



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

5

Desenvolvendo a
Estratégia



Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista/s (nome/s)

Luiz Aires Maranhão Cerqueira

Curso produzido em Brasília 2019.



Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

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



Sumário

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





Módulo 5 Desenvolvendo a Estratégia

1. Objetivos Estratégicos, Mapas Temáticos e Estratégicos

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

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

1.1 Objetivos Estratégicos



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

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

do Ministério do Planejamento, etc.

Eles respondem às seguintes questões:

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

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

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



DESTAQUE

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

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

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

Tema Estratégico: Cursos profissionalizantes.

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

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

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

Agora observe a utilização desses verbos nos exemplos a seguir:

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

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

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



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

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

Quadro 1 | Relações causa e efeito

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

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

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

DESTAQUE

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



1.2 Mapas Temáticos e Estratégicos

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

Mapa Temático 1: Saúde Pública

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

Mapa Temático 2: Infraestrutura

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

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

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

Quadro 2 | Mapa Estratégico



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

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

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

Figura 1 | Mapa Estratégico da organização

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

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

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

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

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

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

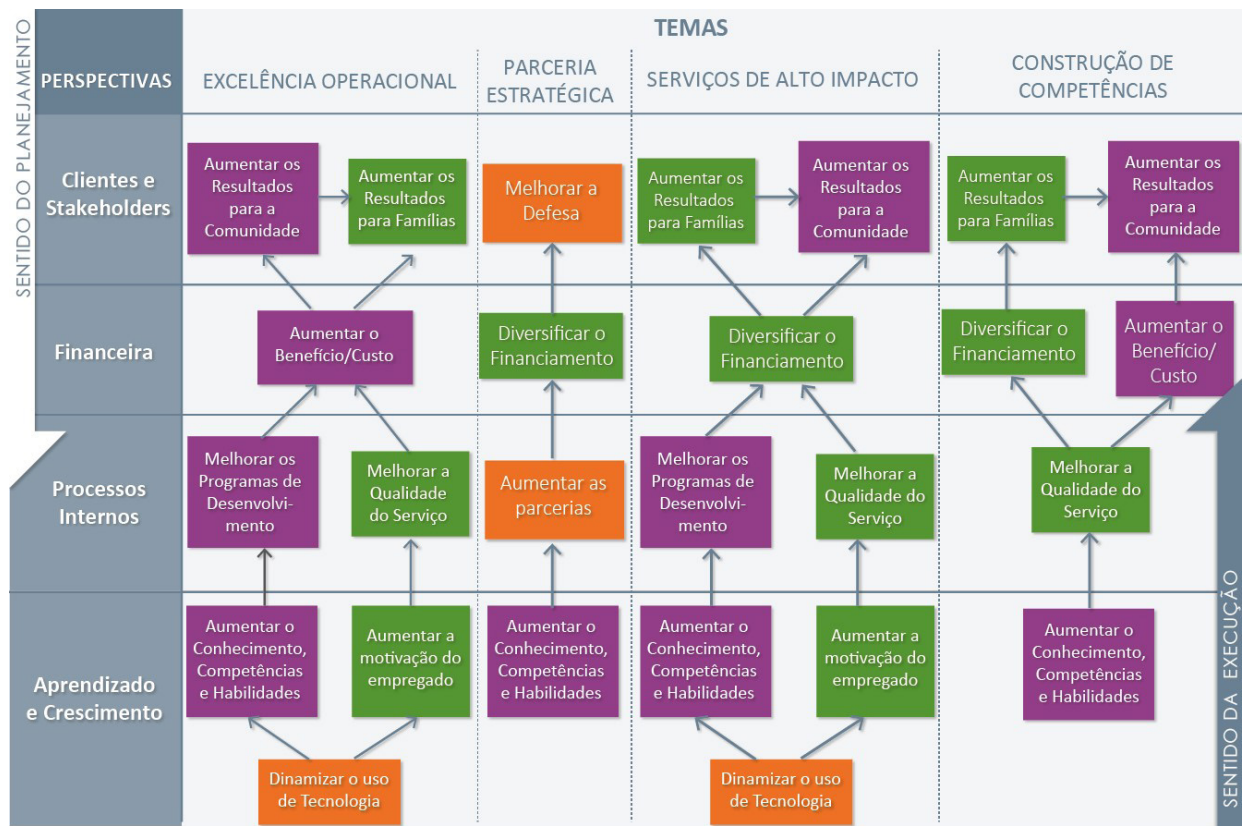


Figura 2 | Mapas Temáticos

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

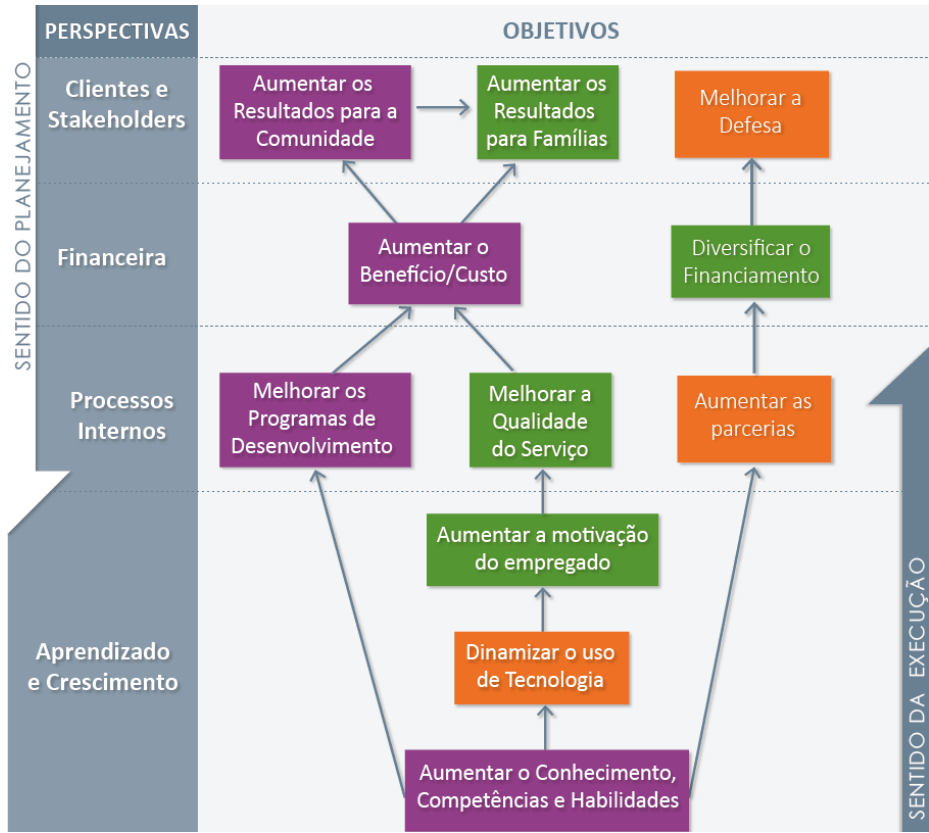


Figura 3 | Mapa Estratégico

2. Indicadores de Resultado, de Processos e Metas

Para iniciar esse tópico analise atentamente a imagem.

Polo Aquático

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

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

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

Elisa Casanova, jogadora de pólo aquático.



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

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

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

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

DESTAQUE

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

2.1 Indicadores de Resultado e de Processo

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

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

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

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



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

DESTAQUE

A Causa é avaliada por um Indicador de Processo.

O Resultado é avaliado por um Indicador de Resultado.

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

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

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

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

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

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

Quadro 3 | Indicadores de Processo e de Resultado



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

Programa: vacinação da população de Brasília.

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

Processo: Vacinar a população de Brasília.

Produto: Pessoas vacinadas em Brasília.

