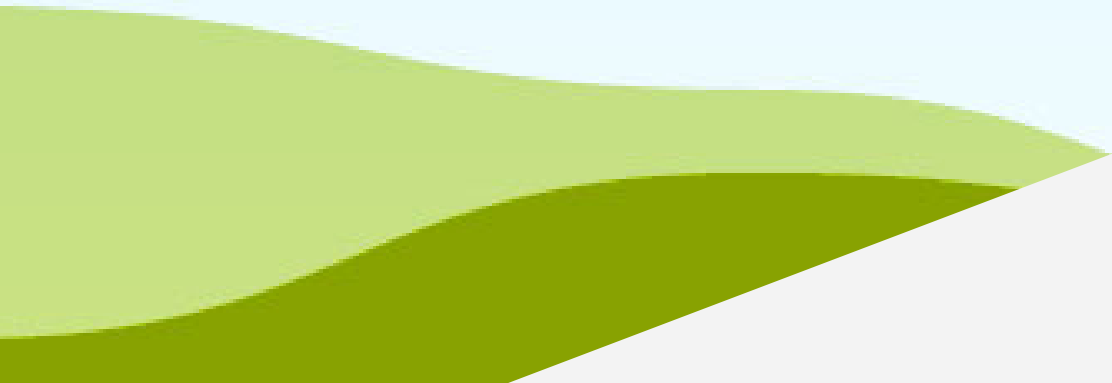
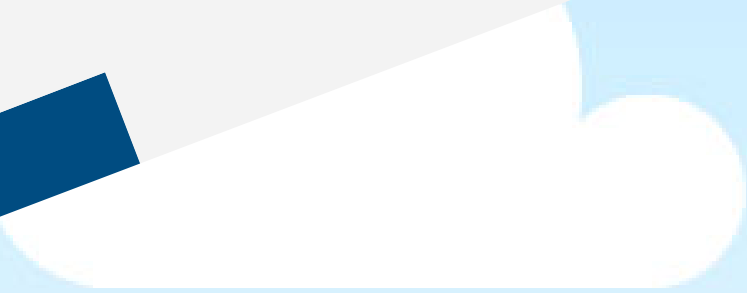


GUIA DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL



GUIA DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Produto técnico apresentado pelo mestrando Elton Andrade Bezerra ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), sob orientação do Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



RESUMO

O presente Guia Prático de Apoio ao Planejamento Estratégico foi elaborado com o objetivo de subsidiar gestores da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Campus do Sertão, na elaboração, implementação e monitoramento de processos de seu planejamento estratégico. Organizado em linguagem acessível e fundamentado na literatura sobre gestão estratégica, o guia apresenta conceitos, etapas e ferramentas relacionadas ao tema, abordando elementos de missão, visão, valores organizacionais, análise ambiental, definição de objetivos, metas e indicadores, implementação da estratégia, monitoramento, avaliação e controle.

O material foi desenvolvido a partir dos resultados da pesquisa realizada no âmbito da dissertação deste programa, buscando responder às fragilidades metodológicas identificadas no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) do Campus do Sertão. O objetivo é contribuir para fortalecer a cultura do planejamento estratégico na instituição, promovendo uma gestão mais estratégica e orientada para resultados.



Aquele que se empenha a resolver as dificuldades resolve-as antes que elas surjam. Aquele que se ultrapassa a vencer os inimigos triunfa antes que as suas ameaças se concretizem.

– Sun Tzu

Introdução 05

Missão Organizacional 05

Visão Organizacional 07

Valores Organizacionais 09

Análise Ambiental 11

Ferramentas de Apoio 13

Objetivos, Metas e Ações 15

Implementação 17

Monitoramento, Avaliação e Controle 19

Considerações Finais 20

INTRODUÇÃO

O planejamento é considerado pela teoria clássica como uma das funções básicas e fundamentais da Administração, sendo ele o ponto de partida para qualquer ação organizacional. Planejar consiste em programar previamente as ações necessárias para atingir objetivos definidos, é um processo que busca alcançar uma situação futura desejada por meio do direcionamento de esforços e recursos no presente. O ato de planejar permite que o administrador oriente suas decisões de forma a minimizar as incertezas do futuro.

Já o conceito de estratégia tem suas raízes no termo grego *stratēgia*, que remonta ao contexto na liderança militar e refere-se à mobilização de recursos para obter sucesso em uma missão. No contexto gerencial moderno, a estratégia é a definição dos objetivos básicos de longo prazo e a escolha dos cursos de ação adequados para atingi-los, sendo especialmente útil em ambientes de instabilidade e incerteza. Portanto, o planejamento estratégico é a união desses conceitos: um processo contínuo e dinâmico de tomada de decisões no presente, considerando as suas consequências e resultados no futuro.

➤ Por que o Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Público?

As instituições de ensino superior (IES) públicas são organizações complexas que possuem múltiplas responsabilidades, envolvendo não apenas o gerenciamento de recursos financeiros e humanos, mas também a garantia das funções acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

A adoção do planejamento estratégico por parte destas instituições é vital por diversos motivos, entre eles:

- **Eficiência e Transparência:** Proporciona maior eficácia e transparência na gestão, favorece o uso dos recursos públicos de forma otimizada e com menos desperdícios;
- **Cumprimento Legal e Social:** Além de atender a exigências legais (como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI), o planejamento fortalece a capacidade gerencial da instituição para atuar como agente de desenvolvimento científico e social;
- **Adaptação ao Meio:** Ajuda a instituição a reconhecer suas forças e fraquezas, antecipar riscos e se adaptar a um ambiente competitivo onde é importante atrair recursos, alunos e pesquisadores de alto nível;
- **Enfrentamento de Desafios:** Permite que a instituição assuma riscos e transforme obstáculos em oportunidades de crescimento na busca de excelência e qualidade dos serviços prestados.

➤ Estrutura deste Guia

Este guia foi organizado de forma a abordar os seguintes tópicos fundamentais:

1. Missão Organizacional: Identidade e Propósito
2. Visão Organizacional: O Horizonte Desejado
3. Valores Organizacionais: Princípios e Comportamentos
4. Análise Ambiental: O Diagnóstico Situacional Estratégico
5. Ferramentas de Apoio: Organizando a Estratégia
6. Objetivos, Metas e Ações: Operacionalização da Estratégia
7. Implementação: Do Planejamento à Ação
8. Monitoramento e Controle: Acompanhando a Estratégia.

1. Missão Organizacional: Identidade e Propósito

➤ O que é?

A missão pode ser definida como a razão de ser da organização. Ela expressa o porquê de sua existência e qual função, traduzindo o negócio ou atividade da empresa.

A declaração de missão deve evocar um conceito de identidade, que sintetiza seu propósito institucional. No setor público, a missão deve expressar o bem ou serviço que a instituição proporciona diretamente a um usuário externo, além de ser um enunciado objetivo, sintético e de fácil compreensão.

➤ Por que é importante?

A missão atua como o alicerce do planejamento estratégico. Sem uma missão estabelecida, a organização fica sem norte. Sua importância se manifesta em três frentes:

- **Identidade Institucional:** Delimita a finalidade da organização, estabelecendo o que ela faz, para quem atua e os princípios que orientam sua atuação.
- **Orientação Interna:** Serve como referência para que os colaboradores alinhem suas condutas e pretensões aos conceitos e valores da organização.
- **Tomada de Decisão:** Funciona como uma referência para a definição de prioridades e a elaboração de estratégias. As decisões devem estar alinhadas ao propósito institucional.

➤ Como definir?

Ao definir a missão, o gestor deve evitar a miopia estratégica, que consiste em limitar a atuação apenas ao produto ou ramo de atividade imediato.

Uma missão fechada foca estritamente no produto ou serviço prestado, o que pode limitar a percepção do gestor e torná-la obsoleta diante de mudanças. Uma missão aberta possui maior amplitude, sendo genérica e dinâmica o suficiente para inspirar propósitos e permitir que a organização explore novas áreas de atuação que guardem relação com seu propósito central.

