



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos*



Sumário

CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
FERRAMENTAS PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO	5
ANÁLISE SWOT (FOFA)	5
BALANCED SCORECARD	6
Perspectivas do Balanced Scorecard	6
Como Funciona o BSC?.....	7
Vantagens do BSC	7
Desvantagens e Desafios	8
PLANO DE AÇÃO – 5W2H	9
Vantagens do 5W2H	10
INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)	11
Tipos de Indicadores de Desempenho.....	11
Como Definir KPIs?.....	12
Exemplos de Indicadores de Desempenho por Áreas	13
METAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
Aspectos importantes dos objetivos estratégicos	15
DEFINIÇÃO DE METAS	16
Importância das Metas no Planejamento Estratégico	17
Como Definir Metas?	18
Tipos de Metas no Planejamento Estratégico.....	19
CONSIDERAÇÕES E IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	20
CONSIDERAÇÕES RELEVANTES	20
Contexto e Objetivos.....	20
Participação e Transparência	21
Sustentabilidade e Longo Prazo	21
Ajustes à Realidade Política	21
IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo no qual uma organização define suas metas de longo prazo, desenvolve estratégias para alcançá-las e determina as ações necessárias, levando em consideração tanto os recursos internos quanto as condições do ambiente externo. Ele envolve uma análise detalhada do contexto em que a organização está inserida, e permite que a empresa se posicione de forma estratégica para alcançar seus objetivos de forma eficiente e competitiva.

Em sua essência, o planejamento estratégico busca criar um direcionamento claro e estruturado para a organização, garantindo que suas ações sejam coerentes com suas metas de longo prazo e com as mudanças e desafios do mercado. É um processo contínuo que deve ser medido e revisado periodicamente para garantir que a assertividade das estratégias adotadas.

Constitui uma importante ferramenta de gestão empreendedora que exige pleno conhecimento da organização e envolve o mapeamento dos seus processos para correta definição dos caminhos que serão percorridos até alcançar seus objetivos.

Sua elaboração considera as diretrizes da organização, como missão, visão e valores, os recursos disponíveis, bem como os princípios dos ambientes interno e externo.

Pode ser aplicado em células organizacionais de todos os tamanhos e segmentos, definindo as ações mais adequadas para a realização de seus objetivos e melhorar seu posicionamento no mercado que estão inseridas.

IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um planejamento estratégico bem estruturado é essencial para garantir que as atividades diárias estejam alinhadas com as metas de longo prazo da organização. Ele funciona como um direcionamento, ajuda a evitar desvios, a focar nas tarefas mais relevantes e otimizar a alocação de recursos.

Sem um planejamento, a organização pode se perder, deixando de atingir seus objetivos e perdendo a chance de se destacar no mercado. Sem dúvida, ele impacta significativamente na motivação dos colaboradores, na produtividade das equipes, na qualidade das decisões tomadas e, especialmente, no alinhamento de todos os membros da organização.

Com um planejamento estratégico bem elabora e bem implementado assegura que todos compreendam o seu papel no alcance das metas globais da organização, promovendo maior coesão e comprometimento entre os times permitindo experimentar uma série de benefícios concretos:

1. **Elevação da motivação** - Quando todos têm clareza sobre o direcionamento da organização, a motivação aumenta. Compreender o propósito por trás de cada ação fortalece o desejo de todos em contribuir para o sucesso coletivo.
2. **Melhoria no desempenho das equipes** - Ter um objetivo bem definido aumenta a produtividade, fazendo com que os colaboradores se tornem mais focados e eficientes em suas tarefas, o que favorece a formação de equipes de alta produtividade.
3. **Estabelecimento de prioridades** - O planejamento estratégico auxilia na identificação das tarefas mais urgentes e definindo prazos para a execução o que facilita o alcance das metas estabelecidas.

4. **Assertividade nas decisões** - Com uma visão clara do que a organização busca alcançar, as decisões se tornam mais assertivas e alinhadas, reduzindo erros e desperdícios de recursos.
5. **Harmonia entre as equipes** – Estabelecer um planejamento estratégico garante que todos os membros da empresa trabalhem em direção ao mesmo objetivo, promovendo maior sinergia e integração entre as equipes e as diferentes áreas da organização.

