

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

Jeferson Roberto Lima Pereira

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA GUARNIÇÃO DE  
SANTA MARIA**

Santa Maria, RS  
2023

Jeferson Roberto Lima Pereira

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Área de concentração: Gestão de Instituições Públicas, Governança e Sociedade –, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria - RS  
2023

Pereira, Jeferson Roberto Lima  
AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO  
EXÉRCITO BRASILEIRO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA /  
Jeferson Roberto Lima Pereira.- 2023.  
118 p.; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração Pública, RS, 2023

1. Planejamento Estratégico 2. Implementação do  
Planejamento Estratégico 3. Planejamento Estratégico em  
Organizações Públicas I. Pereira, Breno Augusto Diniz II.  
Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, JEFERSON ROBERTO LIMA PEREIRA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Jeferson Roberto Lima Pereira

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Área de concentração: Gestão de Instituições Públicas, Governança e Sociedade –, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração Pública**.

Aprovada em 30 de março de 2023.

Documento assinado digitalmente  
 BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA  
Data: 03/04/2023 10:00:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira (UFSM)

Documento assinado digitalmente  
 DAVID LORENZI JUNIOR  
Data: 11/04/2023 09:26:45-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. David Lorenzi Junior (UFSM)

Documento assinado digitalmente  
 RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA  
Data: 10/04/2023 21:01:26-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha (UFSC)

Santa Maria, RS  
2023

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, louvo e agradeço a Deus, por ter me permitido chegar a mais esta vitória, superando os momentos de dificuldades impostos pela Pandemia do COVID 19, como a realização de todas as disciplinas deste Mestrado na Modalidade de Regime de Exercícios Domiciliares Especiais, sendo por si só, um desafio a ser vencido, dentre tantos, nesta caminhada de aprendizado.

A minha esposa Danusa, que me incentivou nos momentos de dificuldades, a persistir, a ser resiliente, a buscar de forma incessante o alcance do objetivo proposto, mesmo que por muitas vezes tenha me ausentado de seu convívio e dos momentos de lazer, por conta das atividades desta pesquisa.

Ao Comandante na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, quando do início deste Mestrado, o Coronel Haroldo Patrício Ribeiro Filho, militar visionário no que se refere a Gestão pela Excelência, com uma sensibilidade refinada para implantar as inovações tecnológicas e metodologias de gestão em nossa Organização Militar, e que me incentivou, motivou, ajudou e não mediu esforços para que eu tivesse as condições profissionais necessárias para execução das atividades deste Mestrado, sem seu apoio não haveria este momento.

Ao Subcomandante na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria no ano de 2020 até a presente data, o Coronel Evandro Missagia Fernandes, pois sem seu apoio irrestrito, compreensão dos desafios impostos por esta pesquisa, generosidade e espírito de cooperação incansável, este momento de conclusão jamais teria chegado. O Coronel Missagia foi muito mais que um superior hierárquico, foi um colega de academia neste período, mas especialmente, foi um amigo que me deu todo o suporte necessário para obtenção desta conquista.

Ao atual Comandante da Base Administrativa da Guarnição de Santa, por inicialmente autorizar a realização deste estudo de caso, assim como pela compreensão dos meus momentos de ausência de minhas funções, em prol das atividades de pesquisa, e por todo o incentivo e entendimento da importância da melhoria da gestão da Base Administrativa.

Por fim, ao meu orientador Professor Doutor Breno Augusto Diniz Pereira, pela forma ponderado, calma, agradável, leve, empática e precisa com que me direcionou na busca pelos melhores resultados e pela garantia do nível de qualidade deste trabalho. O Professor Breno é uma referência para este pesquisador em se tratando de Excelência em Gestão Pública, pois suas percepções são aguçadas em relação aos novos paradigmas que se apresentam, mas especialmente, as suas soluções, estratégias, conceitos e visões, de como melhorar qualidade do serviço público são de uma assertividade inigualável.

## RESUMO

### **AValiação DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA**

AUTOR: Jeferson Roberto Lima Pereira

ORIENTADOR: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

O presente trabalho é guiado pelo seguinte problema de pesquisa: Quais as dificuldades para a implementação mais eficaz do planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, e para obter respostas à este problema o objetivo geral é identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e os objetivos específicos são: caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria. O estudo está estruturado em Introdução, Revisão da Literatura relativa a planejamento estratégico e apresentação de casos de implementação, métodos de pesquisa, caracterização da organização objetivo do estudo, análise de resultados e considerações finais. A abordagem adotada foi a qualitativa e descritiva, e a estratégia de pesquisa adotada é um estudo de caso, e os sujeitos desta pesquisa foram todos os integrantes do nível estratégico da unidade estudada e, a coleta de dados ocorrerá com uma pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada e a análise dos dados será realizada por meio da análise de conteúdo. O estudo conclui que há envolvimento pleno da Alta Administração na implementação do Planejamento Estratégico. A gestão de riscos é abrangente em todos os processos da cadeia de valor, porém existem lacunas na gestão de riscos em nível estratégico. A resistência a mudança, especialmente no nível operacional, tem afetado de forma branda a implementação do plano estratégico e as principais restrições são orçamentárias, porém sem afetar decisivamente a implementação do plano estratégico, permitindo a conclusão de que a organização não possui total autonomia para destinar recursos para o supracitado plano. O controle e o acompanhamento são realizados por reuniões periódicas e indicadores de desempenho.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico, Implementação, Organização Pública

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION PROCESS OF STRATEGIC PLANNING IN A BRAZILIAN ARMY MILITARY ORGANIZATION IN THE CITY OF SANTA MARIA**

**AUTHOR** Jeferson Roberto Lima Pereira  
**ADVISOR:** Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

The present work is guided by the following research problem: What are the difficulties for the most effective implementation of the strategic planning of the and to obtain answers to this problem the general objective is to identify the main difficulties for implementation of organizational strategic planning in the Administrative Base City of Santa Maria and the specific objectives are: characterize the Administrative Base of the City of Santa Maria, evaluate the implementation of Strategic Organizational Planning in the Administrative Base of the City of Santa Maria and Identify the strengths and opportunities for improvement in the implementation of Strategic Organizational Planning in the Administrative Base of the City of Santa Maria Maria. The study is structured in Introduction, Literature Review on strategic planning and presentation of implementation cases, research methods, characterization of the objective organization of the study, analysis of results and final considerations. The approach adopted was qualitative and descriptive, and the research strategy adopted is a case study, and the subjects of this research will be all members of the strategic level of the unit studied and the data collection will occur with a bibliographic research, and semi-structured interview and the analysis of the data will be performed through content analysis. The study concludes that there is full involvement of senior management in the implementation of strategic planning. Risk management is comprehensive across all processes in the value chain, but there are gaps in risk management at a strategic level. Resistance to change, especially at the operational level, has mildly affected the implementation of the strategic plan and the main constraints are budgetary, but without decisively affecting the implementation of the strategic plan, allowing the conclusion that the organization does not have full autonomy to allocate resources to the aforementioned plan. The control and monitoring are carried out by periodic meetings and performance indicators.

**Keywords:** Strategic Planning, Implementation, Public Organization

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelos de Planejamento Estratégico na Administração Pública Federal.....	35
FIGURA 2 – Cadeia de Valor – MEC.....	38
FIGURA 3 – Mapa Estratégico – MEC.....	39
FIGURA 4 – Os quatro momentos do Planejamento Estratégico Situacional.....	41
FIGURA 5 – Mapa Estratégico HUMAP – 2021-2023.....	44
FIGURA 6 – Estrutura do BSC.....	48
FIGURA 7 – Fluxograma do Planejamento Estratégico.....	50
FIGURA 8 – Mapa Estratégico do IFFAR.....	51
FIGURA 9 - Fluxograma do Processo de Planejamento e Gestão Estratégica.....	56
FIGURA 10 - Organograma da Base Administrativa.....	75
FIGURA 11- Cadeia de Valor Agregado da Base Administrativa.....	78
FIGURA 12 - Mapa Estratégico da Base Administrativa .....	79
FIGURA 13 – Metodologia de Gestão Estratégica da Base Administrativa .....	88
FIGURA 14 – Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Base Administrativa .....	95
FIGURA 15 – Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Base Administrativa.....	104
FIGURA 16 – Metodologia de Gerenciamento de Riscos da B Adm Gu SM.....	108
FIGURA 17 - Análise de similitude – Implementação do Planejamento Estratégico.....	118
FIGURA 18 – Árvore de Palavras – Implementação do Planejamento Estratégico.....	119
FIGURA 19 – CHD - Implementação do Planejamento Estratégico.....	120
FIGURA 20 – CHD - Subcorpus - Implementação do Planejamento Estratégico.....	121

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Comparativo de Modelos de Implementação do Planejamento estratégico.....	59
TABELA 2 – Instrumento de Coleta de Dados – Entrevista semiestruturada.....	67
TABELA 3 – Demonstrativo de atingimento dos objetivos do estudo.....	70
TABELA 4 - Cadeia de Valor Agregado da Base Administrativa.....	73
TABELA 5 – Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> na Base Administrativa.....	80
TABELA 6 - Projetos Estratégicos da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.....	87
TABELA 7 – Perfil dos respondentes.....	91
TABELA 8 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão de desdobramento da estratégia.....	92
TABELA 9 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Coordenação e Liderança.....	95
TABELA 10 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Pessoas.....	103
TABELA 11 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Controle e Realimentação.....	108
TABELA 12 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Comunicação.....	114

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	19
2.1	O PENSAMENTO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	27
2.3	MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
2.4	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	53
2.5	COMPARATIVO DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	57
<b>3.</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODO</b> .....	61
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	61
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	62
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	64
3.4	FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	65
3.5	ALCANCE DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	66
3.6	FORMA DE COLETA DE DADOS.....	68
3.7	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	70
<b>4.</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO</b> .....	91
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	92
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	123
6.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	125
6.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA.....	132
6.3	SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	131
6.4	LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	108
	REFERÊNCIAS.....	130
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	145
	APÊNDICE B – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA.....	146
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA.....	147

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução das tecnologias de forma exponencial, mais especificamente as digitais, de informação e comunicação, impulsionou relevantes mudanças nos cenários e ambientes operacionais, assim como vultuosas melhorias, inovações e transformações organizacionais. Estas transformações, segundo Mohanta e Patnaik (2019), sejam de processos, estruturas, produtos ou serviços, são acompanhadas da alta probabilidade da ocorrência dos riscos associados, sendo que a principal fonte desses riscos é um cenário mercadológico com características como a volatilidade, ambiguidade, complexidade e incerteza.

As supracitadas características mercadológicas, na perspectiva de Terlato (2019), impõe as organizações, sejam públicas ou privadas, um ambiente instável, que pode mudar súbita e violentamente, nas vertentes relacionadas a gestão de pessoas, estruturas sociais, políticas e tecnológicas e que, possui limites imprecisos, comportamentos desconhecidos ou imprevisíveis, sem uma clareza em relação as ameaças e oportunidades.

A visão de um cenário desafiador, preconizada por Mohanta e Patnaik (2019) e Terlato (2019), também é compartilhada por Oliveira (2021), quando afirma que o avanço temporal impõe à sociedade, nos dias de hoje, incontáveis desafios e riscos, em um mundo profundamente tecnológico, inovativo e globalizado e, neste cenário desafiador, está a missão de defesa da pátria e da soberania nacional, executada pelas Forças Armadas, que assim como as demais organizações públicas, enfrentam de forma constante, ameaças difusas de naturezas diversas, que pressionam e exigem capacidade de adaptação, respostas rápidas e planejamento, pois os cenários prospectivos apresentam-se voláteis, demandando flexibilidade na busca pelo atendimento de forma eficaz e eficiente dos interesses do Estado Brasileiro.

No contexto das Forças Armadas, o Exército Brasileiro (EB), segundo Brasil (1988), é instituição nacional permanente e regular, organizado com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, cuja missão é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

No entendimento de Pujol (2019), enquanto instituição de Estado, o Exército acompanha as transformações de sua era, refletido nos planejamentos, além de buscar a modernização organizacional e sistêmica, para enfrentar o ambiente atual de transformações constantes, rápidas e permanentes e o cenário global de conjuntura complexa e incerta, pois a mudança é a palavra de ordem.

Uma das alternativas de enfrentamento do cenário de mudanças e transformação organizacional pelo Exército, conforme Brasil (2007), foi a implantação do Sistema de

Excelência, composto pelo Sistema de Gestão Estratégica, o Sistema Integrado de Gestão, e a Gestão por Processos. O sistema teve por objetivo a ampliação do escopo de modernização da gestão, assim como, a integração das informações gerenciais, para auxiliar as decisões do Comandante e do Alto-Comando, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.

Uma das ferramentas integrantes do sistema de gestão estratégica, é o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), destinado a estabelecer prioridades na execução das atividades inerentes ao cumprimento da missão em todos os níveis organizacionais, sendo composto de etapas que segundo, o Gabinete do Comandante do Exército (2008), são a formulação das estratégias, onde estão inseridas a análise de ambientes, o estabelecimentos de objetivos e estratégias e a formulação e implementação dos planos de ação e projetos, tendo como produto o Plano de Gestão, que deve ser entendido como o plano estratégico resultante da elaboração do planejamento estratégico organizacional, cuja finalidade precípua é definir como a Organização Militar será gerida num horizonte de tempo previamente definido.

Na segunda etapa do processo de planejamento das Organizações Militares está a implementação dos planos de ação e projetos, ou seja, a execução do que foi planejado, o que na visão de Bossidy e Charan (2005), é a questão central do planejamento estratégico, sendo um óbice ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos, que são, erroneamente, atribuídos a outras causas. A problemática da execução reside na ótica voltada para o plano tático, visão que está completamente errada, pois executar e implementar o Plano Estratégico não é simplesmente uma tática, é uma disciplina e um sistema, que deve ser intrínseco a cultura organizacional.

A implementação da estratégica e suas dificuldades são o fator central, em um processo de mudança organizacional, e na perspectiva de McChesney et al (2013), a rotina e o trabalho diário são os verdadeiros inimigos da execução, pois a organização concentra a sua energia apenas em manter a operação em funcionamento numa base diária, desfocando das ações necessárias para impulsionar as equipes, desta forma, o desafio é executar as metas mais importantes em meio às urgências.