Além disso, um texto estratégico só cumpre sua função se for compreendido e internalizado por todos os atores envolvidos. A inteligibilidade atua como o elo entre o planejamento normativo (o que está no papel) e o operacional (o que é feito no dia a dia). Para que a missão seja inteligível, o enunciado deve ser claro, conciso e objetivo. Também é importante que seja de fácil leitura e memorização para que se torne parte da cultura organizacional.

A definição da missão não ocorre de forma isolada. Para unidades de negócio ou divisões administrativas que compõem uma estrutura maior, a missão específica deve estar em consonância com a missão geral da matriz ou sede. No contexto público, esse alinhamento deve observar também os marcos regulatórios, como o Estatuto e o Regimento, que balizam as finalidades da instituição, expressando o bem ou serviço que a instituição entrega ao cidadão.

➤ Quais seus componentes?

Para a definição da missão, uma abordagem prática consiste em estruturá-la sobre quatro componentes essenciais (ENAP, 2019):

- **Competências:** Descrevem o que a organização faz. No setor público, as competências não nascem do acaso; elas são a tradução das normas legais e infralegais (leis, decretos, portarias) que regem a instituição e definem quais as principais atribuições que a organização está autorizada e obrigada a realizar.

- **Valores:** Indicam de que forma essa missão é realizada. Eles representam os princípios, crenças e a filosofia administrativa que orientam o comportamento dos colaboradores e a sua relação com a sociedade.

- **Stakeholders:** São as pessoas, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelas atividades da instituição. Sinalize quem são os atores afetados pelas ações da organização, podendo variar de grupos específicos (como estudantes e pesquisadores) até toda a sociedade. É importante reconhecer e atender às demandas e necessidades reais desses grupos.

- **Impacto:** É a transformação real e positiva de longo prazo que a instituição pretende gerar no seu meio. É a externalidade que justifica a existência da organização. Distinguir a competência (ação) do impacto (resultado social) permite que a gestão adote uma postura verdadeiramente estratégica.

➤ Exemplos

- Banco do Brasil: *“Desenvolver soluções financeiras eficientes e sustentáveis, promovendo o desenvolvimento do país e gerando valor para a sociedade e seus acionistas”.*

- Universidade Federal de Viçosa: *“Promover as ciências, letras e artes, a cultura, a inovação e a formação de cidadãos, por meio de ações éticas e integradas de ensino, pesquisa e extensão, para o desenvolvimento sustentável e inclusivo da sociedade”.*

- Exército Brasileiro: *“Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social”.*

- Conselho Nacional de Justiça: *“Promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira”.*

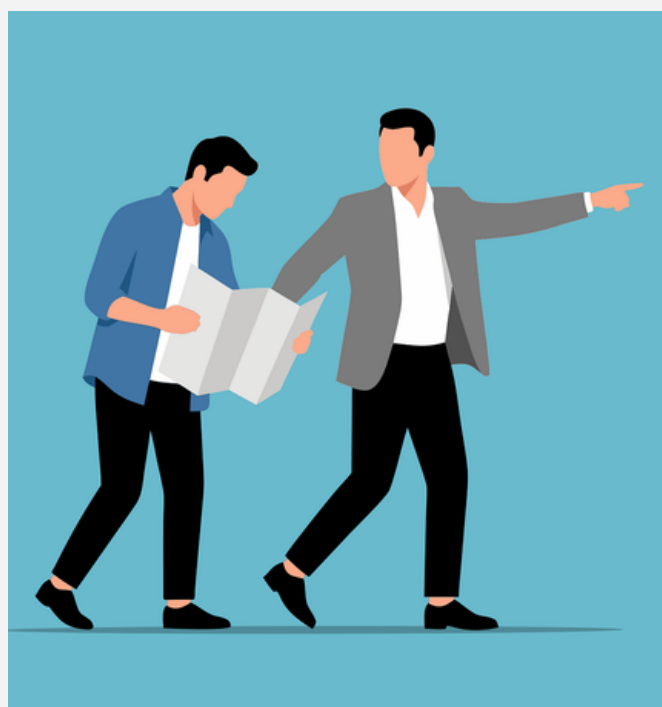
➤ Cuidados!

- Não se restrinja: A missão deve expressar por que a organização existe e qual valor entrega ao seu público. Evite limitar-se à descrição de seus produtos vendidos ou serviços prestados.

- Lucro não é Missão: No setor privado, o lucro é uma consequência da atividade empreendedora e não a justificativa da sua existência.

- Evite textos longos: O conteúdo deve ser robusto, mas o enunciado precisa ser sintético.

- Seja autêntico: A missão deve refletir a realidade da organização e orientar efetivamente suas ações, decisões e comportamentos.



2. Visão Organizacional: O Horizonte Desejado

➤ O que é?

A visão organizacional projeta uma realidade onde a organização deseja chegar no futuro. Ela traduz uma imagem inspiradora do que a organização pretende se tornar, orientando suas escolhas e esforços ao longo do tempo.

Mais do que um desejo distante, a visão deve enunciar um futuro desafiador, mas possível. Deve ser capaz de mobilizar pessoas e direcionar a estratégia institucional, sendo ao mesmo tempo um sonho e um propósito.

➤ Por que é importante?

A visão é um elemento de alinhamento e inspiração que orienta a organização na construção do futuro desejado. Sua importância se manifesta de diferentes formas:

- **Inspiração:** Permite que os gestores monitorem se a organização permanece no curso correto para alcançar seu destino idealizado.
- **Orientação de decisões:** Serve de base para o desdobramento de metas e objetivos de longo prazo, de modo que as escolhas feitas no presente estejam alinhadas com o destino que a organização deseja alcançar.
- **Engajamento:** Uma visão estratégica possibilita que cada integrante da organização compreenda como as suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia da organização. Essa percepção contribui para que os participantes se sintam parte de algo maior.

- **Compromisso com a Sociedade:** No serviço público, ela explicita o papel que a instituição deseja desempenhar na sociedade, destacando o resultado da sua atuação institucional em prol do interesse coletivo.

➤ Como definir?

A construção da visão exige um olhar pragmático para o futuro. A visão deve possuir um horizonte delimitado, mesmo que este seja de longo prazo.

Um ponto importante é que ela não precisa ser estática: a organização pode estabelecer sucessivas visões correspondentes aos diferentes ciclos de planejamento estratégico. Assim, ao término de cada ciclo, uma nova visão é formulada, refletindo um estágio mais avançado de desenvolvimento institucional.

Essa evolução gradual permite que a organização caminhe de forma estruturada em direção ao impacto final proposto em sua missão.

➤ O que ela deve expressar?

Diferente da missão, a visão é focada em recortes temporais e resultados finais. Seus componentes básicos incluem:

- **Imagem de Futuro:** A descrição clara de como a organização quer ser vista e reconhecida pelo mercado ou pela sociedade.
- **Realização do Impacto:** A compreensão de que atingir a visão significa, na prática, concretizar o impacto definido na missão.
- **Compromisso Ético:** No contexto público, deve incorporar o papel normativo e ético frente ao interesse coletivo.

➤ Exemplos

- **Petrobras:** *“Ser a melhor empresa diversificada e integrada de energia na geração de valor, construindo um mundo mais sustentável, conciliando o foco em óleo e gás com a diversificação em negócios de baixo carbono (inclusive produtos petroquímicos, fertilizantes e biocombustíveis), sustentabilidade, segurança, respeito ao meio ambiente e atenção total às pessoas”.*
- **Universidade Federal de Viçosa:** *“Ser referência nacional e internacional em ensino, pesquisa, extensão e inovação, reconhecida pela sociedade como instituição promotora do desenvolvimento sustentável e da inclusão social”.*
- **Tribunal de Justiça de Alagoas:** *“Até 2026, ser reconhecido pela sociedade como uma justiça célere e efetiva, fundamentada nos valores institucionais e estar entre os melhores tribunais estaduais de porte semelhante na prestação jurisdicional”.*

➤ Cuidados!

- Evite exageros: Declarações como "ser a melhor empresa do mundo" dificilmente inspiram quando não são factíveis. Defina com clareza em que aspecto ou área de atuação a organização busca destaque.
- Evite indefinições: Uma visão sem um horizonte temporal definido, ainda que de longo prazo, arrisca se tornar um desejo eterno que nunca gera ações concretas no presente.
- Comunique: A visão deve ser compartilhada com os colaboradores da empresa para que oriente o trabalho de todos.