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

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

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

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

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

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

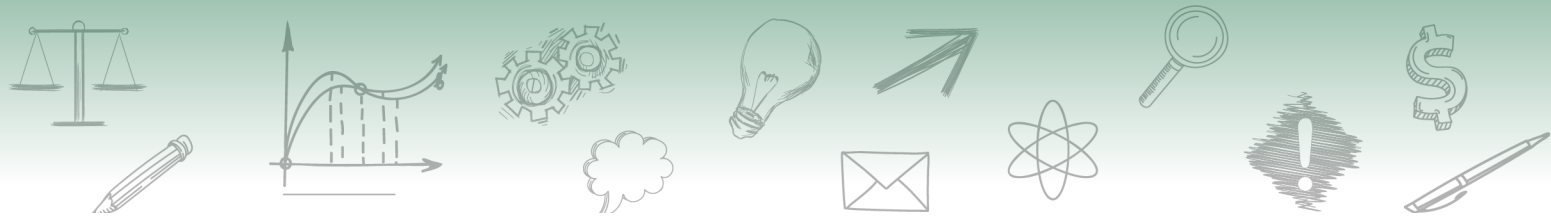
DESTAQUE

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

2.2 Principais Atributos de Indicadores

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

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



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

2.3 Tipos de Indicadores

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

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

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

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

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



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

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

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

Apresentaram-se 3 candidatas para esse processo:

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

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

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

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

Solução:

1. Com relação à altura:

$$\text{Nayara} = [(1,70 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,40 / 0,50] \times 100 = 80,0\%$$

$$\text{Rosana} = [(1,60 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,30 / 0,50] \times 100 = 60,0\%$$

$$\text{Marina} = [(1,80 - 1,30) / (1,80 - 1,30)] \times 100 = [0,50 / 0,50] \times 100 = 100\%$$

2. Com relação ao número de idiomas:

$$\text{Nayara} = [(2 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 66,7\%$$

$$\text{Rosana} = [(3 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 100,0\%$$

$$\text{Marina} = [(1 - 0) / (3 - 0)] \times 100 = 33,3\%$$

3. Com relação as Notas do teste:

$$\text{Nayara} = [(8 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 100,0\%$$

$$\text{Rosana} = [(7 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 87,5\%$$