Um dos maiores desafios para a efetiva implementação do planejamento estratégico em organizações públicas é a conscientização institucional de sua necessidade, aliada a condução pessoal pelo dirigente maior do processo, da implementação das mudanças e provimento dos recursos e meios necessários. A falta de conscientização institucional somada a falta de envolvimento da alta administração, farão com que a teoria e a prática do planejamento estratégico continuem, salvo raras exceções, a se resumir na elaboração de planos como

um processo meramente formal, sem utilidade nem consequências. (GIACOBBO, 1997)

Esses desafios, mesmo passadas mais de duas décadas, são corroborados atualmente por Freitas e Bontempo (2019), quando afirmam que conseguir o comprometimento e engajamento não é simples, que há necessidade de envolvimento pessoal da alta administração, legitimando seu papel de líder do processo, todavia para que isso ocorra é imperioso que haja conscientização na organização pública quanto à utilidade e vantagens dessa valiosa ferramenta de gestão.

O grande desafio para a implementação do planejamento estratégico é o fator humano, seguido de fatores como o financeiro, pois a organização pública é dependente, em muitos casos quase que exclusivamente, do repasse de recursos do tesouro, os quais são passíveis de contingenciamos e atrasos, políticos que podem causar rotatividade dos gestores e ruptura do direcionamento estratégico da organização, sem deixar de considerar as características da administração pública brasileira, tais como: centralização do poder, paternalismo e aversão ao empreendedorismo, que podem inibir a inovação e a criatividade, culminando com a desmotivação em usar o planejamento estratégico em organizações públicas. (BRANCO,2014)

As deficiências na capacitação dos envolvidos no processo, a falta de maturidade institucional para construção do plano estratégico, a construção de objetivos e indicadores genéricos, assim como a falta de medição dos resultados obtidos, decorrentes das dificuldades de monitoramento e acompanhamento são fatores que minimizam as possibilidades de sucesso na implementação do planejamento estratégico em organizações públicas, segundo Silveira (2017), aliados aos fatores orçamentários, os quais são impactos pela inexistência de sistemas gerenciais de acompanhamento, que permitam correlacionar o plano estratégico com a execução orçamentária, a faltas de estratégias para alocação de recursos e os contingenciamos dos recursos orçamentário.

Desta forma, restam claros os vultuosos desafios que os agentes da administração possuem na execução dos processos de planejamento estratégico, tamanha a gama de fatores que podem impactar negativamente a implementação desse planejamento, e por conseguinte, conforme Brasil (2020), impossibilitar a construção de estruturas organizacionais mais enxutas e racionais, que permitam alcançar os resultados pretendidos com maior flexibilidade e eficiência no uso de recursos, assim como inviabilizar o avanço da organização pública na busca pela capacidade de desenvolver políticas públicas responsáveis, entregues à sociedade por meio de serviços cada vez mais eficientes e efetivos.

## 1.1 PROBLEMA

O Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) é o processo utilizado para o Planejamento Estratégico no alto nível da estrutura organizacional do Exército, sendo refinado, conforme Brasil (2020), com a adoção do Planejamento Baseado em Capacidades, pois o ambiente de elevadas incertezas aliado a redução do volume de recursos disponíveis impõe a necessidade de um processo judicioso de planejamento, com vistas a garantir a maior eficiência possível na execução das políticas públicas e na promoção de benefícios à sociedade.

Ao passo que o Planejamento nos Escalões mais elevados possui metodologia atualizada no ano de 2020, este processo nas organizações Militares de valor Unidade, representadas pelos Batalhões, Regimentos e Grupos, conforme Brasil (2019) é regulado pelo Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, com metodologia oficializada pela publicação em nível nacional no ano de 2008 das Instruções Provisórias – Planejamento Estratégico Organizacional – IP PEO - PEG.

O planejamento estratégico nessas organizações militares é elaborado para um horizonte de tempo que varia de 2 a 4 anos, sendo de responsabilidade do Comando da e com previsão de participação de todos os níveis, com vistas a garantir que o plano estratégico resultante seja condizente com a realidade, minimizando as resistências à sua implementação. O planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial que fornece à uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades, minimizar os riscos e explorar suas potencialidades, sendo 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 Organização Militar (BRASIL,2008)

Uma das Organizações Militares que elabora a cada dois anos o Planejamento Estratégico, é a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM) no Rio Grande do Sul, criada no ano de 2018, possuindo estrutura organizacional única no contexto das Forças Armadas, e tem por missão apoiar as vinte e uma Organizações Militares sediadas em Santa Maria, gerenciando parcialmente suas atividades de caráter administrativo, potencializando a utilização de todos os seus meios no cumprimento de suas missões finalísticas e prestar serviços de geração e execução de direitos à militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis.

Na visão do Gabinete do Comandante do Exército (2008), o Planejamento Estratégico, não deve ser considerado uma “fórmula mágica” que assegura o sucesso na resolução de todos os problemas da organização militar, todavia é necessária a compreensão que, pela própria dinâmica do processo, poderão surgir diferenças entre as intenções iniciais, o planejamento e a execução.

A vertente da existência de possibilidades de diferenças entre o planejando e o executado, aventada pelo Exército, mostra que a implementação do processo é um fator crítico, visão corroborada por Oliveira (2020), quando afirma que a adoção do Planejamento Estratégico em uma organização pública tem se mostrado uma das atividades de maior complexidade e dificuldade, sendo que a sua implementação é a fase mais, pois concentra-se em transformar o que foi planejado em ações concretas.

Em relação a implementação da planejamento estratégico, Hrebiniak (2006), sustenta que ela somente será somente, terá o resultado e o sucesso esperado, se estiverem presentes nesse processo: um modelo claro de tomada de decisão, integração entre a formulação e a implementação da estratégias, gestão da mudança organizacional, entendimento de relações de poder, estrutura organizacional que estimule a responsabilidade clara, a coordenação e o compartilhamento das informações, controles efetivos e mecanismos de feedback, estrutura de apoio à execução e aplicar a liderança com viés para execução. (HREBINIAK, 2006).

Ainda no tocante as dificuldades para implementação do planejamento em organizações públicas, Falqueto, Hoffmann, Cancellier e Júnior (2019), afirmam que diversos fatores que podem impactar este processo, tais como: a comunicação distorcida entre as unidades internas da instituição, a inexistência de ambiente propício à inovações e a introdução de novas tecnologias, o estabelecimento de metas elaboradas pela administração que, não são condizentes com a realidade da unidade para qual a meta foi pensada, as disputas por poder e por recursos, com ações dependentes do alinhamento político e não do consenso, a falta de sinergia e atuação sistêmica entre as áreas da organização, a falta de participação de todos os níveis organizacionais nas fases iniciais de discussão e elaboração do planejamento estratégico, a inexistência de uma cultura organizacional favorável ao planejamento, a carência de pessoal qualificado para lidar com as atividades de planejamento e a falta de articulação entre o planejamento e o orçamento.

Neste contexto, este pesquisador é um dos colaboradores da B Adm Gu SM, atuando no nível de assessoramento a Alta Administração, assim considerando as referências teóricas que apontam a implementação da estratégica como um fator crítico de sucesso, as observações diárias da atuação dos gestores de projetos estratégicos e o plano estratégico formulado para o biênio 2022/2024, este trabalho será guiado pelo seguinte problema de pesquisa: **Quais as dificuldades para a implementação mais eficaz do planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 – Objetivo geral

Ao considerar este panorama, esta pesquisa será norteadada pelo seguinte objetivo geral: Identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

### 1.2.2 - Objetivos específicos

1.2.2.1 – Caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

1.2.2.2 - Avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

1.2.2.3 – Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

## 1.3 - JUSTIFICATIVA

Em relação ao Planejamento Estratégico na Administração Pública o Tribunal de Contas da União (TCU) na Portaria-Nº 141, de 1º de abril de 2015, apregoa que a sociedade demanda níveis crescente moralidade, profissionalismo e excelência da Administração Pública, bem como, melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. Neste contexto o cidadão passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, e vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado.

Diante desse cenário, segundo o Tribunal de Contas da União (Brasil,2015) são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas dos Stakeholders, o que demonstra o quão relevante é exploração do tema Planejamento Estratégico no contexto da gestão pública.

Este estudo ao identificar fatores que possam impactar a implementação do planejamento estratégico e uma organização pública, oferta aos gestores públicos mais uma fonte de informações para planejamento da melhoria da gestão e dos serviços prestados ao cidadão, assim como contribui para o entendimento dos desafios enfrentados nesse processo, pois na Visão de ME-SEGES (2020) o grande desafio para as organizações públicas é encontrar maneiras de definir e executar seus objetivos prioritários com o maior impacto possível, usando processos de gestão realmente estratégicos, pois os planos caem no esquecimento e metas não são atendidas, de forma frequente na Administração Pública, tendo como fatores uma variedade de razões que englobam as motivações das partes interessadas, que nem sempre são transparentes, a descontinuidade da gestão decorrente das mudanças de dirigentes, as mudanças

de prioridades e os recursos disponíveis, a dificuldade de mensurar o sucesso e as consequências para o erro, que são menos óbvias do que no setor privado.

Ainda reveste-se de relevância, pois ao abordar as questões que impactam a implementação do planejamento estratégico no setor público, aborda mesmo que indiretamente, algumas causas que impactam a qualidade da prestação de serviços ao cidadão. Na visão de Cruz et al (2017), o planejamento agrega a organização uma visão holística de seus processos, melhora seus resultados em virtude da alocação adequada dos recursos, identifica e soluciona problemas antes não percebidos em seu ambiente, ou seja, melhora a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Ao correlacionar-se com os aspectos relativos a gestão dos recursos públicos, mostra sua importância, pois na visão de Abreu e Gomes (2011) a gestão estratégica contribui para o desenvolvimento social, sendo responsável pelo incremento de receitas e despesas públicas, distribuindo renda por intermédio de tributação progressiva e priorização de políticas públicas e gerando empregos por meio da implantação de infraestrutura que estimule a produção agropecuária, industrial e de serviços.

Uma outra consideração relativa a importância do estudo, reside na peculiaridade da organização objeto, a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, é única organização do Exército Brasileiro e das Forças Armadas, com a estrutura organizacional, composição de pessoal, material, meios e equipamentos, com direcionamento a centralização de processos de outras organizações militares.

Desta forma, é importante a apresentar as dificuldades na implementação do processo, permitindo a Base Administrativa refletir se a metodologia adotada é a mais adequada, ideia coerente com a visão de Federo e Saz-Carranza (2017), de que cada organização deve escolher a abordagem de planejamento estratégico mais adequada, dependendo de suas características específicas de design organizacional: controle, escopo, centralização, flexibilidade e independência, pois a estrutura organizacional afeta a tomada de decisão, o desempenho organizacional e a legitimidade, e estes, por sua vez, devem determinar se ela opta por estratégias orientadas por membros, por resultados ou por meio ambiente, assim uma das alternativas é a adoção de abordagens distintas para maximizar os benefícios do planejamento estratégico, determinando como uma abordagem compensa a limitação de outra na elaboração de planos estratégicos.

Ainda, destaca-se a importância do estudo para os gestores públicos, pois para George, Walker e Monster (2019), poucos contestariam que a principal tarefa dos gestores públicos de hoje é o planejamento estratégico, com o estabelecimento ações capazes de alcançar a mudança

organizacional e social, tendo em vista o contexto de crescente globalização, o ritmo acelerado da inovação tecnológica, a mudança das tendências sociais e demográficas e a crescente intensidade do conhecimento dos serviços públicos.

#### 1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente projeto está estruturado em capítulos, sendo que o Capítulo 1 engloba a introdução do trabalho, contendo a definição e apresentação do tema da pesquisa, o delineamento do problema, a apresentação dos objetivos e a importância do estudo.

No Capítulo 2 está o referencial teórico que será utilizado como base para o desenvolvimento do projeto, composto dos seguintes tópicos: O Pensamento e o Planejamento estratégico, o planejamento estratégico nas organizações públicas, os modelos de implementação do planejamento estratégico, o planejamento na Administração Pública Federal, o caso do Ministério da Educação, o Planejamento Estratégico Situacional, o caso do Hospital Universitário de Campo Grande, o modelo *Balanced Scorecard*, o *Balanced Scorecard* no Instituto Farroupilha, o planejamento estratégico no Exército Brasileiro e um comparativo dos modelos de planejamento estratégico.

O capítulo 3 refere-se aos procedimentos metodológicos, contendo o tipo, a estratégia e os sujeitos da pesquisa, as formas de coleta e análise de dados, as formas de alcance dos objetivos de pesquisa e as limitações do estudo. A caracterização da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, organização objeto deste estudo é realizada no Capítulo 4.

O capítulo 5 destina-se a análise dos resultados, contendo de forma segmentada a análise das dimensões de desdobramento da estratégia, coordenação e liderança, pessoas, controle e realimentação e comunicação e o Capítulo 6, contém as considerações finais, com o atendimento aos objetivos da pesquisa, as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, sugestões de melhorias, limitações e estudos futuros.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica está estruturada em cinco seções que abordam o pensamento e o planejamento estratégico nas organizações públicas, os modelos de implementação do planejamento estratégico, sendo que nesta seção foram abordados alguns modelos conceituais e apresentados casos de aplicação desses modelos em organizações públicas, tais como o modelo de planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal, utilizando-se como caso o planejamento estratégico institucional aplicado ao Ministério da Educação, aborda também o modelo de planejamento estratégico situacional apresentando o planejamento estratégico situacional aplicado ao Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian e finalizando a seção o modelo de gestão estratégica do *Balanced Scorecard*, com o caso o *Balanced Scorecard* aplicado ao planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha e terceira seção abordará o planejamento estratégico nas Organizações Militares do Exército Brasileiro e a quarta seção apresentará um comparativo entre os modelos.

### 2.1 O PENSAMENTO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Sousa e Dias (2017), enquanto o planejamento estratégico é implementado por um conjunto de ações integradas, de modo racional, analítico e prescritivo, o pensamento estratégico engloba a intuição, criatividade e inovação, com o envolvimento de pessoas de todos os níveis organizacionais, aumentando a flexibilidade da organização em responder de forma rápida as variáveis incontroláveis do ambiente turbulento, e viabilizando a manutenção da competitividade e a preparação para o futuro.

O planejamento estratégico é visto como um processo contínuo e participativo, em que diferentes partes interessadas contribuem com suas ideias e insights, segundo Senge (2013), enquanto o pensamento estratégico, envolve a capacidade de analisar criticamente o ambiente de negócios, identificar oportunidades e desafios, e desenvolver abordagens inovadoras e adaptativas para alcançar os objetivos estratégicos.

Na visão de Senge (2013) a integração do planejamento estratégico e do pensamento estratégico ocorre por meio do pensamento sistêmico, que considera as interações e interdependências entre diferentes partes da organização e entre a organização e seu ambiente, e através da colaboração, que envolve a participação ativa de diversas partes interessadas na formulação e execução da estratégia.