3. Valores Organizacionais: Princípios e Comportamentos

➤ O que é?

Os valores constituem o conjunto de princípios e crenças a serem difundidos na organização e servem de referência para a conduta da empresa. Desta forma, exprimem a filosofia administrativa e as tradições da organização, respondendo à pergunta: de qual forma realizamos nossos negócios e competências?

➤ Por que é importante?

Os valores organizacionais representam os princípios que permeiam a cultura da organização e orientam sua atuação cotidiana. Assim, eles influenciam decisões, comportamentos e prioridades. Sua importância está em contribuir para:

- **Melhora no planejamento:** Valores sólidos e duradouros influenciam positivamente a qualidade dos processos e resultados do planejamento estratégico.
- **Senso de identidade:** Funcionam como suporte para a criação de uma identidade organizacional única, podendo inclusive constituir uma vantagem competitiva ou diferenciação no mercado.
- **Segurança Institucional:** valores bem definidos influenciam o comportamento das pessoas, ajudando a evitar que indivíduos justifiquem condutas inadequadas ou moralmente questionáveis baseando-se apenas em julgamentos pessoais.

➤ Como definir?

A construção dos valores organizacionais deve resultar do comprometimento da liderança e pode ser organizado através de um processo participativo. Porém, sua efetividade depende de mais do que sua definição. Para que se tornem parte da cultura organizacional, observe algumas etapas:

- **Assuma os valores:** A gestão deve adotar os valores como referência para suas atitudes e decisões, demonstrando-os por meio de exemplos concretos.
- **Formalize os valores:** Registre-os em documentos institucionais, como códigos de ética, políticas e normativos, para que orientem oficialmente a atuação da organização.
- **Incorpore os valores à rotina:** Promova ações de comunicação e mecanismos de reconhecimento que incentivem sua prática no cotidiano.



➤ O que uma declaração de valores deve expressar?

No contexto da gestão estratégica e cultura organizacional, uma declaração de valores organizacionais deve contemplar:

- Princípios ou crenças fundamentais: representam as convicções centrais da organização sobre aquilo que considera ético, importante e desejável.
- Orientação para comportamentos: os valores devem servir de referência para as decisões, atitudes e comportamentos esperados de seus integrantes.
- Compromisso com a atuação: os valores devem ser sólidos o suficiente para orientar políticas, normas e instrumentos institucionais, como códigos de ética, assegurando sua aplicação na prática organizacional.

➤ Exemplos

- Petrobras: Cuidado com as pessoas; Integridade; Sustentabilidade; Inovação; Comprometimento com a Petrobras e com o país.
- UFV: Ética, transparência, excelência, comprometimento social, respeito às diversidades e sustentabilidade.

➤ Cuidados!

- Dissonância entre discurso e prática: De nada adianta declarar um valor e agir de forma contrária. Se a organização afirma valorizar a inovação mas reprime a experimentação e o erro, perde sua credibilidade.
- Evite valores genéricos: Termos muito abertos somente são úteis quando seu significado é claramente definido para a realidade da organização. Transforme-os em comportamentos e práticas.
- Lidere pelo exemplo: Os valores precisam ser vivenciados pela liderança. Quando gestores agem em desacordo com os princípios declarados, os demais membros tendem a percebê-los como mera formalidade.
- Coerência: Os valores devem refletir princípios que a organização esteja verdadeiramente disposta a praticar. Valores idealizados, mas incompatíveis com a cultura e as práticas da organização, dificilmente serão incorporados ao cotidiano.



4. Análise Ambiental: O Diagnóstico Situacional Estratégico

➤ O que é?

A análise ambiental pode ser compreendida como um esforço organizado, sistemático e contínuo da organização para conhecer o contexto no qual está inserida. Diferente da visão clássica, que trata a organização como um sistema fechado, as teorias modernas a entendem como um sistema aberto (ou um organismo), cuja sobrevivência depende de constantes trocas de recursos e interações com seu meio. Este elemento do planejamento estratégico funciona como um diagnóstico situacional que transforma dados brutos em conhecimento estratégico, subsidiando a formulação de estratégias.

➤ Por que é importante?

Nenhuma organização opera no vácuo. A importância da análise ambiental reside na sua capacidade de organizar informações na forma de conhecimento estratégico, transformando uma visão reativa em uma gestão proativa. Suas principais funções são:

- **Redução de Incertezas:** Permite identificar necessidades, restrições e ameaças antes que elas comprometam as operações.
- **Eficiência na Alocação de Recursos:** Direciona o uso racional dos recursos materiais, financeiros e de gestão de pessoas ao focar nos pontos onde a organização possui maior potencial de sucesso.
- **Identificação de Vantagem Competitiva:** Pode revelar forças e competências distintivas que tornam a instituição única em seu mercado ou área de atuação.
- **Antecipação de Riscos:** Desenvolve insumos importantes para correções de curso e sustentabilidade da visão de longo prazo.

➤ Como definir?

A definição do diagnóstico ambiental deve ser um processo contínuo devido à mutabilidade e volatilidade do ambiente. Ela normalmente é dividida em duas grandes fases interdependentes entre si:

Análise Externa: Examina as relações entre a organização e o meio circundante, focando em variáveis não controláveis pela organização. Segundo Oliveira (2018), ela deve preceder a análise interna para que a empresa avalie se possui competências para explorar as oportunidades detectadas. Inclui fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, legais e demográficos.

Análise Interna: Lança um olhar introspectivo sobre os recursos, processos e cultura da própria instituição para identificar suas potencialidades e vulnerabilidades. Analisa os recursos, capacidades, processos, estrutura, cultura organizacional e desempenho institucional, forças e fragilidades que influenciam a execução da estratégia. O mesmo autor sugere considerar as quatro grandes funções de uma empresa: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

A integração desses olhares costuma se consolidar através da **Análise SWOT** (do inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou **Análise FOFA** (em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que organiza as variáveis conforme sua origem (interna ou externa) e seu impacto (positivo ou negativo).

➤ Análise SWOT

A análise SWOT integra de forma simples e organizada os resultados das análises interna e externa. Seu objetivo é sintetizar as informações obtidas sobre a organização e seu ambiente, facilitando a formulação de estratégias e seu embasamento.

O ponto de partida é a identificação dos quatro grupos de fatores:

- **Forças** (Strengths): correspondem às capacidades, recursos e competências **internas** que favorecem o desempenho da organização e representam seus principais diferenciais.
- **Fraquezas** (Weaknesses): representam limitações **internas** que dificultam o alcance dos objetivos estratégicos, como deficiências de recursos, processos ineficientes ou carências de competências.
- **Oportunidades** (Opportunities): consistem em fatores **externos** favoráveis que podem ser aproveitados para ampliar resultados ou desenvolver novas iniciativas.
- **Ameaças** (Threats): são fatores **externos** capazes de comprometer o desempenho da organização, exigindo monitoramento e estratégias para mitigar seus efeitos.



A Análise SWOT permite identificar e compreender as relações entre os fatores identificados. Uma boa estratégia procura utilizar as forças para aproveitar oportunidades, reduzir fraquezas, minimizar ameaças e fortalecer continuamente a capacidade de adaptação da organização às mudanças do ambiente.

➤ Como elaborar uma Matriz SWOT?

A elaboração da matriz SWOT pode seguir quatro etapas simples:

1. Levante informações sobre o ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças.
2. Analise a organização internamente, identificando suas características e classificando-as como forças ou fraquezas.
3. Organize as informações na matriz SWOT, classificando cada fator conforme sua origem e seu impacto.
4. Utilize a matriz para formular estratégias, priorizando ações que potencializem as forças, aproveitem as oportunidades, reduzam as fraquezas e minimizem os efeitos das ameaças.

O mesmo fator externo pode representar uma oportunidade ou uma ameaça, conforme o contexto organizacional. O surgimento de uma nova tecnologia, por exemplo, pode ser uma oportunidade para uma instituição inovadora que a incorpora rapidamente ou uma ameaça para quem depende de sistemas mais antigos ou tem baixa capacidade de inovação.