FERRAMENTAS PARA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem à disposição dos gestores algumas ferramentas que facilitam a construção de um planejamento eficaz. Eles servem para auxiliar na análise de informações relevantes, definição de metas e objetivos e acompanhamento do progresso. A seguir, algumas das principais ferramentas para a formulação do planejamento estratégico:

ANÁLISE SWOT (FOFA)

A análise SWOT (ou FOFA, no Brasil) é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação do planejamento estratégico. Ela ajuda a identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, além das oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Essa análise é feita em quatro dimensões:

- **Forças (Strengths):** O que a organização faz bem? Quais são seus pontos fortes em relação à concorrência?
- **Fraquezas (Weaknesses):** Quais áreas precisam de melhoria? Onde a organização está em desvantagem?
- **Oportunidades (Opportunities):** Quais tendências externas podem ser aproveitadas para o crescimento da organização?
- **Ameaças (Threats):** Quais fatores externos podem prejudicar o sucesso da organização?

A análise SWOT permite uma visão clara do ambiente interno e externo da empresa, o que facilita a definição de estratégias mais assertivas.

BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard – BSC - ou trazendo para o bom português, *Quadro de Desempenho Balanceado*, é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, no início dos anos 1990. O principal objetivo do BSC é transformar a estratégia organizacional em um conjunto de objetivos e indicadores mensuráveis que guiem as ações da organização, permitindo uma gestão mais eficaz no seu desempenho.

O modelo foi inicialmente criado com foco em empresas, mas ao longo do tempo foi adaptado para diversos tipos de organizações, como órgãos públicos, ONGs, e até indivíduos. O BSC se destaca por oferecer uma visão holística da empresa, abrangendo várias perspectivas que vão além dos tradicionais indicadores financeiros.

Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC é composto por quatro perspectivas principais:

- **Perspectiva Financeira:** Foca nos resultados financeiros da organização, como lucro, crescimento de receitas, redução de custos, retorno sobre investimento (ROI), entre outros. Essa perspectiva ajuda a entender se as estratégias adotadas estão contribuindo para a criação de valor financeiro a longo prazo.
- **Perspectiva do Cliente:** Avalia como a organização está sendo percebida pelos seus clientes. As métricas aqui podem incluir satisfação do cliente, lealdade, aquisição de novos clientes, e o valor agregado percebido pelos clientes. Essa perspectiva visa garantir que a empresa esteja atendendo às necessidades do mercado e criando uma vantagem competitiva.

- **Perspectiva dos Processos Internos:** Foca na eficiência e eficácia dos processos internos da organização, buscando áreas em que seja possível melhorar a produtividade, reduzir custos ou inovar. Exemplo de métricas incluem tempo de produção, qualidade, e taxa de defeitos.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Refere-se ao desenvolvimento das capacidades internas da organização para alcançar os seus objetivos estratégicos. Aqui, as métricas podem incluir a capacitação dos colaboradores, a inovação tecnológica, a cultura organizacional e a adaptação às mudanças do ambiente externo. O foco está em garantir que a organização tenha as competências necessárias para de fato cumprir seu papel.

Como Funciona o BSC?

O BSC opera como uma ferramenta que conecta a visão e estratégia da empresa a ações concretas. Para isso, ele define objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas acima mencionadas, com indicadores que devem ser acompanhados e medidos periodicamente.

Ao integrar essas perspectivas e indicadores, o BSC cria uma visão equilibrada, evitando que a organização foque apenas em resultados financeiros e negligencie outras áreas cruciais para o sucesso a longo prazo.

Vantagens do BSC

O Balanced Scorecard oferece diversas vantagens para a gestão organizacional:

- **Visão ampla da organização** - Ao incorporar várias perspectivas, o BSC permite uma visão holística dos objetivos da organização.
- **Alinhamento estratégico** - Ele garante que todas as áreas da empresa estejam alinhadas com a estratégia organizacional, o que ajuda a melhorar a

colaboração entre os departamentos e direcionar esforços para um objetivo comum.

- **Monitoramento contínuo** - permite monitorar de maneira contínua o progresso da organização, ajustando a estratégia conforme necessário.
- **Foco na melhoria contínua** - As métricas de processos internos e aprendizado e crescimento incentivam a inovação e a melhoria constante.

Desvantagens e Desafios

Apesar das inúmeras vantagens, o uso do BSC também apresenta alguns desafios:

- **Complexa Implementação** - O desenvolvimento de um BSC efetivo exige uma compreensão profunda da estratégia da empresa e um esforço significativo para definir metas e indicadores claros.
- **Foco Excessivo em métricas** - É possível que, ao focar demais em indicadores, as organizações se percam em dados quantitativos e negligenciem aspectos qualitativos que também são importantes para o sucesso a longo prazo.
- **Constante Adaptação** - O ambiente de negócios muda rapidamente, e as empresas precisam estar dispostas a revisar constantemente suas perspectivas e objetivos para garantir que o BSC permaneça relevante.

