



Enap

# Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

1

Introdução ao  
Planejamento Estratégico



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenadora-Geral de Educação a Distância**

Natália Teles da Mota Teixeira

### **Conteudista/s (nome/s)**

Luiz Aires Maranhão Cerqueira

**Curso produzido em Brasília 2019.**



Enap, 2019

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

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



# Sumário

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





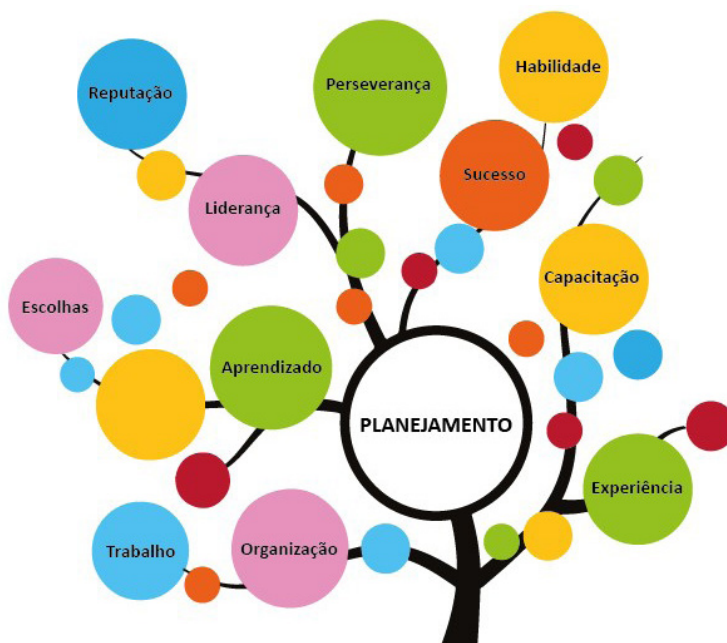
## Módulo

# 1 Introdução ao Planejamento Estratégico

## 1. Introdução

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

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



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

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

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



## 2. Entendendo o Planejamento Estratégico

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Tabela 1: Conceitos do Planejamento Estratégico 6

## DESTAQUE

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

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

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

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





### 3. Objetivos no Planejamento Estratégico

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

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

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

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

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

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





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

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

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

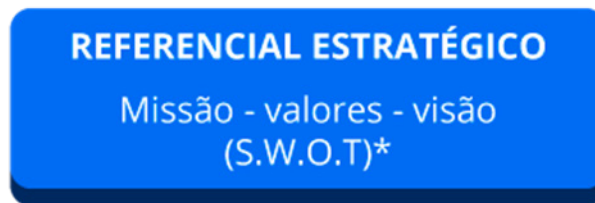
1. Missão: formular e gerir políticas econômicas e previdenciárias (quaisquer delas) para o desenvolvimento sustentável com justiça fiscal e social e equilíbrio intertemporal das contas públicas.
2. Visão: ser reconhecido (futuro) pela eficiência na formulação e implementação de políticas econômicas,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

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



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

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



| MAPA ESTRATÉGICO   |           |     |           | BALANCED SCORECARD |       |           |                        |
|--------------------|-----------|-----|-----------|--------------------|-------|-----------|------------------------|
| Temas estratégicos | Tema 1    | ... | Tema n    | Dimensões          | Meta  | Indicador | Iniciativa estratégica |
| Dimensões          | Objetivos | ... | Objetivos | Clientes           | 1 a n | 1 a n     | 1 a n                  |
| Clientes           | 1 a n     | ... | 1 a n     | Processos          | 1 a n | 1 a n     | 1 a n                  |
| Processos          | 1 a n     | ... | 1 a n     | Recursos           | 1 a n | 1 a n     | 1 a n                  |
| Recursos           | 1 a n     | ... | 1 a n     |                    |       |           |                        |