➤ Exemplos

- Forças Internas: Reputação da instituição, qualidade técnica do corpo docente/técnico, localização estratégica ou eficiência nos processos administrativos.
- Fraquezas Internas: Obsolescência tecnológica, insuficiência orçamentária, infraestrutura física degradada ou dependência de um único fornecedor.
- Análise de Macroambiente: Uma mudança na legislação educacional (fator legal) ou a redução do orçamento governamental (fator econômico).

➤ Cuidados!

- Seja conciso: Evite listar um grande número de fatores pouco relevantes. Priorize aqueles que realmente influenciam o desempenho da organização.
- Cuidado com a Subjetividade: Sempre que possível, utilize indicadores e dados quantitativos para evitar que a análise ambiental seja baseada apenas em percepções ou opiniões.
- Não Confunda Variáveis: Lembre-se que Forças e Fraquezas são coisas que você controla; Oportunidades e Ameaças são coisas que acontecem lá fora e você apenas reage ou se antecipa.
- Revise periodicamente: O ambiente organizacional é dinâmico. A matriz SWOT deve ser atualizada sempre que ocorrerem mudanças significativas.

5. Ferramentas de Apoio: Organizando a Estratégia

➤ O que é?

As ferramentas de apoio ao planejamento estratégico são instrumentos gerenciais utilizados para estruturar, organizar e/ou apoiar a formulação, a implementação e o monitoramento da estratégia. Na prática, são formulários ou modelos padronizados que representam metodologias auxiliares para os gestores na análise de problemas, definição de prioridades, desdobramento de objetivos e acompanhamento de resultados.

➤ Por que é importante?

O planejamento estratégico produz resultados somente quando suas diretrizes são, de fato, incorporadas à gestão cotidiana. Nesse contexto, as ferramentas de apoio aproximam o planejamento da prática gerencial, reduzindo o risco de que o plano estratégico permaneça apenas como um documento formal. Sua importância manifesta-se em:

- **Suporte à Tomada de Decisão:** fornecem informações, métodos e critérios que auxiliam os gestores na definição de prioridades e na resolução de problemas.
- **Alinhamento Organizacional:** facilitam a comunicação da estratégia, permitindo que gestores e equipes compreendam os objetivos institucionais e reconheçam sua contribuição para alcançá-los.
- **Eficiência na Gestão:** auxiliam na definição de responsabilidades, prazos, indicadores e recursos, promovendo maior racionalidade na utilização dos recursos públicos e privados.
- **Monitoramento e Aprendizado:** permitem acompanhar a execução das ações, avaliar resultados e realizar ajustes sempre que necessário.

➤ Como definir as ferramentas a serem usadas?

A escolha e uso de ferramentas de apoio deve considerar o contexto organizacional, os objetivos estratégicos e a capacidade de utilização pela equipe gestora, de forma a atender às necessidades da organização. Para isso, considere:

- **Porte e Complexidade:** instituições maiores e mais complexas tendem a demandar ferramentas de integração estratégica, como o Balanced Scorecard (BSC), enquanto organizações menores podem obter resultados com instrumentos mais simples, como o 5W2H.
- **Cultura Organizacional:** as metodologias escolhidas devem respeitar a maturidade da equipe, a cultura institucional e a capacidade de implementação da organização.
- **Ambiente de Atuação:** organizações inseridas em ambientes de elevada complexidade institucional ou política podem beneficiar-se de metodologias como o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que considera a interação entre diferentes atores e interesses.

A seguir, apresentam-se algumas das ferramentas mais difundidas.

➤ Análise SWOT

A Análise SWOT, apresentada no tópico anterior, constitui um dos principais instrumentos de diagnóstico estratégico e pode servir de base para a aplicação das demais ferramentas de planejamento.

➤ **Balanced Scorecard (BSC)**

O BSC é um sistema de apoio à estratégia e procura enxergar a organização de maneira holística. Possui uma abordagem estratégica gerencial e é importante para transformar a visão de longo prazo em planos de ação mensuráveis e compreensíveis para todos os níveis. O BSC divide a organização quatro perspectivas tradicionais:

Aprendizado e Crescimento: Trata do capital humano, da cultura e da tecnologia. Responde à pergunta: "Como devemos aprender e inovar para sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?". Foco na capacitação de funcionários, clima organizacional, infraestrutura de TI e retenção de talentos.

Processos Internos: Identifica quais processos operacionais e de negócios precisam ser excelência para satisfazer clientes e acionistas. Responde à pergunta: "Em quais processos precisamos ser excelentes?". Foco na qualidade de produção, tempo de ciclo, inovação de produtos e eficiência operacional.

Clientes: Mede como a empresa é percebida pelo seu público-alvo e sua proposta de valor no mercado. Responde à pergunta: "Como os clientes nos enxergam?". Foco na satisfação do cliente (NPS), retenção, aquisição de novos clientes e fatia de mercado (market share).

Financeira: Acompanha os resultados econômicos gerados pela execução das estratégias. Responde à pergunta: "Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como devemos parecer aos nossos acionistas?". Foco no retorno sobre o investimento (ROI), margem de lucro, redução de custos e crescimento de receita.

Nas organizações públicas e instituições de ensino, o BSC pode ser adaptado para refletir a finalidade pública dessas instituições. Nesses casos, a perspectiva financeira deixa de ocupar a posição central da estratégia, cedendo lugar ao cidadão, à sociedade ou aos demais stakeholders como foco principal. As demais perspectivas permanecem presentes, mas são orientadas para fortalecer a governança, a transparência, a eficiência dos processos e a capacidade institucional de gerar valor público.

Um componente importante do BSC é o Mapa Estratégico, um painel visual que sintetiza a estratégia em um único quadro, mostrando os nexos causais entre os objetivos definidos. Isso também facilita a percepção do papel de cada servidor para a realização da estratégia global.

A figura a seguir apresenta o mapa estratégico disponibilizado pelo Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), ilustrando como os objetivos estratégicos podem ser organizados e relacionados entre si para representar a estratégia do órgão.

O documento encontra-se disponível em:

<https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/governanca/planejamento-estrategico-institucional-pei/mapa-estrategico>

Direcionadores Estratégicos

Missão

Superar a Fome, Reduzir a Desigualdade Social e Garantir a Dignidade, a Inclusão, a Proteção Socioassistencial às pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Visão

Políticas efetivas e de excelência de Desenvolvimento Social, de Segurança Alimentar e Nutricional, de Assistência Social, de Cuidados, de Inclusão Socioeconômica e de Renda de Cidadania.

Valor Público

Superação da Fome
Redução das Desigualdades Sociais
Inclusão e Proteção Socioassistencial
Segurança Alimentar e Nutricional
Acesso a Direitos e Garantia de Cuidados
Inclusão Socioeconômica
Cadastro Único qualificado.

Valores

Ética

Valorização das Pessoas

Comprometimento

Transparência

Respeito

Inclusão

Objetivos Estratégicos

Finalísticos

Promover o reconhecimento e a garantia do Direito do Cuidado por meio de uma Política Nacional Integrada de Cuidado

Identificar e incluir famílias em situação de vulnerabilidade social no Cadastro Único e produzir informações e conhecimento para promoção do acesso às políticas sociais e seu aprimoramento

Superar a Fome, Garantir a Segurança Alimentar e Nutricional e Consolidar o SISAN

Reestruturar e incrementar a Política de Assistência Social fortalecendo a Rede SUAS para prevenção e proteção social de pessoas em situação de vulnerabilidade, risco social e violação de direitos

Promover o desenvolvimento e a proteção social das famílias vulneráveis em situação de pobreza por meio da transferência condicionada de renda e da indução e articulação intersetorial e interfederativa voltada à utilização de serviços públicos de saúde, educação e assistência social

Fomentar oportunidades de trabalho e empreendedorismo a fim de promover a inclusão socioeconômica de pessoas em situação de vulnerabilidade, respeitando as especificidades regionais e territoriais

Gerenciais

Proporcionar uma gestão orçamentária e financeira transparente e efetiva que favoreça o uso eficiente dos recursos públicos e a sua manutenção

Oferecer às unidades do Ministério instâncias e mecanismos integrados de coordenação, planejamento e assessoramento baseados nas melhores práticas de governança pública, com foco na gestão por resultados, a fim de apoiar as ações e as tomadas de decisão

Aumentar o diálogo com a sociedade sobre as políticas de desenvolvimento social e combater as "fake news" e a desinformação

Suporte

Aperfeiçoar a gestão estratégica de pessoas a partir de uma abordagem ética, humanizada e baseada em evidências

Institucionalizar a transformação digital do MDS, modernizar e integrar a estrutura e os serviços de Tecnologia da Informação e suportar com qualidade a escalada dos serviços prestados

Promover inovação na gestão de contratos, logística e serviços

➤ 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento operacional utilizada para organizar objetivos estratégicos na forma de ações concretas. Seu principal propósito é detalhar a execução das iniciativas, definindo de forma clara o que será realizado, quem será responsável, quando ocorrerá, onde será executado, como será desenvolvido, por que a ação é necessária e quais recursos financeiros serão empregados.

