

PROGRAMA EXCELÊNCIA GERENCIAL

EXÉRCITO BRASILEIRO

Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército



**MEMENTO PARA ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

MEMENTO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

1 . FINALIDADE

Normatizar a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional e, como consequência, a elaboração do Plano de Gestão nos diversos escalões do Exército Brasileiro.

2 . OBJETIVOS

- a. Orientar as OM na elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional.
- b. Orientar os Cmt/Ch/Dirt na elaboração/atualização dos Planos de Gestão, por ocasião da assunção de comando, chefia ou direção.
- c. Orientar o EM/Asse/Eq Coord PEG no assessoramento aos Cmt/Ch/Dirt, por ocasião da elaboração ou atualização dos Planos de Gestão.

3 . GENERALIDADES

a. Considerações iniciais

Antes de conceituar-se Planejamento Estratégico Organizacional, é de fundamental importância entender-se que o significado da expressão “estratégia,” nesses escalões refere-se à ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, aplicável a todas as organizações militares do Exército, como o caminho para a consecução de seus objetivos organizacionais. Não se trata, por conseguinte, da Estratégia Militar aplicável aos mais altos escalões da Força Terrestre, conforme prescreve o Manual de Campanha C 124-1 Estratégia.

Conceitualmente, o significado de Planejamento Estratégico Organizacional é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro (num determinado horizonte de tempo), ou seja, determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como saber se chegou lá.

Numa perspectiva mais abrangente, entende-se como planejamento estratégico o processo gerencial que examina as principais questões de uma organização, considerando sua missão, seus princípios e valores, e a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado na busca de um futuro desejado para a organização.

De modo geral, o planejamento estratégico será elaborado num horizonte de tempo definido (pode-se tomar como base 4 anos, podendo, entretanto, ser reajustado para intervalos maiores de acordo com o escalão e as características da OM) e é responsabilidade do Comando (Cmt/Ch/Dirt, SCmt/ChEM/ChGab e EM/Asse) da OM, contudo é de grande importância o comprometimento de todos níveis, a fim de que o plano estratégico resultante (Plano de Gestão) seja condizente com a realidade organizacional e, ainda, para que este comprometimento diminua a resistência à sua implementação. Em síntese, é uma ferramenta gerencial que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades, minimizar os riscos, e explorar suas potencialidades. É fundamental, ainda, visualizar-se o planejamento estratégico como um processo focado na busca contínua do melhor caminho para assegurar o cumprimento da missão e, em consequência, elevar-se o nível de operacionalidade da OM.

A metodologia constante deste memento não contempla o Planejamento Estratégico organizacional do nível institucional, o qual é realizado por meio do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), embora os dois processos sejam coerentes e se insiram no Modelo de Gestão do Exército.

b. Preparação da OM para a elaboração do Planejamento Estratégico

Organizacional

Antes de iniciar-se as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, é de grande importância, a preparação dos integrantes da Organização Militar independente do nível hierárquico, para a adoção de uma mentalidade estratégica. Essa preparação consiste na capacitação e na sensibilização dos quadros.

A capacitação destina-se ao Grupo de Trabalho encarregado do processo de elaboração do planejamento, composto pelo Estado-Maior/Asse/escalão equivalente, Equipe de coordenação do PEG e outros militares designados pelo Cmt/Ch/Dirt e consistirá, basicamente, da participação em simpósios, da realização de cursos presenciais ou EAD e da leitura de livros ou artigos sugeridos na página da AEsp no Sítio (<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtex/PEG-EB/Noticias/indice.htm>).

A sensibilização, por sua vez, caracteriza-se pela motivação do pessoal nas formaturas, reuniões, instrução de quadros, e pela realização de palestras, destacando o processo participativo do público interno, esclarecendo o papel de cada um em todas as etapas do planejamento e os aspectos conceituais considerados mais importantes (missão, visão, objetivos organizacionais, estratégia, fatores críticos de sucesso, planos de ação, entre outros). Destaca-se que, nessa fase de preparação, deve-se buscar a mobilização necessária para a execução das ações dos diversos integrantes da organização.

Ressalta-se, ainda, que o planejamento não se encerra com a elaboração do Plano de Gestão. A etapa subsequente, sua implementação, é um dos momentos mais importantes de todo o processo, pois é nessa fase que as ações planejadas irão se concretizar.

c. Importância da liderança

A excelência gerencial na busca da operacionalidade está baseada na capacidade e no comprometimento do Comdo/chefia/direção das OM, em todos os escalões da Força Terrestre, em liderar o estabelecimento de um sistema de gestão eficaz que conduza seus integrantes a um propósito comum, considerando os princípios, crenças e valores, a missão institucional, as diretrizes e as estratégias organizacionais.

A ação da liderança é primordial para estimular a motivação e comprometimento dos integrantes da OM na consecução dos resultados. O seu engajamento será o impulsor na condução do processo de planejamento, na execução do plano e na correção dos rumos ao longo do período de vigência e, ainda, um exemplo para o desenvolvimento de um **sistema de liderança** em todos os escalões da OM.

O sistema de liderança refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e a sua comunicação e condução em todos os níveis.

d. Plano de Gestão

O Plano de Gestão deve ser entendido como o plano estratégico resultante da elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido. É uma espécie de modelo que norteia e direciona as principais decisões e ações estratégicas da organização, tendo como ponto de partida sua missão institucional.

Sua elaboração é um trabalho de Estado-Maior, coerente com as diretrizes, orientações e decisões do Cmt/Ch/Dirt. A equipe de coordenação do PEG, como integrante do Estado-Maior Especial, também poderá participar da elaboração do plano.

Em outras palavras, pode-se conceituá-lo como um instrumento que define, de forma clara, onde a organização pretende chegar, delineando os objetivos a serem conquistados e os caminhos para essa conquista, desdobrando as estratégias em planos de ação e, finalmente, alocando os recursos necessários para sua realização.