Neste contexto o pensamento estratégico mostra-se um processo cognitivo que promove

a capacidade intuitiva, a elasticidade mental, o pensamento abstrato, o apetite ao risco e dualidade, que se incorpora aos processos de criatividade e inovação, e onde acontece a visão integrada da organização que pensa estrategicamente, buscando agregar a capacidade de mudar e o aprendizado de maneira diferenciada no tocante as vertentes que nascem de maneira complexa em um meio flexível de modo a resolver os problemas estratégicos e emergentes. Sousa e Dias (2017).

O pensamento estratégico pode ser considerado uma habilidade de criar um método eficaz. Pensar estrategicamente e agir de acordo com isso significa ter domínio sobre o presente e conquistar o futuro. O objetivo é superar os adversários, mesmo cientes de que eles também estão buscando estabelecer uma estratégia sólida (Resende, 2008).

O objetivo do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento de pessoas com intuição, criatividade e inovação, segundo Sousa e Dias (2017), sendo prioridade o seu alinhamento ao pensamento estratégico, criando objetivos comuns na busca pela geração de ideias e inovações que garantam à organização a sua visão de futuro e a sustentabilidade do negócio.

O pensamento estratégico para Hamel (2012) abraça a necessidade de uma abordagem revolucionária, inovadora e adaptável para a estratégia das organizações, especialmente na era da disrupção digital, onde as empresas precisam tornarem-se líderes em vez de seguidoras, adotando uma postura de mudança e inovação constante para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ambiente em constante evolução, abandonando as abordagens tradicionais de estratégia e adotando uma mentalidade revolucionária para se adaptarem às rápidas mudanças do ambiente de negócios.

A inovação constante obtida por meio da buscar continua novas formas de criar valor para os clientes, questionando o status quo, desafiando as convenções e explorando as oportunidades de disrupção em seu setor, assim como a agilidade e a flexibilidade das organizações, tornando-as capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios e as tendências, reagir rapidamente a ameaças e oportunidades, e ajustar estratégias e operações conforme necessário, são características capazes de desenvolver o pensamento estratégico, na visão de Hamel (2012).

Ainda no contexto da inovação, a importância de uma cultura organizacional que promova a experimentação, a aprendizagem contínua e o pensamento empreendedor, o que implica em criar um ambiente onde ideias inovadoras sejam valorizadas, encorajadas e implementadas, são características que segundo Hamel (2012) compõe o pensamento estratégico, aliado a liderança visionária, materializada por líderes que sejam visionários e

capazes de inspirar a imaginação e o engajamento de todos os membros da organização, sendo agentes de mudança, desafiando o status quo e estimulando a inovação estratégica e facilitadores na criação de redes de colaboração externas, buscando parcerias estratégicas e interações com clientes, fornecedores e outras partes interessadas, viabilizando a co-criação de soluções inovadoras e a aproveitamento de conhecimentos e recursos externos.

O pensamento estratégico na Visão de Drucker (2016) é fundamental para a gestão eficaz das organizações, criando uma abordagem sistemática e proativa para o planejamento estratégico, onde os líderes devem analisar o ambiente interno e externo da organização, identificam oportunidades e ameaças, definem objetivos claros e estabelecem planos de ação para alcançá-los, esse processo envolve olhar para além do curto prazo e considerar o longo prazo, levando em conta tanto os desafios atuais quanto as tendências futuras, sendo de suma importância entender a missão e os valores da organização, bem como suas forças e fraquezas internas, a fim de desenvolver uma estratégia eficaz.

A tomada de decisões estratégicas com base em informações e análises sólidas, em vez de confiar apenas em intuições ou suposições e a flexibilidade e adaptação na estratégia, com a capacidade de ajustar e revisar suas estratégias à medida que o ambiente muda e novas oportunidades e desafios surgem, deve levar a entender a estratégia como um processo contínuo de aprendizado e ajuste e não como um plano rígido, assim Drucker (2016), argumenta que o pensamento estratégico requer uma compreensão profunda do mercado, dos clientes, dos concorrentes e de outras variáveis relevantes para a organização.

A adoção de um pensamento estratégico na perspectiva de Drucker (2016) é alcançada quando os líderes conduzem uma análise abrangente do ambiente em que a organização opera, o que abrange avaliar os recursos internos, como habilidades, capacidades e ativos da organização, bem como examinar fatores externos, como tendências de mercado, concorrência, mudanças regulatórias e tecnológicas, permitindo identificação de forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem influenciar a estratégia, o que envolve uma compreensão profunda das necessidades e desejos dos clientes, das tendências emergentes no mercado, das mudanças nas preferências dos consumidores, entre outros fatores relevantes, toda essa identificação permite orientar a formulação da estratégia, permitindo que a organização se concentre em áreas de crescimento potencial e se prepare para enfrentar desafios.

Os líderes devem estabelecer objetivos claros e mensuráveis que representem a direção estratégica desejada, os quais devem ser específicos, alcançáveis, relevantes e baseados em um prazo definido e alinhados com a visão e a missão da organização e orientar a alocação de

recursos e esforços, sendo que com base nos objetivos definidos, os líderes devem desenvolver planos de ação detalhados para alcançá-los, especificando as atividades, os recursos necessários, os prazos e as responsabilidades para cada etapa do processo, desta forma, na visão de Drucker (2016), a liderança fornece uma estrutura clara para a implementação da estratégia e permitem o acompanhamento e controle do progresso.

O pensamento estratégico e finalmente implementado, segundo Drucker (2016), pelo monitoramento e ajuste, onde a alta administração monitora regularmente o desempenho da organização em relação aos objetivos estabelecidos, avalia a eficácia das estratégias adotadas e faz ajustes conforme necessário, criando e envolvendo uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação à medida que o ambiente evolui e promovendo uma abordagem sistemática e proativa para o planejamento estratégico, permitindo que a organização identifique e aproveite oportunidades, enfrente ameaças e alcance seus objetivos de maneira eficaz.

Na perspectiva de Porter (2005) o pensamento estratégico envolve a análise cuidadosa e sistemática do ambiente externo e interno de uma organização, a fim de identificar as fontes de vantagem competitiva. Ele argumenta que a vantagem competitiva é alcançada quando uma organização é capaz de criar valor superior para seus clientes em relação aos concorrentes. Neste contexto são identificadas três estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas organizações para alcançar a vantagem competitiva, a liderança em custo, a diferenciação e o foco.

A busca por alcançar os custos mais baixos de produção e entrega de produtos ou serviços em comparação com os concorrentes, consubstancia na visão de Porter (2005) a liderança em custo, pois ao reduzir os custos, a organização pode oferecer preços mais baixos aos clientes ou manter margens mais altas, aumentando sua rentabilidade, no que concerne a estratégia de diferenciação, o esforço é a criação de produtos ou serviços exclusivos, únicos ou com características distintas que sejam valorizadas pelos clientes. A diferenciação pode ser baseada em design, qualidade, inovação, atendimento ao cliente ou outros atributos que deem uma percepção de valor superior.

O foco, segundo Porter (2005), concentra-se em um segmento de mercado específico, atendendo às necessidades e preferências desse segmento com precisão. Ao se concentrar em um nicho de mercado estreito, a organização pode adaptar seus produtos, serviços e estratégias de marketing para atender às demandas específicas desse grupo, ganhando vantagem competitiva, todavia uma estratégia eficaz deve envolver escolhas claras e decisões que definam o escopo e a direção da organização e uma implementação consistente da estratégia em toda a

organização, alinhando as atividades internas para suportar a vantagem competitiva desejada.

O pensamento estratégico é fundamental para identificar e criar vantagem competitiva sustentável, envolvendo uma análise profunda do ambiente competitivo, uma compreensão clara das fontes de valor para os clientes e a escolha e implementação de estratégias adequadas para alcançar a vantagem competitiva desejada. Esta análise profunda do ambiente competitivo, a compreensão das fontes de valor para os clientes e a escolha e implementação de estratégias adequadas para alcançar a vantagem competitiva desejada podem ser realizadas por meio de algumas abordagens e ferramentas estratégicas, composta de um modelo de cinco forças competitivas, análise da cadeia de valor, segmentação de mercado e análise das necessidades dos clientes, e a escolha de estratégias competitivas. Porter (2005).

O modelo das cinco forças, segundo Porter (2005), pressupõe a análise de fatores como o poder de negociação dos fornecedores, representado pela análise da capacidade dos fornecedores de impor aumentos de preços ou condições desfavoráveis, o poder de negociação dos compradores, representado pela avaliação da capacidade dos clientes de influenciar os preços, exigir serviços adicionais ou buscar produtos substitutos, a ameaça de novos entrantes, representado pela análise da facilidade com que novas empresas podem ingressar no mercado e competir com a organização existente, a ameaça de produtos substitutos, representada pela identificação dos produtos ou serviços alternativos que possam satisfazer as necessidades dos clientes de maneira similar e finalmente a rivalidade entre os concorrentes, representada pela avaliação da intensidade da competição entre as empresas do setor, levando em consideração fatores como preço, qualidade, inovação, entre outros.

A análise das atividades internas da organização, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto ou serviço final aos clientes, segundo Porter (2005), representa a análise da cadeia de valor, que auxilia a identificar as fontes de valor que a organização pode oferecer aos clientes e a identificar áreas em que podem ocorrer melhorias e diferenciação, desta forma ao identificar as atividades que agregam valor e as que não agregam valor, a organização pode tomar decisões estratégicas sobre como otimizar sua cadeia de valor, buscar eficiência operacional e entregar valor superior aos clientes.

Na visão de Porter (2005), a obtenção de vantagem competitiva, é essencial compreender claramente as necessidades, desejos e preferências dos clientes e a segmentação de mercado é uma abordagem que permite dividir o mercado em grupos homogêneos com base em características demográficas, comportamentais, geográficas ou outras e a organização pode direcionar suas estratégias para atender às necessidades específicas de cada segmento, adaptando seus produtos, serviços, canais de distribuição e mensagens de marketing para

melhor atendê-los, desta forma, com base na análise do ambiente competitivo, da cadeia de valor e das necessidades dos clientes, a organização pode escolher a estratégia competitiva mais adequada para alcançar a vantagem competitiva desejada.

O pensamento estratégico é um processo emergente que envolve aprender com a prática, observar os resultados das ações e ajustar a estratégia de acordo, na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que defendem que as estratégias eficazes muitas vezes se desenvolvem gradualmente, por meio da interação entre ações, intenções, respostas a eventos e aprendizado contínuo e destacam a importância de levar em consideração as perspectivas e experiências de diversas partes interessadas internas e externas durante o processo estratégico, com uma abordagem mais flexível, adaptativa e orgânica para o pensamento estratégico, na qual os gerentes e líderes devem estar abertos a insights emergentes, serem capazes de lidar com ambiguidades e incertezas, e buscar constantemente aprender e se adaptar às mudanças no ambiente.

Nesse contexto é importante considerar as observações diretas, o conhecimento tácito, a análise do contexto e o desenvolvimento de uma visão holística da organização e de seu ambiente, desta forma, os gestores devem estar imersos na realidade da organização e compreender os aspectos complexos e interconectados do negócio para formular estratégias eficazes, criando um pensamento estratégico baseado na reflexão contínua, aprendizado organizacional, adaptação flexível e visão holística e uma abordagem mais dinâmica e emergente, em vez de um processo estático e formalizado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Esta abordagem mais dinâmica e emergente para o planejamento estratégico pode ser obtida pelo aprendizado contínuo, que na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), envolve aprender com as experiências anteriores, observar os resultados das ações estratégicas e incorporar esses insights na formulação e ajuste da estratégia e ter gestores e líderes abertos a novas informações, feedback e aprendizado ao longo do tempo. Ainda há que se considerar que em vez de adotar uma análise situacional estática e formalizada, seja implantada uma análise mais flexível e contextualizada, considerando uma variedade de fatores internos e externos, incluindo a dinâmica do mercado, as mudanças nas preferências dos clientes, as ações dos concorrentes e as tendências sociais, políticas e tecnológicas, garantindo uma resposta mais adaptativa às mudanças e incertezas do ambiente.

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ainda são componentes relevantes do pensamento estratégico a estratégia emergente, que preconiza que estratégias eficazes muitas vezes surgem de maneira gradual e emergente, em contraste com a visão tradicional de

planejamento estratégico como um processo linear e predeterminado, o envolvimento de múltiplas partes interessadas na formulação e implementação da estratégia, pois ao incorporar diferentes perspectivas e experiências, é possível obter uma compreensão mais completa dos desafios e oportunidades, além de promover a colaboração e o apoio para a execução da estratégia e finalmente o feedback e ajuste contínuos, pois uma abordagem dinâmica para o planejamento estratégico requer a capacidade de avaliar e ajustar a estratégia com base no feedback contínuo, monitorando o desempenho, avaliando a eficácia das ações estratégicas e tomando medidas corretivas quando necessário.

. Na visão de De Geus (2011) o pensamento estratégico envolve uma perspectiva de longo prazo, na qual os líderes devem olhar além das demandas imediatas e considerar as tendências e os desafios que podem impactar a organização no futuro. Isso significa desenvolver uma visão de longo prazo e estabelecer metas estratégicas que levem em consideração a evolução do ambiente de negócios, as mudanças tecnológicas, as demandas dos clientes e outras influências externas, sendo de extrema importância a adaptação contínua como parte integrante do pensamento estratégico e que as organizações sejam capazes de aprender e se adaptar às mudanças no ambiente, sendo flexíveis o suficiente para ajustar suas estratégias e abordagens quando necessário, pois as empresas de sucesso são aquelas que se tornam organizações vivas, capazes de se reinventar e se adaptar às mudanças ao longo do tempo.

No contexto de empresa viva que se assemelha a um organismo, em vez de uma entidade estática, De Geus (2011) considera que desenvolvimento deste tipo de empresa é capaz de se ajustar às mudanças do ambiente por meio da busca constante de aprender com suas experiências e com o ambiente ao seu redor, promovendo uma cultura de aprendizado e encorajando seus membros a adquirirem novos conhecimentos, habilidades e perspectivas, incluindo a capacidade de absorver informações do ambiente externo, monitorar tendências e mudanças, e aprender com os sucessos e fracassos passados.