Ao estruturar essas informações, o 5W2H reduz ambiguidades, facilita a coordenação das equipes e fortalece o acompanhamento das atividades ao longo da implementação do planejamento estratégico. A metodologia organiza o plano de ação a partir de sete perguntas fundamentais, conforme o quadro a seguir.

5W2H – PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O 5W2H é uma ferramenta que ajuda a planejar ações de forma clara e completa, respondendo a sete perguntas fundamentais para garantir que nada importante seja esquecido.

PERGUNTA	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
 What (O quê?)	Define a ação ou o que será feito.	Qual é a ação, atividade ou entrega que será realizada?	Realizar capacitação sobre planejamento estratégico.
 Why (Por quê?)	Explica o objetivo e a justificativa.	Qual é o motivo da ação? Qual problema será resolvido ou qual oportunidade será aproveitada?	Melhorar a capacidade da equipe para elaborar e executar planos estratégicos.
 Where (Onde?)	Define o local de execução.	Onde a ação será realizada? Em qual setor, unidade ou campus?	No auditório do Campus A ou na plataforma online institucional.
 Who (Quem?)	Define o responsável ou executor.	Quem será o responsável pela execução da ação? Quem irá participar ou executar?	Coordenação de Planejamento e equipe de Gestão.
 When (Quando?)	Define o prazo de execução.	Quando a ação será iniciada? Qual é o prazo para conclusão?	Início: 10/06/2025 Término: 25/06/2025
 How much (Quanto custa?)	Estima o custo necessário.	Qual será o custo estimado para realizar a ação?	R\$ 3.500,00 (para materiais e serviços)
 How (Como?)	Define o método ou o processo.	Como a ação será realizada? Quais são as etapas ou métodos?	Através de aulas expositivas, atividades práticas e avaliação final.



DICA: Responder a todas essas perguntas torna o plano de ação mais completo, facilita a comunicação, evita retrabalhos e aumenta as chances de sucesso na execução.

Com isso, o 5W2H é especialmente útil para transformar objetivos e metas em ações operacionais mais definidas. De forma simples, favorece a distribuição de responsabilidades, o acompanhamento dos prazos, a alocação de recursos e o monitoramento da execução, sendo utilizado tanto em organizações públicas quanto privadas.

➤ Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Diferentemente das abordagens tradicionais, que tendem a conceber o planejamento como um processo predominantemente linear e normativo, o PES reconhece que a organização está inserida em um contexto político e social dinâmico, marcado pela interação entre diferentes atores, interesses e relações de poder.

Sua metodologia estrutura o processo de planejamento em quatro momentos interdependentes, que se influenciam continuamente:

Momento Explicativo: Busca compreender a realidade atual e identificar os nós críticos, diferenciando causas, sintomas e efeitos dos problemas.

Momento Normativo-Prescritivo: Define a situação desejada e estabelece objetivos, metas, recursos e prazos para alcançá-la.

Momento Estratégico: Avalia a viabilidade das ações propostas, considerando a interação entre os diferentes atores, os recursos disponíveis e as restrições políticas, institucionais e organizacionais.

Momento Tático-Operacional: Corresponde à implementação das ações planejadas, acompanhada de monitoramento e ajustes contínuos, permitindo adaptar a estratégia às mudanças do contexto e ampliar a capacidade de governo da organização.

O PES é especialmente indicado para organizações públicas e instituições que atuam em ambientes complexos, caracterizados pela presença de múltiplos atores, interesses e restrições. Nesses ambientes, a negociação, a construção de consensos e a capacidade de adaptação tornam-se elementos relevantes para a implementação da estratégia.

➤ Exemplos

- SWOT: Uma universidade pode identificar como força seu corpo docente altamente qualificado, como fraqueza a limitação orçamentária, como oportunidade a expansão da educação híbrida e como ameaça a redução dos recursos públicos destinados à educação.

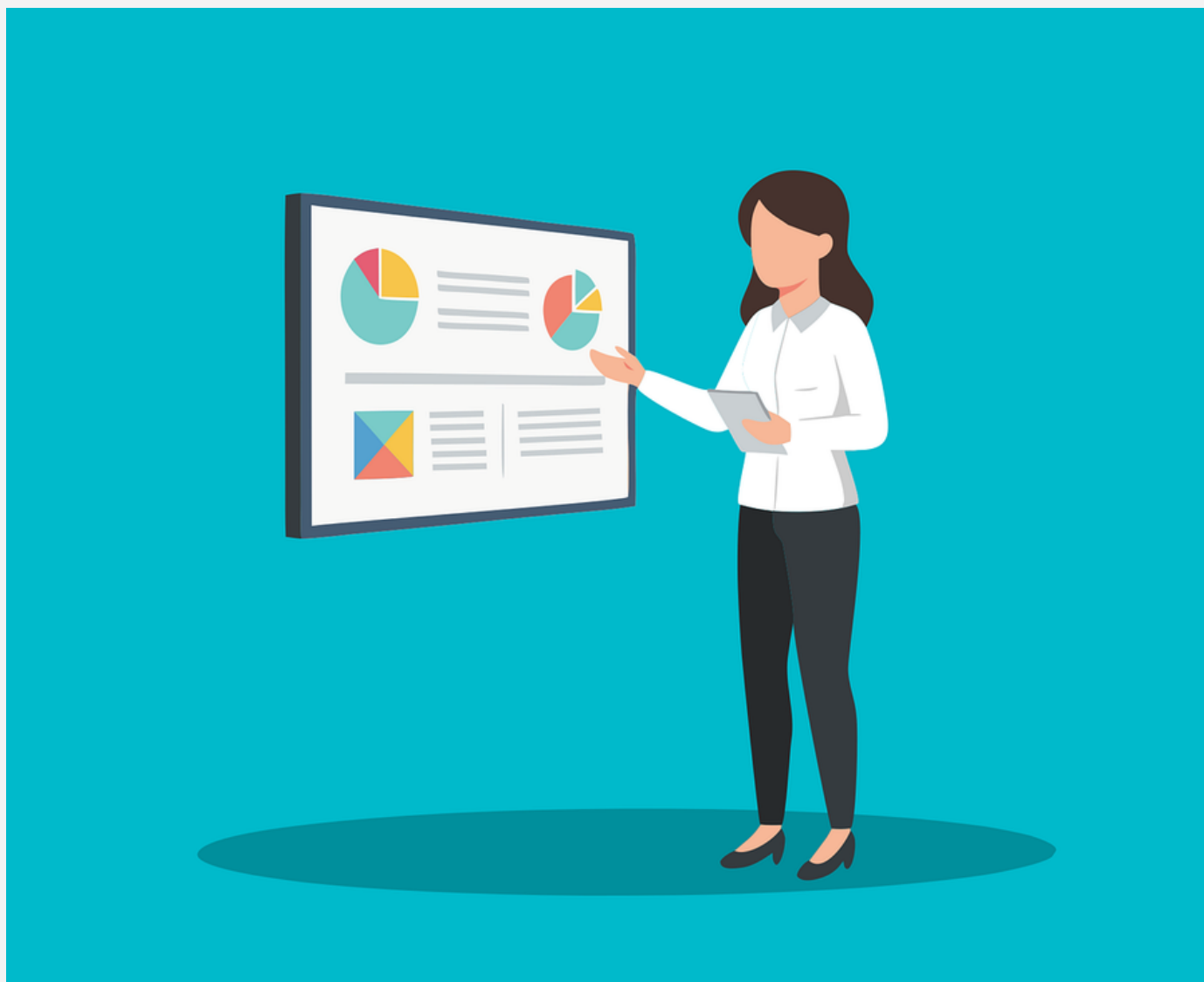
- BSC: Um campus universitário estabelece como objetivo estratégico ampliar seu impacto social. Para isso, organiza seu mapa estratégico relacionando: capacitação de servidores, melhoria dos processos internos, aumento da satisfação dos estudantes e fortalecimento dos resultados institucionais.