Seu significado e valor residem no fato de poder identificar-se, de forma realística, as ações estratégicas que a OM deve adotar para cumprir sua missão institucional e buscar a melhoria do nível de capacitação operacional. Essas ações, coerentes com os recursos organizacionais disponíveis, deverão ser priorizadas ao longo do período de vigência do Plano de Gestão. Por conseguinte, o plano não deve ser limitado a um único período de Cmdo/Chefia/Direção, de forma a estabelecerem-se objetivos com horizontes mais amplos, com a finalidade de elevar o nível de operacionalidade da OM.

Deve ser um documento mais perene, contudo, deve ser atualizado sempre que houver uma mudança ambiental que possa alterar seus propósitos e, de preferência, ser revisado anualmente e em decorrência do processo de análise crítica de desempenho da OM.

O desafio maior será o entendimento, não só do Cmdo como também de todos os integrantes da organização, de que o Plano de Gestão não se trata de documento burocrático, e sim, uma ferramenta gerencial dinâmica com a qual se pretende trabalhar continuamente, de forma a integrar as ações dos diversos escalões da OM, possibilitando-lhes soluções pró-ativas para os problemas emergentes, evitando, sobretudo, soluções de conduta reativas.

Uma observação atenta permite constatar que o memento tem muita semelhança com o método de Estudo de Situação do Comandante ensinado em nossos Estabelecimentos de Ensino. No entanto, a terminologia empregada e o enfoque a ser dado no cumprimento de suas etapas são diferentes.

Na realidade, quando um militar assume um cargo de Cmdo/Chefia/Direção, não é normal fazer a adaptação do Estudo de Situação do Comandante para a gestão em tempo de paz. Por outro lado, muitas vezes, ele desconhece e/ou não é orientado a adotar um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional. Sendo assim, o memento aqui proposto é uma ferramenta efetiva para suprir a lacuna supramencionada.

e. Responsabilidade de Comando

Ao assumir o novo cargo, o Cmt/Ch/Dirt receberá de seu antecessor o Plano de Gestão da OM, documento essencial na passagem de função. Seu conteúdo lhe possibilitará uma visão global de como a organização está sendo gerida e lhe permitirá dar continuidade, introduzindo, por meio de sua Diretriz de Comando, as modificações que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e para atingir-se a visão de futuro preconizada.

Após a assunção do cargo, o Cmt/Ch/Dirt deverá retificar ou ratificar o Plano e, em seguida, informar ao escalão superior a decisão adotada. Após o que deverá divulgá-lo para toda OM.

O alinhamento dos planos em todos os escalões é um aspecto fundamental no planejamento estratégico num contexto sistêmico. Desta forma, o Plano de Gestão da OM e suas eventuais modificações deverão ser aprovadas pelo escalão imediatamente superior.

4 . ROTEIRO DO MEMENTO

4.1 MISSÃO

A primeira etapa do processo de planejamento é definir a missão, ou seja, estabelecer a razão da existência da Organização Militar. A missão é um elemento essencial para a gestão e deve ser definida com clareza, para entendimento de todos os integrantes do papel que irão desempenhar no contexto da OM e para a sociedade na sua área de jurisdição. A definição da missão responde a pergunta: **Quem somos?** ou **Que fazemos?**

Seu enunciado refere-se à missão institucional imposta a partir da cadeia de comando, isto é, do escalão superior. Deve ser difundida para toda OM a fim de facilitar o entendimento e o comprometimento dos quadros. O ideal é afixá-la nos quadros murais existentes na OM, tais como: refeitórios, alojamentos, salas de estar, corpo da guarda, enfermarias, entre outros.

É a base ou o ponto de partida do planejamento. Nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a OM deve atender. A finalidade refere-se à atividade básica para qual a Organização foi criada, enquadrando-se na missão do seu escalão imediatamente superior. Os propósitos correspondem ao seu detalhamento, ou seja, à definição das atividades atuais e potenciais nas quais a OM poderá ser empregada.

Na sua elaboração, os seguintes fatores deverão ser considerados:

- Diretrizes e Planos do Escalão Superior;
- Portaria de criação da OM e Quadro de Organização (QO);
- Normas e regulamentos;
- Peculiaridades da Organização e de sua área de jurisdição; e
- Enquadramento da OM na missão do seu escalão imediatamente superior.

É fundamental ter-se a preocupação de evitar o detalhamento excessivo do enunciado para não transformá-lo num parágrafo terceiro de ordem de operações. Quando a equipe de planejamento, em virtude de diretrizes, ordens e normas do escalão superior, vier a elaborar uma missão mais detalhada, poderá redigir uma “**missão-síntese**” para facilitar sua memorização.

A missão é definida dentro de um horizonte de permanência e dela derivam seus processos. Esses, determinam a maneira como a OM opera para cumprir sua missão institucional, sendo, dessa forma, também perenes, embora sujeitos a sucessivas análises e implementação de inovação e melhorias.

Por ser institucional, não deve ser objeto de modificações freqüentes, mesmo quando da passagem de Cmdo /Chefia/Direção. Alterações no enunciado só deverão ocorrer quando houver mudanças nos ambientes interno ou externo que impliquem na execução de atividades não previstas na missão em vigor. Como exemplos de possíveis modificações, podem ser citados: uma OM que não faça parte das Forças de Ação Rápida (FAR) e passa a integrá-las; uma OM que não tinha previsão de emprego em missões no exterior e recebe o encargo de ficar ECD atuar como Força de Paz; uma OM que muda de sede para área de um Cmdo Mil A, cuja destinação é diferente do Cmdo anterior.

Exemplos de Missão:

MISSÃO de um GAAAe

Realizar a defesa AAAe da Capital Federal e Amazônia Ocidental e participar da segurança integrada do Comando Militar do Planalto.