$$\text{Marina} = [(8 - 0) / (8 - 0)] \times 100 = 100,0\%$$

4. Cálculo dos resultados por candidata (que se trata da média aritmética de cada uma delas nos critérios 1, 2 e 3):

$$\text{Nayara} = (80,0\% + 66,7\% + 100,0\%) / 3 = 77,8\%$$

$$\text{Rosana} = (60,0\% + 100,0\% + 87,5\%) / 3 = 79,2\%$$

$$\text{Marina} = (100,0\% + 33,3\% + 100,0\%) / 3 = 77,76\%$$



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

2.4 Representação Gráfica de Indicadores

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

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

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

ELEMENTOS DA CADEIA DE VALOR E SUAS CONTRIBUIÇÕES

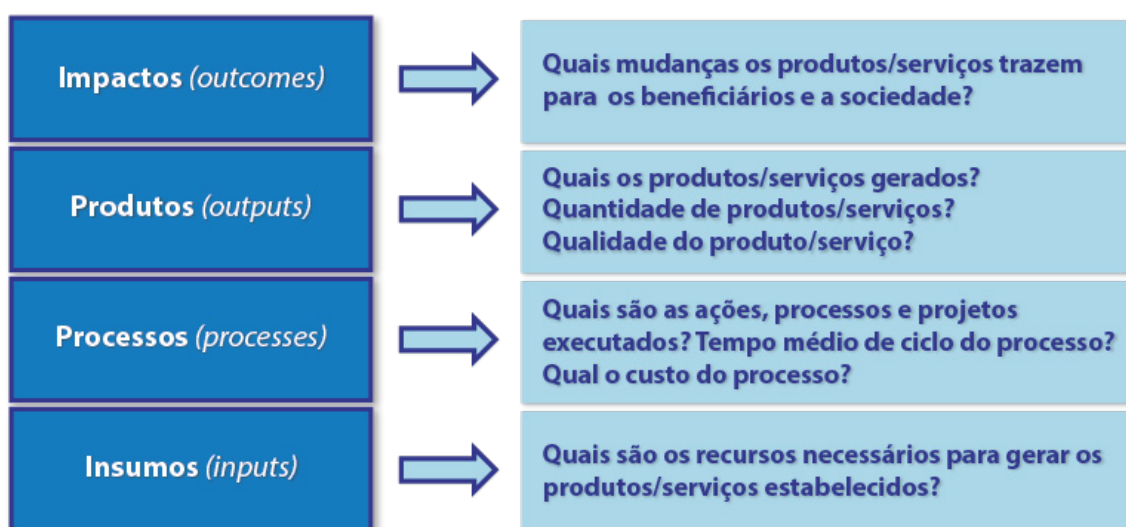


Figura 4 | Elementos da Cadeia de Valores
Fonte: SEGEP – Ministério do Planejamento

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

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

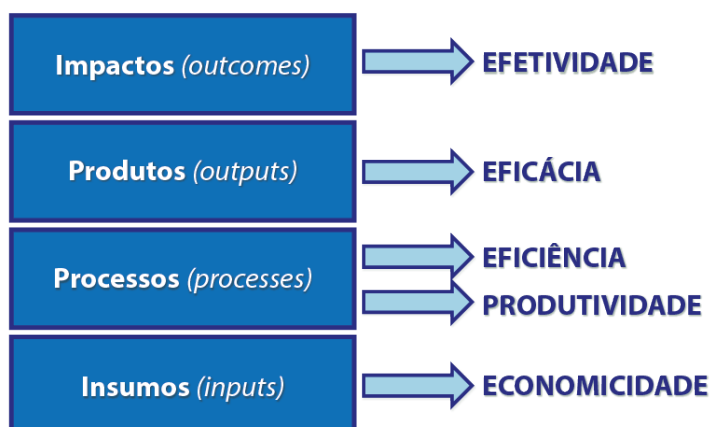


Figura 5 | Categorias de indicadores

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

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

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

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

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

EXEMPLO



Acompanhe o exemplo a seguir.

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

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



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

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

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

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

EXEMPLO

1. Considerando a fabricação de veículos de marcas diferentes.
 - a. Produtividade de mercado = 3 horas para fabricar veículo de outra marca.
 - b. Produtividade obtida = 2 horas para a fabricação do veículo de luxo citado no exemplo anterior.
 - c. Eficiência = $(3 \text{ horas para fabricar veículo de outra marca} / 2 \text{ horas para a fabricação do veículo de luxo}) \times 100 = 150\%$.
2. Considerando o deslocamento de Brasília para Goiânia de carro.
 - a. Produtividade média = 4 horas de carro de Brasília a Goiânia.
 - b. Produtividade obtida = gastou-se 2 horas de carro de Brasília a Goiânia.
 - c. Eficiência = $(\text{deslocamento médio em 4 horas de carro de Brasília a Goiânia} / \text{o deslocamento realizado em 2 horas de carro de Brasília a Goiânia}) \times 100 = 200\%$.
3. Considerando a realização de uma maratona.
 - a. Produtividade média = 30 minutos para realizar a maratona.
 - b. Produtividade obtida = 50 minutos para realizar a maratona.
 - c. Eficiência = $(30 \text{ minutos para realizar a maratona} / 50 \text{ minutos para realizar a maratona}) \times 100 = 40\%$.

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



EXEMPLO



Programa de vacinação em Brasília, ano 2018.

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

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

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

Construção de Casas:

Casas programadas para serem entregues em 2018 = 100.

Casas entregues em 2017 = 70.

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

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

EXEMPLO



Programa de Vacinação contra a Dengue.

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

Público Alvo: 50 mil pessoas.

Insumos (custo): R\$ 5 milhões.

Processo: Vacinação.

Produto: 10.000 pessoas vacinadas.

