



GERENCIAMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Guia de Elaboração do Plano Estratégico

Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso

Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação



Guia de Elaboração do Plano Estratégico

Este Guia foi elaborado pela Coordenadoria de Planejamento Institucional dos Jurisdicionados com o apoio técnico da UFMT - Universidade Federal do Estado de Mato Grosso através do projeto de pesquisa do convênio 01/2020, e tem como objetivo disponibilizar material de fácil acesso e compreensão para uso dos professores/consultores na construção do plano estratégico dos municípios. Seu uso é restrito e exclusivo para este fim e sua reprodução total ou parcial é não controlada, disponibilizada via site do TCE MT.

Tribunal de Contas de Mato Grosso

José Carlos Novelli
Presidente

Valter Albano
Conselheiro Vice-presidente

Guilherme Antonio Maluf
Conselheiro Corregedor-geral

Antônio Joaquim
Conselheiro Ouvidor-geral

Waldir Júlio Teis
Conselheiro Supervisor
da Escola Superior de Contas

**Gonçalo Domingos de
Campos Neto**
Conselheiro

Sérgio Ricardo
Conselheiro

Secretaria de Planejamento Integração e Coordenação

Adjair Roque de Arruda
Secretário

Guilherme de Almeida
Subsecretário

Coordenadoria de Planejamento Institucional dos Jurisdicionados

Profº Engº Volmir Manhabosco
Coordenador

Equipe Técnica

Simone R. Albuquerque
Eliane Sguarizi Maciel

Dehon Caporossi
Terezinha Rezende

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Professor Dr. Evandro Aparecido Soares da Silva
Reitor

Prof. Dr. Alexandre, dos Anjos
Coordenador Acadêmico do Convênio

Professora Dr. Debora Pedrotti
Coordenadora Executiva do Convênio

Equipe Técnica de Elaboração

Coordenadoria de Planejamento Institucional dos Jurisdicionados

Profº Engº Volmir Manhabosco

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Prof. Dr. Paulo Augusto Ramalho de Souza

Prof. Dr. Edson de Aro

Prof. Dr. José Jaconias da Silva

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Negócio	Controle externo da gestão dos recursos públicos.
Missão	Controlar a gestão dos recursos públicos do estado e dos municípios de Mato Grosso, mediante fiscalização, orientação, avaliação de desempenho e julgamento, contribuindo para a qualidade do gasto e a efetividade na prestação dos serviços, no interesse da sociedade.
Visão	Ser um novo paradigma de Tribunal de Contas, por meio de sua missão, contribuindo para que as gestões públicas estadual e municipal de Mato Grosso, sejam referência em administração pública em nosso país.

Valores	
Justiça	Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, coerência, impessoalidade e imparcialidade.
Qualidade	Atuar de forma ágil, tempestiva, com eficiência, eficácia e efetividade, baseada em padrões de excelência de controle e gestão.
Liderança	Atuar com base nos princípios e valores éticos, de forma independente, técnica, responsável, proativa, leal, colaborativa e comprometida com a identidade institucional e com o interesse público.
Colaboratividade	Estabelecer parcerias com organizações governamentais e/ou não governamentais para somar competências, capacidades e recursos em ações que possibilitem a implementação e/ou a consolidação de políticas públicas, conforme a nova Visão Estratégica estabelecida para o TCE/MT.
Transparência	Disponibilizar e comunicar tempestivamente, em linguagem clara e de fácil acesso, as ações, decisões e atos de gestão do TCE/MT, bem como as informações dos fiscalizados sob sua guarda, no interesse da sociedade.
Responsabilidade	Atuar fundamentado estritamente na ordem legal e jurídica vigente, embasado em práticas de boa governança e assumir suas responsabilidades de ordem fiscal, gerencial, programática e de transparência.
Inovação	Estar permanentemente aberto para a adoção de medidas criativas e originais, utilizando os recursos humanos e tecnológicos disponíveis, no aprimoramento dos processos, programas, projetos, sistemas e serviços.
Iniciativa	Protagonizar a busca de soluções para as grandes questões públicas por meio de atitudes assertivas e propositivas.
Diversidade	Buscar permanentemente a compreensão das diferenças e antagonismos na sociedade para propor soluções convergentes, inclusivas e capazes de contribuir no avanço do processo civilizatório.
Excelência	Pautar-se pela busca permanente da excelência corporativa, mantendo-se como referência nas ações de controle e como organização essencial para o setor público.

PROGRAMA DE APOIO AO GERENCIAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO



O que é o GPE

O Programa de Apoio ao Gerenciamento do Planejamento Estratégico foi criado para promover na cultura do planejamento dentro da administração dos Municípios do Mato Grosso. O seu objetivo é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população e nos resultados das políticas públicas.

Como funciona

O apoio se dá por meio da Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação que, em parceria com a UFMT, oferece toda a capacitação técnica, equipes municipais e a orientação metodológica para elaborar, executar, monitorar e avaliar o plano de desenvolvimento da sua cidade. Além disso, um software do GPE é cedido aos municípios, permitindo que os gestores acompanhem passo a passo a evolução do planejamento.

Veja mais em WWW.TCEMT.COM.BR

Apresentação

O foco do programa é disseminar a cultura do planejamento estratégico e da administração pública gerencial orientada para resultados nas unidades gestoras jurisdicionadas no Estado de Mato Grosso. O objetivo geral é estimular o desenvolvimento institucional e contribuir para a melhoria da qualidade nos serviços e nos resultados das políticas públicas.