Figura 1: Referencial Estratégico

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

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



**MISSÃO**

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

**VISÃO**

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

**OBJETIVOS DE RESULTADO**

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

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

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

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

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

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

**OBJETIVOS DE PROCESSOS**

**Aumentar a efetividade de cobrança**

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

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

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

**Impulsionar a simplificação do sistema tributário**

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

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

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

**Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras**

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

**Reduzir litígios, com ênfase na prevenção**

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

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

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

**OBJETIVOS DE GESTÃO E SUPORTE**

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

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

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

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

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

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

**Promover a gestão com foco em resultado**

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

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

Figura 2: Mapa de Objetivos Estratégico

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



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

| PERSPECTIVA               | MAPA DA ESTRATÉGIA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | INDICADORES   | METAS   | AÇÕES  |
|---------------------------|--------------------|---|---|---|--|
| FINANCEIRA                |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do negócio</li> <li>• Participação no Mercado</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro operacional</li> <li>• Crescimento do negócio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% no lucro</li> <li>• Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do pontos de vendas</li> <li>• Expansão do crédito</li> </ul>   |
| CLIENTES                  |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Fidelização do cliente</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retenção de clientes</li> <li>• % satisfação de clientes</li> <li>• Crescimento vendas/ano</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% na retenção</li> <li>• Aumento de 15% na satisfação</li> <li>• Aumento de 12% nas vendas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da propaganda</li> <li>• Implantação de vendedores</li> <li>• Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul> |
| PROCESSOS INTERNOS        |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>• Maior eficiência</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de produtos fabricados em efeitos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>• Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de qualidade total</li> <li>• Programa de produtividade</li> </ul>   |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e equipar o pessoal</li> <li>• Maior motivação do pessoal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade do pessoal</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% na produtividade</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Universidade</li> <li>• Aumento do treinamento</li> </ul>  |

Figura 3: Balanced Scorecard

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

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





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

**O que se faz:** exercer a administração tributária e aduaneira

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

**Para quem faz:** sociedade

**Qual a finalidade:** em benefício da sociedade

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

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

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

## DESTAQUE

### Missão e o Negócio da organização

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

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

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

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



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

## 4. Metodologias

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

### 4.1 *Balanced Scorecard* – BSC

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

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

|   |  |
|---|--|
| <b>Referencial Estratégico</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Missão</li><li>• Valores</li><li>• Visão</li><li>• S.W.O.T</li></ul> |
| <b>Mapa Estratégico</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos Estratégicos</li></ul>                                     |
| <b><i>Balanced Scorecard</i></b><br>(Painel de Medidas) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Metas</li><li>• Indicadores</li></ul>                                |
| <b>Iniciativas Estratégicas</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Processos</li><li>• Projetos</li><li>• Programas</li></ul>           |

Tabela 2: componentes da metodologia do BSC



Os componentes da metodologia do BSC representam:

