


# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Eixo: Gestão Pública



GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



Escola de Serviço Público do  
Espírito Santo - Esep

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**Eixo: Gestão Pública**

2021

1



## CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

2

## Programa

### ✓ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Conceitos e definições
- Identidade organizacional
- Cenários
- Objetivos estratégicos

### ✓ GESTÃO ESTRATÉGICA

- Metas estratégicas
- Indicadores

3



## Introdução

### Organização

- **Unidade social, coordenada** de maneira consciente e que funciona de forma relativamente contínua para **alcançar uma meta comum ou uma série de objetivos.**

### Organização pública

- Atender os interesses da coletividade;
- Foco no cidadão como cliente.

6



## Introdução

### Gestor público

- ✓ Agente de mudança e transformação.
- ✓ Responsável por realizar e coordenar atividades para o alcance dos objetivos da organização.
  - Desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara.
  - Definir e comunicar a posição da organização.
  - Decidir quais as mudanças nas atividades e quais as necessidades dos cidadãos que a organização irá responder.
  - Orientar sobre as estratégias vigentes e sobre o que não deve ser feito.

7



## Introdução

### Tendências relevantes para o Séc. XXI

- ✓ Globalização da concorrência (pense global, aja local);
- ✓ Capital intelectual valendo mais que capital financeiro (ativos intangíveis);
- ✓ Diferenciação pela inovação (*commodity*);
- ✓ Tempo valendo mais que dinheiro (velocidade);
- ✓ Crescente consciência ambiental;
- ✓ Crescente violência social (impunidade);

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001

6



## Introdução

### Tendências relevantes para o Séc. XXI

- ✓ Valorização da qualidade de vida;
- ✓ Padronização de produtos;
- ✓ Concentração de Empresas (APLs/ Pólos) e atuação em rede;
- ✓ Aumento do trabalho sem vínculo empregatício (tributos);
- ✓ Capacidade de adaptação às constantes mudanças.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001

7



## Introdução

### Novos desafios da Gestão Pública

- ✓ Gestão integrada das informações;
- ✓ Ampliar a oferta de serviços e melhorar a qualidade;
- ✓ Otimizar a aplicação dos recursos financeiros;
- ✓ Atender à diversidade das expectativas dos usuários;
- ✓ Transparência na gestão;
- ✓ Advento dos direitos.

8



## Introdução

### Possibilidades de respostas do Estado

- ✓ Flexibilização;
- ✓ Modernização;
- ✓ Reformagerencial;
- ✓ Foco no cidadão;
- ✓ Espaços de participação;
- ✓ Instrumentos de planejamento (PPA, Plano Diretor);
- ✓ Empoderamento e preparo do servidor;
- ✓ Cultura empreendedora.

9



## O que é estratégia?



*“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas.*

*Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota.*

*Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”*

- Sun Tzu, em A Arte da Guerra

12



## O que é estratégia?

Conjunto coerente de **decisões e ações** organizacionais que tem como função essencial a **adequação entre a organização e o ambiente.**

CARNEIRO, 2010

Estratégia é **COMO** nós vamos atingir um resultado. Tem a ver com a capacidade de **definir uma direção** e apontar a empresa nesta direção.

CASTELLO, 2014

13



## O que é estratégia?

Considerando que a estratégia é a definição de **como** recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo, a definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia.

Os objetivos representam os fins que a organização pretende alcançar, enquanto a **estratégia é o meio para alcançar esses fins.**



14



## Algumas reflexões...

- ✓ Como está a situação do estado hoje?
- ✓ O que os cidadãos desejam para o estado?
- ✓ De que modo o estado se desenvolverá? E de que forma meu órgão pode contribuir?
- ✓ O que deverá ser feito para que a gestão do estado alcance o sonho de futuro dos cidadãos?

15



## Algumas reflexões...

- ✓ Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?
- ✓ Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais)?
- ✓ Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores?
- ✓ Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?

16





## Formulação da estratégia

Proposição de transição da situação atual para uma situação futura desejada.

– Planejamento Estratégico



17



## Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma **boa estratégia**.

**Boa estratégia** é aquela que garante vantagem competitiva.

18



## Planejamento Estratégico

### Algumas definições

*... é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações. Entre eles, pode-se destacar a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização nas operações, bem como para o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.*

Matias e Pereira (2007)

17



## Planejamento Estratégico

### Algumas definições

*O processo de planejamento deve servir de inspiração para que a organização como um todo se movimente em direção ao seu futuro desejado, construindo-o, sendo responsável por seu destino.*

Carneiro (2010)

*Corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.*

Tavares (2010)

18



## Planejamento Estratégico

### Algumas definições

*É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.*

Oliveira (2014)

19



## Planejamento Estratégico

### Algumas definições

*Analisar o **cenário atual** da organização, levantar possíveis alternativas estratégicas e escolher, dentre elas, a melhor para guiar a organização.*

*Priorizar e decidir antecipadamente o **quê, como e quando executar** e com **quais recursos**.*

BUCHERONI (2014)

22



## Planejamento Estratégico

### O que não é:

- ✓ Tratar de decisões futuras

*“O planejamento estratégico não diz respeito à decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.*

Peter Drucker

- ✓ Eliminar o risco

Enfrentá-los com consciência.

23



## Planejamento Estratégico

### Por que fazer o Planejamento Estratégico?

- ✓ Alinhar os interesses dos stakeholders com a gestão;
- ✓ Capturar as oportunidades do negócio;
- ✓ Identificar as ameaças do negócio;
- ✓ Deixar claro para todos o que deve ser executado (o que fazer para levar a empresa do ponto A para o B);
- ✓ Deixar claro o que não será feito;
- ✓ Perpetuar a organização.