O Apoio ao Gerenciamento do Planejamento Estratégico se dá por meio do fornecimento de capacitação técnica às equipes, orientação metodológicas e ferramentas tecnológicas para elaborar, executar, monitorar e avaliar o plano.

Para condução do programa, o TCE MT criou a Coordenadoria de Planejamento Estratégico dos Jurisdicionados na Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação, e que, em parceria com a Universidade Federal do Estado de Mato Grosso orienta todo o processo de planejamento, desde a construção do plano até as fases de execução e avaliação.

O objetivo deste material é de apoio aos consultores na elaboração e desenvolvimento do mapa estratégico nos municípios adesos ao Programa de Apoio ao Gerenciamento Estratégico do TCE de Mato Grosso de forma sistematizada.

Histórico das Revisões

<i>Revisão 1.0 – jul/22</i>	<i>Emissão inicial</i>
<i>Revisão 1.1 – out/22</i>	<i>Inserção do Quadro 11 - Identificação da Análise do Ambiente Template para Programas e Projetos Inserção do Anexo 1 – Template para Elaboração do Mapa Estratégico</i>

1. INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O que é o Planejamento Estratégico?

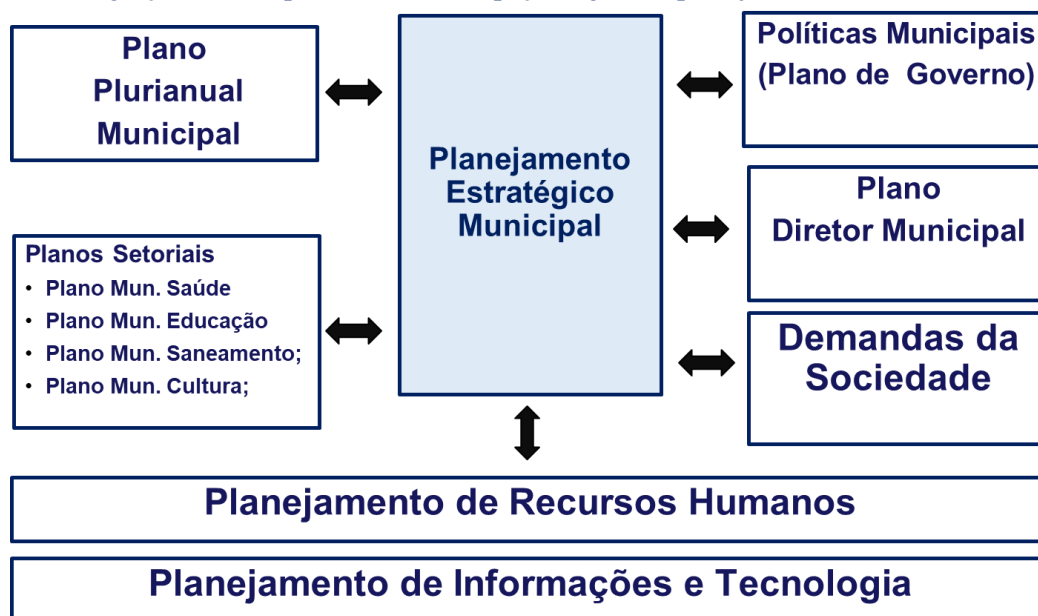
O planejamento é uma prática essencial na administração, seja pública ou privada. Sua utilização traz benefícios como a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização contribuindo para evitar a desorganização nas operações, bem como no aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos da organização.

O planejamento possibilita a coordenação de diferentes pessoas, projetos e ações, desenvolvimento da análise do ambiente interno e externo, a necessidade de elaboração de diagnóstico situacional, identificação das estratégias e planos, execução e controle para avaliação dos resultados (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Todo esse processo é acompanhado por um software, denominado GPE, com cessão de uso às unidades gestoras adesos ao programa.

O planejamento estratégico é um dos elementos da governança pública e consiste em trazer para uma estrutura gerencial o desenvolvimento de objetivos, metas e iniciativas a partir da análise dos planos municipais conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Integração com os planos setoriais e peças legais de planejamento



Fonte: SEPLAN TCE MT

1.1 MÉTODO DO PLANO ESTRATÉGICO

O método de trabalho adotado nas unidades gestoras onde o TCE - MT atua apoiando as equipes é baseado nos fundamentos teóricos do *Balanced Scorecard* (BSC) e do Ciclo PDCA, do acrônimo inglês *Plan-Do-Check-Act*, a prática de gestão mais utilizada em instituições públicas e privadas para esta atividade, disseminado por William Edward Deming. O BSC é classificado como um sistema de suporte a decisão por reunir elementos-chaves para acompanhar o cumprimento das estratégias.

Para o desenvolvimento e operacionalização do plano estratégico desde sua concepção a sua execução, as organizações privadas e públicas têm utilizado e/ou adaptado a ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 2004), como ferramenta para melhoria do desempenho organizacional.

Este instrumento de gestão organizacional tem sido utilizado como um referencial de análise da estratégia na orientação de gerar valor. O BSC é estruturado para organismos públicos em quatro perspectivas, sendo elas: a) Perspectiva da Sociedade; b) Perspectiva Financeira; c) Perspectiva de Processos Internos; e d) Perspectiva Aprendizado e Conhecimento.

Neste processo de construção no desenvolvimento do BSC é utilizado o ciclo PDCA que é um método gerencial para a implantação do plano e reflete em suas quatro fases, a base filosófica do melhoramento contínuo.