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

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

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

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

QUADRO 1 | Metodologia BSC





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

## 4.2 Prisma do desempenho

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

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

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

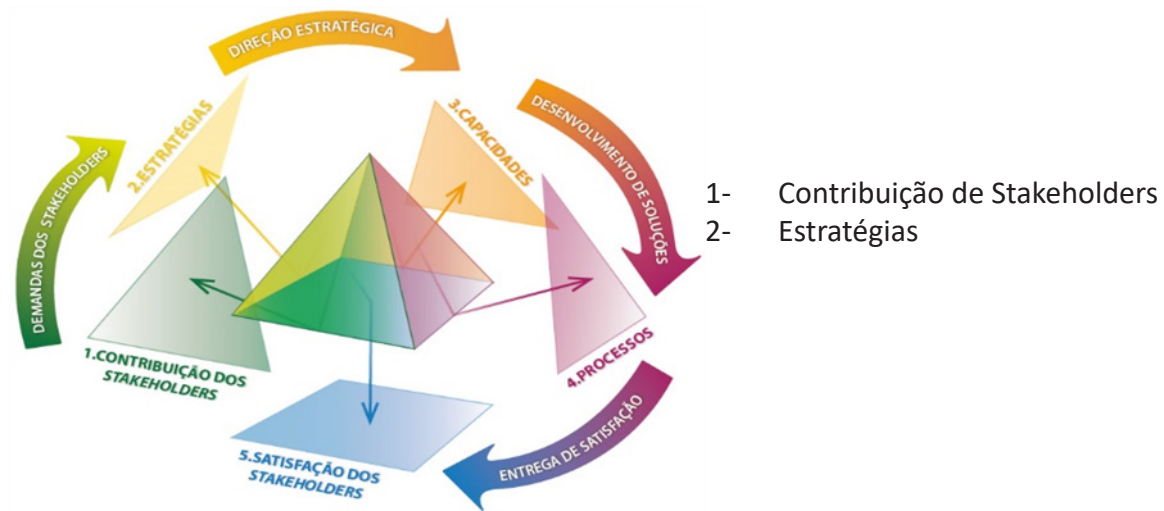


Figura 5: Faces de um prisma

## 4.3 Método *Hoshin Kanri*

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

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

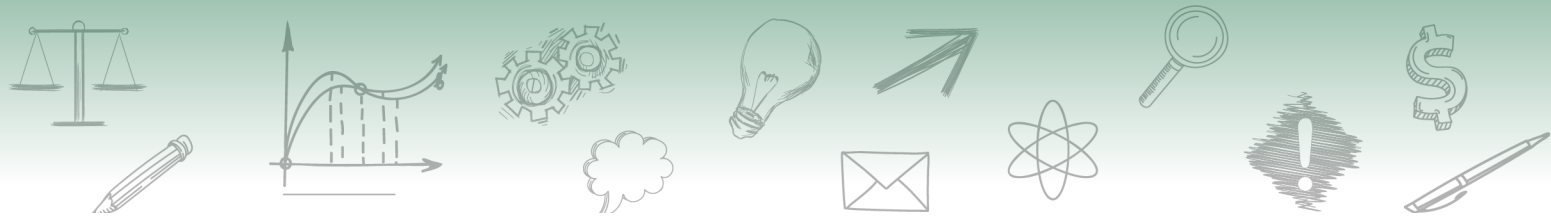