O Balanced Scorecard não se limita a medir apenas o desempenho financeiro, mas também leva em conta as necessidades dos clientes, a eficiência dos processos internos e o desenvolvimento contínuo da organização. Ao balancear esses diferentes aspectos, o BSC ajuda a organização a se desenvolver de forma sustentável e a melhorar a performance de maneira integrada. No entanto, seu sucesso depende de uma implementação cuidadosa e de uma adaptação constante às mudanças no ambiente de negócios.

PLANO DE AÇÃO – 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada em empresas definir as etapas de um processo ou projeto garantindo que elas sejam compreendidas por todos os envolvidos. O nome "5W2H" vem de um acrônimo, em inglês, que representa sete perguntas que estruturam um plano de ação claro e eficiente. Essas perguntas abordam aspectos que fazem parte de um projeto ou tarefa, garantindo que não falte nenhum detalhe importante. São elas:

- **What? - O quê?** - Esta pergunta busca esclarecer qual é o objetivo ou tarefa a ser realizada. O "What?" vai definir com clareza o que precisa ser feito, o que será produzido, e qual o escopo da atividade.
- **Why? - Por quê?** - Explica o motivo ou a razão pela qual a tarefa ou ação é necessária. Essa pergunta ajuda a esclarecer os objetivos e a importância do que está sendo feito, garantindo que todos saibam o porquê do projeto e como ele contribui para metas maiores.
- **Where? - Onde?** – Indica o local onde a ação ocorrerá. Pode ser uma localização física, uma plataforma online ou qualquer outro espaço relevante para o sucesso da atividade. Essa questão ajuda a planejar o ambiente ou os meios necessários para a execução.
- **When? - Quando?** – Tem a função de marcar o tempo necessário para realizar a tarefa, ou seja, quando ela começará, quando deve ser concluída e quais são os marcos importantes do cronograma. O planejamento de tempo é essencial para garantir que as atividades aconteçam dentro do prazo estipulado.
- **Who? - Quem?** - Esta pergunta identifica as pessoas ou equipes responsáveis pela execução da tarefa. É importante saber quem será o responsável por cada parte do projeto para garantir que as responsabilidades estejam bem distribuídas e que todos saibam suas funções.

- **How? - Como?** - O "How?" trata de como a tarefa será realizada. Ele envolve os métodos, processos e recursos necessários para alcançar o objetivo proposto. Ao responder a essa pergunta, é possível mapear as estratégias e os passos a serem seguidos.
- **How Much? - Quanto?** - A última pergunta, "How Much?", refere-se aos custos envolvidos na execução do projeto ou tarefa. Isso abrange orçamentos, recursos financeiros e outros custos necessários para a implementação.

Essa ferramenta é utilizada por organizações de todos os tipos e portes, desde pequenas startups até grandes corporações, e pode ser aplicada em diferentes contextos, como: planejamento de projetos, definição de processos e procedimentos, desenvolvimento de novos produtos, estratégias de marketing e vendas, melhoria de processos internos, etc.

Ao responder as sete perguntas, tem-se uma visão completa da execução das ações melhorando a comunicação entre as equipes e também proporcionando maior organização e eficiência na implementação de qualquer plano.

Vantagens do 5W2H

- **Clareza:** Ele entrega clareza das ações, garantindo que nada importante seja esquecido.
- **Organização:** Ajuda a dividir grandes tarefas em etapas menores e mais gerenciáveis.
- **Facilidade de comunicação:** Ao ter um documento claro com essas informações, todos os membros da equipe podem entender rapidamente o que precisa ser feito.
- **Administração do tempo:** A definição do "quando" estabelece prazos para finalizar tarefas.

- **Controle do orçamento:** Faz a distribuição do recurso financeiro de forma equilibrada.
- **Acompanhamento e Avaliação:** Facilita o acompanhamento de cada fase do processo, tornando possível avaliar se o projeto está indo conforme o planejado.

Ao implementar esta ferramenta, é possível obter uma visão completa e estruturada do que precisa ser feito, assegurando que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara de suas responsabilidades, prazos de execução e recursos necessários e disponíveis. No contexto corporativo o 5W2H é uma metodologia que contribui para a execução bem-sucedida de projetos e o alcance de objetivos.

INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

Os KPIs (Key Performance Indicators) são ferramentas que ajudam a medir o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. Os KPIs podem ser usados para monitorar o progresso em áreas como finanças, operações, marketing, recursos humanos, entre outras. Com o uso de KPIs bem definidos, a organização pode identificar áreas que precisam de ajustes, otimizar processos e garantir que suas metas sejam alcançadas dentro do prazo estabelecido.

Tipos de Indicadores de Desempenho

Os indicadores (KPIs) podem ser classificados de acordo com o objetivo que visam medir, e são normalmente divididos em duas categorias principais:

KPIs de Resultado (Lagging Indicators)

Esses KPIs medem os resultados finais de uma ação ou de um processo, ou seja, refletem o desempenho após a execução de uma atividade. Eles são retroativos, pois indicam o que já foi alcançado, como por exemplo:

- Lucro líquido;

- Faturamento total;
- Taxa de retenção de clientes;
- Taxa de crescimento anual.

Embora forneçam uma visão clara dos resultados, os KPIs de resultado não permitem que a organização tome ações rápidas para mudar o curso das coisas. Eles são mais úteis para análises retrospectivas e avaliação de desempenho ao longo do tempo.

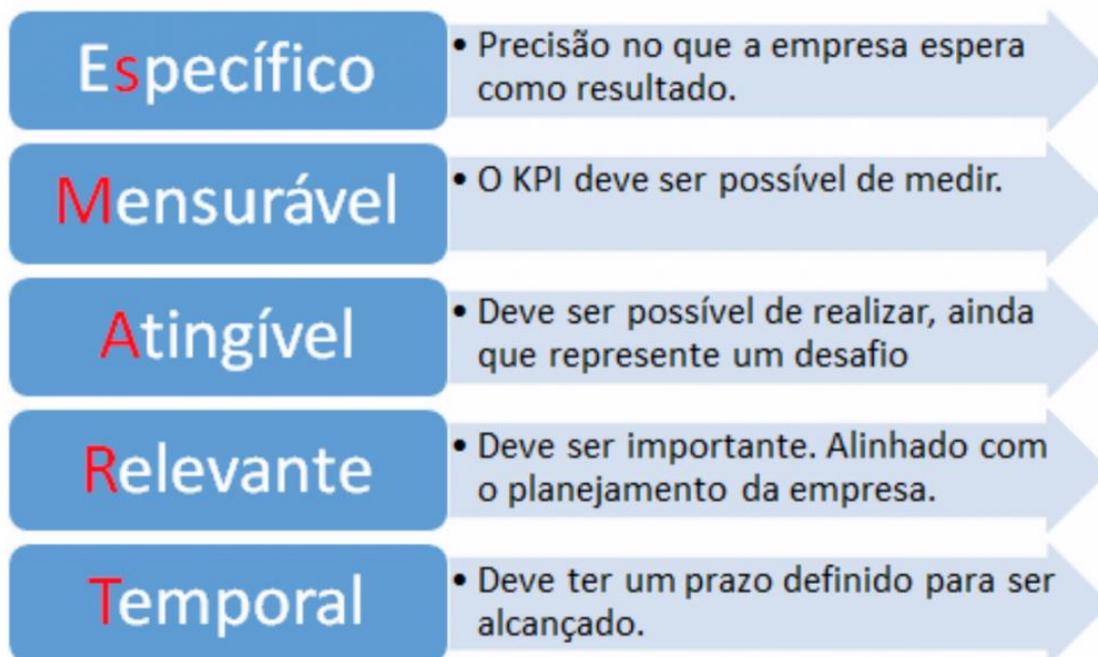
KPIs de Atividade (Leading Indicators)

Esses KPIs são indicadores preditivos, ou seja, medem as atividades que influenciam os resultados futuros. Eles são proativos, pois permitem antecipar problemas ou oportunidades e tomar ações antes que os resultados finais sejam alcançados, como por exemplo:

- Número de visitas em um site institucional;
- Taxa de conversão de leads em clientes;
- Tempo médio de resposta de atendimento ao cliente;
- Número de novos contratos assinados.

Como Definir KPIs?

A definição dos KPIs que vão integrar o Planejamento Estratégico deve estar alinhada aos objetivos da organização. Para isso, é importante seguir algumas diretrizes e passos para garantir que os indicadores sejam relevantes e eficazes. Um dos *frameworks* (estrutura de trabalho) mais conhecidos para essa definição é o **modelo SMART**, que ajuda a garantir que os KPIs cumpram seu papel, além de serem acionáveis. Ou seja, devem fornecer informações úteis para a tomada de decisão com fácil acesso.