MISSÃO de uma RM/DE

Planejar, coordenar, controlar e supervisionar o preparo e o emprego de suas Grandes Unidades, de suas OMDs e de outros meios colocados à sua disposição para participar, como força do Cmdo Mil A ou não, de operações de defesa da pátria, da garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

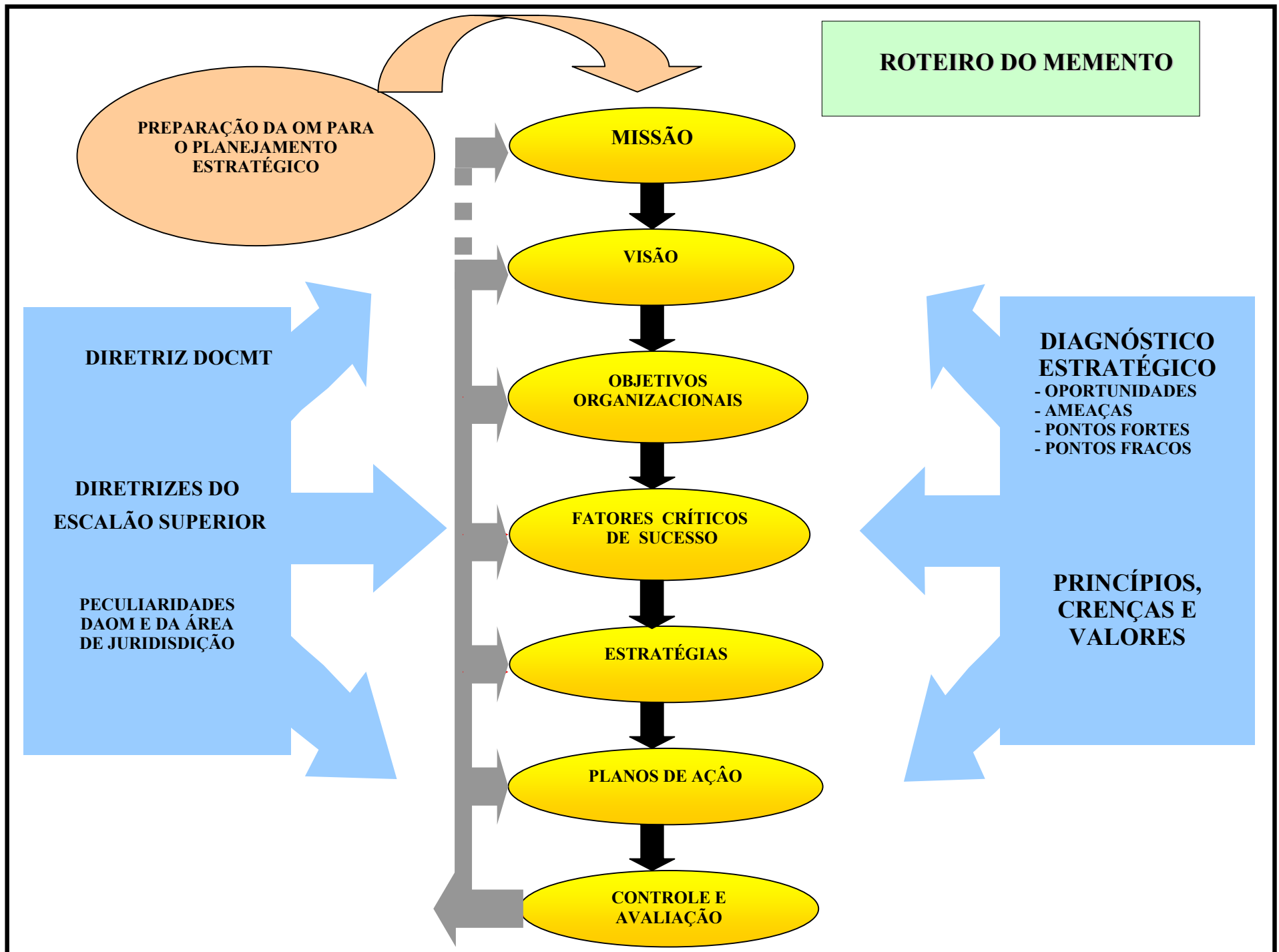
Apoiar as OM sediadas em sua área de responsabilidade, provendo-lhes todos os meios e serviços necessários às suas atividades.

MISSÃO de uma Bda Inf Selva

- Manter permanente capacitação profissional para executar ações na sua área de responsabilidade que visem:

- Prevenir e dissuadir atitudes hostis e ameaças externas.
- Garantir a inviolabilidade da fronteira terrestre.
- Atuar de modo preventivo, repressivo e operativo em ações de GLO.
- Cooperar no combate aos ilícitos e crimes transnacionais.
- Apoiar ações de Defesa Civil.
- Atuar no processo de desenvolvimento regional.

Missão-síntese: Manter permanente capacitação profissional para executar ações de Defesa externa e GLO e cooperar com o desenvolvimento regional.



4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

a. Considerações Gerais

O diagnóstico estratégico responde à pergunta: **Como estamos?** Seu objetivo é procurar estabelecer uma visão da situação atual e das perspectivas de evolução dos ambientes interno e externo à OM, buscando antecipar-se às ameaças e oportunidades relativas à condução da Organização, bem como aos seus pontos fortes e fracos, possibilitando ao Cmt/Ch/Dirt uma radiografia da situação atual de sua OM e, ainda, informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo.

Nesta etapa, a equipe de planejamento poderá ser reforçada pelos Cmt SU e outros militares e até civis convidados pelo Cmt/Ch/Dirt que possam transmitir maiores informações sobre a OM e sua área de jurisdição.

Em consequência dessa análise, a OM poderá tomar decisões de curto, médio e longo prazo, no que se refere aos seus objetivos, estratégias e planos de ação.

