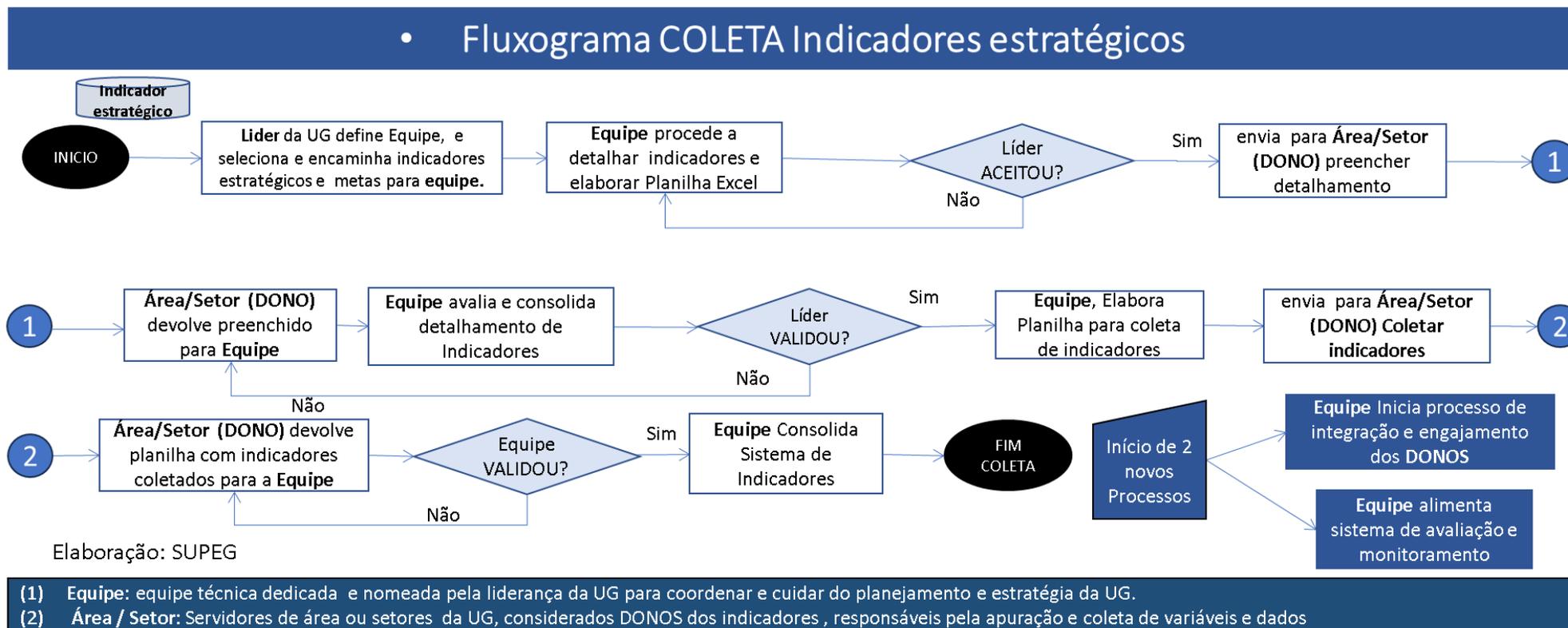
COLETA RESULTADOS INDICADOR		NOME DE INDICADOR												
ANO / MÊS		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	META ANUAL
2022	REAL													
	META													
2023	REAL													
	META													
2024	REAL													
	META													
COLETA VARIÁVEL														
ANO / MÊS		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	META ANUAL
2022	REAL													
	META													
2023	REAL													
	META													
2024	REAL													
	META													
COLETA VARIÁVEL														
ANO / MÊS		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	META ANUAL
2022	REAL													
	META													
2023	REAL													
	META													
2024	REAL													
	META													

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

ALINHAR

## C) Organize Processo: Elabore um Fluxograma

Neste ponto, se esforce para não complicar com a elaboração de um processo muito complexo ou automatizado. SIMPLIFICAR é o mais eficiente! Para isto crie um FLUXOGRAMA DA COLETA como o Modelo abaixo:



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

## ALINHAR

### D) Engaje e Treine Equipe: Inicie o Processo de **ENGAJAMENTO** e de **TREINAMENTO**

- ✓ Defina formalmente as nomeações da equipe de planejamento e gestão da estratégia, e peça a indicação de pelo menos um responsável (DONO) pela coleta de indicadores em áreas ou setores.
- ✓ Com os Instrumentos definidos e os fluxogramas elaborados, proceda a organizar as programações de treinamento e capacitação.