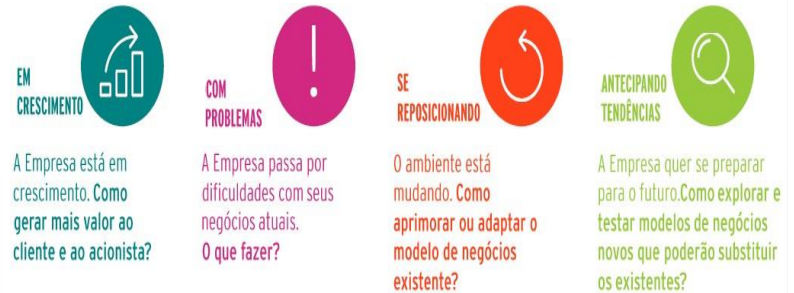
24





## Planejamento Estratégico

Qual o momento de se fazer um Planejamento Estratégico?



## Planejamento Estratégico

### Organização

Estratégico

Tático

Operacional

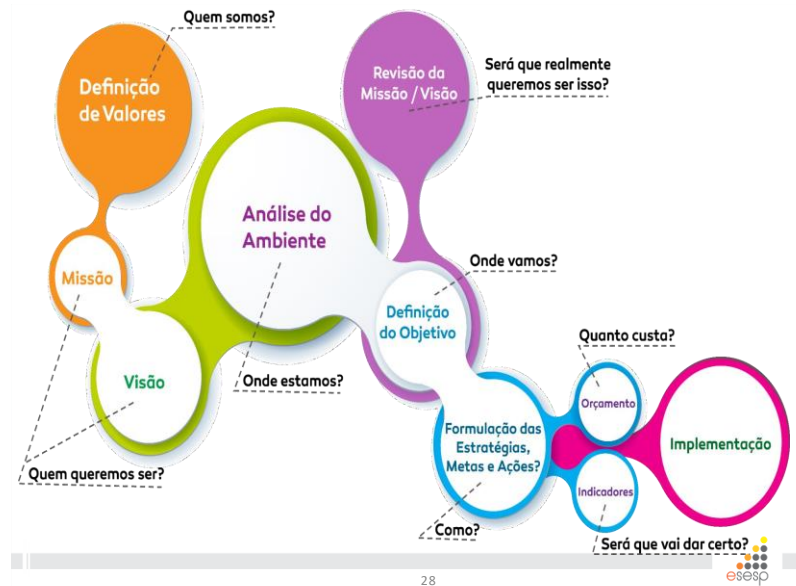
### Atividades

Gestão e Planejamento Estratégico

Implementação e Controle da Gestão (Programas e Projetos)

Execução e Controle das Atividades (Processos)

27



## Planejamento Estratégico



29



## Algumas regras a serem respeitadas no Planejamento Estratégico:

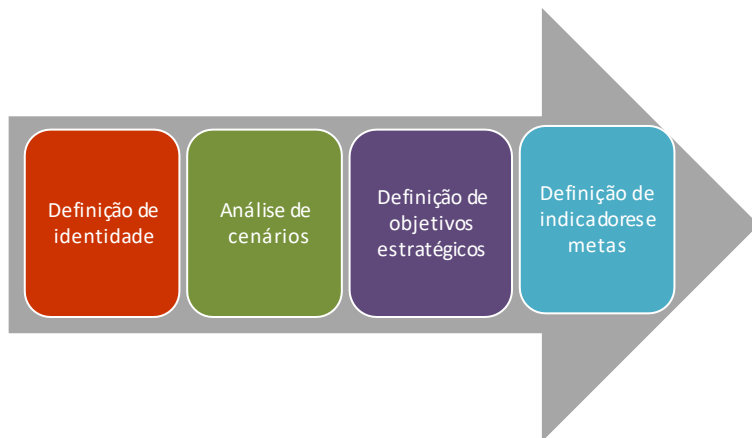
- ✓ **Diagnóstico realista** – distinguir desejo de realidade;
- ✓ **Criar desafios** – pensar o impensável e sonhar com o impossível;
- ✓ **Ter clara ambição estratégica** - saber aonde se quer chegar,
- ✓ **Valorizar a criatividade** – experiência e intuição;
- ✓ **Valorizar a implementação** – planejar e colocar em prática;
- ✓ **Aprender a mudar** – processo de aprendizado e mudança contínua.

Vasconcelos e Pagnocelli (2001)

28



## O QUE NÓS FAREMOS JUNTOS



291



## Identidade da Organização

- ✓ Missão
- ✓ Visão de futuro
- ✓ Valores e princípios

30





## Missão

A **missão** deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da organização:

- O que ela faz
- Para que faz
- Para quem faz
- Como faz

31



## Missão

*Busca expressar o que a organização faz, de maneira concisa e consistente.*

*No setor privado, a definição da missão pode traduzir uma definição de inserção e posicionamento nos mercados.*

***No caso do setor público, traduz e resume as funções e obrigações legais da instituição.***

Carneiro(2010)

32



# Missão

Responde a pergunta mais básica que  
uma organização pode se propor:  
**para que existimos?**

33



## Exemplos de Missão

### **ESESP**

Promover ações de educação continuada nas áreas de gestão e de tecnologias administrativas para o desenvolvimento das competências dos recursos humanos das instituições estaduais e municipais em benefício dos cidadãos do Espírito Santo.