É de se destacar que esse diagnóstico não deve ser estático, deve ser um trabalho contínuo para que sejam acompanhadas as mudanças ambientais que possam afetar o desempenho da OM.

O diagnóstico estratégico deverá constituir-se num dos anexos ao Plano de Gestão

b. Análise do ambiente externo

Representa a análise dos fatores externos à Organização que possam influenciar na sua atuação. É o processo no qual uma organização deve identificar oportunidades (e buscar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis, antecipando-se ou preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

A Organização Militar deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças e, em seguida, analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. Devem-se priorizar aquelas que a OM terá mais chance de aproveitar e aquelas que a afetarão mais diretamente.

Oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais que podem contribuir de forma relevante e por longo tempo para o cumprimento da sua missão, conquista dos objetivos organizacionais.

A oportunidade pode ou não ser aproveitada, dependendo das condições internas da OM. Trata-se, portanto, de "chances" e não de conquistas líquidas e certas. Serão potencializadas se um PF puder ser aplicado para seu aproveitamento.

Exemplos de oportunidades:

- A possibilidade de estabelecer boas relações com proprietários de fazendas, viabilizando o uso de suas terras para instrução.

- Estabelecer parcerias com os setores: público, privado e religioso da comunidade local para cursos e assistência social a militares e famílias, neutralizando a influência do crime organizado sobre o público interno.

- Elevada credibilidade do EB junto à sociedade.

- Possibilidade de emprego em Programas Governamentais oriundos de outros Ministérios.

- Integração com segmentos acadêmicos com projeção na área científica.

Ameaças são situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem prejudicar substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e a conquista dos objetivos organizacionais. A ameaça pode concretizar-se ou não e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Trata-se, portanto, de "riscos" e não de perdas líquidas e certas. São óbices

gerais ao cumprimento da missão da OM, que serão potencializados se incidirem sobre uma de suas **debilidades** (vulnerabilidades) e, em determinadas situações, sobre uma de suas OIM.

Exemplos de ameaças:

- Invasão e ocupação dos campos de instrução.
- Dificuldade de conseguir áreas para instrução e/ou tiro real.
- Proximidade ao quartel de áreas de influência do crime organizado.
- Corte no orçamento do EB que implique na redução de combustível, munição e na alimentação da tropa.
- Atuação de grupos ideológicos organizados, incentivando o desrespeito da lei e da ordem como instrumento de pressão política.
- Cobiça estrangeira sobre a Amazônia, e sua ocupação lenta e progressiva, por vários grupos estranhos a área.
- Graves problemas de Segurança Pública, particularmente ação do crime organizado e narcotráfico.

c. Análise do ambiente interno

A análise interna objetiva identificar os principais pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria (pontos fracos) da organização para nortear o processo de planejamento. A partir dessa análise se terá conhecimento com quais qualificações a OM poderá contar, bem como, quais as vulnerabilidades no momento de se estabelecerem as estratégias organizacionais. Consiste na análise dos aspectos internos da própria OM que influenciam sua condução ou desempenho, ou seja, busca-se avaliar a situação atual da organização e levantar as estratégias mais adequadas às ações.

Os pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria, resultantes do processo de auto-avaliação, constituem a base da análise do ambiente interno. Contudo, outros dados poderão ser levantados decorrentes de outras fontes.

Aspectos das instalações, dos processos internos, do efetivo pronto, das possibilidades de utilização de áreas para instrução, do moral da tropa, da situação do material, equipamento e armamento, dos meios de comunicações, da situação orçamentária, das orientações do escalão superior, da situação do apoio de lazer para a família militar, do apoio de saúde, da situação dos PNR, da experiência profissional dos quadros, dentre outros, possibilitam a visualização dos pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria da OM, com relação ao ambiente interno.

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a OM em relação a seu ambiente. É uma condição interna à organização capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução da visão e dos objetivos organizacionais.

São exemplos de pontos fortes:

- Pessoal com grande experiência profissional.
- Moderno Sistema de Instrução Militar (SIMEB, SISLA, SISTAVOp, Sis Sml

Cmb).

- Experiência da OM em Ações Subsidiárias.
- Implantação do Programa Excelência Gerencial.
- Existência de Elementos capacitados para atuar em Op Mnt Paz.
- Programa 5S implantado com sucesso;
- Informatização em nível elevado na OM.
- Padrões de trabalho para a maioria das práticas de gestão.
- Espírito de corpo elevado.
- Incorporação com alto nível de escolaridade.
- Processos mapeados e controlados.
- Planejamento estratégico bem estruturado, implementado e bem controlado.

Oportunidades de inovação e melhoria são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a OM em relação ao seu ambiente. É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução da visão e dos objetivos organizacionais.

São exemplos de oportunidades de inovação e melhoria:

- Falta de cultura de planejamento estratégico.
- Existência de claros no QCP em funções críticas da OM.
- Resistência a mudanças.
- Falta de uma visão dos sistemas operacionais de combate.
- Rotatividade de pessoal, particularmente os oficiais.
- Número de PNR insuficiente para atender aos quadros permanentes.
- Aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção.
- Obsolescência de parte do material de emprego militar.

d. Matriz DOFA

Como processo metodológico para o diagnóstico estratégico poderá ser utilizada, nos escalões mais elevados da Força, a ferramenta matriz **DOFA** [Debilidades (oportunidades de inovação e melhoria), Oportunidades, Fortalezas (pontos fortes) e Ameaças], cujos resultados indicarão o posicionamento estratégico organizacional (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento), e orientarão o estabelecimento de estratégias. Essa ferramenta será objeto de Ordem de Instrução específica.

4.3 PRINCÍPIOS, CRENÇAS E VALORES

São os pilares que sustentam a OM e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da Organização. É a verdadeira identidade da OM. Devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a OM.