As organizações vivas são flexíveis e adaptáveis, capazes de se ajustar rapidamente às mudanças do ambiente. Elas possuem a capacidade de redefinir suas estratégias, modificar suas operações e processos, e realocar recursos quando necessário. Essa adaptabilidade é possibilitada por uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a experimentação e a abertura a novas ideias, assim como estão preparadas para enfrentar desafios e adversidades. Elas investem no desenvolvimento de resiliência, construindo uma base sólida que lhes permite lidar com incertezas, crises e mudanças repentinas, com a criação de estruturas organizacionais flexíveis, a diversificação de fontes de receita e a antecipação de possíveis cenários futuros. De Geus (2011)

A importância de valorizar o capital humano como um recurso essencial para o sucesso das organizações vivas, segundo De Geus (2011) inclui atrair e reter talentos, criar um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante, e investir no desenvolvimento dos colaboradores, assim as pessoas são vistas como agentes de mudança e inovação, e são encorajadas a contribuir ativamente para o crescimento e adaptação da organização e por fim, ter uma clara compreensão de seus valores e propósito da organização, sendo guiadas por uma visão de longo prazo que vai além dos objetivos financeiros imediatos, guiando a tomada de decisões estratégicas e moldando a cultura organizacional.

O pensamento estratégico, segundo Rumelt (2011), envolve identificar e desenvolver uma estratégia sólida, baseada em uma compreensão profunda do contexto da organização, incluindo seus recursos, capacidades e o ambiente competitivo em que opera, para alcançar metas e objetivos específicos, possuindo três elementos-chave, o diagnóstico, a direção e a coerência.

O diagnóstico preciso da situação atual da organização, é o primeiro elemento do pensamento estratégico, e envolve uma análise aprofundada do ambiente interno e externo, identificando as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e permitindo que os líderes compreendam os desafios e as vantagens competitivas da organização, bem como suas limitações e com base no diagnóstico, o pensamento estratégico envolve definir uma direção clara para a organização, ou seja, estabelecer objetivos claros e desafiadores, bem como identificar as ações e iniciativas necessárias para alcançá-los. Rumelt (2011).

Na visão de Rumelt (2011) o pensamento estratégico exige coerência na forma como as ações e iniciativas são planejadas e implementadas, considerando a alocação eficaz de recursos e a sincronização das atividades em toda a organização, integrando a estratégia em todas as áreas funcionais e garantir que os esforços estejam alinhados para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Por fim, Rumelt (2011) destaca a importância de evitar o mau pensamento estratégico, que pode ocorrer quando as organizações adotam abordagens simplistas, focam em objetivos genéricos ou não enfrentam os desafios de forma adequada, em contrapartida, um pensamento estratégico eficaz requer uma análise profunda, um direcionamento claro e uma implementação coerente.

## 2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A Administração Pública contemporânea tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública, que segundo Brasil (2014), são: atividade pública financiada com recursos públicos, de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, direcionados a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum, tendo como destinatários de suas atividades os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.

O conceito de *Stakeholders* na administração pública é maximizado em relação a iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, na visão de Brasil (2014), o valor final agregado para a sociedade, assim como a administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, gerando, normalmente, resultados de grande impacto para a sociedade e em áreas sensíveis.

O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros. A que se considerar que a administração pública só pode fazer o que a lei permite, todavia, tudo que não estiver proibido por lei é lícito na iniciativa privada, desta forma, na visão de Brasil (2014) a legalidade estabelece os padrões de controle da administração e do administrador.

A premissa de ser excelente, pode ser obtida por meio da adoção de modelos de excelência em gestão, desde que, na perspectiva de Brasil (2014), considerem os princípios constitucionais da administração pública e os fundamentos da excelência gerencial, que são conceitos que expressam o “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

A Excelência em Gestão Pública, na perspectiva de um modelo, é a representação de um sistema gerencial composto por de oito partes integradas, que orientam a adoção de fundamentos e práticas com o objetivo de elevar o desempenho e a excelência em gestão das organizações públicas Brasileiras. BRASIL (2014)

Um desses fundamentos é a Visão de Futuro, que segundo Brasil (2008), indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo, inter-relacionado intimamente à capacidade de definir uma situação futura desejada que dê coerência ao processo decisório e que permita a antecipação aos requisitos, necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

Este fundamento merece destaque pois, demonstra a necessidade da organização pública, possuir no mínimo um planejamento estratégico organizacional, que na visão de Brasil

(2019a), é um processo de análise, identificação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização pública, o que ela faz, e porque ela faz, tendo como produto um plano, que oficializa os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las.

O planejamento está, portanto, ligado intimamente ao controle das ações governamentais, segundo Ferreira (2018), tendo em vista que administração pública é apoiada nas peças de planejamento e contabilidade, no controle interno, como também na legalidade, entre outros, assim o planejamento é uma das ferramentas gerenciais que mais se destaca e se consolida como diferencial da administração formal, pautada no profissionalismo e na conformidade legal.

A importância, a necessidade e a exigência de uma organização pública implementar um processo de planejamento estratégico é corroborada pela visão de Brasil (2019a), que aponta que o cenário atual de austeridade econômica, é uma oportunidade relevante para fortalecer a gestão estratégica nas organizações da Administração Pública Federal, assim planejar, é imperioso para atender ao novo formato do Plano Plurianual, refletindo mais realismo em relação a perspectiva orçamentária, das capacidades organizacionais, e integração aos planos setoriais e nacionais.

Neste contexto, um tema prioritário para o governo brasileiro, segundo Brasil (2019a), é a gestão estratégica, definida como um processo contínuo de tomada de decisão, que engloba a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, influenciando diretamente o resultado de políticas, programas e organizações públicas e essencial à governança pública.

Assim na visão de Cruz et al (2017), o Planejamento Estratégico é um conceito amplamente difundido no âmbito da administração, sendo o ato de planejar ações e definir os caminhos a serem percorridos de modo estratégico, contemplando os resultados a serem atingidos por meio da utilização dos recursos que estão disponíveis com eficiência, buscando o aumento da produtividade, tornando-se desta forma, uma ferramenta que expõe os pontos fortes e fracos da organização, contribuindo com a melhoria nas atividades.

O administrador público responsável está compelido a buscar a efetividade do planejamento estratégico para garantir serviços eficientes aos cidadãos e eficácia administrativa, pois a qualidade do processo de planejamento está intimamente ligada a qualidade da gestão pública. (SALDANHA,2006)

O gerenciamento de incertezas e riscos, o estabelecimento de relações colaborativas entre os atores possibilitando gerirem com efetividade os recursos limitados, com vista de não apenas atingir suas metas e objetivos, mas garantirem a continuidade do processo, convergem

para uma crescente e consolidada utilização das metodologias de planejamento estratégico na gestão pública. (FERREIRA,2018)

Em um escopo mais amplo a gestão estratégica no setor público, na visão de Baskarada e Hanlon (2017), em grande parte refere-se a criação de sinergias e a resolução de conflitos através da negociação, e muito menos sobre otimização racional e, para Brasil (2019a), é um componente importante da governança organizacional, pois define regras, cria estruturas e dirige as organizações, interagindo diretamente com outros subsistemas, com a análise do desempenho, a gestão de projetos e os modelos de contratualização, colaboração e terceirização de atividades.

Na Administração Pública o processo contínuo, que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia, segundo Brasil (2019a), é a Gestão Estratégica, que tem por objetivo aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional.

A gestão estratégica deve contemplar a elaboração de planejamentos estratégicos organizacionais em consonância com os direcionadores estratégicos, que segundo Brasil (2019a), são representados pela Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, planos setoriais e, principalmente, no Plano Plurianual, os quais alcançam a transversalidade e a multissetorialidade das políticas públicas, precedem e são entradas do planejamento estratégico institucional, assim o alinhamento e a coordenação entre esses planos reduzem assimetria de informações e minimizam os custos de um órgão público, aumentando a eficiência e a eficácia da ação governamental.

O fortalecimento da governança na gestão pública, permite coordenar e alinhar planos, ações e instrumentos de gestão, assim como, a tomada de decisão baseada em dados e fatos, integrando a gestão de riscos ao planejamento estratégico e fortalecendo o controle e a avaliação e gerando inovação e engajando as lideranças no processo. BRASIL (2019a)

A gestão estratégica, como forma de modernização administrativa, pressupõe o entendimento da cadeia de valor agregado, que para Brasil (2019a), deixa evidente as diferenças entre processos finalísticos, de governança e de gestão, estabelecendo relações de causa e efeito entre as atividades que a organização pública executa e os objetivos estratégicos, garantido que seus programas, projetos, processos, produtos e serviços contribuirão para o alcance de resultados claramente determinados.

O monitoramento e o controle, permitem acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços, da ação e atuação do Estado, do orçamento, das finanças, da gestão das pessoas, de suprimento e das parcerias institucionais, assim como, o nível de desempenho

dos serviços, produtos e processos, sendo que, segundo Brasil (2014), o monitoramento e o controle é realizado com base nos dados e os fatos da organização e do ambiente externo, que não estão sob seu controle direto, todavia, influenciam em algum nível o seu desempenho.

Na concepção de Brasil (2014), a formulação das estratégias implementa processos gerenciais que enfatizam a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização pública e examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos, já a implementação das estratégias são processos gerenciais que asseguram o desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias organizacionais. Uma organização pública quando a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, na visão de Brasil (2014), formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação e projetos de curto e longo prazos, acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas, executou um ciclo de Gestão Estratégica.

No contexto do planejamento estratégico é importante destacar conceitos relevantes como a concentração estratégica que refere-se ao foco intencional de recursos e esforços em uma área ou conjunto limitado de atividades-chave, sendo uma abordagem em que a organização direciona seus recursos para um conjunto restrito de iniciativas estratégicas. A concentração estratégica permite que a organização aprimore sua especialização e competências específicas, alocando recursos de forma mais eficiente para áreas-chave, sendo este um dos princípios da Administração Pública Brasileira.

Em relação a centralização estratégica, esta refere-se à tomada de decisões e ao controle concentrados em um nível hierárquico superior da organização. Nesse contexto, as decisões estratégicas são tomadas por um pequeno grupo ou líder centralizado, geralmente na alta administração ou na diretoria da organização. A centralização estratégica pode ocorrer quando a alta administração busca manter o controle sobre as decisões estratégicas, garantir a consistência e a coerência das ações estratégicas, e minimizar a dispersão de recursos e esforços, este conceito mostra-se relevante pelo perfil hierarquizado das organizações militares.

Na visão de Mintzberg (2004) a centralização estratégica é vista como um aspecto do planejamento estratégico formalizado que possui limitações significativas, sendo que a centralização excessiva na tomada de decisões estratégicas pode ser prejudicial para as organizações, pois limita a capacidade de resposta e a adaptabilidade a mudanças no ambiente externo, desta forma é desejável uma abordagem mais orgânica e adaptativa para a estratégia, na qual a centralização estratégica é questionada em favor de uma distribuição mais ampla do processo de formulação estratégica.

A estratégia eficaz não pode ser rigidamente planejada e controlada a partir do topo da organização, mas deve emergir através de uma combinação de reflexão estratégica, aprendizado organizacional e ação descentralizada, ou seja, a centralização estratégica excessiva pode levar a uma falta de flexibilidade e agilidade na resposta às mudanças do ambiente, sem deixar de considerar a necessidade de envolver indivíduos em vários níveis da organização na tomada de decisões estratégicas, permitindo assim uma maior diversidade de perspectivas e a capacidade de adaptação rápida. Mintzberg (2004).

Na perspectiva de Rumelt (2011), uma abordagem de planejamento estratégico centralizada pode ser necessária para tomar decisões estratégicas importantes e garantir a coerência e consistência das ações estratégicas, sendo que para isto a liderança estratégica deve ter clareza na definição de metas, identificação dos desafios e alocação de recursos de forma eficaz, sem no entanto reduzir a importância da flexibilidade e adaptabilidade na estratégia, que devem ser moldadas de acordo com as circunstâncias e os desafios específicos enfrentados pela organização. Portanto, embora a liderança estratégica desempenhe um papel crucial na definição da direção estratégica.

A centralização estratégica está relacionado à importância da liderança e do controle centralizado na formulação e implementação de estratégias competitivas, pois para que uma organização obtenha vantagem competitiva, é necessário ter uma liderança estratégica forte e um controle centralizado sobre a formulação e implementação das estratégias e assim, garantir a coerência e a consistência nas decisões estratégicas, bem como para alinhar as atividades da organização em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos. Porter (2005).

A manutenção do foco, é um dos resultados da a centralização estratégica, segundo Porter (2005), pois permite que a empresa evite a dispersão de recursos e esforços em direções que não contribuem para a vantagem competitiva desejada e assim viabiliza que a liderança tome decisões estratégicas importantes de forma mais eficiente e rápida, garantindo a alocação adequada de recursos e o monitoramento contínuo do desempenho estratégico.

No modelo de cinco forças competitivas, Porter (2005) aborda o conceito de concentração estratégica como uma das forças que influenciam a competitividade de uma indústria. A concentração estratégica refere-se à distribuição de poder entre as empresas dentro de uma determinada indústria, considerando a presença de líderes de mercado e a concorrência entre eles e pode afetar a dinâmica competitiva de uma indústria de várias maneiras. Se uma indústria é dominada por poucas empresas líderes, com uma participação de mercado significativa, a concentração estratégica tende a ser alta. Nesse cenário, as empresas líderes têm maior poder de influência sobre o mercado e têm mais controle sobre os preços, as estratégias

e as relações com os clientes e fornecedores.

A concentração estratégica pode gerar vantagem competitiva para as empresas líderes em detrimento das empresas menores ou novas entrantes. As empresas líderes, devido à sua posição dominante no mercado, têm a capacidade de obter economias de escala, acesso a recursos mais abundantes e a possibilidade de investir em pesquisa e desenvolvimento, marketing e outros aspectos estratégicos que podem dificultar a competição para os demais participantes do mercado, porém a concentração estratégica não é a única determinante da vantagem competitiva, outras forças, como a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes, também influenciam a dinâmica competitiva de uma indústria. Porter (2005).

A concentração estratégica, na visão de Ansoff e Mcdonell (1992), pode ser uma das estratégias de crescimento, onde uma empresa se concentra em seu mercado atual e busca expandir sua participação por meio do aprofundamento de sua presença, representada pela estratégia de penetração de mercado. Essa estratégia envolve o foco da organização em seu mercado atual e na busca por um aumento de participação nesse mercado por meio de ações como aumentar as vendas para clientes existentes, conquistar uma maior fatia de mercado ou expandir para novos segmentos dentro do mercado atual.