Fonte da imagem: <https://canaldemarketingdigital.com.br/conceitos-basicos/o-que-sao-kpis/>

Exemplos de Indicadores de Desempenho por Áreas

Dependendo do setor e dos objetivos da organização, os KPIs podem variar bastante. A seguir, são apresentados exemplos de KPIs para diferentes áreas da empresa:

- **Financeiro**: Margem de lucro operacional; Retorno sobre o investimento (ROI); Custo de aquisição de cliente (CAC); Índice de rentabilidade.
- **Marketing**: Custo por lead (CPL); Taxa de conversão de campanhas publicitárias; Tráfego orgânico e pago no site; Engajamento nas redes sociais (curtidas, compartilhamentos, comentários).
- **Atendimento**: Número de pessoas atendidas; Número de demandas resolvidas.
- **Recursos Humanos**: Taxa de rotatividade de funcionários; Tempo médio de recrutamento; Índice de satisfação dos colaboradores; Taxa de absenteísmo.

- **Operações:** Eficiência de produção; Custo por unidade produzida; Taxa de defeitos ou retrabalho; Tempo de ciclo de produção.

Existem diversas ferramentas à disposição para a formulação do planejamento estratégico, e a escolha das mais adequadas depende das necessidades e características específicas da organização. O uso combinado dessas ferramentas proporciona uma visão ampla e detalhada, permitindo que as empresas tomem decisões mais informadas e eficazes. Além disso, um bom planejamento estratégico deve ser flexível e revisado regularmente para se adaptar às mudanças do ambiente de negócios.

METAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Embora muitas vezes esses termos, objetivos e metas sejam usados de forma intercambiável, eles têm diferenças sutis no contexto de planejamento estratégico, podendo ser notadas no nível de detalhamento e na abordagem para alcançá-los.

Os objetivos são mais abstratos e amplos, geralmente são mais abrangentes e estão ligados a uma visão de longo prazo. Eles indicam o "o que" a organização deseja alcançar. Tem característica marcante de ser qualitativos e estratégicos, descrevendo o que se deseja atingir em termos de crescimento, posicionamento no mercado, ou melhoria em áreas específicas. Tem foco no propósito da organização, alinhados com a missão e visão.

As metas, por sua vez, são específicas e mensuráveis, têm nível de detalhamento que permite a medição clara do progresso, com foco nos objetivos. Elas têm características quantitativas e operacionais e podem ser numéricas, como números de vendas, percentuais ou resultados financeiros e têm prazos definidos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A definição de objetivos estratégico é uma das primeiras definições na elaboração de um planejamento estratégico, pois eles mostram onde a empresa deseja chegar e, portanto, todas as ações e decisões da organização ao longo do tempo devem ser direcionadas para o seu alcance.

Os objetivos estratégicos de um Planejamento Estratégico são horizontes definidos pela organização que orientam suas ações a longo prazo, com o intuito de alcançar sua visão e missão. Eles servem como diretrizes para decisões e alocação de recursos e estão alinhados com o futuro desejado da empresa.

Aspectos importantes dos objetivos estratégicos

- **Alinhamento com a missão e visão da organização:** Os objetivos estratégicos devem estar diretamente conectados à missão (o propósito da empresa) e à visão (onde se deseja chegar). Isso assegura que todas as ações tomadas ao longo do tempo estejam voltadas para um mesmo fim, promovendo coerência.
- **Definição clara e mensurável:** É fundamental que os objetivos sejam específicos e possam ser quantificados de maneira a facilitar o acompanhamento de seu progresso. Os de indicadores de desempenho, são aliados na medição dos objetivos.
- **Priorização:** Uma vez definidos, é importante que os objetivos estratégicos sejam priorizados conforme sua relevância para o sucesso da organização. Em um cenário de recursos limitados, decidir qual objetivo perseguir primeiro ou com maior intensidade pode ser um fator crucial para o sucesso a longo prazo.
- **Impacto a longo prazo:** Os objetivos estratégicos normalmente têm uma visão de longo prazo, com foco em resultados que sustentem o crescimento e a competitividade da empresa. Eles devem ser ambiciosos, mas realistas,

considerando o contexto do mercado, as capacidades internas e as tendências futuras.