- 5W2H: Para implantar um programa de acolhimento estudantil, a equipe deve definir o que será executado, por que a ação é necessária, quem será o responsável, onde ocorrerá, quando será realizada, como será implementada e quais recursos financeiros serão utilizados.

- PES: Diante da necessidade de ampliar a permanência estudantil, a gestão identifica os principais atores envolvidos, analisa interesses conflitantes, negocia soluções e acompanha continuamente a implementação das ações definidas.

➤ Cuidados!

- Excesso de burocratização: As ferramentas devem apoiar a tomada de decisão, e não se transformar em um fim em si mesmas. O excesso de formulários, indicadores ou relatórios pode reduzir sua utilidade prática.
- Entenda o contexto: Nem toda metodologia é apropriada para todas as organizações. Considere o porte, a complexidade, a disponibilidade de informações e a maturidade da equipe antes de definir quais instrumentos utilizar.
- Atente-se à finalidade da ferramenta: Cada metodologia foi desenvolvida para atender a uma etapa ou necessidade específica do planejamento estratégico. Por exemplo, a SWOT apoia o diagnóstico, já o BSC auxilia no desdobramento da estratégia e seus objetivos.



6. Objetivos, Metas e Ações: Operacionalização da Estratégia

➤ O que é?

Os objetivos, as metas e as ações representam a tradução da estratégia em resultados mensuráveis. Enquanto o planejamento estratégico define a direção da organização, esses elementos especificam o que se pretende alcançar, em que prazo e por meio de quais iniciativas.

Esses elementos constituem o núcleo operacional do planejamento estratégico. São eles que transformam a missão, a visão e as diretrizes estratégicas em resultados concretos e passíveis de execução.

Embora estejam diretamente relacionados, cada um desses elementos possui uma finalidade específica. Os objetivos indicam o que a organização pretende alcançar; as metas estabelecem quanto e em que prazo esse resultado deverá ser atingido; e as ações descrevem as iniciativas necessárias para tornar esse resultado possível.

➤ Por que é importante?

Uma estratégia somente produz resultados quando é traduzida em objetivos claros, metas mensuráveis e ações bem definidas. A elaboração adequada desses elementos contribui para:

- **Direcionamento da atuação:** assegura que as atividades desenvolvidas estejam alinhadas à missão e aos objetivos estratégicos da organização.
- **Priorizar recursos:** permite concentrar esforços humanos, financeiros e materiais nas iniciativas de maior relevância para a instituição.

- **Facilitar o monitoramento:** possibilita acompanhar o progresso da estratégia por meio de indicadores, identificando desvios e oportunidades de melhoria.

- **Fortalecer a transparência:** favorece a prestação de contas, accountability e a avaliação dos resultados alcançados.

➤ Como definir?

A construção de objetivos, metas e ações deve seguir uma sequência lógica e coerente.

1. Defina **objetivos** claros: Os objetivos expressam os resultados amplos que a organização pretende alcançar. Devem ser escritos com verbos no infinitivo que indiquem mudança de estado, como fortalecer, ampliar, reduzir, aperfeiçoar, consolidar...

2. Estabeleça **metas** mensuráveis: Cada objetivo deve possuir uma ou mais metas que indiquem o resultado esperado, preferencialmente por meio de valores absolutos, percentuais ou índices, acompanhados de um prazo para sua realização.

3. Defina as ações: As **ações** representam as iniciativas que serão executadas para alcançar as metas estabelecidas. Devem responder, de forma objetiva, como a organização pretende atingir os resultados esperados.

Além disso, estabeleça **justificativa, responsáveis, prazos e indicadores**. Cada ação deve possuir responsáveis claramente definidos, cronograma de execução e indicadores que permitam acompanhar sua implementação e seus resultados.

➤ Quais elementos devem estar presentes?

Um plano de ação consistente normalmente contempla:

- **Objetivo Estratégico:** resultado amplo que a organização pretende alcançar.
- **Meta:** resultado específico, mensurável e temporalmente definido que expressa o nível de desempenho esperado para o objetivo estratégico.
- **Indicador:** medida mensurável utilizada para acompanhar e avaliar o alcance da meta.
- **Ação (ou Iniciativa):** conjunto de atividades que serão executadas para atingir a meta.
- **Responsável:** unidade, setor ou pessoa encarregada pela execução.
- **Prazo:** período previsto para implementação da ação ou alcance da meta.
- **Recursos:** meios humanos, financeiros, materiais ou tecnológicos necessários à execução.

➤ Exemplos

- Objetivos respondem à pergunta: "o que se pretende alcançar?";
- Metas respondem: "quanto, até quando e em relação a qual referência?";
- Indicadores respondem: "como será medido o progresso?";
- Ações estratégicas respondem: "o que será feito para alcançar a meta?".

• Exemplo 1

Objetivo Estratégico: Fortalecer a permanência estudantil.

Meta: Reduzir em 20% a taxa de evasão dos cursos de graduação até dezembro de 2028, em relação a 2025.

Indicador: Taxa anual de evasão estudantil.

Ações: Implantar um programa de acompanhamento acadêmico para estudantes ingressantes; Ofertar monitorias e ações de apoio pedagógico.

• Exemplo 2

Objetivo Estratégico: Aumentar a eficiência dos processos administrativos.

Meta: Reduzir em 30% o tempo médio de tramitação dos processos administrativos até dezembro de 2027.

Indicador: Tempo médio de tramitação dos processos (dias).

Ações: Revisar e simplificar os fluxos administrativos; Implantar sistema eletrônico de processos; Realização de curso de capacitação com os servidores responsáveis pelos procedimentos.

➤ Cuidados!

- **Não confunda:** O objetivo expressa o resultado desejado; a meta define quanto e quando esse resultado deverá ser alcançado; a ação corresponde às iniciativas necessárias para torná-lo realidade.
- **Evite indicadores sem utilidade prática:** Os indicadores devem produzir informações relevantes para apoiar a tomada de decisão. Verifique se cumprem essa função.
- **Mantenha o foco estratégico:** Demandas operacionais e situações urgentes fazem parte da rotina organizacional, mas não devem comprometer a execução das prioridades estratégicas.

7. Implementação: Do Planejamento à Ação

➤ O que é?

A implementação corresponde à etapa em que as diretrizes definidas durante o planejamento passam a orientar efetivamente a atuação da organização. É nesse momento que objetivos, metas e ações deixam de representar intenções e são incorporados às decisões, aos processos e às atividades desenvolvidas no cotidiano institucional.

Implementar uma estratégia significa mobilizar pessoas, processos e recursos para alcançar os resultados pretendidos. Esse processo é contínuo e exige coordenação, comunicação, acompanhamento e capacidade de adaptação diante das mudanças do ambiente organizacional.

➤ Por que é importante?

A qualidade de um planejamento estratégico também depende de sua implementação. Mesmo estratégias bem formuladas podem não produzir resultados quando não são adequadamente executadas. Assim, uma implementação eficaz contribui para:

- Transformar a estratégia em resultados: assegura que os objetivos estratégicos sejam efetivamente convertidos em ações e benefícios para a organização e para a sociedade.
- Alinhar pessoas e processos: promove a integração entre os diferentes setores da instituição, orientando esforços para objetivos comuns.
- Fortalecer a capacidade de adaptação: permite revisar prioridades e ajustar a execução sempre que mudanças no ambiente interno ou externo exigirem novas respostas.

➤ Como implementar?