### **INCAPER**

Promover soluções tecnológicas e sociais por meio de ações integradas de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, visando ao desenvolvimento do Espírito Santo.

34



## Exemplos de Missão

### **Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo**

Atuar em favor dos interesses do Estado do Espírito Santo, promovendo a sua defesa judicial e extrajudicial, exercendo o controle interno da legalidade e a atividade consultiva da Administração Pública Estadual, colaborando para a preservação do patrimônio do povo capixaba, redução da litigiosidade e para a criação de soluções que viabilizem as políticas públicas com segurança, ética e agilidade.

35



## Exemplos de Missão

### **Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo**

Prover ações e serviços para a atenção integral à saúde da população, com qualidade, por meio de redes de atenção resolutivas, gestão eficiente dos recursos e desenvolvimento regional.

### **Prefeitura Municipal de Vitória (2013-2016)**

Administrar Vitória de forma compartilhada, liderando a busca de soluções para os desafios locais e a melhoria da qualidade de vida, em que cada munícipe participe da gestão da cidade.

36



## Exemplos de Missão

### Obras Sociais Irmã Dulce

Amar e servir os mais pobres, dando assistência gratuita na saúde e na educação para a vida.

### Hospital das Clínicas de São Paulo

Salvar vidas.

### Walt Disney

Alegrar as pessoas.

37



## ATIVIDADE

Realizar a atividade de construção da **Missão** da organização.



38



## Visão

A Organização precisa definir, num horizonte de médio ou longo prazo, onde e como deverá estar no futuro.

- ✓ Indica o rumo, o que a organização deseja ser, projeta expectativas em um determinado horizonte de tempo;
- ✓ Aponta a distância entre a situação atual e a desejada.

39



## Visão

*Mais do que nunca, ter uma **Visão** voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso.*

Peter Drucker(1984)

*Busca focalizar aspectos que precisam mudar ou melhoras naquilo que a organização faz. Traduz, portanto, as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com um estado futuro desenhado, desejado e possível.*

Carneiro(2010)

40



## Visão

*Para que a visão de futuro se torne realidade é preciso alcançar os objetivos estratégicos, fortalecer valores organizacionais e considerar fatores críticos de sucesso.*

Carneiro(2010)

*Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo.*

Joel Barker(pensador)

41



## Visão

Para a **Visão** funcionar como um desafio estratégico, devem ser consideradas as seguintes características:

- ✓ Clara;
- ✓ Objetiva;
- ✓ Coerência com a **missão** e os **princípios**;
- ✓ Verificável;
- ✓ Realizável;
- ✓ Inspiradora.

42



## Benefícios da adoção de uma Visão

- ✓ Apoia a parceria servidor e instituição na construção do futuro;
- ✓ Promove a inovação;
- ✓ Levanta a “bandeira”;
- ✓ Funciona como uma “bússola” para a equipe;
- ✓ Reduz a dependência da organização para com “gênios e líderes”;

43



## Benefícios da adoção de uma Visão

- ✓ Tira a organização da zona de conforto;
- ✓ Inspira a equipe;
- ✓ Mobiliza para os programas de qualidade;
- ✓ Complementa a Missão.

44



## Missão e Visão

Características da Missão	Características da Visão
É a partida	É a chegada
É a “carteira de identidade” da organização	É o “passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Foco do presente para o futuro	Focaliza o futuro
Vocações para a eternidade	É mutável, conforme os desafios

Fernandese Berton (2005)

45



## Exemplos de Visão

### Espírito Santo 2018

Com uma governança responsável e colaborativa, o Espírito Santo reconquistará o equilíbrio das contas públicas, promovendo o desenvolvimento inclusivo e garantindo avanços sociais importantes na educação, saúde e segurança pública.

46





## Exemplos de Visão

### **ESESP**

Sermos reconhecidos como referência no desenvolvimento de competências para a construção de um estado com foco em resultados para a sociedade.

### **Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo**

Até 2017 ser reconhecida pelo cidadão por promover ações e serviços públicos em saúde de maneira eficiente e comprometida com o bem-estar da população.

47



## Exemplos de Visão

### **Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo**

Até o ano de 2020, fortalecer-se como instituição viabilizadora e indutora de políticas públicas, identificada com os anseios da sociedade e reconhecida como referência nacional de excelência jurídica.

48



## Exemplos de Visão

### **Prefeitura Municipal de Vitória (2013-2016)**

Ser reconhecida nacional e mundialmente como uma cidade sustentável, ancorada na Gestão Compartilhada; organizada, segura e humana; saudável para os moradores e encantadora para os visitantes; inovadora, dinâmica e repleta de oportunidades; uma cidade que valoriza e abraça sua rica identidade, sua história, sua paisagem e sua diversidade cultural, com equidade e justiça social.

## Exemplos de Visão

### **Santa Casa de Belo Horizonte**

Ser um hospital geral (autossustentável) com atendimento universal, dedicado ao ensino e à pesquisa, com busca permanente da excelência no atendimento a seus clientes.

### **Disney**

Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.

## ATIVIDADE

Realizar a atividade de construção da **Visão** da organização.



51



## Valores e Princípios

São conceitos fundamentados em valores que, expressos na forma de afirmações, devem nortear as políticas e as ações de uma organização. Fornecem parâmetros em relação ao que deve ou não deve ser feito e em relação aos "modos de fazer".