- ✓ Finalizando a forma de COLETA, começa o processo de engajamento e integração das pessoas. O comprometimento de todos é fundamental para o sucesso da estratégia, é uma semente para a inovação e a melhoria contínua. Os momentos de capacitação e treinamentos são excelentes aliados para criar um ambiente de motivação e valorização, de colaboração e de sentimento de equipe. **Todos remando no mesmo sentido!**



Reúna



Treine

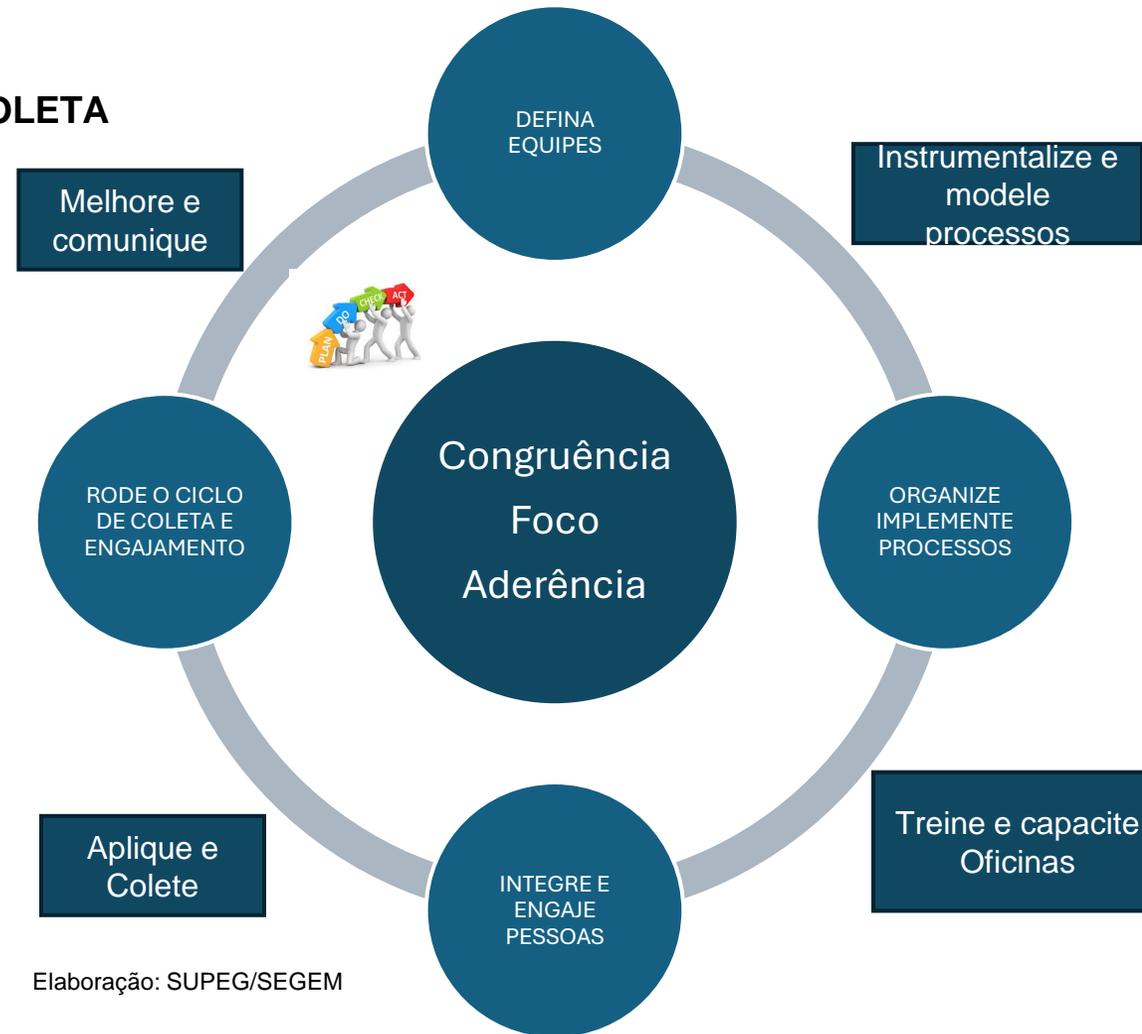


Valorize

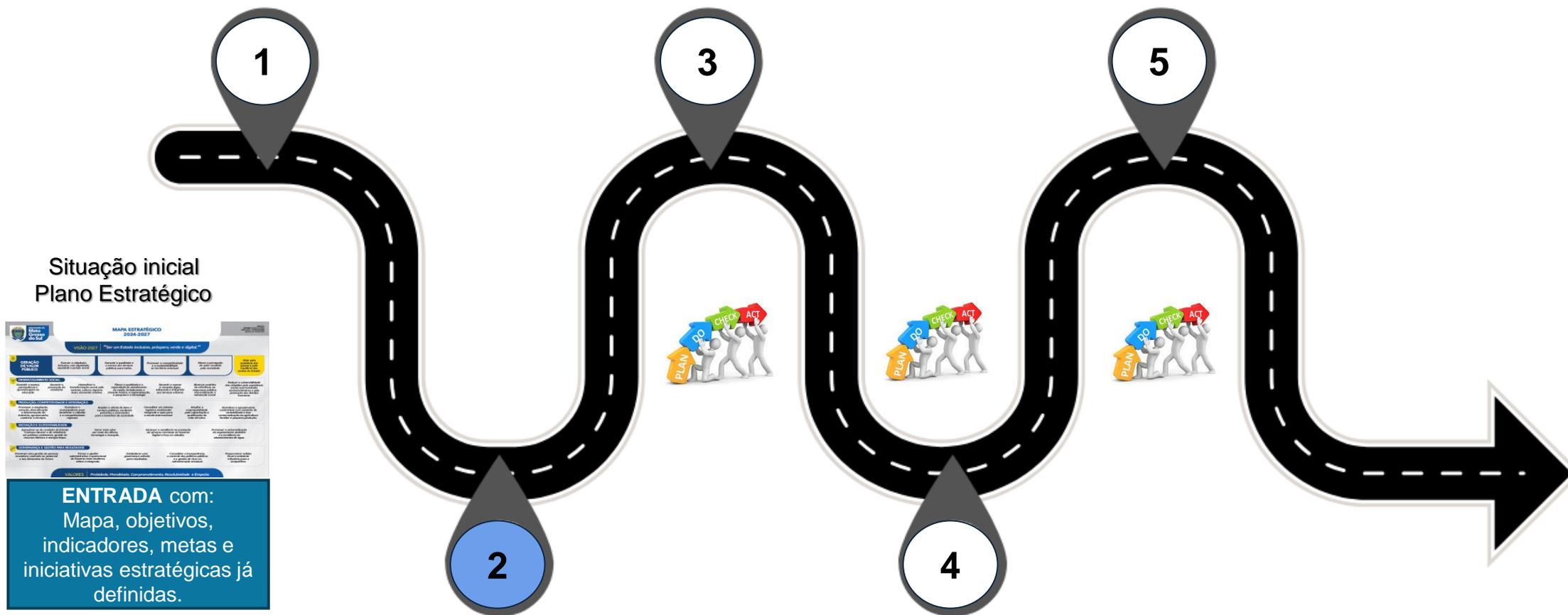
# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

ALINHAR

E) Rode a Coleta: Rode o Fluxograma da COLETA



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



## MONITORAR

Como acompanhar? O que medir?

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

MONITORAR

A) Desenhe instrumentos de acompanhamento

B) Organize as Reuniões Estratégicas

C) Acompanhe os Planos de Ação

Como ter seletividade, hierarquia e prioridades na hora de ter que monitorar e avaliar ?

## A) Desenhe instrumentos de acompanhamento

Se refere ao formato ou arquitetura que assumem os diversos instrumentos de acompanhamento do desempenho (performance ou enforcement) como quadros, tabelas (templates), frameworks, painéis (dashboards), enquanto à sua lógica de relacionar as variáveis observadas nas suas relações de causa e efeito, e da forma em que sua narrativa é desenhada ou apresentada (storytelling).

Fichas de Indicadores, contendo seu detalhamento, sua coleta, seu histórico, suas metas associadas, e seu desempenho