Dentre os cultuados pela Instituição Exército Brasileiro, deverão ser destacados aqueles que a OM enfatizará prioritariamente, levando-se em consideração: sua natureza, a missão institucional, as orientações do escalão superior, os ambientes externo e interno e a personalidade do próprio Cmt/Ch/Dirt.

Todos os valores, crenças e princípios do EB são importantes e serão cultuados, mas não será possível enfatizá-los igualmente. Considere-se, por exemplo, um Hospital, um BLog, uma Cia Intlg e um BIPqdt. Alguns valores são mais peculiares a umas destas OM que a outras.

Por outro lado, dentro da mesma organização, diferentes valores, crenças e princípios podem ser enfatizados simultaneamente. As OM têm estratégias voltadas para a operacionalidade, a família militar e para outros objetivos organizacionais. Assim, é natural que alguns valores devam ser mais enfatizados em uma dada estratégia, em função de suas distintas naturezas.

Essas considerações devem ser observadas ao serem elaboradas as diversas estratégias para a conquista dos objetivos organizacionais e das metas estabelecidas.

Ao definir os princípios, crenças e valores que deverão ser enfatizados na OM, é importante, para entendimento de todos seus integrantes, explicitar de forma sintética seu significado. É por meio da internalização dos mesmos que a OM manterá sua própria identidade. São eles que vão determinar o comportamento dos quadros e sua pro-atividade para o cumprimento da missão e a realização da visão de futuro.

4.4 VISÃO DE FUTURO

A visão representa uma situação futura altamente desejável pela OM, devendo ser compartilhada por todos seus integrantes. Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional para elevar o nível de operacionalidade da OM. A definição da visão de futuro responde à pergunta: **O que desejamos ser?**

Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível.

A visão deve atuar como um elemento motivador, aglutinador e polarizador de esforços, energizando a OM e criando o comprometimento dos quadros em um ambiente propício ao surgimento de novas idéias.

Deve ser elaborada pelo Cmt / Ch / Dirt auxiliado pelo EM / Asse/escalões equivalentes e disseminada por toda a organização, fazendo com que todos integrantes da OM tomem conhecimento e, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no prazo previsto.

Na sua elaboração, considerar o cumprimento da missão, as orientações do escalão superior, a análise dos ambientes externos e internos e os princípios, crenças e valores organizacionais.

É fundamental nas mudanças de comando que se considere o horizonte temporal da visão de futuro vigente, para não haver quebra de continuidade na consecução dos objetivos organizacionais. O ideal é que seja a mesma da visão de futuro da gestão anterior, acrescida das alterações decorrentes da análise ambiental e das diretrizes do novo Cmt.

Uma visão de futuro bem definida concentra o esforço das pessoas numa direção comum, torna os esforços da organização coerentes, orienta a prioridade na alocação de recursos, permite o alinhamento de objetivos, metas e estratégias dos indivíduos e frações componentes com os da OM e serve como referência para avaliar o desempenho da organização.

Exemplos de Visão de Futuro:

- Ser a unidade de confiança da Brigada para as missões operacionais de maior relevância, destacando-se como referência no Cmdo Mil A pelo espírito de corpo, rusticidade e sentimento do dever.

- Ser reconhecido no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional, pela proatividade de seus quadros e pela confiança dos escalões superiores.

4.5 DIRETRIZES DO CMT

São as orientações pessoais do Cmt/Ch/Dirt, normalmente elaboradas no início de sua gestão, para enfatizar como pretende direcionar o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais para alcançar a visão de futuro durante seu Comando/Chefia/Direção.

4.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Nesta etapa do planejamento serão levantados os objetivos que caracterizarão o atingimento da visão de futuro. Os **objetivos** podem ser conceituados como os alvos, situação ou resultados futuros que a organização deseja alcançar e os **objetivos organizacionais** são os alvos principais ou resultados finais que se referem à sobrevivência em longo prazo e ao crescimento da organização. Abrangem as dimensões externa e interna da organização. Em síntese, estabelecem “*que fazer*” para alcançar a visão de futuro.

A formulação dos objetivos organizacionais é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento estratégico e consiste em transformar a visão de futuro em objetivos exeqüíveis a serem atingidos ao longo do período de tempo definido para o plano. Em conseqüência, não deverão ser subjetivos, pelo contrário deverão ser práticos e passíveis de mensuração.

Os objetivos podem ser comparados às placas de quilometragem das estradas que servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos.

Para cumprir a missão e concretizar a visão de futuro da OM, é necessário defini-los claramente. Para que atendam à sua finalidade devem ser:

- Específicos, indicando efetivamente o que se quer alcançar.
- Passíveis de serem alcançados, para motivar a OM.
- Flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade.
- Mensuráveis e vinculados a prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A definição clara dos objetivos é essencial pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento. Um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo. Muitos objetivos poderão ser formulados, todavia, numa única gestão não se pode concretizar a todos. Desta forma, O Cmt priorizará aqueles que pretende conquistar no seu comando e os demais serão concretizados nas gestões subseqüentes.

Na elaboração de objetivos deve-se considerar ainda:

- Se estão condizentes com a missão e a visão de futuro.
- Se são realísticos.
- Se estão entendidos por todos integrantes da OM.
- Se atendem as Diretrizes do Cmt.
- Se são adequadamente referentes aos fatores internos e externos.
- Se têm sistemas de controle.
- Se têm prioridades estabelecidas.

4.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

A fim de que a visão de futuro seja transformada em objetivos organizacionais claros, deve-se utilizar o conceito de fatores críticos de sucesso, ou seja, aquelas características, condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma OM na consecução dos objetivos organizacionais.