52



## Valores e Princípios

*Os valores institucionais têm seu foco nas questões comportamentais da organização. Estão relacionados a princípios de conduta que devem ser seguidos pelas pessoas que compõe a instituição e concorrem para o desenvolvimento de sua cultura organizacional.*

Carneiro (2010)



53

## Valores e Princípios

*Não pergunte em que princípios devemos acreditar. Pergunte em que princípios acreditamos de fato e defendemos com paixão.*

Collins & Porras  
Feitas para durar

*O que define uma empresa são seus valores. Em cima deles é que constroem as competências que a empresa precisa ter.*

Beth Baumgardner - Microsoft



54

## Exemplos de Valores e Princípios

### Valores e Princípios INCAPER

- Ética
- Transparência
- Responsabilidade
- Confiabilidade
- Respeito
- Probidade
- Utilidade
- Comprometimento
- Trabalho em Equipe
- Valorização do Conhecimento
- Participação e Gestão Democrática

55



## Exemplos de Valores e Princípios

### Prefeitura Municipal de Vitória

Equidade, Ética, Eficiência, Compromisso e Transparência.

### Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo

Fortalecimento institucional, eficiência, qualidade, ética, trabalho em equipe, comprometimento.

56



## Exemplos de Valores e Princípios

### PROCON ES

- ✓ **Ética:** observância aos princípios morais e legais;
- ✓ **Transparência:** garantir pleno acesso às informações institucionais;
- ✓ **Comprometimento:** atuar com dedicação, entusiasmo e respeito;
- ✓ **Integração:** trabalhar em rede e de forma cooperativa;
- ✓ **Resolutividade:** solucionar as demandas com agilidade.

57



## ATIVIDADE

Realizar a atividade de construção dos **Valores e Princípios** da organização.



58



## Análise do Ambiente

Tem como objetivo compreender os elementos do ambiente que podem incidir de maneira positiva ou negativa sobre a organização.

- o **ambiente externo**: condições fora do âmbito de controle da organização que podem afetar seus resultados.
- o **ambiente interno**: características específicas da organização que condicionam seu desempenho e pode afetar os resultados institucionais.

59



## Análise do Ambiente



60



## Análise do Ambiente

### Ambiente Interno:

- ✓ **Forças:** características internas da organização, materiais ou não, que podem ser aproveitadas para otimizar seu desempenho.
- ✓ **Fraquezas:** características internas da organização que devem ser reduzidas ou eliminadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

#### Alguns fatores internos:

- Pessoal (RH)
- Equipamentos / tecnologia
- Financeiro
- Cultura Organizacional

61



## Análise do Ambiente

### Ambiente Externo:

- ✓ **Oportunidades:** aspectos externos, que, se aproveitados pela organização podem influenciá-la positivamente.
- ✓ **Ameaças:** situações externas que, se não equacionadas ou evitadas pela organização, podem afetá-la negativamente.

#### Alguns fatores externos

- Econômicos
- Socioculturais
- Políticos/legais
- Tecnológicos

62





## Análise do Ambiente – Como fazer? Matriz Swot

		<b>Ambiente interno</b>	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
<b>Ambiente externo</b>	<b>Predominância de</b>	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

63



## Análise SWOT

<b>STRENGTHS – FORÇAS</b>	<b>OPPORTUNITIES – OPORTUNIDADES</b>
<b>WEAKNESS – FRAQUEZAS</b>	<b>THREATS – AMEAÇAS</b>

64



## Análise do Ambiente

### Mas como captar estas características internas ou externas?

- ✓ Definir instrumentos
  - ✓ Características Internas -> questionários online
  - ✓ Características Externas: -> entrevistas
- ✓ No caso de questionário
  - ✓ Divulgar e incentivar a respostas à pesquisa
  - ✓ Acompanhar as respostas ao questionário
- ✓ No caso de entrevistas
  - ✓ Definir público que irá responder
  - ✓ Marcar e registrar as entrevistas

65



## Análise do Ambiente

### Dicas para conduzir uma entrevista

- ✓ Comentários iniciais
  - ✓ Planeamento estratégico do XXXX
  - ✓ Uso do gravador
  - ✓ Duração esperada X minutos
- ✓ Perguntas que captem a percepção do entrevistado sobre a sua organização nos dias de hoje
  - ✓ Como o senhor vê a atuação do IJSN?
  - ✓ Quais as fragilidades, os desafios, do IJSN?

66



## Análise do Ambiente

### Dicas para conduzir uma entrevista

- ✓ Perguntas que captem a percepção do entrevistado sobre a sua organização e sobre o cenário futuro
- ✓ Quais estudos e pesquisas poderão ser realizados pelo IJSN e que contribuiriam para o trabalho da sua instituição?
- ✓ Na sua opinião, qual o cenário do Espírito Santo em 2022 e como o IJSN poderá contribuir neste cenário?
- ✓ Como o senhor enxerga o Estado e o IJSN em 2030?

67



## ATIVIDADE

Realizar atividade de análise do ambiente (parte I):  
Entrevistas.



68



## ATIVIDADE

Realizar a atividade de análise do ambiente (parte II):  
**Matriz Swot** da organização.



69



## Objetivos Estratégicos

Os objetivos da organização são uma espécie de imã, a direção que une toda a equipe.

John Young (Presidente da HP)

São resultados específicos e mensuráveis necessários à realização da visão de futuro.

Carneiro (2010)

70



## Objetivos Estratégicos

Expressam as prioridades da organização, tendo em vista a missão e a visão de futuro declaradas. Englobam os objetivos finalísticos da instituição como um todo ou de suas unidades organizacionais.