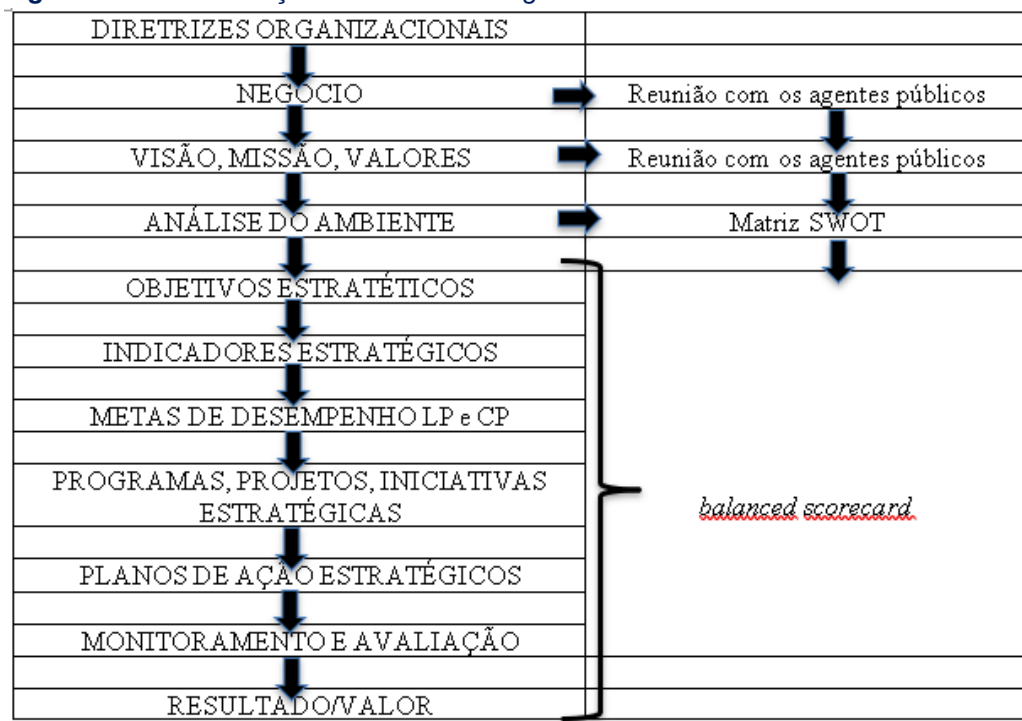


Figura 2 – Ciclo PDCA ou Ciclo Demming

A aplicação deste método de gerenciamento possibilita a efetiva implementação do plano estratégico e a correção de rumos, quando necessário. As fases do PDCA estão demonstradas na Figura 2.

Assim, este guia busca ser material de orientação do trabalho para os atores envolvidos no processo de elaboração, desenvolvimento e execução do plano estratégico municipal. A Figura 3 mostra a sequência de eventos relevantes para uma gestão orientada para resultados a ser desenvolvidas nos municípios.

Figura 3 – Sistematização do Plano Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores

1.2 - Instalação do Comitê do Gerenciamento do Plano Estratégico (GPE)

Para a construção do plano estratégico/mapa estratégico é necessário o apoio da liderança do(a) Prefeito(a) para o desenvolvimento do plano. Assim, orienta-se que seja elaborado portaria nomeando uma comissão composta pelo Prefeito, Coordenador do GPE e Secretários das pastas da prefeitura.

Esta comissão sugere-se que seja presidida pelo prefeito com a função de conduzir o processo das decisões e seja que as informações sejam organizadas pelo Coordenador do GPE. A comissão terá um prazo de 60 dias para construção do plano estratégico com o apoio do consultoria da UFMT/TCE.

O papel do Coordenador do GPE no município é presidir e gerenciar as ações e atividades junto aos secretários e demais agentes públicos para o desenvolvimento do processo de desenvolvimento do mapa estratégico junto ao consultor. Essas ações e atividades relacionam-se com a definição do cronograma de reuniões mensais para planejamento, organização e controle das fases de implementação do plano estratégico.

O papel do consultor é apoiar o desenvolvimento das fases junto ao comitê do GPE local na construção do mapa estratégico do município.

2. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para a elaboração do plano estratégico nos municípios adesos ao programa do TCE, o consultor e o Comitê do GPE se reunirão por meio de encontros virtuais agendados previamente para o desenvolvimento do diagnóstico situacional, para identificar as diretrizes organizacionais, o negócio, visão, missão e valores na construção do mapa estratégico. A partir de então, busca-se fazer uma análise do ambiente na identificação das demandas sociais e elaboração de políticas públicas. Assim, para compreensão desta sistematização das ações dos atores envolvidos, foram organizados em 4 fases o processo de planejamento para elaboração do mapa estratégico.

- **Fase 1 – Identificação do negócio e identidade organizacional;**
- **Fase 2 - Identificação da análise do ambiente;**
- **Fase 3 - Identificação dos objetivos estratégicos na construção do mapa estratégico;**
- **Fase 4 - Identificação dos indicadores estratégicos.**

2.1 FASE 1 – IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Nesta seção serão discutidos o negócio e a identidade organizacional e apresentados os *templates* como modelo para desenvolvimento do mapa estratégico.

2.1.1 Negócio

Para compreender o BSC parte-se do conhecimento da organização por meio do desenvolvimento da identidade organizacional. Assim, propõe-se iniciar a identidade pelo reconhecimento do seu negócio fazendo os seguintes questionamentos:

Qual é o negócio?

Quais produtos e serviços são entregues?

Qual é o valor que a organização entrega?

Essa pergunta surge da premissa que o seu negócio está relacionado ao valor entregue e não aos produtos e serviços. Desta forma, se eu compreendo que a minha organização é um conjunto de processos, projetos e recursos que transformam e entregam valor aos meus clientes, eu tenho os subsídios para compreender o meu negócio. O Quadro 1 mostra alguns exemplos de negócio.