Simplificando, são os aspectos condicionantes do sucesso da OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

Para identificar os FCS, deve ser formulada a seguinte pergunta: **Em que devemos nos concentrar para que a OM assegure a consecução dos objetivos organizacionais?**

Para cada objetivo deverão ser levantados separadamente os FCS condicionantes. Tal fato não impede que o mesmo FCS condicione mais de um objetivo. Há que se ter critério, pois a tendência é considerar um número exagerado. Assim, o grupo de trabalho que desenvolve o Planejamento Estratégico Organizacional elabora uma lista com os FCS propostos para cada objetivo. Para que esses fatores sejam depurados, a organização pode utilizar técnicas para reduzir o número de opções e focar os aspectos fundamentais, como a “Votação Múltipla”, “*Brainstorming*”, “Votação de Pareto” etc. Estas ferramentas estão disponibilizadas na Nota de Instrução de Análise e Melhoria de Processos da AEsp.

Como exemplo, considerar uma unidade blindada e outra de Infantaria Leve. Na primeira, o suprimento de combustível é fator crítico para o sucesso no adestramento, ao contrário da unidade de Infantaria Leve, onde o adestramento não tem tanta dependência deste suprimento.

Outro exemplo é a necessidade do perfeito funcionamento das comunicações como fator crítico de sucesso no adestramento das unidades de Artilharia na execução do tiro real, o que não ocorre para realizar tal adestramento nas de Infantaria.

Uma vez identificados os FCS, priorizar ações e direcionar a maior parte dos recursos que dispõe para atendê-los.

Não basta, portanto, determinar os fatores críticos para o sucesso. É preciso levantar o que precisa ser feito para assegurá-los por meio de estratégias e/ou planos de ação.

A identificação de fatores críticos deve ocorrer também em outras etapas do modelo de planejamento, ou seja, na elaboração e implementação das estratégias e na execução dos Planos de Ação (Projetos).

A seguir serão citados outros exemplos de FCS (podem variar de uma OM para outra, conforme a missão, visão de futuro, os objetivos organizacionais, as estratégias da organização e sua situação em vigor):

- Comprometimento dos comandantes, chefes e diretores em todos os níveis.
- Gastos com concessionárias de serviços públicos.
- Manutenção orgânica confiável.
- Desenvolver um programa de excelência para melhorar a gerência dos processos e criar a cultura da qualidade.

- Melhoria do ambiente de trabalho.
- Melhoria da integração com a comunidade (campanhas de assistência social, participação em formaturas, soldado por um dia, etc.).

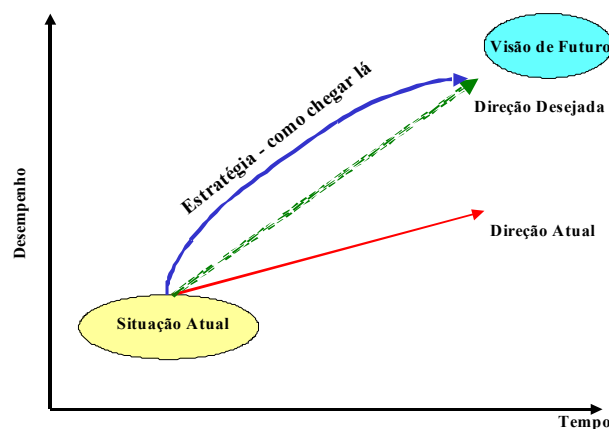
- Permanente capacitação operacional para manter o poder dissuasório da Bda.

- Capacitação dos quadros.

- Liberdade de criação e expressão, respeitados os valores institucionais.

Os FCS propostos devem ser perseguidos durante o período de vigência do Plano de Gestão, a fim de que a OM possa atingir seus objetivos, cumprir a missão e alcançar a visão de futuro.

4.8 ESTRATÉGIAS



Definidos os objetivos organizacionais, a etapa seguinte é a formulação das estratégias. Elas são definidas como cursos de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Estratégia é o **“como fazer”**, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos propostos. É fundamental na elaboração das estratégias e, posteriormente, no seu desdobramento considerar os FCS, assegurando o que fazer para a consecução dos objetivos organizacionais.

As estratégias representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte do Plano Gestão. Indicam em que se deve concentrar esforços, sendo uma ferramenta gerencial particularmente útil para inibir a dispersão de esforços, e a pulverização de recursos.

Como as estratégias são muitas vezes abrangentes e estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, são desdobradas em planos de ação que objetivam constituir resultados a serem alcançados sucessivamente no horizonte do plano. O conjunto dos resultados dos planos de ação deve representar a realização das estratégias e a consecução dos objetivos propostos.

A equipe de planejamento poderá elaborar tantas estratégias quantas forem necessárias para caracterizar a consecução ou manutenção de cada objetivo, contudo deverá priorizá-las para melhor alocar os recursos disponíveis.

Não existem regras mágicas para a formulação de estratégias, existem conceitos orientativos, que por sua vez não eliminam a visão do Comando da OM e o discernimento individual dos planejadores. A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o gestor enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Aspectos que devem ser considerados inicialmente:

- A organização com seus recursos, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

- O ambiente em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças.

- Não impactar o cumprimento da missão.

- Estar alinhada com a visão de futuro e os objetivos organizacionais.

- Estar coerente com a Diretriz do Cmt e alinhada com as estratégias e diretrizes do

- Ser factível e de fácil entendimento pela organização.

As estratégias determinam os rumos para a conquista ou manutenção dos Objetivos Organizacionais, isto é, definem “como fazer” para cumpri-los. Combinam recursos (equipamentos, finanças, métodos e capacidade intelectual) para alcançar os objetivos estabelecidos. São implementadas para vencer os óbices e estabelecerem as metas quantificadas (índices a alcançar e prazos) e as ações que contribuem para a conquista dos Objetivos Organizacionais.

4.9 PLANOS DE AÇÃO

Elaboradas as estratégias, a etapa subsequente é a sua implementação, ou seja, o desdobramento em planos de ação. É de cabal importância compreender-se que sendo as estratégias os caminhos para atingir-se os objetivos organizacionais, os Planos de Ação serão trechos desses caminhos que serão percorridos de acordo com a prioridade estabelecida pelo Cmdo da OM no intervalo de tempo de vigência do Plano de Gestão.