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

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



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

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

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

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

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

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



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

Quadro 4 | Construção de indicadores

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

2.5 Metas

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

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

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



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

Quadro 5 | Construção das metas

DESTAQUE

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

3. Fatores Críticos de Sucesso

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

EXEMPLO



Reputação de solidez financeira.

Qualificação da administração.

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

Relacionamento com os fornecedores.

Localização (ponto).

Linhas de produtos e serviços.

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

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



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

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

4. Iniciativas Estratégicas

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

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

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

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

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



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

Quadro 6 | Exemplos práticos

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Exemplos de outras iniciativas estratégicas são:

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



IMPORTANTE

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

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

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

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

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

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

Quadro 6 | Exemplos práticos



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

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

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

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

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

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

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



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



<p>Resultados Desejados:</p> <p>Aumentar o desempenho dos servidores da organização.</p> <p>Aprimorar o conhecimento dos servidores da organização em Políticas Públicas.</p>	<p>Riscos e Planos de Mitigação e Controle:</p> <p>O setor deverá estar atento à possibilidade de cortes no orçamento que poderá comprometer a realização da capacitação dos servidores.</p>	<p>Diversos fatores podem impactar negativamente o sucesso do projeto, entre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos para contratação do profissional que irá ministrar o treinamento. - Contratação de um profissional não qualificado adequadamente. - Anualmente ocorrem cortes no orçamento, portanto é necessário que a área negocie com o gerente da organização no sentido de priorizar o projeto. - Proceder à avaliação previamente, durante e após o curso, com relação ao aproveitamento da capacitação.
<p>Premissas: esse projeto é demandante de suporte intensivo de pessoal para o suporte ao curso.</p> <p>Limitações: a quantidade de pessoal dos Recursos Humanos é bastante limitada, portanto, não pode ocorrer perda de pessoal, o que acarretaria</p>	<p>Fatores Críticos de Sucesso:</p> <p>Suporte do Secretário com relação ao aporte de recursos orçamentários.</p> <p>Suporte das gerências da organização com relação à manutenção do quantitativo de pessoal nos Recursos Humanos.</p>	<p>Contar com Infraestrutura de Pessoal, sistema informatizado de apoio a avaliação de desempenho de projetos, um computador por participante no curso de capacitação, bem como da motivação e da formação dos servidores que irão participar do treinamento.</p>

Quadro 8 | Estruturação das Iniciativas Estratégicas

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

Agora observe cada uma das informações contidas no Mapa.