Objetivo Estratégico: Assegurar a sustentabilidade financeira global e de negócios da ABCG - Santa Casa										Responsável: Rinaldo											
Fórmula: $[(\text{Receita totais}) / \text{Despesas Correntes}] \times 100$										Área: Contabilidade											
Indicador: Índice de Sustentabilidade Financeira										Fonte: Balancetes MV											
Segmentação: Sim										Fonte: Balancetes MV											
Unidade Medida: %										Fonte:											
Período: Mensal										Fonte:											
Polaridade: Maior Melhor										Fonte:											
Desempenho Longo Prazo										Desempenho Exercício Corrente (acumulado)											
Realizado	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
40%	57%	58%	62%	75%	80%	85%	110%	55%	55%	55%	55%	70%	85%	65%	65%	65%	65%	65%	65%		
50%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	120%	60%	60%	60%	60%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%		
%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	92%	92%	92%	92%	117%	131%	92%	92%	92%	92%	92%	92%		

ANÁLISE DE TENDÊNCIA DO INDICADOR										ANÁLISE E OBSERVAÇÕES:									
MELHORA			PIORA			ESTABILIDADE													
Recomendações:																			

Exemplo

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

MONITORAR

## A) Desenhe instrumentos de acompanhamento: Sistema de Indicadores

Construção de sistemas de Indicadores, contendo sua coleta, seu histórico, suas metas associadas, e seu desempenho em relação à meta, relacionadas de forma a mostrar sua evolução e crescimento em relação ao tempo.