O risco envolvido na concentração estratégica é baixo, na visão de Ansoff e Mcdonell (1992), pois a organização já possui conhecimento e experiência no mercado atual. Ao concentrar seus esforços nesse mercado, a organização pode buscar um crescimento incremental e aprimorar sua posição competitiva. Essa abordagem estratégica também pode envolver a melhoria dos produtos ou serviços existentes, o desenvolvimento de novas características ou a adoção de estratégias de marketing mais eficazes para atrair e reter clientes.

Na visão de Hamel e Prahalad (2007), a concentração estratégica está relacionada à abordagem de competências centrais das empresas, ou seja, que as organizações devem se concentrar em áreas em que possuem competências distintivas e recursos únicos, buscando aprofundar e expandir essas competências para obter vantagem competitiva, assim as competências centrais são habilidades, conhecimentos e recursos que são únicos para uma organização e que proporcionam uma base sólida para o sucesso no mercado. Essas competências podem estar relacionadas à tecnologia, processos internos, relacionamento com clientes, cultura organizacional, entre outros aspectos.

A concentração estratégica, nesse contexto, envolve direcionar recursos e esforços para aprofundar e expandir as competências centrais da empresa, com o objetivo de se diferenciar dos concorrentes e criar valor para os clientes, implicando em uma visão de longo prazo, na

qual a organização busca construir e fortalecer suas competências distintivas ao longo do tempo o que requer um profundo entendimento das competências centrais da empresa e uma análise criteriosa das oportunidades de mercado. É necessário identificar quais competências são essenciais para o sucesso da organização e concentrar os esforços e recursos nesses aspectos-chave. Hamel e Prahalad (2007).

Essa abordagem estratégica, segundo Hamel e Prahalad (2007), permite que a empresa se torne especializada em determinadas áreas e construa uma posição única e difícil de ser replicada pelos concorrentes. Ao se concentrar em competências centrais, a organização pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, que não se baseia apenas em fatores externos, mas também nas capacidades internas e nos recursos únicos que possui.

A concentração estratégica em recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis pode levar a uma vantagem competitiva sustentável, pois os recursos e capacidades de uma empresa desempenham um papel fundamental na determinação de sua posição competitiva, na visão de Barney (1991) que também preconiza que para obter uma vantagem competitiva sustentável, uma empresa deve possuir recursos que sejam valiosos para o mercado, raros em comparação com seus concorrentes, difíceis de serem imitados e insubstituíveis por outros recursos alternativos.

A concentração estratégica em recursos valiosos e raros implica em direcionar os esforços da empresa para o desenvolvimento, aquisição e utilização eficaz desses recursos. Essa abordagem permite que a empresa se diferencie dos concorrentes e crie barreiras à imitação, mantendo uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, pois segundo Barney (1991), a concentração estratégica em recursos valiosos e raros deve ser acompanhada por um alinhamento adequado entre esses recursos e as oportunidades do mercado. A empresa deve identificar os recursos-chave que são críticos para o sucesso e concentrar seus esforços na construção e exploração desses recursos, de modo a obter uma vantagem competitiva sustentável.

Na visão de Kotler (2003) a concentração estratégica é uma abordagem que permite às empresas direcionar seus esforços e recursos para atender de forma mais precisa e eficaz às necessidades dos clientes em segmentos específicos. Em vez de tentar atingir todos os clientes de maneira ampla, a empresa concentra seus esforços na compreensão aprofundada de um segmento-alvo, desenvolvendo produtos, serviços e estratégias de marketing que atendam às demandas desse grupo específico.

Ao adotar a concentração estratégica, as empresas podem se beneficiar de uma melhor compreensão dos clientes, maior eficiência nas atividades de marketing e uma posição mais

forte no segmento escolhido. Ao se concentrar em um nicho de mercado específico, a empresa pode personalizar sua oferta de forma mais precisa, estabelecer relacionamentos mais profundos com os clientes e se diferenciar dos concorrentes, no entanto, Kotler (2003) também ressalta que a concentração estratégica requer uma análise cuidadosa do mercado, a identificação de segmentos atraentes e a capacidade de atender às necessidades desses segmentos de forma superior. Além disso, é importante monitorar o mercado e estar disposto a ajustar a estratégia de concentração à medida que as condições e as preferências dos clientes evoluem ao longo do tempo.

## **2.3 MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **2.3.1 - O Modelo De Planejamento na Administração Pública Federal**

A elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi disciplinado pela Instrução Normativa Nº 24, de 18 de março de 2020 da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, onde foi definido que o planejamento estratégico e o processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma situação atual e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma visão de futuro almejada, com foco na obtenção de maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos.

No campo conceitual o ME-SEGES (2020) define que o plano estratégico institucional é o produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos e que a gestão estratégica é o processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica.

O modelo de Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na perspectiva do ME-SEGES

(2020), terá no mínimo oito etapas e trinta e duas atividades, nas fases de formulação e implementação, conforme Figura 1.

A primeira etapa do processo, na definição do ME-SEGES (2020), é a definição da cadeia de valor, que é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas, com entradas, processos de transformação e saídas, sendo que sua decomposição em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, e a diferenciação entre os macroprocessos finalísticos e os de governança e gestão, permite ainda, estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos executados cotidianamente na organização e os seus objetivos estratégicos.

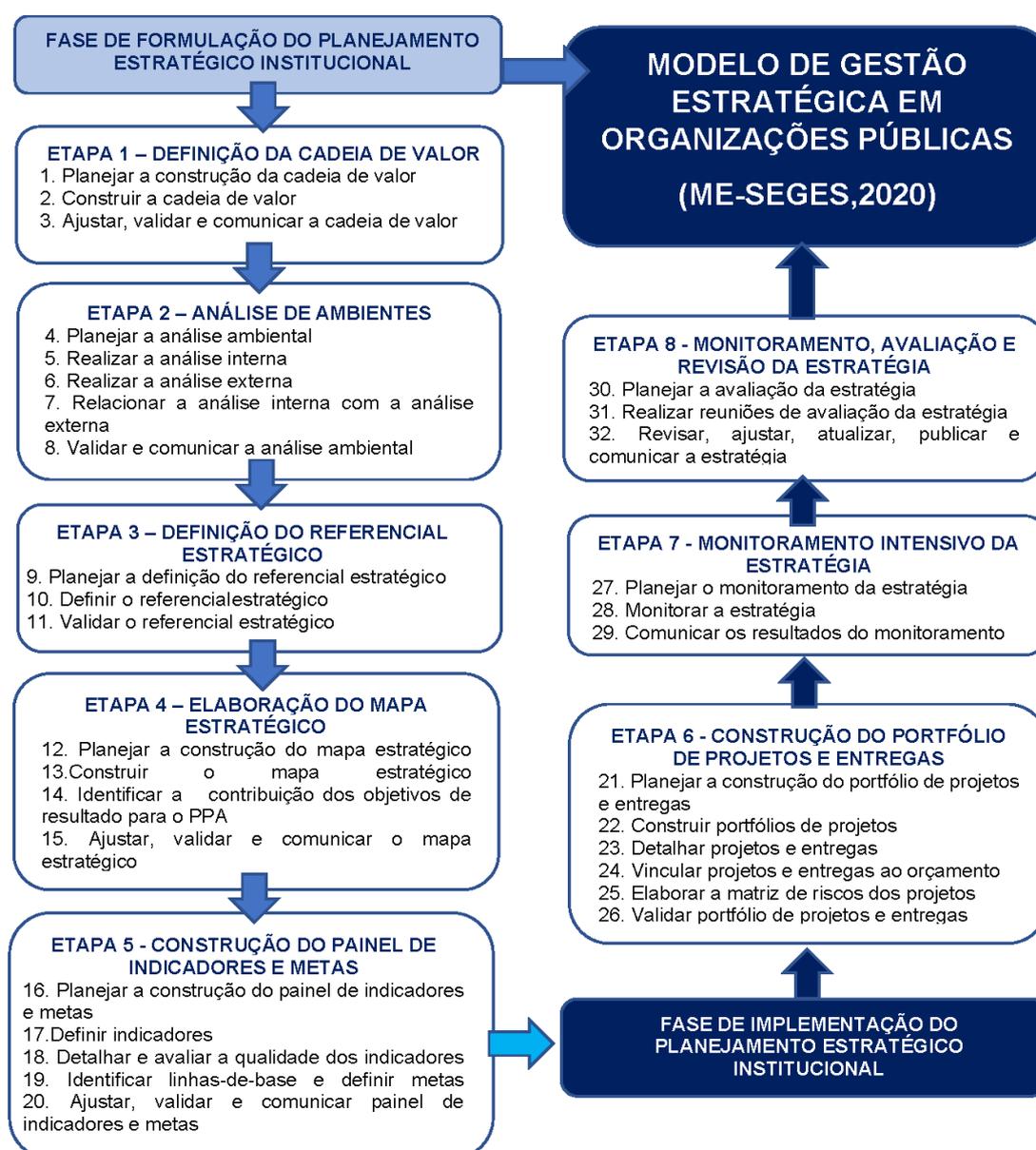


Figura 1 - Modelo de Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise do ambiente, segunda etapa do processo, fornece um diagnóstico situacional indispensável para formular o plano estratégico, ao considerar os fatores internos e externos que impactam o funcionamento da organização e o alcance de sua missão institucional, sendo que diversas metodologias podem ser utilizadas, tais como a análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) para identificar, priorizar e relacionar fatores internos e externos que impactam a estratégia da organização e a análise externa e que pode ser enriquecida com a análise PESTLE, que categoriza os fatores externos em políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais. (ME-SEGES, 2020)

A etapa três é a definição do referencial estratégico, composto pela definição da missão, da visão e dos valores organizacionais, assim a missão é entendida como uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz, para quem ela faz e de que maneira ela faz, já a visão é uma projeção da organização em uma situação futura madura e bem-sucedida e finalmente as ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização, que representam as convicções dominantes e as crenças básicas subjacentes ao comportamento das pessoas, são os valores. (ME-SEGES, 2020)

Um mapa estratégico é um diagrama que representa, de forma visual, as relações de causa e efeito entre os objetivos, servindo para testar hipóteses e comunicar a estratégia para servidores e partes interessadas da organização, segundo ME-SEGES(2020) e sua elaboração é executada na quarta etapa do processo, com uma proposta de ele contenha como perspectivas: os resultados para sociedade, os resultados para os clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas, os Processos internos e a Infraestrutura e aprendizagem, fortalecendo e refinando a visão sistêmica da organização pública.

Na perspectiva do ME-SEGES (2020) os indicadores são instrumentos que possibilitam observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objetivo, processo ou um projeto, reduzindo a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitindo a comunicação de um fenômeno complexo de forma simples para os *Stakeholders*, porém sem explicar por que a mudança ocorreu, já as metas, são atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para uma determinada data futura, esses componentes formam a construção do painel de indicadores e Metas, quinta etapa do processo.

A implementação do planejamento estratégico institucional inicia com a construção do portfólio de projetos e entregas, sexta etapa do processo, tendo como orientação que quaisquer iniciativas que visam modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos, que são uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um

espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único, e que serão consolidados em um portfólio caracterizado por um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações, que compartilham aspectos comuns e são gerenciadas em grupo para alcançar os objetivos estratégicos da organização. (ME-SEGES, 2020)

A sétima etapa do processo é o monitoramento intensivo da Estratégia, que para o ME-SEGES (2020) possibilita identificar as causas de sucesso ou fracasso e realizar ajustes para desenhar melhores políticas públicas, sendo um processo contínuo de observação do que está sendo feito e alcançado e comparação dessas observações com os planos e metas estratégicas, com os recursos são alocados nas atividades, com os resultados obtidos, por meio da coleta, análise e síntese de informações sobre os indicadores dos objetivos, os resultados dos processos finalísticos da cadeia de valor, os resultados dos processos internos críticos para o alcance da estratégia; o orçamento, os prazos e os riscos do portfólio de projetos e entregasestratégicas.

O ciclo de Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na perspectiva do ME-SEGES (2020), é concluído com a etapa de monitoramento, avaliação e revisão da estratégia, as quais referem-se a relação entre as intervenções realizadas pelas ações governamentais e as mudanças observadas no ambiente, por meio da demonstração de como e se, os insumos, atividades e serviços contribuem efetivamente para os resultados desejados, e se eles foram executados de acordo com os planos e por que eles foram ou não eficazes, sendo um processo contínuo, e podendo contar com reuniões de avaliação da estratégia, como um fórum de governança, reflexão e tomada de decisão sobre a implementação da estratégia e os problemas da organização, um vetor de inovação e engajamento dos dirigentes e lideranças com a estratégia.

Por fim, o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, caracteriza a Governança Pública. (ME-SEGES, 2020)

### **2.3.1.1 – O caso do Ministério da Educação**

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Ministério da Educação, segundo MEC (2020), teve início em outubro de 2019 sendo a primeira atividade a execução de entrevistas junto às lideranças do órgão, durante o mês de dezembro, as quais tinham foco em auxiliar na formulação de estratégias, tendo em vista que identificam a percepção individual dos atores estratégicos acerca dos principais desafios, considerando o horizonte de

planejamento estabelecido, seguidas de uma série de oficinas de trabalho para construção coletiva dos resultados dos processos, com a participação de representantes de todas as áreas.

Na primeira etapa, foi analisado o contexto institucional em que se insere a ação do MEC, resultando em dois produtos posteriormente analisados e referendados pelo grupo dirigente: Cadeia de Valor, Figura 2, e a análise ambiental foi elaborada por meio da utilização das ferramentas SWOT e PESTAL com o objetivo de identificar os condicionantes internos e externos, favoráveis e desfavoráveis à ação do MEC, levando em consideração os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais envolvidos.



Figura 2 – Cadeia de Valor do MEC

Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 2020-2023: PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. 60 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acao-a-informacao/institucional/plano-estrategico>.

Na segunda etapa de trabalho, foram elaborados três documentos que, em conjunto, compõem o núcleo do Plano Estratégico do MEC: o mapa estratégico, Figura 2 e seus referenciais, o painel de indicadores e metas e o portfólio de projetos, sendo que a validação desses instrumentos pelo Ministro e demais integrantes da alta administração ocorreu em 07 de fevereiro de 2020, tendo sequência com a oficina de consolidação dos indicadores realizada em 19 de fevereiro de 2020, teve como objetivo concluir a elaboração de uma proposta de indicadores e metas estratégicas para a instituição.