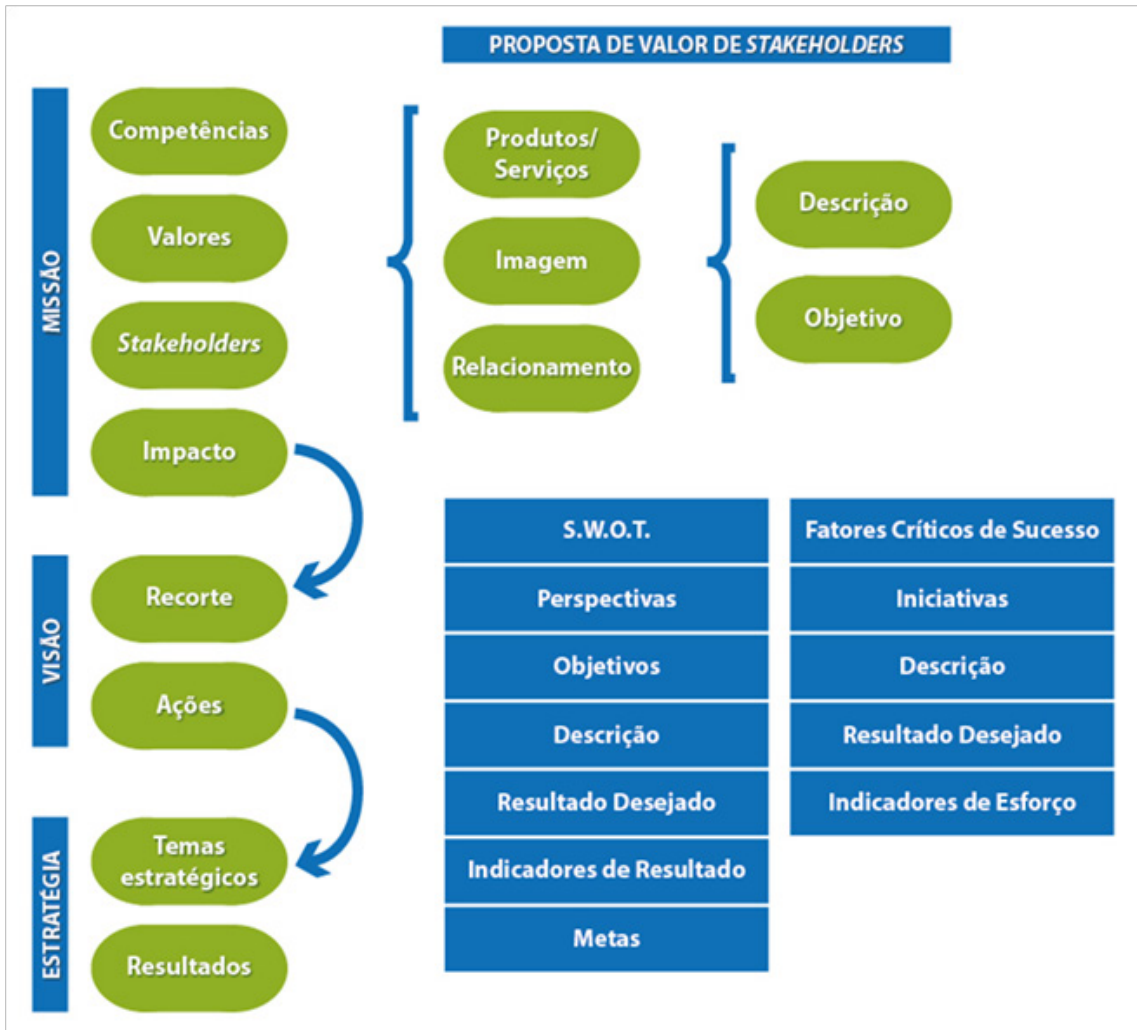


Figura 6: Mapa- Proposta de valor de Stakeholder

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

Revisão do módulo

Vamos recapitular os principais conceitos estudados neste módulo.

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

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



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

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

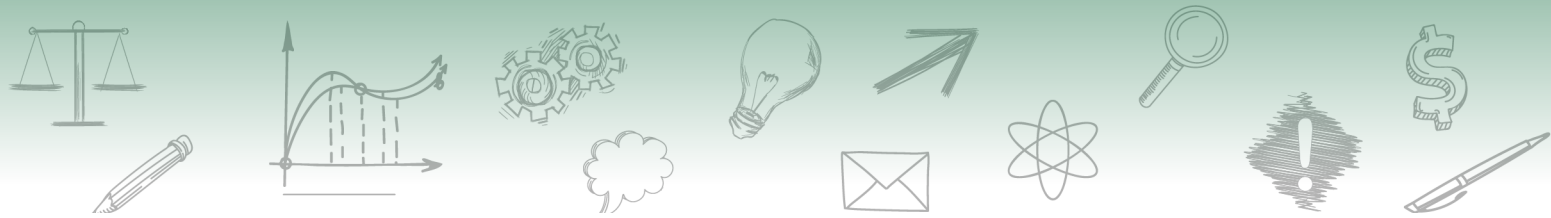
Fatores Críticos de Sucesso são elementos extremamente importantes que poderão estar presentes em diversos níveis da estratégia, desde no estabelecimento dos caminhos da visão, na elaboração de objetivos estratégicos, na construção de Iniciativas Estratégicas. Quando essa análise é negligenciada ou ignorada,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

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

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

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

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



Eficiência.

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

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

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

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



Referencias

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

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

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

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

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

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

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