Figura 6: *Hoshin Kanri* desdobramento de metas

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

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

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

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

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

## 4.4 Matriz Lógica

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



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

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

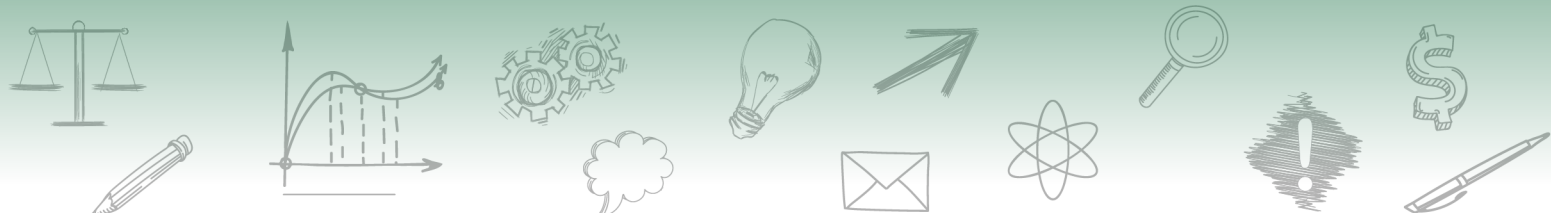
Figura 7 | Matriz lógica

## DESTAQUE

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

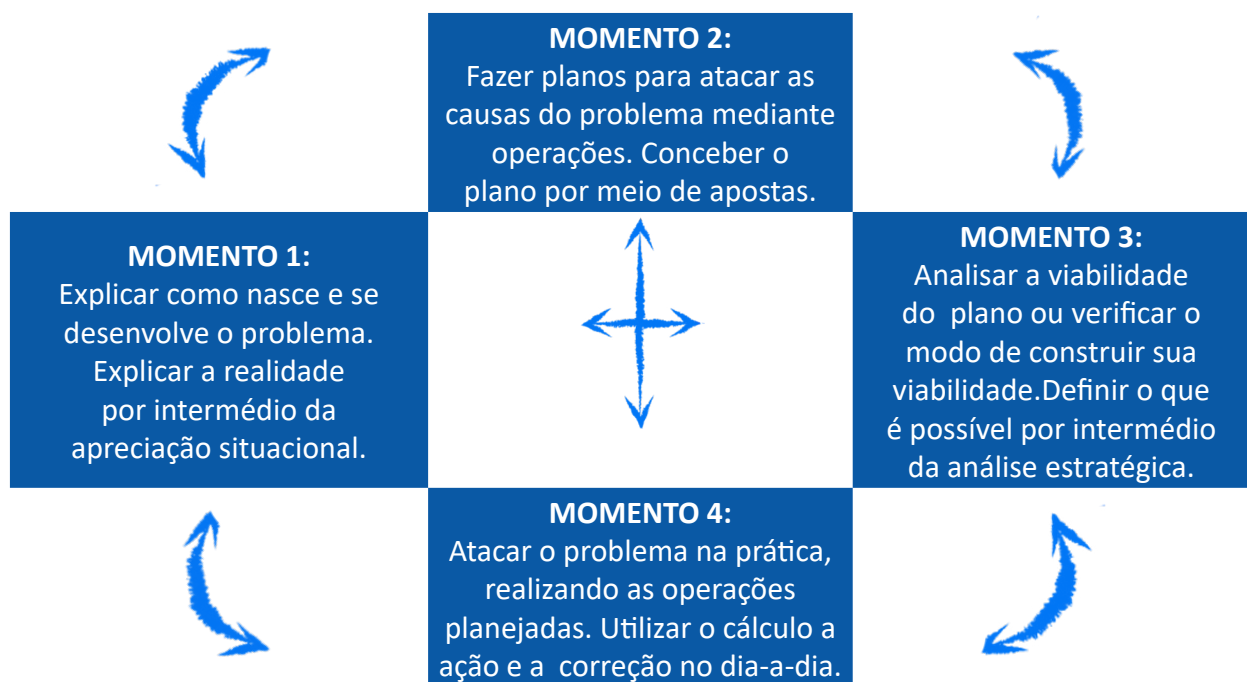
### 4.5 Planejamento Estratégico Situacional – PES