Os Planos de Ação são os principais propulsores organizacionais resultantes do desdobramento das estratégias de curto, médio e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a OM deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no contexto do planejamento estratégico organizacional para que os objetivos organizacionais e as metas sejam bem entendidos e desdobrados para toda a organização.

Os planos de ação, nesse caso, estão caracterizados por: Ações de Comando, Projetos e outro planos complementares.

Os Projetos podem ser simples ou complexos e são subdivididos em Projetos de Inovação e Melhoria (PIM) e Projetos Estratégicos.

- As **Ações de Comando** são procedimentos simples, consubstanciados numa decisão do Cmt / Ch / Dirt não necessitando maiores detalhamentos, apenas seu registro para evidenciar a etapa da estratégia que foi cumprida.

- Os **Projetos de Inovação e Melhoria** (PIM) são oriundos da auto-avaliação, tendo em vista que ela constituiu basicamente a análise do ambiente interno. Esses PIM ao final do elaboração do planejamento estratégico deverão ser inseridos no Plano de Gestão, enquadrando-os nas estratégias formuladas para a consecução dos objetivos organizacionais.

- Os **Projetos Estratégicos** são os oriundos do processo de planejamento/gestão estratégica e os determinados pelo escalão superior.

Considerando-se a quantidade de projetos levantados ao final do processo de planejamento, é fundamental priorizar, aqueles que, coerentes com os recursos organizacionais mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Além dos supracitados, os planos de ação poderão ainda, serem complementados por outros planos que se fizerem necessários para implementação do plano de gestão, tais como: Planos Operacionais, Plano de Gerenciamento de Riscos, Planos de Capacitação específicos, entre outros.

Nessa etapa, além do EM/Asse, outros integrantes da OM passarão a participar da equipe de planejamento, cuja tarefa será identificar as ações necessárias ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, definindo o que deverá ser feito de maneira mais detalhada para que a OM consiga alcançar à Visão de Futuro.

Para a maioria das Organizações Militares, é recomendado utilizar a ferramenta 5W2H para a elaboração dos projetos.

A ferramenta supracitada procura responder aos seguintes quesitos: a ação/tarefa a realizar (What - o que); responsável pela ação (*Who* - quem); a razão da ação (*Why* - por que); a quando a ação será desenvolvida - periodicidade (*When* - quando); as áreas envolvidas (*Where* - onde) estratégia empregada/caminho a ser seguida (*How* - como); e, finalmente, os custos envolvidos (*How Much* - quanto custa).

Uma preocupação que a equipe de planejamento deve ter no momento da elaboração dos planos de ação é o alinhamento das ações a serem realizadas às estratégias da OM.

Dentro desse contexto, o 1º passo para a preparação dos planos de ação é estabelecer o relacionamento objetivo organizacional, fator(es) crítico(s) e estratégias .

A partir daí, a equipe responsável pela elaboração do plano deve levantar as metas e os respectivos indicadores de desempenho que possibilitarão medir se o objetivo e a meta serão alcançados.

Os indicadores de desempenho são essenciais na definição de uma meta, ou seja, eles são os “ponteiros” que o responsável pela meta vai utilizar para monitorar a sua execução e, principalmente, os seus resultados.

Meta

Metas são alvos a serem atingidos para que a organização melhore seu desempenho num determinado período de tempo, devendo especificar os resultados a serem obtidos e em que quantidade. Portanto, uma meta deverá estar vinculada a um objetivo organizacional. Sua definição compreende o estabelecimento de um valor(resultado) e um prazo para sua realização e, esse valor, geralmente, é mensurado por meio de indicadores.

Concluindo, meta é o detalhamento e a quantificação dos objetivos organizacionais estratégicos estabelecidos. Requer a definição de prazos, recursos e os responsáveis pela sua consecução, devendo estar detalhada por meio de ações estratégicas.

Indicadores

Indicadores são “dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo”, nesse caso, uma meta.

As principais características dos indicadores são:

- **Seletividade** - captação dos aspectos, etapas e resultados essenciais ou críticos da meta;
- **Simplicidade** - coleta e análise de dados simples e direta. Indicadores expressos através de relações percentuais simples, média aritmética ou números absolutos.
- **Disponibilidade** - facilidade de se conseguir dados em tempo hábil.
- **Estabilidade** - permanência ao longo do tempo e geração com base em procedimentos rotinizados e incorporados às atividades do órgão. Permite série histórica.
- **Rastreabilidade** - passíveis de levantamento regular. Os indicadores devem ser medidos sistematicamente e periodicamente e transformados em gráficos para melhor visualização.
- **Confiabilidade** - consistência (conceitual e metodológica) com indicadores da mesma natureza.
- **Comparabilidade** - permitem comparações com referenciais.

O quadro a seguir apresenta um exemplo de tipologia de indicadores, cujo objetivo é garantir aos formuladores do plano de ação a abrangência necessária à medição e acompanhamento de suas metas.

Indicador	Eficiência	Eficácia
Diz respeito	Ao uso dos recursos	Ao atendimento do seu propósito (cumprimento da missão)
Mede	A racionalidade	A eficácia e o impacto
Tem foco	No processo	Nos resultados
Indica	Como foi feito	O que foi feito
Ensina	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas

Na seqüência será apresentado um exemplo de desdobramento de uma meta a partir de um objetivo organizacional.

Objetivo organizacional: Elevar o nível de operacionalidade da OM em operações de GLO.

Estratégia: Melhorar o aprestamento da tropa.

Meta: Reduzir o tempo do apronto operacional das subunidades para 1 hora até o final do Período de Instrução Individual.

Indicador: Tempo do apronto operacional da tropa.

Valor: para 1 hora.

Prazo: até o final do Período de Instrução Individual.

Ação estratégica: Realizar treinamentos semanais com todas as subunidades.