A implementação estratégica deve ser entendida como um processo permanente de coordenação e acompanhamento. Algumas práticas contribuem para seu sucesso:

- Comunique a estratégia: A missão, a visão, os objetivos e as metas devem ser amplamente divulgados para que todos compreendam sua contribuição para os resultados institucionais.
- Integre o planejamento à rotina gerencial: O plano estratégico deve orientar reuniões, decisões, definição de prioridades e alocação de recursos, deixando de ser apenas um documento de referência.
- Promova o engajamento: A participação de gestores, servidores, colaboradores e demais partes interessadas fortalece o comprometimento com a execução das ações.
- Capacite os envolvidos: Promova ações de capacitação para que gestores e colaboradores compreendam o planejamento estratégico, conheçam suas responsabilidades e desenvolvam as competências necessárias para implementar as ações previstas.
- Acompanhe continuamente: Realize reuniões periódicas, monitore indicadores e revise o andamento das ações para identificar desvios e promover ajustes tempestivos.
- Adapte quando necessário: Mudanças no ambiente podem exigir revisões das ações ou das prioridades, preservando, sempre que possível, os objetivos estratégicos da organização.

➤ O que fazer após a implementação?

- **Monitore sem parar:** Não espere o fim do ano para ver o que deu errado. O controle deve ser preventivo e contínuo, permitindo que você identifique desvios e corrija a rota em tempo hábil.
- **Rotinize:** Transforme o plano em parte do cotidiano. Realize reuniões periódicas para discutir indicadores e use o documento como referência para as decisões importantes.
- **Comunique os resultados:** Compartilhe os avanços, desafios e conquistas alcançadas. A divulgação dos resultados fortalece o comprometimento da equipe e mostra que o planejamento está produzindo resultados concretos.
- **Aprenda com os resultados:** Nem todas as ações produzirão os resultados esperados. Utilize as lições aprendidas para aperfeiçoar processos, revisar práticas e fortalecer o planejamento futuro.

➤ Exemplos

- **Comunicação Institucional:** Divulgação do mapa estratégico, dos objetivos e dos principais resultados por meio de reuniões, boletins eletrônicos, portal institucional e outros canais de comunicação.
- **Reuniões de Acompanhamento:** Realização periódica de reuniões entre gestores para analisar indicadores, avaliar o andamento das ações e definir medidas corretivas quando necessário.
- **Priorização de Recursos:** Direcionamento de recursos financeiros para iniciativas previstas no planejamento estratégico, priorizando projetos alinhados aos objetivos institucionais.

- **Revisão das Ações:** Readequação do cronograma ou das iniciativas planejadas em resposta a mudanças orçamentárias, legais ou institucionais, preservando os objetivos estratégicos.

➤ Cuidados!

- **Não negligencie a comunicação:** Estratégias pouco conhecidas dificilmente serão executadas de forma consistente. A comunicação deve ser constante e alcançar todos os níveis da organização.
- **Compatibilize objetivos e recursos:** Metas e ações precisam ser compatíveis com a capacidade financeira, operacional e institucional da organização. A implementação depende de um planejamento realista.
- **Monitore continuamente:** O acompanhamento permite identificar problemas antes que comprometam os resultados, favorecendo a adoção de medidas corretivas em tempo oportuno.
- **Valorize a participação:** A implementação tende a ser mais efetiva quando gestores, equipes e demais partes interessadas compreendem os objetivos da estratégia e participam de sua execução e aperfeiçoamento.



8. Monitoramento, Avaliação e Controle: Acompanhando a Estratégia

➤ O que é?

O monitoramento, a avaliação e o controle constituem o sistema responsável por acompanhar a execução da estratégia e verificar se a organização permanece alinhada aos objetivos definidos.

O **monitoramento** corresponde ao acompanhamento contínuo da execução das ações, o que permite identificar avanços, dificuldades e desvios ao longo do processo. A **avaliação** consiste na análise periódica dos resultados alcançados, buscando verificar o grau de cumprimento das metas, a qualidade dos resultados obtidos e os impactos produzidos pelas ações implementadas. Já o **controle** compreende o conjunto de procedimentos utilizados para comparar o desempenho observado com aquele planejado de forma a subsidiar a tomada de decisões e a adoção de medidas corretivas.

De forma geral, o controle estratégico envolve quatro etapas fundamentais: o estabelecimento de **padrões** de desempenho, a **mensuração** dos resultados alcançados, a **comparação** entre o desempenho esperado e o realizado e, por fim, a implementação das **ações corretivas** necessárias. O uso de indicadores e outros instrumentos de acompanhamento permite transformar informações sobre a execução atual da estratégia em conhecimento útil para a gestão. Desta forma, é possível corrigir desvios, aperfeiçoar processos e aumentar as chances de alcance dos objetivos institucionais.

➤ Por que é importante?

Um sistema de monitoramento e controle permite acompanhar a implementação da estratégia, identificar desvios e produzir informações confiáveis para subsidiar a tomada de decisões. Entre suas principais contribuições destacam-se:

- Apoio à tomada de decisão: fornece informações que auxiliam gestores na revisão de prioridades, na realocação de recursos e na definição de ações corretivas.
- Transparência e *accountability*: fortalece a prestação de contas, amplia a transparência e favorece o acompanhamento dos resultados pela sociedade e pelos órgãos de controle.
- Gestão de riscos: possibilita identificar problemas, vulnerabilidades e tendências antes que produzam impactos significativos sobre os objetivos estratégicos.
- Aprendizado organizacional: permite que a organização aprenda com sua própria experiência, aperfeiçoando seus processos, indicadores e estratégias.



➤ Eficiência, Eficácia e Efetividade

No contexto do planejamento estratégico, o desempenho organizacional pode ser analisado sob três perspectivas complementares: eficiência, eficácia e efetividade. Embora, por vezes, sejam erroneamente utilizados como sinônimos, esses conceitos possuem significados distintos e auxiliam o gestor na avaliação da qualidade dos resultados alcançados.

- A **eficiência** responde à pergunta: "os recursos foram utilizados da melhor forma possível?". Refere-se à capacidade de produzir resultados com o menor consumo possível de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos, minimizando desperdícios.

Exemplo: realizar uma capacitação utilizando o orçamento previsto e concluindo todas as atividades dentro do prazo estabelecido.

- A **eficácia** responde à pergunta: "as metas foram alcançadas?". Está relacionada ao grau de cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, independentemente dos recursos utilizados.

Exemplo: capacitação dos 100 servidores até o final do ano, conforme previsto no plano estratégico.

- A **efetividade** responde à pergunta "Os resultados produziram o impacto esperado?". Avalia se as ações implementadas geraram mudanças concretas e duradouras na organização ou na sociedade.

Exemplo: após as capacitações, observar redução significativa no retrabalho e aumento da satisfação dos usuários dos serviços prestados pela instituição.

➤ Como estruturar?

Idealmente, o sistema de monitoramento e controle deve ser concebido juntamente com o planejamento estratégico, e não apenas após sua implementação. Para estruturá-lo, recomenda-se observar os seguintes aspectos:

- Defina indicadores adequados: os indicadores devem estar diretamente relacionados aos objetivos e metas, permitindo acompanhar seu desempenho de forma objetiva.

- Estabeleça padrões de desempenho: sempre que possível, determine metas ou valores de referência que permitam avaliar se os resultados alcançados estão dentro do esperado.

- Organize a coleta das informações: defina quais dados serão coletados, com quais instrumentos, quem será responsável por essa atividade e com que periodicidade ela ocorrerá.

- Estabeleça rotinas de monitoramento: realize reuniões para analisar indicadores, acompanhar a execução das ações e decidir sobre eventuais ajustes.

➤ Quais componentes devem estar presentes?

Um sistema de monitoramento, avaliação e controle normalmente é composto pelos seguintes elementos:

- Indicadores de Desempenho: as medidas utilizadas para acompanhar a evolução dos objetivos e metas.
- Metas ou padrões de referência: os parâmetros utilizados para comparar o desempenho observado com o desempenho esperado.
- Monitoramento: acompanhamento contínuo da execução das ações e da evolução dos indicadores.
- Avaliação: análise periódica dos resultados alcançados, identificando avanços, dificuldades e oportunidades de melhoria.
- Controle: utilização das informações produzidas pelo monitoramento e pela avaliação para orientar a tomada de decisões, implementar ações corretivas e assegurar o alinhamento entre a execução e os objetivos estratégicos.
- Feedback (Retroalimentação): utilização das informações produzidas para aperfeiçoar processos, revisar ações e atualizar o planejamento estratégico quando necessário.