Quadro 1 – Exemplos de Negócio na Administração Pública

ORGANIZAÇÃO	NEGÓCIO
Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso	Controle externo da gestão dos recursos públicos.
Prefeitura Municipal de Água Boa - MT	Políticas Públicas
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso	Salvaguardar a vida e o patrimônio
O negócio desta prefeitura é:	

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.2 Missão

Define o propósito central da organização, o motivo de sua existência. A missão examina a razão de ser da organização. Considera-se a missão como uma bússola com a qual se guiará (NÍVEN, 2005). Neste sentido, busca-se evidenciar o principal bem ou serviço que a organização proporciona de forma direta ao usuário externo.

A missão deve estabelecer o marco que justifica a intervenção pública no âmbito de responsabilidade; capacidade de manter o foco diretivo no importante; conseguir encaminhar os apoios políticos e capacidades administrativas da instituição; e mostrar aos grupos de interesse a criação de valor público esperado. A declaração da missão deve ser objetiva, sintética e de fácil compreensão, de forma a identificar as características únicas da organização. O Quadro 2 mostra alguns exemplos de missão.

Quadro 2 – Exemplos de Missão na Administração Pública

ORGANIZAÇÃO	NEGÓCIO	MISSÃO
Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso	Controle externo da gestão dos recursos públicos.	Controlar a gestão dos recursos públicos do estado e dos municípios de Mato Grosso, mediante fiscalização, orientação, avaliação de desempenho e julgamento, contribuindo para a qualidade do gasto e a efetividade na prestação dos serviços, no interesse da sociedade
Prefeitura Municipal de Água Boa - MT	Políticas Públicas	Garantir eficiência e transparência na Gestão de Políticas Públicas, promovendo o desenvolvimento humanizado e sustentável, visando o bem-estar social e participativo.
Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso	Salvaguardar a vida e o patrimônio	Salvaguardar a vida, o patrimônio e o meio ambiente por meio de ações preventivas e de atendimento às urgências e emergências.

Fonte: Elaborado pelos autores

Perguntas orientadoras para definição da Missão, conforme Matias-Pereira (2010):

1. Para que existe a instituição?
2. Quais são os principais serviços e produtos que geram?
3. Quais são os usuários externos e internos?
4. Podem outros oferecer os mesmos produtos/serviços?
5. Qual é a especificidade da instituição?

6. Qual é o público-alvo e a cobertura atual?

8. Qual a percepção da equipe diretiva e dos servidores a respeito da instituição?

O Quadro 3 mostra um modelo de *template* para elaboração da **Missão**.

Quadro 3 – *Template* para construção da Missão

Para escrever a missão da prefeitura, responda as seguintes perguntas:
O QUE FAZ?
COMO FAZ?
POR QUE FAZ?
Depois de respondida cada uma das perguntas, sintetize sua resposta em uma única frase. A missão da nossa prefeitura é:

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.3 Valores

Os valores são princípios eternos, representam as convicções mais profundas de uma organização e são demonstradas através dos comportamentos diários de todos os seus funcionários. Os valores de uma organização fazem uma proclamação pública de como ela espera que todos se comportem (NÍVEN, 2005). O Quadro 5 mostra alguns exemplos de Valores organizacionais na Administração Pública.

Quadro 5 – Exemplos de Valores na Administração Pública

<p>Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vide Página 04 deste Guia
<p>Prefeitura Municipal de Água Boa - MT</p> <p>Ética: Respeitar o cidadão e aos órgãos públicos e poderes constituídos;</p> <p>Transparência: Primar pela moralidade administrativa, publicidade moderna e ética profissional;</p> <p>Modernidade: Utilizar os meios disponíveis da sociedade</p> <p>Responsabilidade: Agir com prioridade em busca do alcance das metas estratégicas</p> <p>Eficiência: Atuar nos quesitos da estrutura implementadora do plano, afim de assegurar os resultados das políticas públicas;</p> <p>Sustentabilidade: Atuar no desenvolvimento com responsabilidade socioambiental, visando a inclusão social;</p>
<p>Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso</p> <p>Ética - Agir com responsabilidade, comprometimento, profissionalismo, transparência, honestidade, moralidade, lealdade e respeito às normas;</p> <p>Proatividade - Agir de forma antecipada com ações preventivas e nos preparando para a pronta resposta quando da urgência ou emergência.</p> <p>Qualidade - Atributo para atingir o padrão de excelência nos serviços prestados;</p> <p>Determinação - Convicção para cumprir a missão institucional;</p> <p>Coragem - Agir com ousadia, firmeza e tenacidade, mesmo com o sacrifício da própria vida;</p> <p>Altruísmo - Agir voluntariamente e indistintamente em benefício do próximo;</p> <p>Patriotismo - Sentimento de orgulho, valorização e respeito à pátria e seus símbolos;</p> <p>Responsabilidade social - Compromisso voluntário com o desenvolvimento social em prol da melhoria da qualidade de vida dos seus integrantes e da comunidade;</p> <p>Responsabilidade ambiental - Compromisso com a preservação do meio ambiente contribuindo com o desenvolvimento sustentável;</p> <p>Memória - Respeito aos veteranos, aos costumes e à história.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 – *Template* para construção dos Valores

Os valores desta prefeitura são:

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.4 Visão e Estratégia

Onde queremos estar no futuro. A afirmação de Visão significa a transição crítica entre a Missão e Valores, deve oferecer um panorama geral do que a organização pretende ser daqui a 12 anos. Esta afirmação são as bases para formulação da estratégia e objetivos.