- **Flexibilidade e adaptação:** O ambiente de negócios está sempre em transformação. Por isso, a estratégia deve permitir ajustes ao longo do tempo. Os objetivos precisam ser revisados periodicamente para garantir que a empresa continue no caminho certo rumo ao alcance da sua visão de futuro.
- **Aumento da competitividade:** Objetivos estratégicos bem definidos elevam o nível de competitividade das organizações pois fortalece suas equipes que trabalham para um mesmo fim por meio de ações sustentáveis e inovadoras.
- **Mantém o foco no desenvolvimento:** Assegura uma visão unificada de todas as áreas que realiza seus próprios objetivos com foco no sucesso da organização.

Em resumo, os objetivos estratégicos são fundamentais para guiar a empresa em direção ao seu sucesso a longo prazo, e o processo de planejamento estratégico deve garantir que esses objetivos sejam bem definidos, mensuráveis e adaptáveis.

DEFINIÇÃO DE METAS

Sem metas claras, mensuráveis e alinhadas aos objetivos estratégicos, fica mais difícil acertar o curso do planejamento estratégico, pois sem elas não se pode medir a direção das ações. Neste contexto, a definição de metas envolve o processo de mensurar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados no tempo determinado, em cuja definição alguns aspectos importantes devem ser considerados pelos gestores.

São elementos fundamentais para transformar objetivos amplos em ações concretas e mensuráveis. Elas funcionam como pontos de referência que guiam a execução e o monitoramento do progresso, facilitando a adaptação e ajustes ao longo do caminho.

Importância das Metas no Planejamento Estratégico

- **Alinhamento de esforços:** As metas devem ser detalhadas permitindo que todos na organização entendam exatamente o que precisa ser alcançado. Quanto mais específicas forem as metas, mais fácil será direcionar os esforços da equipe.
- **Mensuração de progresso:** Com metas bem definidas é possível estabelecer indicadores que permitem que a organização monitore sua evolução ao longo do tempo, avaliando se está no caminho certo para alcançar seus objetivos estratégicos.
- **Motivação da equipe:** Metas claras e desafiadoras ajudam a manter os colaboradores engajados e motivados, pois eles sabem exatamente o que é esperado deles.
- **Aumento da eficiência:** Ao definir metas específicas, a organização pode identificar quais ações são mais eficazes para alcançar os resultados desejados, otimizando os recursos disponíveis e evitando esforços dispersos.
- **Realismo e Viabilidade:** As metas devem ser desafiadoras o suficiente para impulsionar a equipe, mas ao mesmo tempo realistas, levando em conta os recursos, capacidades e o contexto da organização. Metas inatingíveis podem desmotivar a equipe, enquanto metas fáceis não estimulam o crescimento.
- **Adequação aos recursos:** Ao definir metas, é essencial que a organização tenha os recursos necessários (financeiros, humanos, tecnológicos) para viabilizar seus alcances.
- **Tempo determinado:** As metas devem ter prazos claros para serem alcançadas. Isso garante um senso de urgência e permite que a organização tenha um cronograma bem definido para atingir seus resultados.

- **Monitoramento contínuo:** Com prazos definidos, é possível realizar *checkpoints* periódicos para garantir que os esforços estejam alinhados e que ajustes possam ser feitos ao longo do caminho.

- **Flexibilidade:** Embora as metas sejam estabelecidas com um propósito claro, o ambiente de negócios pode mudar rapidamente. As metas precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptarem a novas circunstâncias, mudanças no mercado ou nas condições internas.

Como Definir Metas?

Para que as metas sejam eficazes, elas devem ser bem estruturadas. Um modelo amplamente utilizado para garantir que as metas sejam claras e alcançáveis é aplicando o **método SMART**, que é um acrônimo para as seguintes características:

1. **S – Specific - Específicas:** A meta deve ser clara e bem definida, sem ambiguidades. Ela deve responder às perguntas: *O que exatamente precisa ser alcançado? Qual é o foco principal da meta?* Uma meta específica ajuda a direcionar os esforços para um único objetivo, tornando mais fácil entender o que é necessário fazer.

2. **M – Measurable - Mensuráveis:** Elas precisam ser mensuráveis para que o progresso possa ser monitorado de forma objetiva. Isso implica em ter critérios claros sobre como o sucesso será medido. Quando a meta é mensurável, fica fácil avaliar se o objetivo está sendo alcançado ou se ajustes serão necessários.

3. **A – Achievable - Alcançáveis:** Elas devem ser desafiadoras, mas realistas e alcançáveis dentro dos recursos e das capacidades da organização. Estabelecer uma meta impossível de ser realizada pode desmotivar a equipe e prejudicar o desempenho.