A definição da descrição dos objetivos estratégicos validados pela instituição foi realizada por um grupo técnico composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas e meio com perfis técnicos e gerenciais, realizada no dia 3 de março de 2020, onde para cada um dos objetivos estratégicos, e partindo da descrição de cada objetivo, foram definidos indicadores para mensuração, monitoramento e avaliação do Plano Estratégico assim como metas a serem atingidas ao longo do quadriênio de vigência do PEI. (MEC,2020)

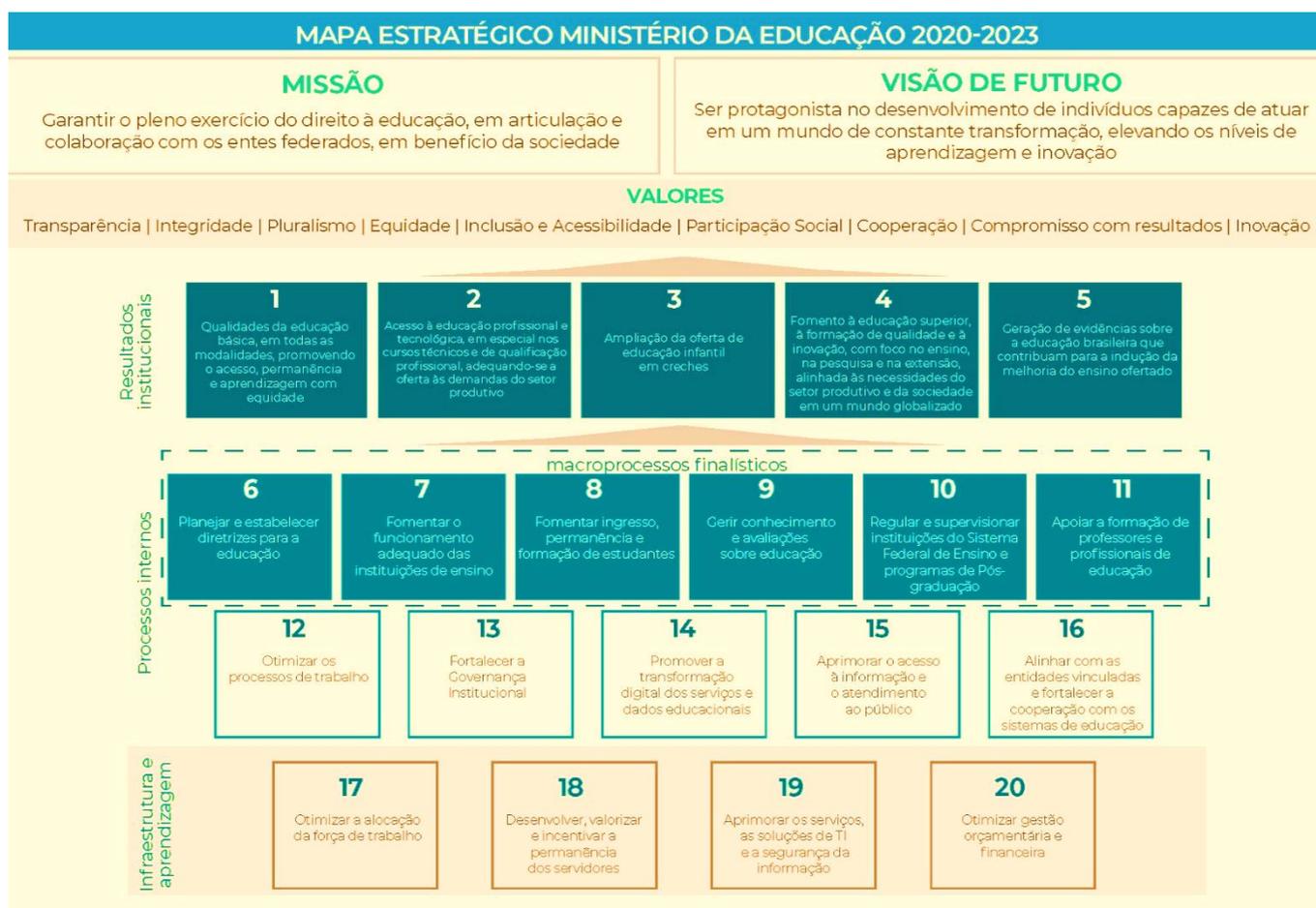


Figura 3 – Mapa Estratégico do MEC

Fonte: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 2020-2023: PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. 60 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>.

A fase de implementação do PEI, segundo MEC (2020), iniciou-se a identificação dos projetos, em andamento ou em fase de planejamento, cuja execução encontra-se alinhada aos objetivos estratégicos e por meio da qual se possa aferir o atingimento das metas a partir dos indicadores estabelecidos, tendo prosseguimento com a oficina de portfólio de projetos onde de forma participativa, foram levantadas de ideias de projetos estratégicos para serem inseridas no portfólio, sendo que o grupo técnico composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas

e meio com perfis técnicos e gerenciais desenvolveu para cada projeto, o Termo de Abertura de Projeto, desdobrando seus objetivos, resultados, principais entregas, prazos, custos e riscos.

Em abril de 2020, após validação de todo o processo pelos dirigentes do MEC, foi publicado o Plano Estratégico Institucional do Ministério da Educação 2020-2023, o qual será monitorado e avaliado periodicamente com a finalidade de: aferir a adequação e a confiabilidade dos indicadores e metas e propor modificações quando necessário, analisar criticamente os resultados apurados, explicitando ao cumprimento dos projetos definidos como estratégicos.

### **2.3.2 – O Planejamento Estratégico Situacional**

Um dos modelos de implementação do Planejamento Estratégico, é o Situacional (PES), sistematizado originalmente pelo Economista Chileno Carlos Matus, e que diz respeito à gestão de governo. O planejamento visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países. O Planejamento Estratégico Situacional, segundo Matus (1993), é uma proposta integral, poderosa, muito mais realista e capaz de facilitar o diálogo entre o político e o técnico.

A perspectiva de Matus (1993) considera que no ambiente público é necessário buscar alternativas para viabilizar o futuro estabelecido, por meio da mudança da cultura organizacional e postura dos governantes, tendo claro que caminho haverá alteração nos cenários, algumas delas fora da governabilidade da instituição, pois não existe governabilidade absoluta, desta forma, é necessário o estabelecimento de novas estratégias, planos e processos para fazer frente aos desafios apresentados e fortalecer o plano estratégico.

O planejamento estratégico situacional surgiu, na visão de Rivera (1996), no entendimento da diversidade de atores sociais em conflito numa realidade complexa e dinâmica, assim como, no contexto das políticas públicas, baseando-se na rejeição da ideia de racionalidade única e econômica para o tratamento das questões políticas, sociais, assim é um instrumento de gestão voltado para a resolução de problemas, no qual os atores sociais participam efetivamente do processo.

A adoção desse modelo de implementação de planejamento estratégico e ferramenta de gestão, segundo Ferreira (2018), tem sido aplicado eficazmente no âmbito da Administração Pública, se configurando em uma teoria do planejamento estratégico público, com intuito de servir de orientação aos dirigentes políticos e é aplicável a qualquer órgão, seja ele político, econômico ou social, pois considera a realidade social complexa e imprevista, impondo leituras e intervenções de natureza interdisciplinar e intersetorial, sem

deixar de reconhecer especificidades inerentes à localização espaço-temporal de cada problema, o que lhe confere dinâmicas e significados particulares, exigindo formas próprias de abordagem.

O gestor público em um processo orientado pela metodologia do PES precisa de habilidades como flexibilidade, abertura, competência técnica e política, na medida em que ressalta a necessidade de partilhar decisões quanto às ações a serem implementadas para contar com a adesão e o apoio dos *Stakeholders*, ou seja, maior será o sentimento de pertencimento e, por meio deste, o engajamento ao processo, quanto maior for a participação dos atores em todas as etapas do processo. (FERREIRA, 2018)

Este processo contempla quatro momentos, conforme a Figura 4, sendo o primeiro **explicativo**, onde segundo Barreto (2017), ocorre a análise situacional que exige a participação de outros atores para identificar, priorizar e explicar os problemas da realidade, com objetivo de facilitar o comprometimento e o envolvimento de todos com as ações planejadas, conquistando assim, conquistar aliados para as mudanças almejadas e para a construção da governabilidade do Plano.

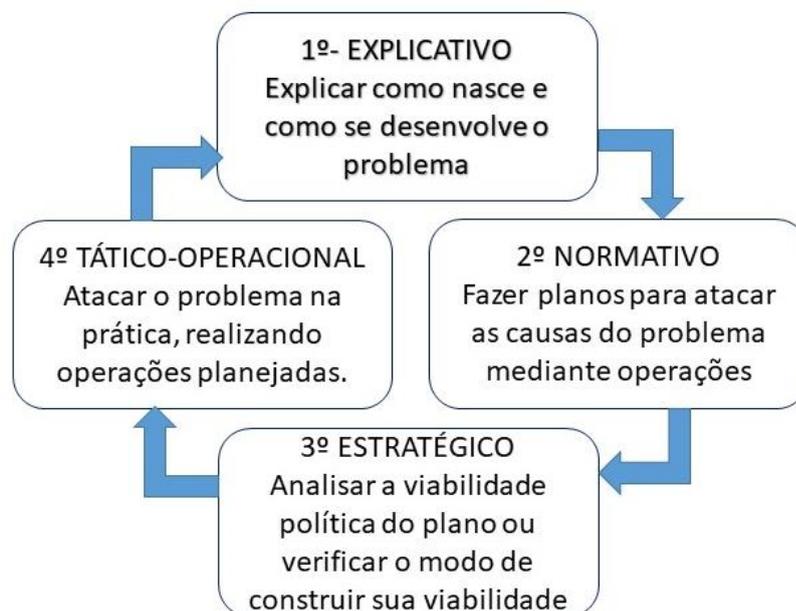


Figura 4 – Os quatro momentos do Planejamento Estratégico Situacional  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Ainda neste momento definem-se as estratégias para solução dos problemas, considerando para fins de implementação um cenário favorável e um desfavorável, construindo-se assim, um plano para cada cenário, assim como planos de contingências para eventuais mudanças nesses cenários, por meio da divisão de tarefas ou subprodutos em etapas, podendo-

se lançar mão de ferramentas de gestão como o *Brainstorming*, Matriz de priorização de problemas com base na Gravidade, Urgência e Tendência e (GUT) e Diagrama de causa e efeito.

O momento **normativo** tem como objetivo a definição de como deve ser a realidade, é o desenho do deve ser, sendo a prioridade estabelecer objetivos em função de cada problema ou grupo de problemas, por intermédio da manifestação da de sua vontade de mudar as coisas do Ator Social, atuando sobre a raiz dos seus problemas, para tanto, a situação objetivo deve ser clara e precisa em relação aos problemas e elementos da visão da situação inicial, considerando ainda construção de cenários, que se constituem de exercícios para imaginar diferentes possibilidades de ação. (RODRIGUES, FREITAS, QUEIROZ E BARROS, 2017)

O momento **estratégico** supõe a definição das operações a serem realizadas, com o desenho dos módulos operação problema, que na perspectiva de Santos, Hamburgo, Santana, Sousa e Carvalho (2020), necessitam contemplar a análise de viabilidade de cada uma das operações propostas, focando na construção da viabilidade das ações, e identificando todos os atores que possam cooperar ou se opor ao que está sendo proposto, contemplando também, a análise da motivação dos atores envolvidos na operação do plano e do grau de controle dos recursos necessários à implementação das operações e ações.

O Fazer Acontecer, simboliza o momento **tático-operacional**, o momento da ação que na visão de Barreto (2017) deve ser integrado ao acompanhamento e avaliação das atividades, buscando consolidar a parceria entre todos os atores envolvidos e a efetivação do que foi proposto no Plano Operativo, e contemplando ainda a definição de indicadores de desempenho das operações, objetivos, bem como as metas, os prazos e atores responsáveis.

Na visão de Matus (1993), o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada, pois quando houver uma mudança da situação real o plano é imediatamente ajustado, assim esse direcionamento estratégico engloba cinco subsistemas que são planejamento de conjuntura, com a mediação entre o conhecimento adquirido e as ações realizadas no dia-a-dia mediante a implementação do plano, o sistema de gerência por operações, com uma gestão direcionada para os objetivos, designando as responsabilidades correspondentes a cada órgão, dissociando a execução do plano, o sistema de orçamento por programas, voltado a definição dos recursos essenciais para alcance dos objetivos previstos, o sistema de petição e prestação de contas com foco no estabelecimento de procedimentos e critérios de avaliação de acordo com as responsabilidades e recursos designados a cada órgão e; o sistema de sala de situações destinado ao acompanhamento constante dos problemas mais significativos, para apoiar os dirigentes na tomada de decisão.

### 2.3.2.1 – O caso do Hospital Universitário de Campo Grande

No campo hospitalar, segundo Moura (2018) o PES vem trazendo oportunidades para o alcance dos objetivos de algumas organizações, pois é aplicado de forma adaptada a realidade institucional. O Hospital Universitário de Tocantins, os cursos de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Algumas Unidades de Saúde da Família e de serviços dentro de alguns hospitais universitários, são algumas organizações que utilizam este modelo, possibilitando identificar que este modelo é um dos instrumentos de gestão que possibilita organizar de forma adequada as estratégias e ações em saúde, todavia tem sido pouco explorado no gerenciamento das unidades de saúde.

Uma das organizações de saúde que utiliza o PES é o Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (HUMAP-UFMS), é um hospital de ensino que pertence a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, desde o ano de 2013 através de cessão da Instituição Federal de Ensino, passou a ser filial da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Como hospital escola, desenvolve atividades de formação de recursos humanos, pesquisa, extensão e assistência em média e alta complexidade à usuários do Sistema Único de Saúde. (HUMAP-UFMS, 2020)

As atividades do PES no HUMAP foram iniciadas com a técnica de *brainstorming*, que possibilita o aparecimento de um grande número de ideias, num curto intervalo de tempo, sem que nenhuma ideia fosse criticada ou rejeitada, mas simplesmente compreendida, pois é de fundamental importância a compreensão prévia do objetivo, pelos participantes, que deverão utilizar livremente a imaginação não apenas para criar, mas, também, para desenvolver as ideias dos outros participantes, contemplando o momento **explicativo**, destinado a compreender a realidade, explicando o contexto a qual o HUMAP está imersa, identificando os problemas declarados pelos atores, sendo que neste momento também foi elaborada a Árvore de Problemas. (MOURA,2018)

No momento **normativo**, segundo Moura (2018) um mediador e a comissão de planejamento identificaram com base na situação objetivo ou situação problema, cinco temas ou eixos estruturantes que pudessem categorizar todos os “nós críticos” apresentados pela comunidade ali presente, a saber: Assistência, Infraestrutura Física, Insumos, Recursos Humanos e Orçamento e Finanças, sendo que depois de identificadas as causas/problemas foram enumeradas por prioridade de atenção, resolutividade e grau de impacto positivo na solução de nossa situação-problema.