Uma Visão poderosa fornece uma estrutura mental compartilhada a todos dentro da organização que ajuda a dar forma ao futuro quase sempre abstrato que se apresenta diante de nós (NÍVEN, 2005). O Quadro 7 mostra exemplos de Visão na Administração Pública.

Quadro 7 – Exemplos de Visão na Administração Pública

Organização	Visão
Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso	Ser um novo paradigma de Tribunal de Contas, por meio de sua missão, contribuindo para que as gestões públicas estadual e municipal de Mato Grosso, sejam referência em administração pública em nosso país.
Prefeitura Municipal de Água Boa - MT	Ser referência em desenvolvimento sustentável e qualidade de vida
Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Mato Grosso	Ser uma corporação autônoma e inovadora, que valorizando seu capital humano garanta a excelência no atendimento a todos os cidadãos mato-grossenses.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8 – Template para construção da Visão

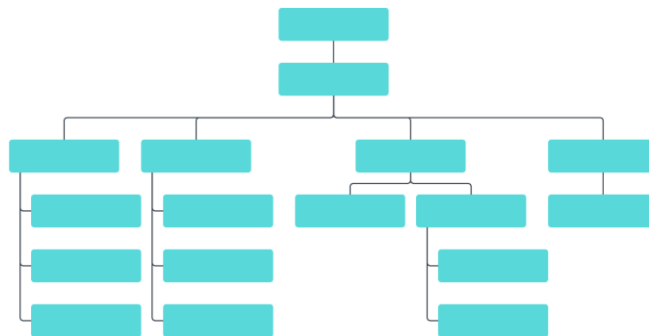
Para definir a visão, reflita:	A Visão de futuro para nossa prefeitura é:
Que tipo de organização desejamos nos tornar? O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho? De que modo essa visão representa os interesses da sociedade e os valores que prezamos? A Visão motiva as pessoas a adotarem ações na direção correta?	

2.1.5 Organograma da Prefeitura

Um organograma é uma representação gráfica da estrutura hierárquica de uma empresa, ou seja, um desenho organizacional que apresenta a configuração global dos cargos e da relação entre as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno de uma organização.

Neste sentido, a organização deve construir ou atualizar seu organograma do município para posterior inserção no sistema de informações GPE com a denominação das secretarias, gerencias e coordenações. A Figura 2 mostra um exemplo de organograma de um município.

Figura 4 – Exemplo de organograma



Quadro 09 – Organograma da Prefeitura

Colar aqui o
Organograma da Prefeitura

Nota: Validar a identidade organizacional com o Comitê do GPE e o prefeito antes da próxima fase.

2.2 FASE 2 – IDENTIFICAÇÃO DA ANÁLISE DO AMBIENTE

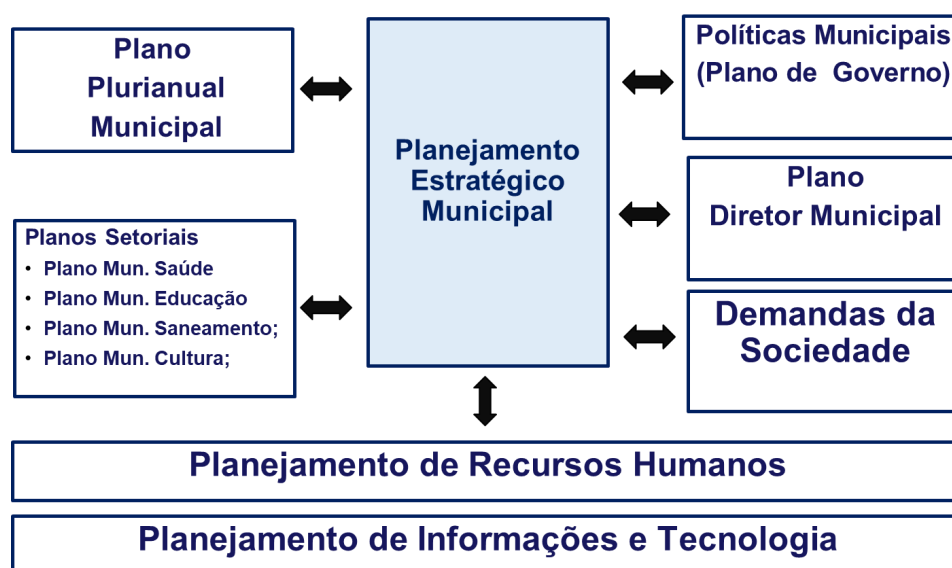
Nesta seção serão desenvolvidos a análise do ambiente interno e externo para a elaboração dos objetivos estratégicos.

2.2.1 Análise do Ambiente – Diagnóstico Situacional

As organizações públicas e privadas são sistemas abertos em interação com fatores e agentes internos e externos com os quais mantêm trocas e que se influenciam mutuamente. A interação entre a organização e o seu ambiente ocorre por intermédio das entradas (informação, recursos físicos e humanos etc.) e pelas saídas (produtos ou serviços públicos desenvolvidos). No caso da Administração Pública sua interação está diretamente ligada a sociedade, governos federal e estadual, com outros municípios, com organizações e governos estrangeiros, com organizações sem fins lucrativos, entre outros.

Assim, a estratégia precisa considerar a globalidade dos agentes e políticas que afetam o desempenho na decisão dos objetivos estratégicos e que afetam o uso dos recursos no contexto dos condicionantes e oportunidades envolvidos no ambiente (RIBEIRO SERRA, 2015).