INDICADORES	2023		
	Jan		
	Meta	Real	%
Adm-Fin			
Lucratividade			↓ 68,8%
Lucro Operacional			↓ 73,7%
Receita Bruta			↓ 89,1%
Custos			● 95,1%
Folha Bruta Total c/ encargos e benefícios			● 95,3%
Margem de Contribuição			↓ 94,1%
Taxa de Investimento			↑ 128,6%
Participação Folha Bruta c/ benefícios			↓ 107,0%
Salário Bruto médio por empregado			● 106,3%
Taxa de Rotatividade			● 256,7%
número de empregados			↑ 89,7%

Exemplo

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

MONITORAR

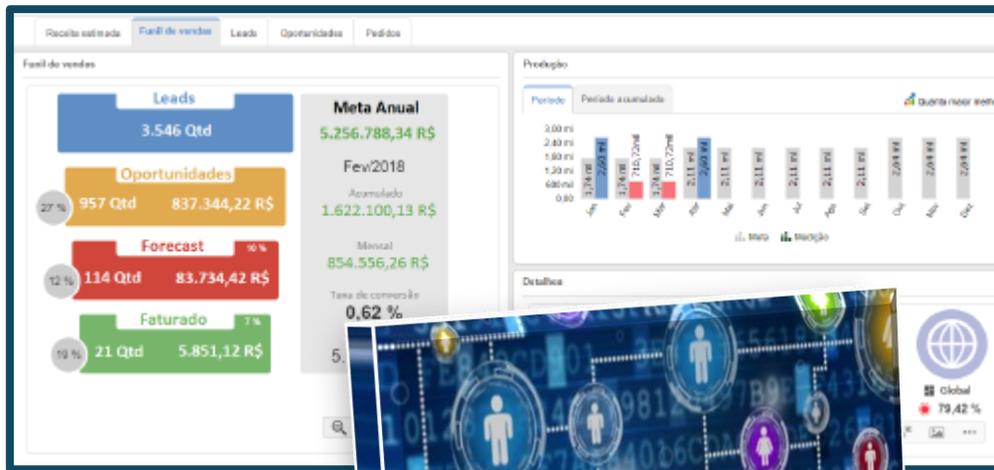
## A) Desenhe instrumentos de acompanhamento: Sistema de Painéis (dashboards)

Construção de sistemas de painéis, que relacionem apurações pontuais de indicadores comparativamente com períodos anteriores e com suas metas, apresentados de forma funcional e objetiva. O produto do monitoramento são relatórios gerenciais mensais com a síntese das informações produzidas.

Indicadores

Sistema de Indicadores

Sistema de Painéis (dashboards) BI



Painéis Gerenciais BI



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

MONITORAR

A) Desenhe instrumentos de acompanhamento

B) Organize as Reuniões Estratégicas

C) Acompanhe os Planos de Ação

## B) Organize as Reuniões Estratégicas

Reuniões de Avaliação Estratégica - RAE: São encontros com objetivo de obter respostas capazes de ajustar a estratégia visando alcançar os objetivos organizacionais

Requer, além de toda a logística de preparo (agendamento, local, convites, suporte, etc.) o ciclo de coleta completo; a avaliação dos resultados com base no monitoramento; a análise crítica dos resultados e a consolidação destas informações em relatório específico.

Se inicia com abertura (presidente e secretário executivo); leitura de pendências da RAE anterior; Avaliação de resultados do caminho crítico do Mapa Estratégico; avaliação de indicadores e metas; Evolução dos Planos de Ação em execução; recomendações e deliberações; encerramento.

### Fluxograma da Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE



Elaboração: SUPEG

Pré-Reunião

Durante a Reunião

RAE

Pós-Reunião

Ata de reunião; comunicação das decisões aos stakeholders; atualização de plano de ação; agenda para próxima reunião.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

MONITORAR

A) Desenhe instrumentos de acompanhamento

B) Organize as Reuniões Estratégicas

C) Acompanhe os Planos de Ação

## B) Organize as Reuniões Estratégicas

Os ciclos de monitoramento independentemente das agendas das reuniões ocorrerão periodicamente (diariamente) ou seja de forma continuada e ininterrupta, as RAEs ocorrem preferencialmente em ciclos trimestrais.

RAE



Caminho Crítico objeto da RAE

Pontos que devem levar-se em consideração quando da realização das RAEs:

QUE TUDO SEJA DOCUMENTADO.  
QUE TUDO SEJA FORMALIZADO.  
QUE AS DECISÕES SEJAM APLICADAS.  
E QUE TUDO SEJA MONITORADO E AVALIADO CONSISTENTEMENTE.

As RAEs servem para: a) Avaliar o progresso da estratégia; b) Detectar a ocorrência de problemas; c) Tomar decisão de ajuste da estratégia; d) Monitorar e avaliar os resultados e; e) Definir planos de ação para melhorar e corrigir.