4. **R – Relevant - Relevantes:** As metas devem estar alinhadas com a missão, visão e valores da organização. Elas devem ser relevantes para o crescimento

da organização e ter impacto direto nos resultados desejados. Se uma meta não estiver relacionada a um objetivo estratégico mais amplo, ela pode se tornar uma distração.

5. **T – (Time-bound) - Temporais:** Devem ter um prazo específico para serem alcançadas. Isso cria um senso de urgência e ajuda a evitar procrastinação. O prazo também permite que a organização avalie o desempenho em intervalos específicos e faça ajustes quando necessário.

Tipos de Metas no Planejamento Estratégico

- **Metas Visionárias (de Longo Prazo):** São aquelas que estão alinhadas com a visão macro da organização e refletem os objetivos estratégicos de longo prazo. Elas são amplas e geralmente desafiadoras, direcionando a organização para um futuro desejado.
- **Metas Operacionais (de Curto Prazo):** Essas metas são mais específicas e voltadas para ações imediatas ou dentro de um período de tempo mais curto. Elas servem como etapas para alcançar as metas de longo prazo e são mais fáceis de medir e ajustar ao longo do tempo.
- **Metas Qualitativas** - São as que envolvem aspectos subjetivos, como melhorar a satisfação do cliente, aprimorar o clima organizacional ou fortalecer a marca. Elas são mais difíceis de medir diretamente, mas podem ser avaliadas por meio de feedbacks e pesquisas.
- **Metas Quantitativas:** São metas que podem ser expressas em números, como aumentar o faturamento em determinado valor, reduzir custos em percentuais, etc. Elas são facilmente mensuráveis e focadas em resultados tangíveis.

Metas bem definidas ajudam a manter a organização focada, motivada e no caminho certo para alcançar seus objetivos. Elas permitem direcionar a organização e

implementar medidores do progresso, ajustar a trajetória quando necessário, e garantir que os recursos da organização sejam utilizados da forma mais eficaz possível. Assim, as metas não só orientam o trabalho diário, mas também asseguram que a organização esteja alinhada com suas aspirações de longo prazo.

CONSIDERAÇÕES E IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O planejamento estratégico é uma ferramenta amplamente usada no meio corporativo, especialmente por empresas privadas que buscam otimizar recursos, maximizar lucros e aumentar sua competitividade. No entanto, sua aplicação nas organizações públicas é igualmente relevante, ainda que com características e desafios próprios. O planejamento estratégico no setor público tem como viés principal melhorar a gestão e a prestação de serviços aos cidadãos, ao mesmo tempo em que busca maior eficiência no uso de recursos públicos e transparência nas suas ações.

Neste contexto, deve ser visto como um processo que visa otimizar a gestão, implementar políticas públicas eficazes e garantir que os recursos financeiros, humanos e materiais sejam aplicados de forma responsável e com foco no bem-estar social.

CONSIDERAÇÕES RELEVANTES

Contexto e Objetivos

As organizações públicas têm, previamente conhecida, a missão de proporcionar o bem-estar coletivo e promover o desenvolvimento social e econômico. Por isso, o planejamento estratégico neste setor precisa ser centrado em políticas públicas eficazes, equidade no atendimento, justiça social e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população.

Essas organizações lidam com um cenário de restrição orçamentária, complexidade política e pressões de diferentes grupos sociais, o que exige um planejamento mais

robusto, flexível e transparente. Os objetivos do planejamento estratégico nestas organizações devem ser definidos em alinhamento com as prioridades da sociedade e com a legislação vigente, totalmente voltados para o interesse público.

Participação e Transparência

No setor público, o planejamento estratégico não deve ser desenvolvido apenas pelos gestores ou servidores, devendo buscar a participação da sociedade civil, organizações não governamentais, e até de servidores de diferentes órgãos.

Além disso, a transparência é um aspecto central, definindo suas diretrizes de forma acessíveis com possibilidade de ser acompanhada continuamente por qualquer interessado e a qualquer tempo.

Sustentabilidade e Longo Prazo

O planejamento estratégico no setor público normalmente é feito com base em metas de longo prazo, já que muitas ações governamentais envolvem projetos de infraestrutura, educação, saúde e outras áreas que têm um impacto duradouro na sociedade. Portanto, a sustentabilidade e a perenidade das iniciativas são aspectos presentes no planejamento estratégico, garantindo que as políticas públicas não apenas respondam às necessidades do momento, mas também construam bases sólidas para o futuro.