Responsável: S/3.

Definidas as metas e os indicadores de desempenho, o passo seguinte é desdobrá-las em as ações (tarefas/atividades) que facilitem a conquista dos objetivos organizacionais. Nessa fase, deve-se realizar um *Brainstorming* (técnica utilizada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível, no mesmo espaço de tempo) com as pessoas envolvidas no projeto, elaborando as principais ações a realizar.

A seguir, é interessante colocar as ações na ordem de implementação, ou seja, deve-se listar de maneira seqüencial e cronológica todas as atividades /ações / tarefas a serem realizadas no plano de ação (projeto).

Para cada ação a realizar, a equipe de planejamento procurará responder os demais campos da matriz da ferramenta 5W2H. Atenção especial deve ser dada ao prazo (When - quando) e aos custos (How Much - quanto) relacionados àquela ação /atividade / tarefa.

Gerenciar projetos requer trabalho em equipe, controle dos recursos financeiros, monitoração das ações planejadas e previsão e acompanhamento dos possíveis riscos que poderão influenciar na execução do projeto.

Para maior detalhamento dos assuntos Elaboração e Gerenciamento de Projetos, Indicadores de Desempenho, Análise e Melhoria de Processos, consultar as Notas de instrução da AEsp na página da Assessoria na Internet.

O Anexo "A" ilustra um modelo para projetos simples.

4.10 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Esta etapa do Planejamento Estratégico Organizacional objetiva avaliar como a organização está caminhando na direção da situação planejada. O controle, nesse caso, caracteriza-se pelas ações necessárias para assegurar a concretização dos objetivos, metas e planos de ação, bem como se as estratégias estão conduzindo ao rumo planejado.

Podemos, pois, entender a avaliação e controle como:

- a comparação da situação atual com os objetivos propostos, as metas, os planos de ação;
- a análise dos desvios, a correção dos rumos em função dessas análises;
- o acompanhamento para avaliar a eficiência da correção adotada; e
- a obtenção de informações úteis ao processo de planejamento visando o desenvolvimento de ciclos futuros.

Dependendo da dimensão da OM a avaliação e controle poderão necessitar desde o simples estabelecimento de indicadores até a montagem de sistemas de medição mais complexos para realizar a gestão estratégica. Para tanto, o Exército está implantando o sistema de medição com base na metodologia do "Cenário Balanceado" (*Balance Scorecard*), inicialmente no nível corporativo e em uma área piloto no nível departamental. O sistema será progressivamente ampliado para outros níveis organizacionais, conforme os resultados dessa experiência inicial.

4.11 ANEXOS

O Cmt/Ch/Dirt poderá anexar ao Plano de Gestão, além do diagnóstico estratégico e dos planos de ação, os documentos que julgar necessários ao seu esclarecimento.

4.12 ITENS OBRIGATÓRIOS NO PLANO

1. **MISSÃO**

2. **VISÃO DE FUTURO**

3. **PRINCÍPIOS CRENÇAS E VALORES**

4. **DIRETRIZ DO COMANDANTE** (poderá ser um dos anexos, tendo em vista a mudança de Cmt/Ch Dirt, de 2 em 2 anos)

5. **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

6. **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

7. **ESTRATÉGIAS**

- **ANEXOS**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este memento pretendeu-se preencher uma lacuna na capacitação dos quadros para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional e, em consequência, na formalização do Plano de Gestão. Buscou-se prioritariamente adaptar-se o linguajar específico existente, basicamente voltado para a iniciativa privada, adaptando-o às características das Organizações Militares do Exército Brasileiro, mantendo-se a coerência dos aspectos conceituais.

O Propósito do modelo consiste em simplificar o trabalho dos Estados-Maiores/Assessorias/Escalões Equivalentes na formulação de cada etapa do planejamento. Destaca-se a importância do alinhamento entre as etapas supramencionadas, devendo ser uma preocupação constante a coerência entre a etapa que está sendo elaborada e as anteriores.

É, ainda, de fundamental importância, como parte do processo participativo, a disseminação ampla do Plano de Gestão por todos os escalões da OM. O conhecimento dos conceitos e ações do Plano serão o impulsor dos resultados para cada integrante da organização, na sua esfera de atribuições e fará com que todos pensem estrategicamente.

É de se ressaltar que o planejamento é um processo contínuo, devendo ser revisto, periodicamente, de preferência anualmente, a fim de que seja ajustado à dinâmica organizacional e mantido constantemente atualizado com as condições ambientais.

Finalmente, a partir da implementação das estratégias a OM vivenciará o processo de Gestão Estratégica, realizando constantes avaliações e as consequentes mudanças que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

6. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, IDALBERTO, SPIRO ARÃO. **Planejamento Estratégico** – Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____, MATOS, FRANCISCO G. **Visão e Ação Estratégica** – São Paulo: Markon Book, 1999.
- COSTA, ELIEZER A. **Gestão Estratégica** - São Paulo: Saraiva, 2003.
- REBOUÇAS, DJALMA DE P. R. **Planejamento Estratégico., Conceitos, Metodologias Práticas** – São Paulo: Atlas, 16ª Ed., 2001.
- TAVARES, MAURO C. **Gestão Estratégica** – São Paulo: Atlas, 2000.
- TOMPSON, ARTUR A., STRICKLAD A. J. III. **Planejamento Estratégico, Elaboração, Implementação e Execução** – São Paulo: Pioneira, 2003.
- WRIGTH, PETER E AL. **Administração Estratégica** – São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO "A" - MATRIZ PARA ELABORAÇÃO DE PROJETO SIMPLES(5W2H)

PROJETO N°

Objetivo Organizacional

Fator(es) Crítico(s) de Sucesso

Estratégia

Meta

Indicador de Desempenho

Ações a realizar (o Que ?)	Quem?	Como?	Onde?	Porquê?	Quanto?	Quando?