Na medida em que se executam plenamente os processos de acompanhamento dos Planos de Ação, se procede à verificação dos que possam ser encerrados na mesma reunião RAE e os que vão ficar com pendências. Para os pendentes, deve-se indicar um dono e responsável, definindo-se a data de atendimento pleno das pendências, conforme 5W2H.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

**MONITORAR**

A) Desenhe instrumentos de acompanhamento

B) Organize as Reuniões Estratégicas

C) Defina e acompanhe os Planos de Ação

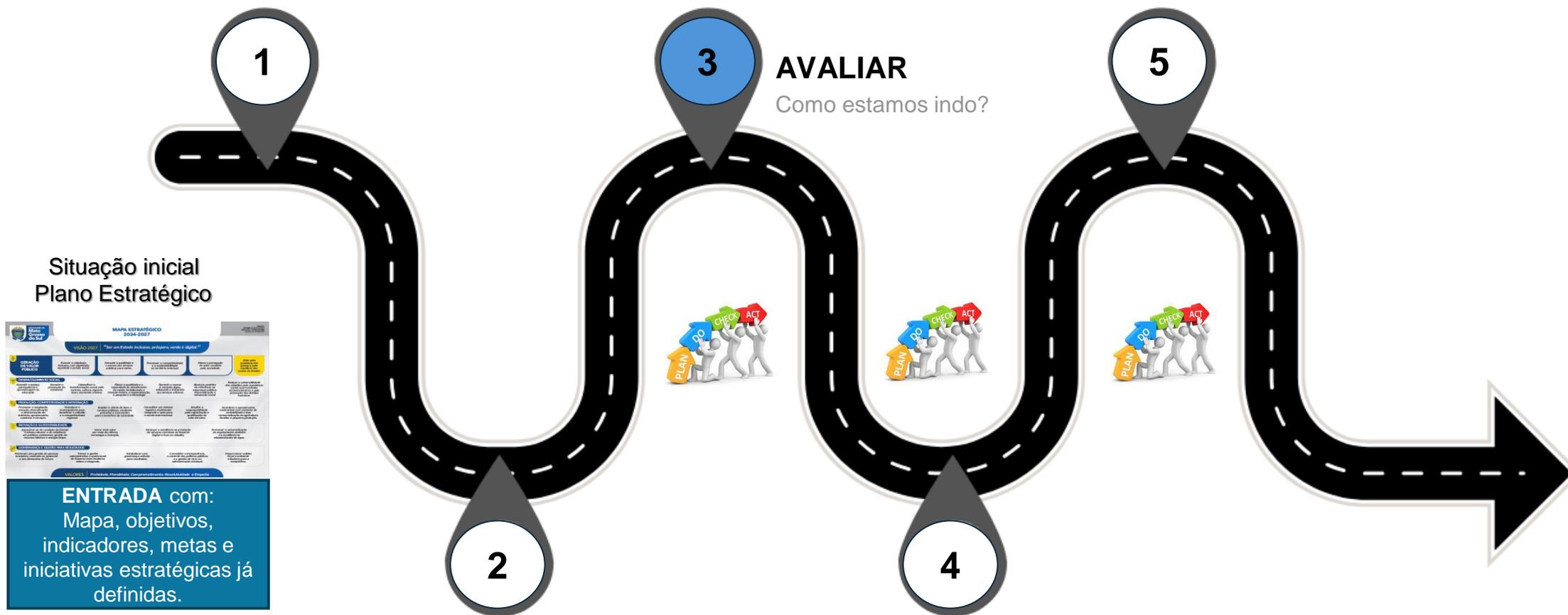
## C) Defina e acompanhe os Planos de Ação

O processo contínuo de monitoramento e de avaliação, ocorre através da análise da evolução dos indicadores estratégicos, suas metas, e dos planos de ação pré-estabelecidos, é uma atividade que deve ser liderada pela equipe de Gestão Estratégica ou de Planejamento da UG.



Os responsáveis (donos) pelos indicadores e metas, e de planos de ação, se inserem neste processo reportando e interagindo com a equipe de Gestão Estratégica ou de Planejamento da UG, onde devem avaliar, atualizar e explicar a evolução dos indicadores, metas e planos de ação sob sua responsabilidade.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

## AVALIAR

Segundo Tanaka (2001), avaliar é medir, comparar e emitir juízo de valor. A avaliação é uma ação, que após um ciclo, que possibilita aferir o resultado alcançado. O monitoramento é o acompanhamento continuado de compromissos (objetivos, metas e ações), de modo a verificar se esses estão sendo executados conforme o programado. Esta ação deve ser rotineira, pois possibilita a correção dos problemas identificados.