71



## Objetivos Estratégicos

- ✓ Onde a organização deve concentrar esforços para o atendimento à Missão e encaminhamento à Visão?
- ✓ Devem ser coerentes com os recursos e o ambiente da organização, além de viáveis e desafiadores.

70



## Objetivos Estratégicos

### Devem....

- ✓ ...ser desafiantes, porém viáveis;
- ✓ ...ter prazo definido;
- ✓ ...ser mensuráveis;
- ✓ ...ser coerentes entre si.

73



## Objetivos Estratégicos

### BSC – BALANCED SCORECARD

É uma metodologia de gestão, com foco na implementação da estratégia da organização e das táticas correlacionadas.

A metodologia é também apoiada por um sistema, cujo aspecto mais chamativo é o painel **equilibrado** de indicadores de desempenho.

Equilibrado porque controla o desempenho de todas as perspectivas essenciais da empresa (finanças, clientes, processos internos, funcionários).

72



## Objetivos Estratégicos

### BSC – BALANCED SCORECARD

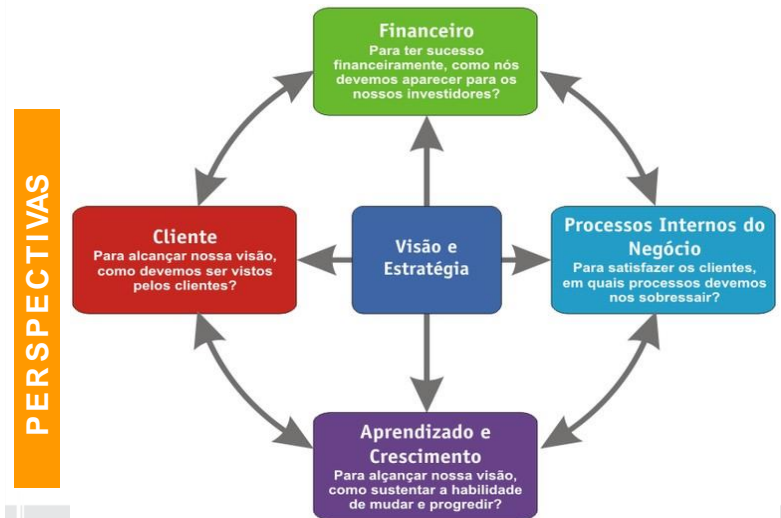
Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para a medição dos resultados e dos esforços em relação ao alcance dos objetivos perseguidos.

O termo “balanceados” faz referência ao fato de a estratégia estar balanceada: são importantes os objetivos financeiros, e os objetivos dos clientes, da sociedade, das várias áreas da organização e dos colaboradores em geral.

73



### BSC – Balanced scorecard



74



## BSC – Balanced scorecard

BSC Corporativo:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
<b>Financeira</b>	Aumentar as receita de vendas	Receita originarias das vendas	Aumentar o volume de vendas em 3% ao ano	Criar política de comissão agressiva
<b>Cliente</b>	Manter elevado o nível de satisfação do cliente	Número total clientes / Número de satisfeitos	90% de satisfação do cliente	Criar plano de Comunicação e Pesquisa de satisfação
<b>Processos Internos</b>	Reduzir o tempo de Ciclo da Cadeia de Valor dos produtos chaves	Tempo Ciclo da Cadeia de Valor	Reduzir o Tempo Ciclo da Cadeia de Valor em 20%	Melhorar os processos críticos do Ciclo da Cadeia de Valor
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Desenvolver competências estratégicas	Profissionais treinados / Quantidade de profissionais	100 % dos profissionais treinados	Criar programa de Treinamento e Desenvolvimento

75

## BSC adaptado para a gestão pública





## BSC adaptado para a gestão pública

Perspectiva	Objetivo
Cidadão e Sociedade	Ser marca reconhecida pela sociedade como centro de produção de informação e estudos
Relações Interinstitucionais	Ampliar o número de pesquisas financiadas com recursos externos
	Aperfeiçoar o apoio técnico aos municípios e polos regionais
Governo do Estado	Subsidiar o planejamento do Governo com avaliação de políticas públicas
	Aumentar o apoio técnico aos órgãos do governo
Processos Internos	Implementar um modelo de gestão por resultados
	Ampliar e diversificar a linha de produtos e serviços
Aprendizagem e Crescimento	Valorizar e qualificar os recursos humanos e seus resultados

Exemplo do planejamento estratégico 2015-2018 do USN usando o BSC adaptado



## ATIVIDADE

Realizar a definição de **Objetivos Estratégicos** da organização (nesse momento, sem as metas).



80



Mas como iremos  
atingir estes  
objetivos?



81



## Planos de Ação

- ✓ É utilizado para fazer um planejamento de trabalho necessário para atingimento de um resultado desejado ou na resolução de problemas.
- ✓ É uma das ferramentas mais simples e eficientes para o planejamento e acompanhamento de atividades.
- ✓ Também conhecido por Plano de Atividades ou ainda Plano de Trabalho
- ✓ Ele pode ser utilizado para garantir que nenhuma tarefa seja deixada para trás.