O momento **estratégico** contemplou as a discussão sobre as análises de viabilidade e

factibilidade, o déficit e a atividade estratégica para cada operação, conforme Figura 5 – Mapa Estratégico, tendo como base o que havia sido exposto na matriz do momento normativo, cabendo destacar o conflito dos diversos atores no entendimento do que seja estratégia e obstáculos, pois a possível solução identificado por um grupo era visualizada por outro como um problema, tendo em vista que profissionais de áreas diferentes não aceitam de bom grado que outro determine o que ele deva fazer como por exemplo os enfermeiros versus os médicos.



Figura 5 – Mapa Estratégico HUMAP – 2021-2023

Fonte: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/humap-ufms/links/banners/mapa-estrategico-2021-2023-humap-ufms-sem-negrito.png>

O momento **tático operacional**, segundo Moura (2018), foi realizado por meio da transformação de cada problema em objetivo dentro dos eixos temáticos com ações e atividades definidas, responsáveis, prazos e potencial dificuldade, cabendo destacar que não foi feita a projeção de cenários, ao colocar a coluna "dificuldade" na construção do planejamento admite-se a possibilidade que situações adversas poderão surgir, como os contingenciamentos orçamentários.

Na visão de Moura (2018) a análise da aplicação Planejamento Estratégico Situacional no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (HUMAP) permite perceber o

alinhamento parcial a teoria sugerida por Matus, ao considerar os quatro momentos de desenvolvimento de atividades. Mesmo com aderência parcial a teoria, e ao levar em conta todo o material analisado e as entrevistas feitas na construção do planejamento, a conclusão é que o PES foi de grande contribuição para a construção do planejamento da instituição.

A elaboração da árvore de problemas, a seleção de possíveis causas ou consequências, agregaram a diversos atores e *Stakeholders* melhor conhecimento e alinhamento da gestão da instituição. (MOURA,2018)

Em sua avaliação sobre a utilização do PES no HUMAP, Moura (2018) sugere que a o processo seja construído com a participação de mais atores relevantes, a criação ou ampliação de equipe constante de planejamento para a instituição e a capacitação da equipe para a ferramenta antes de sua utilização.

O modelo PES proporcionou melhoria na capacidade gerencial do hospital, enquanto instituição pública de saúde, tais como: foco e objetivo; responsabilidade por pessoa e não por setor ou unidade; cumprimento de prazos; e replanejamento/avaliação. (MOURA,2018)

### **2.3.3 – O modelo *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School*, que teve como marco inicial o lançamento do Livro “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*”, 1996, no qual apresentavam informações sobre como construir e implementar um veículo para esclarecer e comunicar a estratégia e, em especial, orientar integrantes da alta administração das organizações no processos de correlacionar os indicadores financeiros a outros fatores que também aferissem o desempenho organizacional.

Os fundamentos do BSC, na visão de Kaplan e Norton (1996), tem como ponto de partida os princípios gerenciais de traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia numa preocupação de todos converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, assim como três dimensões, que são a Organização representada pelos recursos humanos que se mobilizam para novas e inovadoras formas de atuação, formando novos elos entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados, a dimensão da Estratégia, que passa a ser descrita e comunicada de maneira compreensível, servindo de base para a ação e o alinhamento de todos os recursos e atividades da organização com a estratégia, por meio da dimensão foco.

O que inicialmente era uma ferramenta de gestão estratégica, na perspectiva de Eberhardt e Fernandes (2021), converteu-se ao longo do tempo em um sistema de gestão estratégica, denominado BSC, com capacidade para traduzir efetivamente a visão e estratégia da organização em medidas de desempenho, inter-relacionando os indicadores financeiros tradicionais a outros vetores como clientes, processos internos e curva de aprendizado e crescimento, por meio de quatro perspectivas básicas para acompanhamento da estratégia organizacional: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

No tocante as perspectivas desse sistema, Da Silva (2017) propõe uma adequação ao setor público em relação a perspectiva “clientes”, pois o enfoque do setor o cidadão e assim deverão ser concentradas as ações, metas e indicadores destinados à satisfação do cidadão, que é mais do que um cliente, estando assim a gestão pública voltada para o cliente-cidadão, numa forma mais abrangente que a uma empresa privada para com seu cliente.

Essa visão é corroborada por Silva (2021) quando afirma que atualmente as organizações públicas necessitam se reinventar a todo o momento, norteadas pela percepção que o cidadão-usuário, ou seja, não é mais aceitável pensar apenas em termos de processos internos, qualidade do produto e inovação tecnológica, pois a visão baseada na percepção do usuário do serviço público passou a ditar a força e a participação das empresas em determinado contexto social e político, com isso as métricas dessa perspectiva devem estar voltadas para o atendimento e superação das necessidades e expectativas do cidadão.

Na ótica de Zachow (2021) a perspectiva processos internos analisa as práticas e métodos usados na organização durante o processo de criação de valor, assim como os métodos, ferramentas e formas para implantação de melhorias focadas em inovação, por meio de pesquisa para identificar as necessidades dos clientes, e então se criam os produtos ou serviços para atender a essa demanda, em operações focadas em como os produtos são criados e oferecidos ao cliente e serviços pós-venda focadas nas melhorias do serviço prestado ao cliente após a venda ou entrega sendo que a perspectiva aprendizado e crescimento define os fatores internos, tais como pessoas, sistema e procedimentos, em que a organização precisa focar para melhoria e sucesso a longo prazo, tendo como foco a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

A perspectiva financeira sintetiza as consequências econômicas imediatas das ações realizadas, sendo que mensuração dos impactos da estratégia formulada, sua implementação e execução na melhoria dos resultados financeiros é realizada pelos indicadores de desempenho, estabelecendo uma de forma clara que os objetivos e as medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros e todas as medidas adotadas nas demais perspectivas

são parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro, todavia na administração pública e sem fins lucrativos, entretanto, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo, pois ela, isoladamente, não afere se uma organização pública está cumprindo sua missão. (GALAS; FORTE, 2005)

Esse sistema de gestão estratégica tem como foco principal na perspectiva de Kaplan e Norton (2000), viabilizar o efetivo alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, utilizando para tal a tradução e o esclarecimento visão e da estratégia, o estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas, viabilizando condições para a mudança e aprimorando o aprendizado organizacional.

O contexto político, econômico e social, econômico, na visão de Da Silva (2017), impõe que a garantia de sucesso, para toda e qualquer organização, inclusive pública, passa obrigatoriamente por estratégias claras e precisas, saber comunicá-las e alinhar todos os seus setores e colaboradores com essas estratégias, sendo o BSC uma metodologia capaz de potencializar a efetividade dos processos de comunicação e avaliação da execução estratégica, testar seus procedimentos, dar orientações estratégicas, reformulando processos e medindo resultados, que possibilitam a tomada de decisões corretas e exitosas, e por ser uma metodologia extremamente flexível, é passível de adoção pela Administração Pública.

A elaboração de um mapa estratégico facilita a operacionalização das medidas a serem tomadas, permitindo progressos nos processos internos da organização, assim como os indicadores de resultados nas organizações públicas podem, portanto, englobar métricas de uso racionais dos recursos, bem como a gestão transparente e eficaz promovendo a satisfação da sociedade, sendo que uma vez definidas as diretrizes institucionais nos planos formais da instituição, essas normas são esclarecidas, traduzidas e informadas a toda força de trabalho, viabilizando ações educativas desenvolvidas nos níveis das subunidades e metas são estipuladas mediante sistema de recompensas apoiadas em medidas claras de desempenho, desta forma, a definição de um sistema claro de avaliação possibilita o entendimento consensual dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas os quais as unidades devem considerar. (CASTRO, 2021)

Na visão de Oliveira (2008), o mapa estratégico é um elemento fundamental no apoio a gestão com base no BSC, pois muito mais do que por meio de diagrama, demonstrar os indicadores organizados por perspectivas, sua função é permitir uma visão, clara e integrada a toda organização dos objetivos a serem alcançados e não apenas indicadores, havendo o risco de isolados direcionarem para metas dissociadas de um objetivo claro e perceptível.

Na perspectiva de Mendes (2019) a estrutura do BSC, Figura 5, direciona os conhecimentos, habilidades e energia da organização para a obtenção dos resultados esperados

pelos *Stakeholders* e o atingimento dos objetivos de longo prazo da instituição, por meio de uma estrutura composta por um Mapa estratégico, com a tradução da estratégia em objetivos quantificáveis, estabelecendo relações de causa e efeito entre eles.

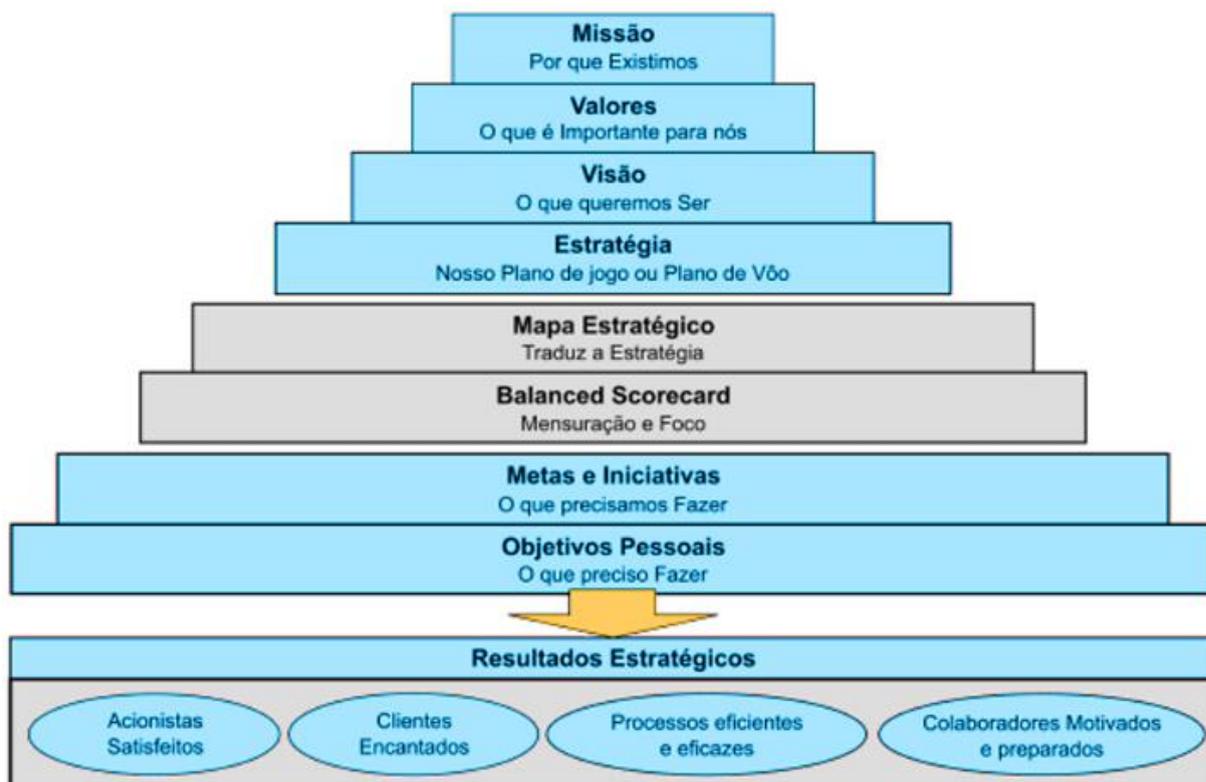


Figura 6 – Estrutura do BSC  
Adaptada de Moura (2010)

Além do mapa, também integram o sistema os objetivos estratégicos, caracterizados pelas prioridades da instituição, os indicadores de desempenho para aferir o grau de realização dos objetivos propostos e influenciar o comportamento das pessoas na busca pelo seu atingimento, as metas que clarificam o nível de desempenho esperado pela instituição de acordo com seus objetivos e as Iniciativas, que definem como atingir as metas estabelecidas. Podem representar ações e estar relacionadas a mais de um objetivo estratégico.

As etapas componentes na implementação do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton (1997) são: a Construção do BSC Corporativo, pois faz-se necessário a realizar a seleção de uma unidade organizacional específica e adequada para a aplicação da ferramenta de gestão BSC, uma vez que a construção de *scorecards* em nível corporativo pode se tornar uma atividade complexa, dependendo do porte da empresa em questão, a segunda etapa é o alinhamento em torno da estratégia, por meio do debate, discussão, uniformização e sensibilização em relação as iniciativas estratégicas da organização.

A terceira etapa é a Elaboração do mapa estratégico como um diagrama representativo

da estratégia, clarificando os objetivos nas quatro perspectivas se integram em relações de causa e efeito para descrever a estratégia, seguido da etapa quatro que se concentra na elaboração e definição dos indicadores estratégicos para cada um dos objetivos e iniciativas estratégicas permitindo mensurá-los e acompanhá-los com vistas a atuação proativa, preventiva e corretiva e a última etapa do processo é a elaboração do plano de implementação e comunicação do BSC que estabelece as ações, medidas e providências para a efetiva implementação, comunicação, controle e acompanhamento por toda a organização. (KAPLAN E NORTON, 2004).

### **2.3.3.1 – O *Balanced Scorecard* no Instituto Farroupilha**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IF Farroupilha foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e do acréscimo da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. Caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. De acordo com a lei de sua criação, o IF Farroupilha é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária. (FARROUPILHA, 2022)

No que concerne ao histórico do planejamento estratégico do IFFar, Reis (2019) afirma que o mesmo com três Planos de Desenvolvimento Institucionais, nos períodos de 2009-2013, 2014-2018 e 2019-2026, sendo que os dois últimos planos seguem a metodologia do sistema *Balanced Scorecard*, contemplando a definição de missão, visão e os valores institucionais, contendo os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas que a instituição pretende alcançar durante o seu período de vigência.

A busca da excelência na educação implica ações planejadas para evitar dispersão de esforços e recursos, nesse contexto o Plano de Desenvolvimento Institucional é um processo formal de definição de objetivos de longo prazo e estratégicos, Figura 8, para a organização, que contempla objetivos, metas e ações, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção dos padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento, assim como,

dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta, que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas, assim uma das expectativas intrínsecas ao processo de elaboração do PDI é possibilitar a avaliação da instituição com a finalidade precípua de definir ou ratificar sua missão, visão, valores, objetivos estratégicos e, finalmente, dar subsídios para formulação de indicadores de desempenho institucionais, seguindo o fluxograma do Planejamento Estratégico, Figura 7. (IFFAR, 2019)



Figura 7 – Fluxograma do Planejamento Estratégico

Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **PDI -2019-206**: Plano de Desenvolvimento Institucional. 1 ed. Santa Maria: Dol, 2019. 126 p. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br>. Acesso em: 10 set. 2022.