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

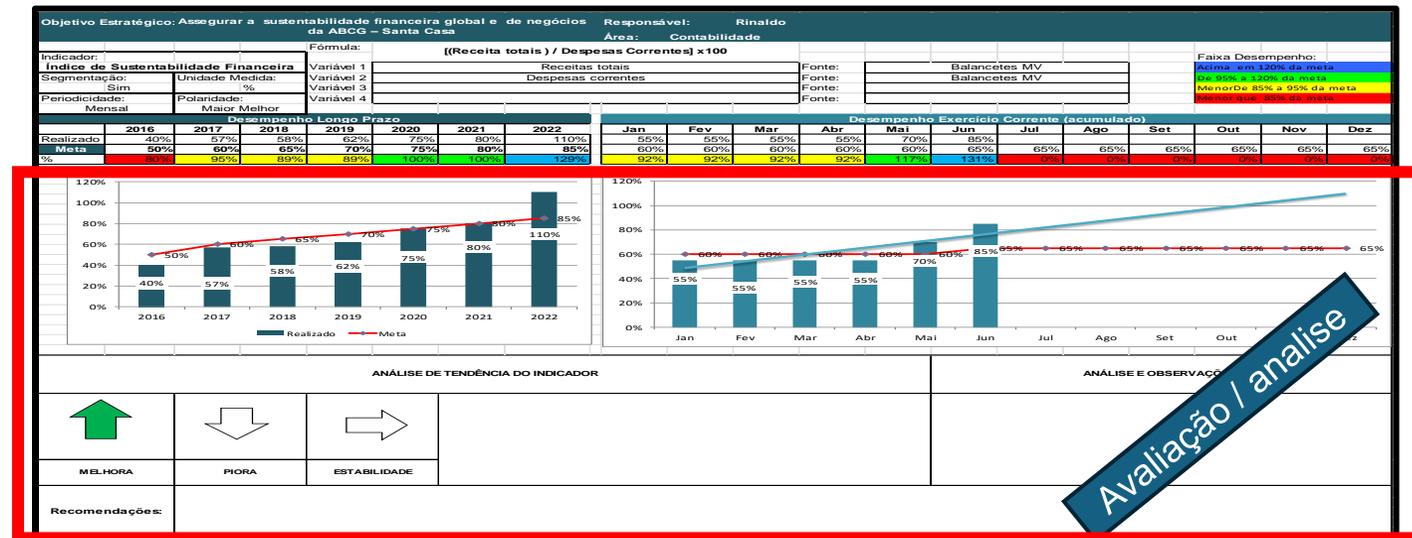
Qual era nosso desafio?

Quanto realizamos?

Houve desvios? Qual a causa raiz do que não foi feito?

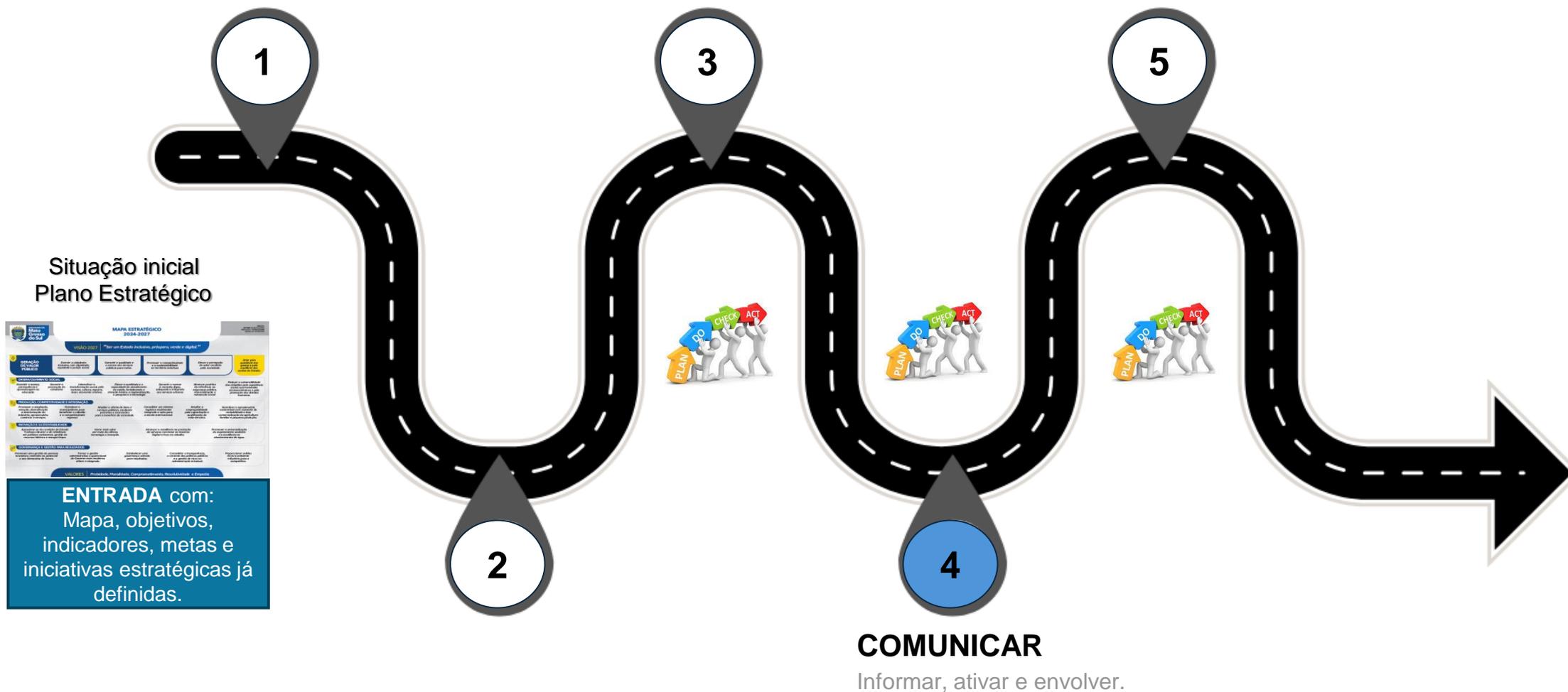
As correções de desvios estão sendo resolvidas?