82



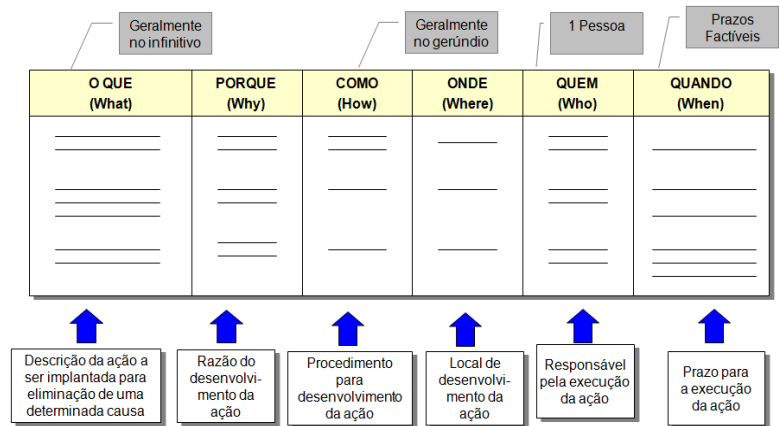
## Plano de ação

Para cada **Objetivo Estratégico**, precisamos ter pelo menos uma ação com as suas subações.

Objetivo Estratégico: Meta:						
O que	Como	Quando		Responsável	Recursos	Monitoramento
		Início	Fim			
	Atividade 1.... Atividade 2.... Atividade 3....					

83

## Plano de ação



Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABfpMAD/ferramentas-gestao-qualidade-plano-acao>

84



## Planos de Ação

Perspectiva	Objetivo	Ação
Relações Interinstitucionais	Aperfeiçoar o apoio técnico aos municípios e polos regionais	Estruturar atendimento aos municípios
Governo do Estado	Subsidiar o planejamento do Governo com avaliação de políticas públicas	Implementar do Centro de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas
Processos Internos	Implementar um modelo de gestão por resultados	Implementar o escritório de projetos Implantar o plano de comunicação interna
	Ampliar e diversificar a linha de produtos e serviços	Desenvolver e novos produtos e serviços Reformular produtos e serviços

Exemplo do planejamento estratégico 2015-2018 do IJSN usando o BSC adaptado



## Programa

É o instrumento de organização da atuação governamental:

- ✓ articula um conjunto de ações para o alcance de um objetivo comum preestabelecido;
- ✓ mensurado por indicadores, de um problema ou atendimento de demanda da sociedade ou aproveitamento de uma oportunidade de investimento.

86



## Projeto

São empreendimentos temporários únicos, destinados a atingir objetivos claros e definidos, desenvolvidos através de uma sequência lógica de atividades, com início, meio e fim, dentro de condições restritivas de tempo, recursos e custos.

## Processos / Atividades

Conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto necessário à manutenção da ação de Governo.

87



## Monitoramento e Avaliação

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos).

Monitoramento é o acompanhamento, ao longo do processo, dos resultados parciais obtidos.

88



## ATIVIDADE

Realizar a definição de **ações** da organização.  
(pelo menos uma ação por objetivo).



89



## GESTÃO ESTRATÉGICA

90



## Gestão Estratégica

A **gestão estratégica** é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo.

Esse tipo de gestão inclui **análise profunda dos ambientes interno externo, formulação da estratégia** (planejamento estratégico ou de longo prazo), **implementação da estratégia, avaliação e controle.**

Herrero Filho (2005)

91



## Gestão Estratégica

*Processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo o comprometendo todos os gerente e colaboradores da organização.*

Costa (2007)

*Corresponde a um conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.*

Tavares (2000)

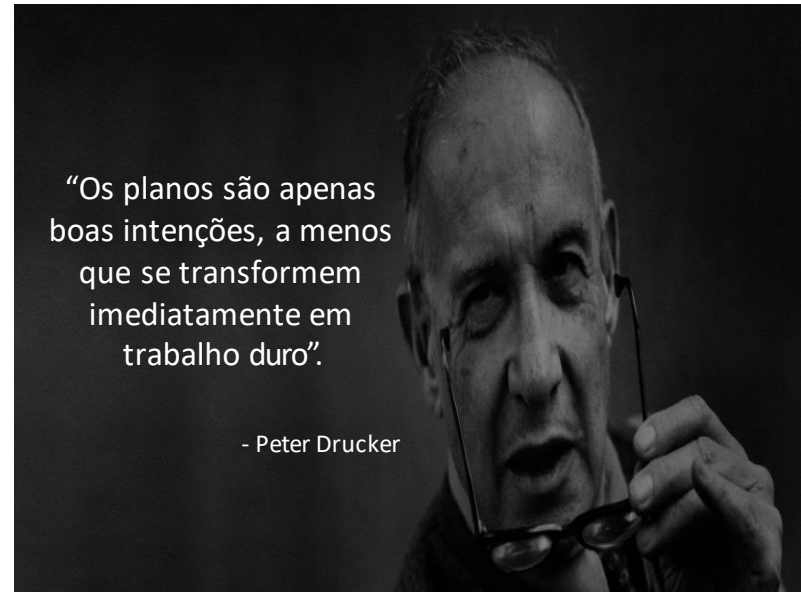
92



## Significado da Gestão Estratégica

- ✓ Nova disciplina do estudo dos negócios;
- ✓ Processo contínuo, porque a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida;
- ✓ Precisa realizar contínuo monitoramento dos resultados para executar as constantes adaptações requeridas pelo meio ambiente da empresa.

Herrero Filho (2005)



“Os planos são apenas boas intenções, a menos que se transformem imediatamente em trabalho duro”.

- Peter Drucker



## Indicadores

*O que não se pode medir, não se pode controlar. O que não se pode controlar, não se pode gerenciar. O que não se pode gerenciar, não se pode melhorar.*

Harrington (1993), citado por Kaplan e Norton (1997)

95



## Indicadores

Instrumentos ou ferramentas metodológicas que ajudam a representar determinada situação.