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



### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

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



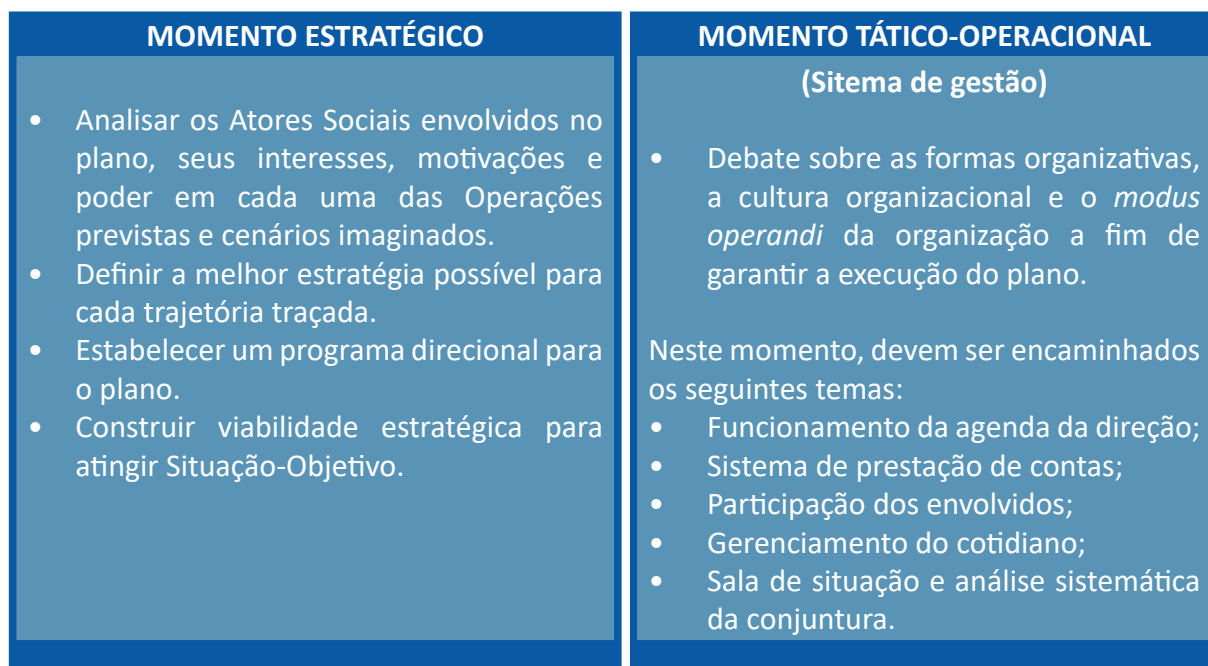


Figura 8 | os 4 momentos do PES

## 4.6 Estrutura lógica

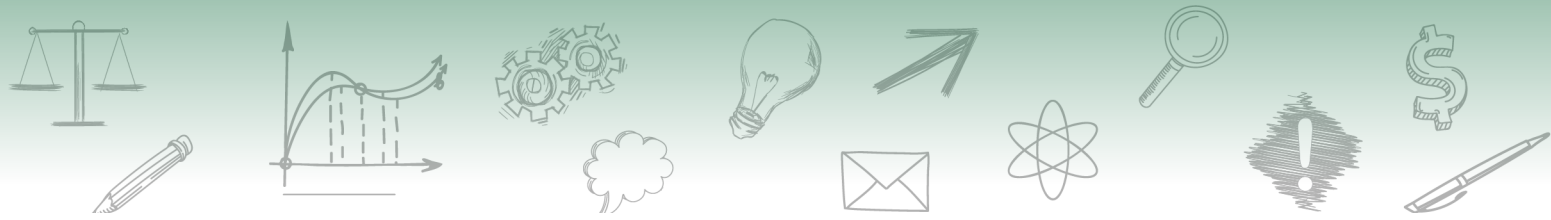
Essa estrutura, também denominada de Modelo Lógico ou Cadeia de Transformação de Valor tem por finalidade estruturação de programas orientados para resultados. Ela foi desenvolvida por autores que se dedicam especificamente à avaliação de programas.

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

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



Figura 9 | Modelo lógico



## 5. Estrutura do Planejamento Estratégico

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

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

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

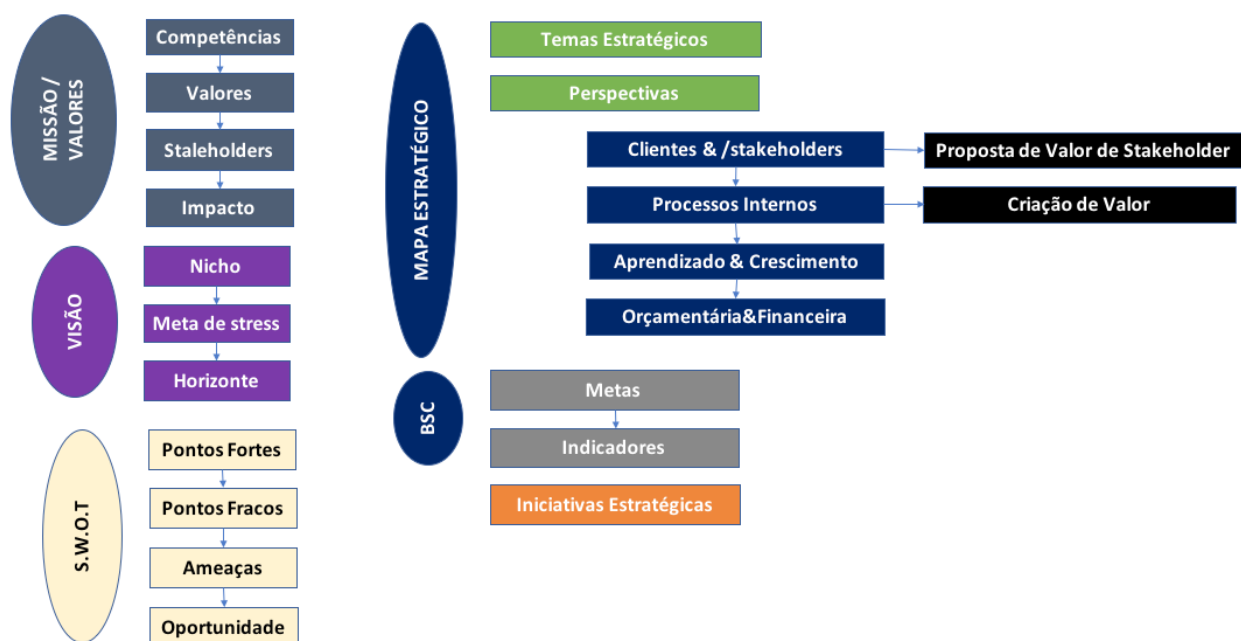


Figura 10 | Estrutura típica de Planejamento Estratégico

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





## Revisão do módulo

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

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

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

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

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

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

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

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





## Referências

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

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

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

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

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

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

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

Vídeos:

[https://www.youtube.com/watch?v=gPb\\_Zao-yo0](https://www.youtube.com/watch?v=gPb_Zao-yo0) Vicente Falconi fala sobre o impacto da boa gestão:  
[https://www.youtube.com/watch?v=zV55\\_atcGuY](https://www.youtube.com/watch?v=zV55_atcGuY).

Gerenciamento da Rotina - Metas e Acompanhamento - Vicente Falconi