Os planos de ação, respostas, estão sendo cumpridos?



Os responsáveis (donos) pelas iniciativas além de coletar eles também avaliam, atualizam e explicam a evolução dos indicadores, metas e, dos planos de ação.

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



## Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

**A estratégia não garante sua execução!** É preciso de liderança, mobilização, engajamento, e uma efetiva comunicação para que a mudança se efetive. O comprometimento de todos, com destaque para as lideranças, poderá garantir que o planejamento estratégico não seja engolido pela cultura, mas sim, um instrumento de apoio efetivo, útil, e relevante para a tomada de decisões.

Nesta última fase do ciclo da execução se encontra a comunicação da estratégia, hora do aprendizado e do feedback, neste momento se roda todo o ciclo PDCA, a ideia é que durante esta fase se envolvam a todos os interessados (stakeholders) de maneira participativa, no entendimento que o sucesso do Planejamento Estratégico é uma tarefa de todos, se lembre sempre que eles são os principais PROTAGONISTAS, que devem desenvolver e fortalecer um sentido de propriedade e de alto comprometimento.



### Comunicação:

- ✓ Fazer uma comunicação periódica às partes interessadas sobre o status do gerenciamento da execução da estratégia.
- ✓ Apresentar os status dos Planos de Ação, de forma sintética e com seus itens de monitoramento e avanços.
- ✓ Acessibilizar via painéis gerenciais, para consultas “on line”, para todos os interessados, onde possam ser acompanhadas de forma visual, todas as atividades e informações relativas ao desempenho e níveis de alcance da estratégia da UG.
- ✓ Usar diversos canais de comunicação para difundir e compartilhar as informações mais relevantes.

## COMUNICAR

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!

O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer certo as coisas certas, de forma contínua e em saber integrá-las e comunicá-las em tempo hábil a todos os interessados.

A comunicação interna eficaz depende da disponibilidade de canais apropriados e reconhecidos. Para saber se é eficaz, deverá ser avaliada a abrangência destes canais, o grau de adesão e uso, este último mensurado pela interação da comunicação ativa bidirecional.