Servem como subsídio para o **planejamento**, para o **monitoramento** e avaliação das políticas públicas e permitem o **aprofundamento** da **investigação acadêmica**.

96



## Indicadores

- é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou os dados;
- podem ser expressos como taxas, proporções, médias, índices, distribuição por classes e também por cifras absolutas.

FNQ (2015)



97

## Funções dos Indicadores

Os **indicadores** têm várias funções no dia a dia das organizações para ajudar no **Monitoramento e Avaliação**:

- ✓ Auxiliar no Planejamento Estratégico;
- ✓ Ajudar no acompanhamento e avaliação de Programas e Projetos;
- ✓ Auxiliar na gestão de processos organizacionais;
- ✓ Auxiliar na criação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.

98



## Propriedades dos Indicadores

- O modelo SMART (WORLD BANK, 2013) indica que um bom indicador deve apresentar 5 propriedades desejáveis:

I. Específico (S): um bom indicador deve refletir informações simples e facilmente comunicáveis, deve estar relacionado à dimensão que se objetiva mensurar e não a demais elementos do projeto.

Por exemplo, se uma política tem como objetivo construir 20 cisternas, um possível indicador específico seria a quantidade de cisternas construídas.

## Propriedades dos Indicadores

- O modelo SMART (WORLD BANK, 2013) indica que um bom indicador deve apresentar 5 propriedades desejáveis:

II. Mensurável (M): devem existir maneiras práticas de mensurar o indicador proposto, de forma objetiva e sem ambiguidade. Por exemplo, para indicadores quantitativos de proporções ou porcentagens, tanto o numerador quanto o denominador devem ser claramente definidos.

Ainda no caso das cisternas, um exemplo de indicador mensurável seria a quantidade de cisternas construídas por município ou área (em km<sup>2</sup>) atendida pela política.

## Propriedades dos Indicadores

- O modelo SMART (WORLD BANK, 2013) indica que um bom indicador deve apresentar 5 propriedades desejáveis:

III. Atribuível (A): um bom indicador deve ser uma medida válida do que se deseja mensurar.

Por exemplo, o número de pessoas encarceradas é uma medida válida de criminalidade se apenas refletir as atividades criminosas dessas pessoas, se refletir também questões relativas à prática policial, então o indicador não será uma medida válida para comportamento criminoso.

101



## Propriedades dos Indicadores

- O modelo SMART (WORLD BANK, 2013) indica que um bom indicador deve apresentar 5 propriedades desejáveis:

IV. Realista (R): um indicador deve ser realista em termos da capacidade de se coletar informações com os recursos disponíveis.

Por exemplo, a construção de indicadores que demandam coletas de dados muito custosas (em termos de tempo, recursos financeiros ou humanos) pode desviar recursos que seriam mais bem utilizados na própria implementação da política. A construção de um indicador não deve gerar mais custos para a política do que o benefício de conhecer sua medida.

102



## Propriedades dos Indicadores

- O modelo SMART (WORLD BANK, 2013) indica que um bom indicador deve apresentar 5 propriedades desejáveis:

V. Tempo (T): um bom indicador deve ter uma periodicidade definida que seja compatível com o progresso da política, para que possam ser observadas as mudanças ao longo do tempo.

103



## Metas

- ✓ São fatos concretos e objetivos, necessários ao alcance dos objetivos estratégicos e que vão construir a matéria-prima da avaliação (e mensuração) do desempenho institucional;
- ✓ Devem ser realistas e possíveis de serem atingidas de acordo com as condições identificadas no plano estratégico.

104



## ATIVIDADE FINAL

Completar a definição de **Objetivos Estratégicos**,  
**definindo indicadores e metas** da organização .