Figura 5 - Integração com os planos setoriais e peças legais de planejamento



Fonte: SPLAN TCE MT (2022)

Neste processo de desenvolvimento dos objetivos estratégicos para elaboração do mapa estratégico, o comitê do GPE com o apoio do consultor utilizará a matriz SWOT

na operacionalização do processo de identificação das informações do ambiente interno e externo. A análise SWOT (FOFA) é um instrumento na organização do planejamento estratégico a partir da identificação das forças e fraquezas no ambiente interno e ameaças e oportunidades no ambiente externo.

- **Forças** - Nesse item são apresentadas as competências mais fortes da organização e estão relacionados aos seus aspectos internos.
- **Fraquezas** - São os pontos de melhoria de uma organização, onde é necessário o aperfeiçoamento das competências internas.
- **Oportunidades** - As oportunidades são fatores externos à organização, que influenciam positivamente e não se tem controle sobre elas. Podem ser regionais, nacionais ou até mesmo mundiais.
- **Ameaças** - São fatores externos que não sofrem influência da organização e pesam negativamente. Podem ser regionais, nacionais ou até mesmo mundiais.

Para construção da matriz SWOT, sugere-se consultar os seguintes documentos: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual, Plano Diretor, Planos Setoriais (Plano Municipal de Educação, Saúde, Saneamento, Cultura, Meio Ambiente, entre outros. Alguns outros documentos para levantamento de informação podem ser acessados no site do município, do estado e governo federal, e outras instituições como IBGE, Universidades, Tribunal de Contas etc.

Após identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades desenvolvidas na análise SWOT, o comitê do GPE com o apoio do consultor irá identificar os temas estratégicos norteadores para construção dos objetivos estratégicos relacionados as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

Quadro 10 - Template Matriz SWOT

Matriz SWOT		
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno		
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo		

Quadro 11 - Identificação da Análise do Ambiente - Template Programas e Projetos

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS (17)				PERSPECTIVAS BSC	
<input type="checkbox"/> ODS 1 – Erradicação da pobreza <input type="checkbox"/> ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável <input type="checkbox"/> ODS 3 – Saúde e bem-estar. <input type="checkbox"/> ODS 4 – Educação de qualidade <input type="checkbox"/> ODS 5 – Igualdade de gênero <input type="checkbox"/> ODS 6 – Água potável e saneamento <input type="checkbox"/> ODS 7 – Energia limpa e acessível <input type="checkbox"/> ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico <input type="checkbox"/> ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura <input type="checkbox"/> ODS 10 – Redução das desigualdades <input type="checkbox"/> ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis <input type="checkbox"/> ODS 12 – Consumo e produção responsáveis <input type="checkbox"/> ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima <input type="checkbox"/> ODS 14 – Vida na água <input type="checkbox"/> ODS 15 – Vida terrestre <input type="checkbox"/> ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes <input type="checkbox"/> ODS 17 – Parcerias e meios de implementação				<input type="checkbox"/> SOCIEDADE <input type="checkbox"/> PROCESSOS <input type="checkbox"/> APRENDIZADO E CRESCIMENTO <input type="checkbox"/> FINANCEIRA	
SECRETARIA -					
PLANO DE GOVERNO	PLANO MUNICIPALDA SECRETARIA (SETORIAL)	TEMAS OBJETIVOS	PROGRAMAS PROJETOS INICIATIVAS	PLANOS DE AÇÃO	SECRETARIAS/COORDENAÇÕES RESPONSÁVEL
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Exemplo de verbos: Garantir Melhorar Assegurar Fortalecer Erradicar Ampliar Eliminar Priorizar	Exemplo de verbos: Desenvolver Implementar Implantar Promover Incentivar Fomentar Estimular	Exemplo de verbos: Planejar Elaborar Criar Fazer Executar Contratar Avaliar	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				

2.3 FASE 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Os objetivos estratégicos devem ser relacionados com a missão e entendidos e compartilhados pelos seus atores e grupos de interesse devendo ser realistas e não muito ambiciosos e sejam o mais específico possível. Eles devem ser descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores. A definição dos objetivos estratégicos deve permitir identificar ações em âmbito de: programação; processos; cobertura; qualidade; oportunidade do serviço etc. Os objetivos estratégicos surgem como resposta a uma pergunta essencial: o que devemos conseguir no curto, médio e longo prazo, para ter uma ação coerente com a missão? (MATHIAS-PEREIRA, 2010).

Assim, a melhor maneira de se criar objetivos de desempenho e estratégico é examinar cada uma das perspectivas do BSC sob a forma de perguntas. Deve desafiar sua equipe a pensar nessas perguntas e basear seus objetivos nas respostas que obtiver (NIVEN, 2005), conforme perspectivas a seguir. Assim, as informações da análise SWOT deverão estar relacionadas como temas estratégicos alinhados as perspectivas do BSC, conforme Quadro 10.

Perspectiva da Sociedade/Cidadão: Quem é nosso público-alvo e qual é nossa proposta de valor em servi-lo? Exemplo: Assegurar o desenvolvimento econômico sustentável. Garantir qualidade na prestação dos serviços públicos de saúde. Assegurar a melhoria no ensino público. Fortalecer a política socioassistencial. Fomentar atividades de esporte, lazer e cultura. Garantir ordem pública e segurança. Garantir proteção do meio ambiente. Ampliar a infraestrutura e serviços de manutenção de qualidade.

Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento: De que habilidades e ferramentas nossos colaboradores precisam para ajudá-los a executar nossa estratégia? Exemplo: Assegurar a valorização e o reconhecimento dos servidores. Melhorar o desempenho profissional e gerencial. Ampliar as práticas de responsabilidade socioambiental.

Perspectiva de Processos Internos: Visando satisfazer nossos clientes “sociedade” e interessados, em que processos nos destacar que gerem valor?

Exemplo: Melhorar o desempenho gerencial e profissional. Assegurar o atendimento humanizado. Assegurar o controle social, a transparência e a participação social na gestão das políticas públicas. Elevar a qualidade da gestão do poder executivo municipal. Garantir a celeridade e qualidade dos processos internos.

Perspectiva financeira: Que passos financeiros são necessários para garantir a execução de sua estratégia?

Exemplo: Assegurar o equilíbrio fiscal. Reduzir custos. Ampliar a receita.

Quadro 12 – Template para elaboração dos objetivos estratégicos

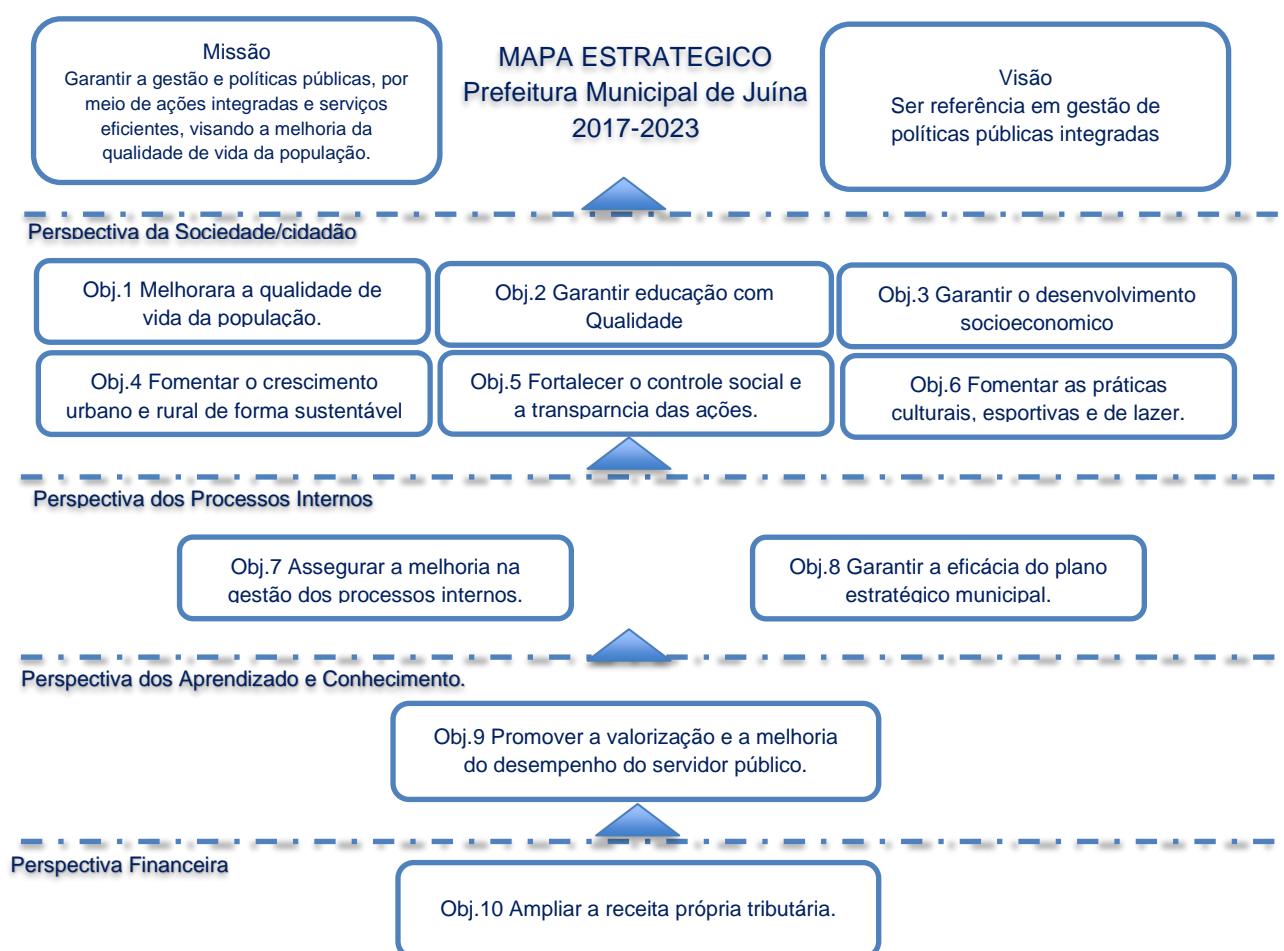
Defina os objetivos estratégicos: Perspectiva Sociedade/Cidadão:
1)
2)
3)
4)
5)
Defina os objetivos estratégicos: Perspectiva de Processos Internos:
5)
6)
Defina os objetivos estratégicos: Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento:
7)
8)
9)
Defina os objetivos estratégicos: Perspectiva Financeira:
10)
11)

Fonte: Elaborado pelos autores

2.3.2 Mapa Estratégico

O mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. Essa arquitetura de causa e efeito que interliga as quatro perspectivas nesta estrutura força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem se cria valor (KAPLAN; NORTON, 2004). A Figura 3 mostra um exemplo do mapa estratégico do município de Juína/MT.