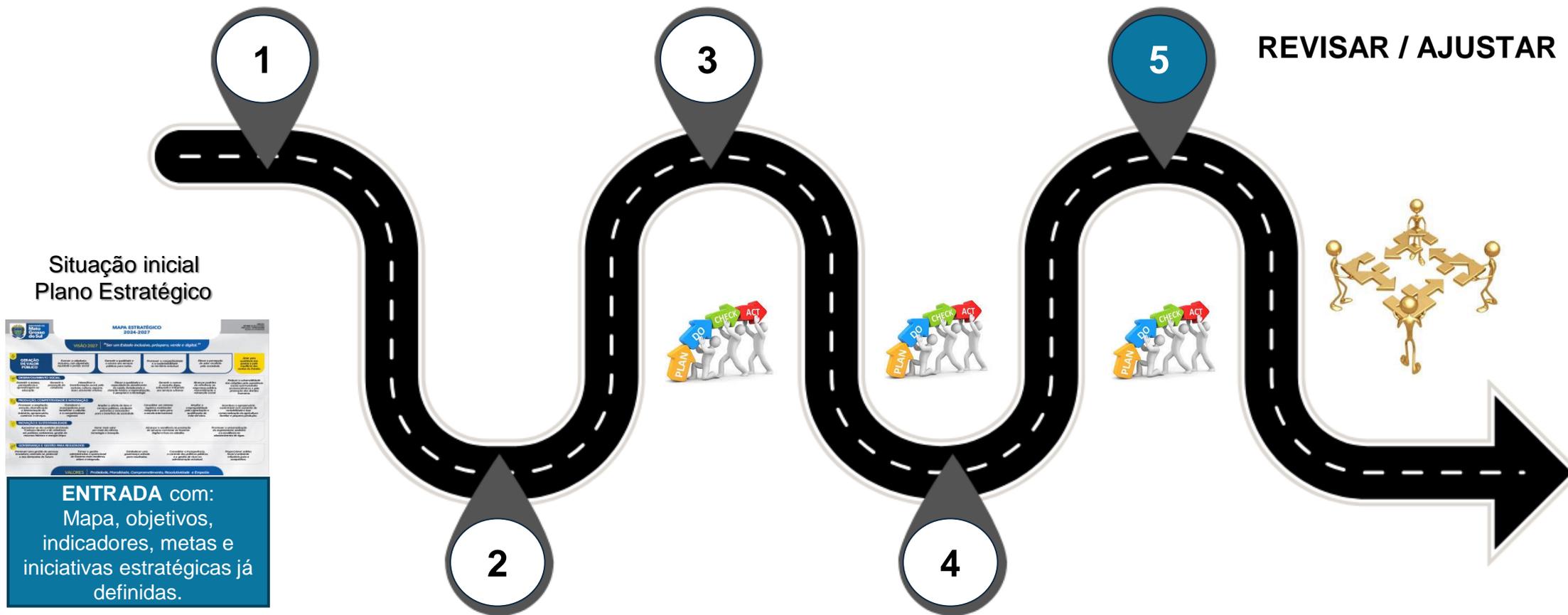


“Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores a agirem.”  
(David Grossman)

Cabe ao Maestro da orquestra , ou seja à equipe de planejamento e/ou da estratégia:

Cuidar do monitoramento, avaliação e controle e informar sobre o desempenho alcançado, de forma periódica e contínua, e disponibilizando esta informação, via diversos canais, aos gestores e lideranças em tempo hábil e com a qualidade e regularidade que seja requerida, as formas de fazer isto, geralmente se reportam a sistemas informatizados de comunicação, na maior parte das vezes customizados, porém sempre de forma padronizada e harmonizada, de tal forma, possam ser feitos análises de desempenho, permitindo a cada UG se apropriar de conhecimento, ser mais proativos, melhorar seus processos e elevar qualitativamente o uso de seus recursos, e ser mais assertivo na prestação de serviços e elevação do nível satisfação do usuário (cidadão).

# Do que precisamos FAZER, ao COMO FAZER!



## Na hora de revisar e ajustar o Planejamento Estratégico, se questione SOBRE?

Ocorreu alguma mudança de contexto?

Afeta a estratégia?

O que deve ser revisto?

Nossos processos, pessoas e tecnologia estão estruturados para suportar as demandas da estratégia?

Quais os novos objetivos e as novas metas?

Os recursos do Governo disponibilizados são suficientes e estão sendo aplicados de acordo com o planejado?

Temos tecnologias adequadas e gente capacitada para apoiar nossos processos?

Que atenções / melhorias nos processos, da concepção até a entrega dos serviços, poderiam nos ajudar a melhorar nosso desempenho?

A revisão da estratégia não é um luxo ou uma opção. Cada UG deve de forma continuada fazer revisões e ajustes de sua estratégia para executar essa estratégia com eficácia. Revisar a estratégia de forma participativa e colaborativa gera e fortalece o compromisso e o engajamento, essenciais para o sucesso da execução e para o reconhecimento dos esforços que consolidam o processo.



# Referencial Teórico

- McChesney Chris, et al. As 4 Disciplinas da Execução: Alcance suas metas crucialmente importantes, Rio de Janeiro. Alta Books, 2022 – 2ª edição.
- Hrebiniak, Lawrence. Fazendo a Estratégia Funcionar. O caminho para uma execução bem sucedida. Editora Bookman. Wharton School Publishing, 2006.
- Kaplan, Robert S. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard; Rio de Janeiro; Editora Elsevier/Campus, 2004.
- Ferro, José Roberto. Gerenciamento Diário para executar a estratégia, resolvendo problemas e desenvolvendo pessoas todos os dias. José Roberto Ferro, Robson Gouvêia. São Paulo, SP; Lean, Instituto Brasil. 2021. 224p. (e-book)

# CADERNO II - Série PE

## EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

**SEGEM**  
Secretaria Executiva  
de Gestão Estratégica  
e Municipalismo

**SEGOV**  
Secretaria de Estado  
de Governo e  
Gestão Estratégica



### 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  
Giovanna Ramos Auto  
Giorgia Cara Vilela  
Mário Vinicius da Silva

**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**