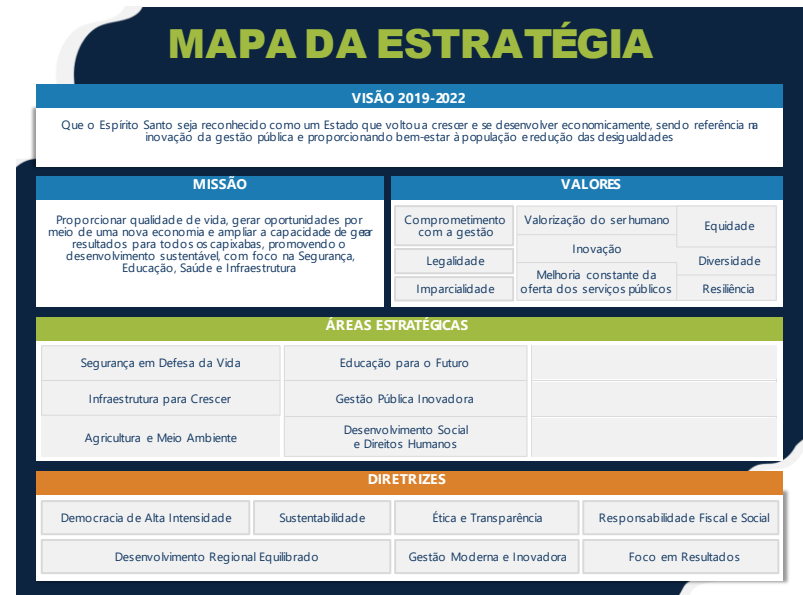
105



## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GOVERNO

106





## VALIDAÇÃO DOS PROJETOS

DESAFIO	PROJETO	ENTREGAS (2019-2022)
1. Aumentar a eficácia do sistema prisional e de ressocialização	<b>Qualificar/ES</b>	1. Oferta de 2.000 vagas de cursos de qualificação (500 anualmente)
	<b>EscolarES - Implantação de Escolas nos Centros de Detenção Provisória</b>	1. Implantação de 04 escolas (01 Escola no CDP de Colatina; 01 Escola no CDP de Cachoeiro; 01 Escola no CDP de São Mateus; 01 Escola no CDP de Linhares)
	<b>Ampliação de Vagas de Trabalho para Presos</b>	1. Oferta de 1.400 novas vagas de trabalho para presos
	<b>Monitoramento Eletrônico (Estado Presente)</b>	1. Monitoramento eletrônico de 3.000 presos
	<b>CECAVI - Central de Cadastro de Visitante</b>	1. Implantação de 01 Central de cadastramento de visitante na Grande Vitória
	<b>Programa Integrado de Gestão Inteligente da SEJUS</b>	1. Implantação do Centro Integrado de Sistema e Controle



109

## Armadilhas e obstáculos do Planejamento Estratégico

- ✓ Quantas vezes você participou do processo de Planejamento Estratégico da sua organização?
- ✓ Quantas vezes você realmente saiu de lá acreditando que os planos seriam implementados na sua totalidade?
- ✓ Qual o percentual médio das ações estratégicas da sua organização que realmente são implantadas, conforme os planos?
- ✓ A sua organização tem uma cultura de planejamento implementada?
- ✓ Você acredita que a sua organização é disciplinada na execução das estratégias definidas?

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

110



## Principais armadilhas e obstáculos que impedem que os planos sejam implantados

- ✓ **Falta de profundidade na análise dos cenários interno e externo** que irão servir de base para a formulação das estratégias para o próximo e demais períodos – a responsabilidade pela análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas existentes **é indelegável e é papel dos principais executivos da organização. É uma das funções mais nobres e a falta de tempo não pode ser dada como desculpa para a não realização;**

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

111



## Principais armadilhas e obstáculos que impedem que os planos sejam implantados

- ✓ **Desenvolvimento de planos não aderentes às reais condições da organização**, como recursos humanos, recursos financeiros, instalações e competências instaladas. Isso faz com que os planos se transformem em meros sonhos impossíveis de serem realizados;
- ✓ **Não considerar as necessidades e expectativas das partes interessadas** – o processo de análise não estará completo enquanto não forem consideradas as partes interessadas da organização, que podem influenciar positiva e negativamente os negócios;

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

112



## Principais armadilhas e obstáculos que impedem que os planos sejam implantados

- ✓ **Excesso de planos e metas demasiadamente ousadas** – há crenças que planos e metas devem ser desafiadores para as equipes de trabalho e para o portfólio de projetos. **Isso é uma falácia.** Quando as equipes se deparam com planos e metas impossíveis de serem atingidas, o mais comum é que o resultado seja a desmotivação e uma tendência de consumir mais tempo com as justificativas para o não cumprimento do que com a execução dos planos propriamente;

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

113



## Principais armadilhas e obstáculos que impedem que os planos sejam implantados

- ✓ **Falta de correlação direta das ações definidas com os objetivos estratégicos** – quando as ações definidas não concorrem diretamente para resolver os problemas identificados na análise dos cenários, como as falhas de infraestrutura ou nos processos internos ou as dificuldades para enfrentar os desafios da gestão pública, será difícil convencer os envolvidos que o planejamento foi bem executado e que merece crédito;

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

114



## Principais armadilhas e obstáculos que impedem que os planos sejam implantados

- ✓ **Falta de definição clara de responsabilidades, cronogramas e mecanismos de monitoramento dos planos** – um dos aspectos mais relevantes é a clareza dos envolvidos com a execução das ações em relação às suas responsabilidades por essas ações, quais as etapas e os prazos a serem cumpridos e com que frequência terão de prestar contas do seu andamento para as lideranças da organização sobre o seu andamento. Não é produtivo haver todo um processo de estabelecimento dos planos, se a liderança não estiver disposta a consumir tempo e energia no seu acompanhamento.

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

115



## Fatores que contribuem para o Planejamento Estratégico

- ✓ Todo o planejamento precisa ser subsidiado com fatos e dados que suportem a análise;
- ✓ Todos os objetivos e metas estratégicas definidos precisam estar suportados por ações que sejam suficientes para dar conta dos resultados esperados (financeiros, de redução de custos ou de aumento de receita) com a implantação;
- ✓ Precisa haver uma etapa de avaliação detalhada dos riscos envolvidos com a não implantação dos planos e o que isso representará para a organização;

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

116



## Fatores que contribuem para o Planejamento Estratégico

- ✓ O orçamento de investimentos, os mecanismos de alocação e os indicadores de monitoramento da evolução dos planos precisam contemplar os recursos necessários para a implementação das ações estratégicas definidas;
- ✓ Os planos precisam fazer sentido e ser simples o suficiente para que qualquer um dos envolvidos seja capaz de explicá-los em dois ou três minutos de conversa com um colega de trabalho;

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

117



## Fatores que contribuem para o Planejamento Estratégico

- ✓ Precisam contemplar temas relevantes para a organização e que irão fazer a diferença, como a inovação em produtos e serviços, melhoria dos resultados financeiros projetados para os próximos períodos, a satisfação dos clientes, aumento da participação de mercado, de receitas e/ou redução de custos.

Francisco Saraiva <http://shoffmann.com.br/archive/>

118



# OBRIGADO!



## SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto  
Sensu

 **FaceEsp**  
[esesp.es.gov.br](http://esesp.es.gov.br)