Considerações Finais

Ao longo deste guia foram apresentados conceitos, ferramentas e recomendações que podem apoiar o processo do planejamento estratégico. Contudo, nenhuma metodologia substitui o julgamento do gestor, o conhecimento da realidade organizacional ou a capacidade de adaptação diante de contextos em constante transformação. O êxito do planejamento depende menos da adoção de modelos sofisticados e mais da disposição em planejar, executar, acompanhar os resultados e aprender continuamente com a experiência.

Ainda assim, independentemente do porte ou da natureza da organização, o planejamento estratégico representa uma oportunidade para fortalecer a coordenação das ações e integrar pessoas em torno de objetivos comuns. Quando incorporado ao cotidiano institucional, torna-se mais que um documento e passa a constituir um processo permanente de reflexão, aprendizagem e aprimoramento.

Nenhum plano estratégico produz resultados sem o envolvimento daqueles responsáveis por executá-lo. Compartilhe objetivos, estimule a participação e valorize as contribuições da equipe ao longo de todo o processo.

Para facilitar a compreensão do processo como um todo, a figura a seguir sintetiza as principais etapas do planejamento estratégico apresentadas ao longo deste guia. O esquema evidencia como cada elemento se relaciona com os demais, formando um ciclo de gestão.

Que as orientações contidas neste guia possam contribuir para tornar esse processo mais acessível e aplicável, servindo como um instrumento de apoio aos gestores na construção de organizações mais eficientes e comprometidas com a geração de valor para a sociedade.



O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um ciclo contínuo de reflexão, decisão, ação e aprendizado.



PRINCÍPIOS QUE SUSTENTAM TODO O PROCESSO



Participação
Envolver pessoas e partes interessadas em todas as etapas.



Alinhamento
Garantir coerência entre estratégia, ações e recursos.



Transparência
Comunicar de forma clara e aberta com todos os públicos envolvidos.



Foco em Resultados
Buscar impacto real e melhoria contínua do desempenho.



Aprendizado Contínuo
Aprender, adaptar e evoluir constantemente para gerar mais valor.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

Discente

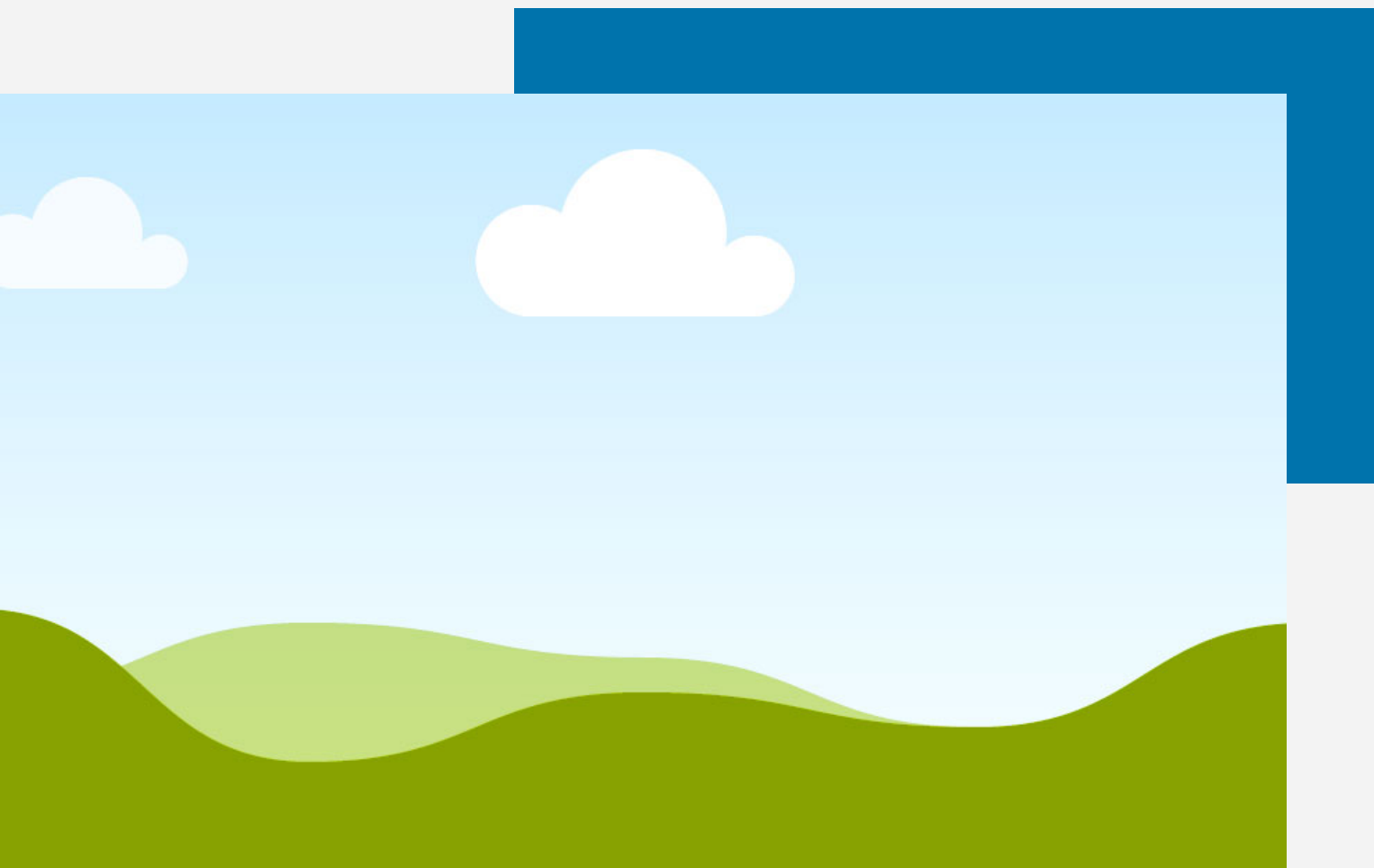
Elton Andrade Bezerra
Mestrando do PROFIAP
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)
email: elton.bezerra@delmiro.ufal.br

Orientador

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz
Docente orientador
Universidade Federal de Alagoas -UFAL
nicholas.cruz@feac.ufal.br
Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional -
PROFIAP

Vínculo Institucional

Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade - FEAC
programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública - PROFIAP



BIBLIOGRAFIA

Para a elaboração deste guia, foram consultadas as seguintes obras:

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. rev. e atual. Barueri - SP: Manole, 2014.

ENAP. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília, DF: 2019.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Guia Técnico de Gestão Estratégica** v1.0; Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2021.

FONSECA, Platini Gomes et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais**: uma análise entre regiões. 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MATOS, Lucas et al. **Planejamento estratégico aplicado ao setor público**: o caso de uma Subsecretaria do Ministério da Saúde. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SANT'ANA, Tomás Dias et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: Um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. FORPDI, 2017.

As figuras esquemáticas e infográficos apresentados neste guia foram elaborados com o auxílio de ferramentas de inteligência artificial e posteriormente revisados e adaptados pelo autor. As imagens ilustrativas utilizadas ao longo da obra foram obtidas gratuitamente no banco de imagens Pexels (<https://www.pexels.com>).

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao Sr.

Prof. Dr. Thiago Trindade Matias

Diretor Geral da Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Guia de Apoio ao Planejamento Estratégico”, derivado da dissertação de mestrado “Planejamento Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior: Elaboração de um Guia Técnico de Apoio ao Planejamento Estratégico para a Universidade Federal de Alagoas – Campus do Sertão”, de autoria de “Elton Andrade Bezerra.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal de Alagoas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um material didático de apoio/suporte e seu propósito é auxiliar a Universidade Federal de Alagoas, Campus do Sertão, na estruturação dos próximos Planos de Desenvolvimento da Unidade (PDU).

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@feac.ufal.br.

Delmiro Gouveia, AL ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Elton Andrade Bezerra, mestrando
em Administração Pública (PROFIAP)

Orientador: Prof. Dr. Nicholas Joseph
Tavares da Cruz

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

01 de Agosto de 2026