Figura 6 - Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: TCE – MT (2022)

Quadro 13 - Mapa estratégico do Município

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	
MISSÃO:	
VISÃO:	
VALORES:	
OBJETIVOS	
Perspectiva da Sociedade/Cidadão:	
1.	
2.	
3.	
Perspectiva de Processos Internos:	
4.	
5.	
Perspectiva de Processos Internos:	
6.	
Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento:	
7.	
8.	
Perspectiva Financeira:	
9.	
10.	

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Validar a identidade organizacional com o Comitê do GPE e o prefeito.

2.4 FASE 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Nesta fase serão apresentados os indicadores de desempenho conforme **Caderno de Indicadores do TCE-MT**.

2.4.1 Indicadores Estratégicos

Os indicadores de desempenho se apresentam como referências para permitir que o sistema de gestão possa controlar e identificar as necessidades e melhorar o desempenho da organização.

Os indicadores devem ser definidos previamente, visto que a medição do desempenho em reação ao objetivo principal da organização depende deles. Assim, constituem um meio para auxiliar a gestão no propósito de alcançar os objetivos e não um fim em si mesmos (Matias-Pereira, 2010).

Os indicadores são ferramentas gerenciais relevantes de gestão para a administração pública, assim, como um instrumento essencial para fiscalização, controle e acompanhamento da gestão pública por parte da sociedade organizada. Neste sentido, indicadores são instrumentos de medição das variáveis sociais, entendidos como as medidas que descrevem como uma instituição está alcançando seus objetivos e metas (Matias-Pereira, 2010).

Para a construção dos indicadores estratégicos que sustentarão os objetivos estratégicos do plano, sugere-se acessar o **Caderno de Indicadores**.

REFERENCIAS

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Mapas estratégicos - **Balanced Scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. - São Paulo, Atlas, 2010.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RIBEIRO SERRA, F. A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos**. Fernando A. Ribeiro Serra ... [et al.]. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Anexo I

Template para Elaboração do Mapa Estratégico

Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso
Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação



Template para Elaboração do Mapa Estratégico

PRODUTO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Quadro 1 – Exemplos de Negócio na Administração Pública

ORGANIZAÇÃO	NEGÓCIO
O negócio desta prefeitura é:	

Quadro 4 – *Template* para construção da Missão

Para escrever a missão da prefeitura, responda as seguintes perguntas:
O QUE FAZ?
COMO FAZ?
POR QUE FAZ?
Depois de respondida cada uma das perguntas, sintetize sua resposta em uma única frase. A missão da nossa prefeitura é:

Quadro 6 – *Template* para construção dos Valores

Os valores desta prefeitura são:

Quadro 8 – *Template* para construção da Visão

Para definir a visão, reflita:	A Visão de futuro para nossa prefeitura é:
<p>Que tipo de organização desejamos nos tornar?</p> <p>O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?</p> <p>De que modo essa visão representa os interesses da sociedade e os valores que prezamos?</p> <p>A Visão motiva as pessoas a adotarem ações na direção correta?</p>	

Quadro 9 – Organograma da Prefeitura

Colar aqui o Organograma da Prefeitura

PRODUTO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA ANÁLISE DO AMBIENTE

Quadro 10- *Template* Matriz SWOT

Matriz SWOT		
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno		
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo		

Quadro 11 - Identificação da Análise do Ambiente - Template Programas e Projetos

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS (17)				PERSPECTIVAS BSC	
<input type="checkbox"/> ODS 1 – Erradicação da pobreza <input type="checkbox"/> ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável <input type="checkbox"/> ODS 3 – Saúde e bem-estar. <input type="checkbox"/> ODS 4 – Educação de qualidade <input type="checkbox"/> ODS 5 – Igualdade de gênero <input type="checkbox"/> ODS 6 – Água potável e saneamento <input type="checkbox"/> ODS 7 – Energia limpa e acessível <input type="checkbox"/> ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico <input type="checkbox"/> ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura <input type="checkbox"/> ODS 10 – Redução das desigualdades <input type="checkbox"/> ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis <input type="checkbox"/> ODS 12 – Consumo e produção responsáveis <input type="checkbox"/> ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima <input type="checkbox"/> ODS 14 – Vida na água <input type="checkbox"/> ODS 15 – Vida terrestre <input type="checkbox"/> ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes <input type="checkbox"/> ODS 17 – Parcerias e meios de implementação				<input type="checkbox"/> SOCIEDADE <input type="checkbox"/> PROCESSOS <input type="checkbox"/> APRENDIZADO E CRESCIMENTO <input type="checkbox"/> FINANCEIRA	
SECRETARIA -					
PLANO DE GOVERNO	PLANO MUNICIPAL DA SECRETARIA (SETORIAL)	TEMAS OBJETIVOS	PROGRAMAS PROJETOS INICIATIVAS	PLANOS DE AÇÃO	SECRETARIAS/COORDENAÇÕES RESPONSÁVEL
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Exemplo de verbos: Garantir Melhorar Assegurar Fortalecer Erradicar Ampliar Eliminar Priorizar	Exemplo de verbos: Desenvolver Implementar Implantar Promover Incentivar Fomentar Estimular	Exemplo de verbos: Planejar Elaborar Criar Fazer Executar Contratar Avaliar	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				

PRODUTO 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Quadro 12 – *Template* para elaboração dos objetivos estratégicos

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL
MISSÃO:
VISÃO:
VALORES:
OBJETIVOS
Perspectiva da Sociedade/Cidadão:
1.
2.
3.
Perspectiva de Processos Internos:
4.
5.
Perspectiva de Processos Internos:
6.
Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento:
7.
8.
Perspectiva Financeira:
9.
10.