Ajustes à Realidade Política

Não obstante a observância legal, o PE deve ser flexível o suficiente para se ajustar à realidade política e rígido o suficiente para não comprometer o serviço aos cidadãos. Mudanças de governo podem alterar prioridades, reconfigurar planos e até redefinir objetivos. Isso implica em dinamismo, requerendo ajustes constantes e correções ao longo do caminho para que os resultados esperados não sejam comprometidos.

IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Administração Eficiente

Pode-se notar uma melhoria da eficiência administrativa, uma vez que o planejamento estratégico bem elaborado garante que os recursos sejam alocados de maneira mais produtiva e responsável.

Além disso, um planejamento adequado permite que a execução das políticas públicas seja mensurada, ou seja, possibilita verificar se as ações do governo estão, de fato, alcançando os objetivos propostos e atendendo com efetividade às necessidades da população.

Transparência e Prestação de Contas

O impacto da implementação de um planejamento estratégico no setor público também se reflete na transparência das ações governamentais. Quando os objetivos e os resultados esperados são bem definidos, a população e os órgãos de fiscalização podem acompanhar com mais facilidade a execução das políticas públicas, aumentando a credibilidade das instituições governamentais.

Além disso, a prestação de contas torna-se mais sistemática e organizada, o que ajuda a combater possíveis desvios e a garantir a correta aplicação dos recursos públicos. Organizações públicas que adotam práticas de planejamento estratégico frequentemente promovem relatórios periódicos, audiências públicas e outros mecanismos de prestação de contas, permitindo que a sociedade participe ativamente da avaliação dos resultados.

Redução de Custos e Melhor Alocação de Recursos

Ele possibilita uma alocação de recursos financeiros e materiais mais racional e eficiente. No setor público, onde o orçamento muitas vezes é limitado e as demandas são grandes, é importante garantir que os recursos sejam usados de forma a atingir o maior número possível de objetivos com o menor custo. A análise de viabilidade de projetos, a escolha de ações com maior impacto social e a priorização de iniciativas que tragam resultados tangíveis são algumas ferramentas que caminham junto com o planejamento estratégico.

Além disso, ao definir uma visão e metas claras, o planejamento estratégico pode ajudar a reduzir os custos operacionais por meio de processos mais ágeis e simplificados, minimizando a burocracia e aumentando a eficiência na entrega de serviços públicos.

Estabilidade e Continuidade das Ações Governamentais

O planejamento estratégico contribui para a continuidade das políticas públicas, independentemente de mudanças políticas e administrativas. Isso é especialmente importante para garantir que projetos de longo prazo, como investimentos em infraestrutura, educação e saúde, não sejam interrompidos devido a mudanças de governo ou a alterações nas prioridades políticas.

Com um planejamento robusto e uma gestão estratégica orientada por metas claras e mensuráveis, as ações públicas se tornam mais estáveis, criando um ambiente mais seguro para o desenvolvimento de projetos e a implementação de reformas, mesmo em períodos de transição.

Maior Envolvimento da Sociedade

Desenvolver um planejamento estratégico de forma participativa e transparente, engaja a sociedade e faz com que os cidadãos se sintam mais envolvidos nas decisões políticas. Isso contribui para a legitimidade das ações governamentais e pode gerar maior apoio popular, o que é essencial para o sucesso de projetos e políticas públicas.

A participação ativa da sociedade no planejamento também contribui para uma gestão mais democrática e sensível às reais necessidades da população, evitando que políticas públicas sejam formuladas sem considerar as especificidades locais ou regionais.

O planejamento estratégico nas organizações públicas tem um impacto direto e significativo na qualidade da gestão pública, na transparência das ações



governamentais e na eficiência dos serviços prestados à população. Quando bem implementado, pode gerar benefícios duradouros, como a melhoria da qualidade de vida, a redução de desperdícios e a criação de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis.

Embora o setor público enfrente desafios específicos, como limitações orçamentárias, mudanças políticas e complexidade na implementação, o uso do planejamento estratégico oferece uma oportunidade de tornar a administração pública mais eficaz, responsável e centrada no cidadão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MACHADO, Maria de Fátima Pereira. *Planejamento estratégico na administração pública*. São Paulo: Atlas, 2017.

SOUZA, Paulo Roberto de; PEREIRA, Vanessa Alves. Planejamento estratégico no contexto da gestão pública: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 3, p. 399-419, 2017.

SILVA, João Marcos da. *O planejamento estratégico no contexto da gestão pública: desafios e soluções para a implementação*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

LIMA, Luiz Carlos. *Gestão pública e planejamento estratégico: fundamentos e práticas no setor público*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Referências. 2018.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Informação e documentação - Citações em documentos - Apresentação. 2023.