A metodologia proposta para construção do PDI de 2019 a 206 foi elaborada a partir uma análise da metodologia utilizada no ciclo de 2014 a 2018, uma revisão literária sobre planejamento estratégico e a realização de um *benchmarking*, mantendo-se o trabalho com comissões, sendo que a Comissão de Planejamento Estratégico teve a incumbência de discutir com a comunidade acadêmica e sociedade externa a atualização da Missão, da Visão e dos Valores, e a definição de prioridades institucionais. Os princípios norteadores para a elaboração do plano foram a transparência em todas as etapas, ações e propostas de documentos elaborados, o envolvimento dos segmentos docentes, discentes e técnicos-administrativos em educação, a utilização de ferramentas informatizadas para coleta de sugestões, realização de eventos, divulgação de cronogramas de atividades, resultados de eventos e documentos elaborados, a elaboração do PDI com base em diagnóstico interno e externo (SWOT), o comprometimento da equipe gestora institucional em todas as etapas, ações e atividades de elaboração e

finalmente, a construção do PDI na perspectiva de processo de consolidação de identidade.(IFFAR,2019)



Figura 8 – Mapa Estratégico do IFFAR

Fonte: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **PDI -2019-206**: Plano de Desenvolvimento Institucional. 1 ed. Santa Maria: DoI, 2019. 126 p. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br>. Acesso em: 10 set. 2022.

O processo de monitoramento e controle, segundo IFFAR (2019) será gerenciado pelo Comitê Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI e consiste no acompanhamento do progresso e do desempenho do Plano de Desenvolvimento Institucional e eventuais revisões que se mostrem necessárias, em função dos objetivos e metas definidos, utilizando para tal a

comparação do desempenho planejado vs. desempenho real, permitindo assim a adoção de medidas e ações preventivas ou corretivas, que serão documentadas, para que o trabalho seja realizado de modo a garantir o desempenho futuro do PDI. Em relação as ações preventivas, as mesmas têm por objetivo reduzir a probabilidade de consequências negativas associadas aos riscos do PDI, assim a comunidade acadêmica e os gestores poderão propor ações efetivas de ajuste.

Em relação ao processo de Planejamento Estratégico do Instituto o mesmo tem seguido uma metodologia de trabalho democrática baseada nas comissões Central, Planejamento Estratégico, logística, locais e específicas, todas com ampla comunicação entre si, possibilitando a participação das comunidades interna e externa. O mapa estratégico permite uma visualização esquemática do planejamento, apresentando a missão, a visão e os valores do IFFar, bem como os objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas do BSC, cumprindo assim proposta idealizada pelos criadores da metodologia, de demonstrar a estratégia institucional e os objetivos estratégicos organizados em quatro perspectivas, facilitando o entendimento do planejamento institucional. (REIS, 2019)

A partir do exame da metodologia de elaboração do PDI 2019-2026, Reis (2019) afirma que planejamento estratégico do IFFar é um processo formal, analítico e estruturado, buscando qualificar e consolidar o planejamento estratégico institucional, orientando a execução das ações estratégicas para os resultados pretendidos e que a execução dos planos estratégicos tem demandado controle e avaliação suficientemente seguros para informar a respeito do que está sendo realizado e os resultados obtidos, resultados esses que são utilizados pelos gestores como argumentos para efetuarem escolhas conscientes sobre quais seriam as melhores estratégias e suas consequências para a instituição, contribuindo, desta forma, para moderar as escolhas subjetivas, assim como, permitem formular as suas decisões, embasando-as basicamente em exames de dados de desempenho institucional em relação aos objetivos e metas, relatórios e análises dos ambientes organizacionais.

Na análise de Reis (2019), há uma ligação entre o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório, bem como o uso de métodos e ferramentas comuns aos dois processos que estão em conformidade com aqueles indicados pelos autores consultados, sendo como oportunidades de melhoria indicadas pelos gestores, capacitar os servidores para aprimorar o controle e a avaliação do planejamento estratégico e implementar um *software* para elaborar e controlar o planejamento estratégico, permitindo organizar um banco de dados com diversos resultados que tenham correlação com o planejamento institucional, sendo esta uma proposta do pesquisador.

## 2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

Um dos primeiros esforços de modernização do Exército Brasileiro no contexto da *New Public Management* foi a implantação na década de 90 do Programa de Administração Pela Qualidade Total (PAQT), que segundo Brasil (1990) é um sistema gerencial do trabalho humano que parte do princípio que é necessário atender ao usuário, estabelecer padrões para seus processos buscando estas necessidades, manter estes padrões e melhorar continuamente os padrões dos processos de trabalho, para que os usuários continuem desejando o serviço prestado.

A Gestão pela Qualidade Total no Exército Brasileiro, ainda segundo Brasil (1990), passa necessariamente pela participação de todos, porém, sem a decisão e envolvimento pessoal do comando não é possível falar em implementação, é preciso que este compreenda que a qualidade é baseada na persistência, continuidade e alinhamento de todos os envolvidos, buscando detectar os problemas e atuar sobre eles. Ainda é preciso que o Comando tenha o entendimento pleno que a Qualidade Total é apoiada no trabalho em grupo, para permitir que elementos capacitados de qualquer nível possam auxiliar na solução de problemas, buscando a integração entre áreas de trabalho, que todos os desempenhos são suspeitos, podendo serem superados os limites atuais, buscando melhorar cada vez mais.

A superação do desempenho, na visão de Brasil (1990), é o princípio basilar da melhoria contínua, através melhoria dos padrões estabelecidos e a noção de garantia de qualidade, centrada em ações que combatam o desperdício, ou reduzam o trabalho desnecessário, eliminando erros, avarias, atrasos e ineficiências as mais variadas, busca estabelecer padrões para a satisfação das necessidades.

Em prosseguimento as ações de modernização da gestão do Exército Brasileiro, no contexto do gerencialismo, foi implantado no ano de 2003 o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro - PEG-EB, definido como uma ferramenta que visa a melhorar a operacionalidade do Exército, para que atenda nas melhores condições aos anseios de defesa e segurança da sociedade brasileira. A base do Programa foi a capacitação dos recursos humanos, ações voltadas para a otimização dos processos, para o gerenciamento de projetos e o permanente estímulo para motivação de todos os integrantes da Força, Brasil (2003), por meio da Gestão Pública de Excelência, preconizada pelo Programa de Qualidade no Serviço Público.

No ano de 2007, foi implantado o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, ampliando o escopo de modernização da gestão e tendo como objetivo integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo Programa

Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, conforme Brasil (2007). Este sistema baseava-se em quatro vetores: o Sistema de Gestão Estratégica, o Sistema Integrado de Gestão, a Gestão por Processos e a Consolidação do PEG-EB.

No ano de 2008 o Exército Brasileiro lançou o Sistema de Excelência na Organização que tinha como objetivos principais: contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização, conscientizar os militares do EB sobre a importância da gestão aplicada a operacionalidade da tropa, consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a Força Terrestre; e atender às necessidades de capacitação em todos os níveis da Força (EXÉRCITO, 2008).

Esse sistema de gestão é utilizado até os dias atuais em todas as Organizações Militares do Exército Brasileiro, em conjunto com novas ferramentas de gestão como o Sistema de Gerenciamento de Projetos (GPEx) e o Sistema de Governança Corporativa, os módulos do SE-EB são a autoavaliação, que afere o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo Exército Brasileiro, os planos de Ação, que são instrumento de gestão que tem por finalidade estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garantir a execução do Plano de Gestão, os Projetos de Inovação e Melhoria (PIM), que são decorrentes da autoavaliação e devem utilizar a ferramenta 5W2H para priorização das oportunidades de inovação e melhoria (OIM), definição das diretrizes, levantamento das linhas de ação, definição das metas, elaboração dos planos de ação e do sistema de acompanhamento, definição do Plano de Comunicação e de Capacitação, e aprovação pela Comando da OM.

O Sistema de Medição da OM (SMDO/OM), é outro módulo do SE-EB que tem como objetivo geral conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos, as Melhores Práticas de Gestão (MPG), que possui como objetivo registrar as diversas atividades funcionais da OM que possam se tornar referenciais comparativos para os demais processos internos e constituir um banco de dados para consulta de todas as OM do EB, a análise e Melhoria de Processos (AMP), de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma OM, a fim de conduzi-la ao caminho da excelência gerencial.

Um dos sete módulos desse sistema é o Plano de Gestão, um dos objetos deste estudo sendo um processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida

pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.

A consolidação das ações de melhoria da gestão do Exército Brasileiro, aconteceu no ano de 2020, com a implantação do Sistema de Governança e Gestão, que engloba em sua concepção metodológica todos os outros sistemas já existentes no Exército, tais como: Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), Sistema de Excelência Gerencial no EB (SE-EB), Sistema de Medição Organizacional, Governança do Portfólio Estratégico do Exército, Racionalização Administrativa, Gestão de Processos e Gestão de Integridade e Riscos (Brasil, 2020).

Em todos os programas e sistemas de gestão, o Exército Brasileiro preconiza, conforme Brasil (2006), que independentemente do estágio de gestão atingido pela Organização, o Planejamento Estratégico Organizacional emerge como o processo que possibilita a análise racional das ameaças e oportunidades do ambiente externo, dos pontos fortes e fracos do ambiente interno de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento do desempenho organizacional. Desta forma, adaptou os aspectos conceituais existentes na literatura específica à realidade das Organizações Militares, para facilitar o trabalho dos Estados-Maiores e Assessorias na elaboração do Planejamento, por meio de uma publicação no ano de 2006 denominada: Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional – IP-PEO.

Esta publicação teve como objetivos definir uma metodologia simples, apresentada na Figura 9, que possibilite otimizar a solução de problemas da Força, particularmente no nível da Alta Administração, atualizada com a sistemática utilizada tanto nos órgãos públicos como nas empresas privadas e padronizar procedimentos de forma a simplificar o alinhamento dos planos nos diversos escalões do Exército. BRASIL (2006).

A primeira etapa do processo é a definição da Missão da Organização Militar, ou seja, estabelecer a razão da existência da Organização Militar (OM). É a base ou o ponto de partida do planejamento, Brasil (2006), e nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a Organização Militar deve atender.

Após a definição da Missão, são elaborados os Princípios, Crenças e Valores que são os pilares que sustentam a Organização Militar e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da organização, para Brasil (2006), é a verdadeira identidade da Organização e devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de todos.

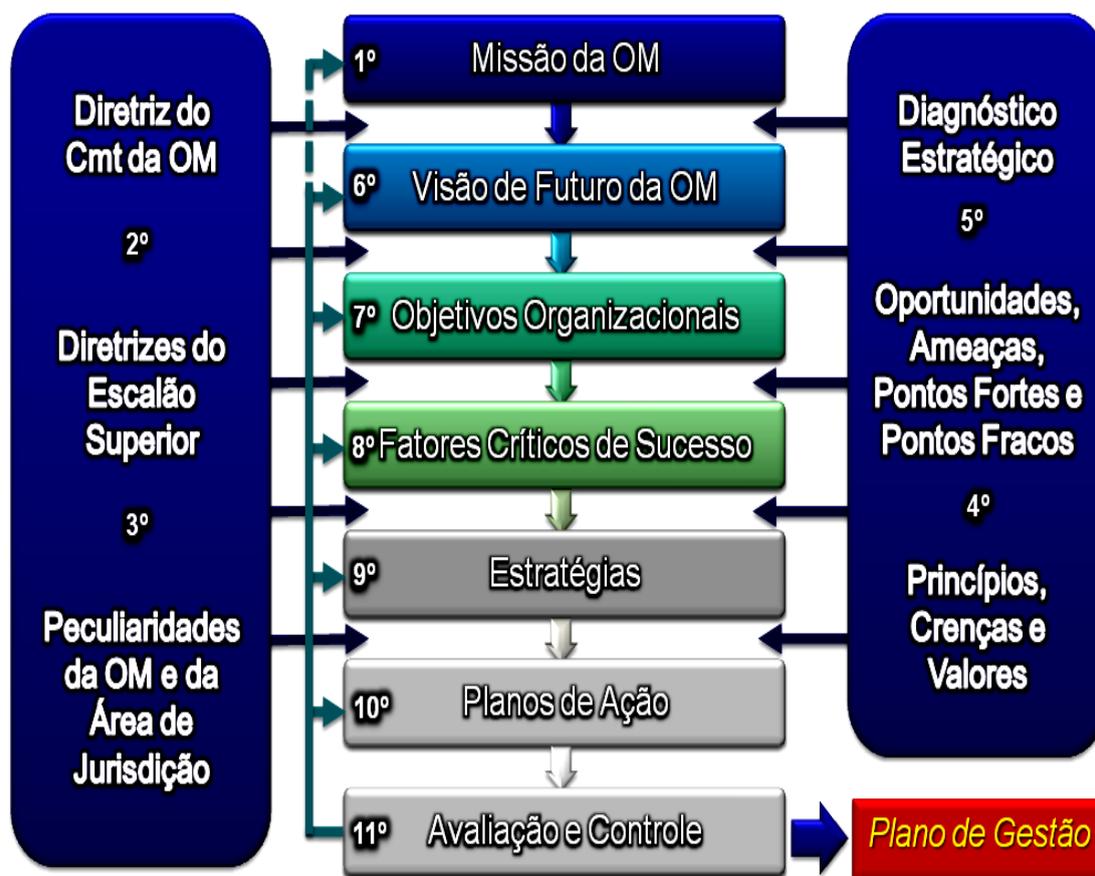


Figura 9: Fluxograma do Processo de Planejamento e Gestão Estratégica – Exército Brasileiro  
 Fonte: BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional. 2008. Gráfica do Exército, 79p

A terceira etapa do processo é o Diagnóstico Estratégico, que segundo Brasil (2006), destina-se a estabelecer a realidade ambiental na qual a Organização Militar está inserida, ou seja, como está a organização militar.

Sua finalidade é realizar um estudo das variáveis que compõem os ambientes externo como as oportunidades e ameaças e interno, como os pontos fortes e fracos, identificando e inter-relacionando-as, de forma a estabelecer uma visão da situação atual e suas perspectivas de evolução e, ainda, informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo. BRASIL (2006).

A sequência do processo contempla a definição da Visão de futuro que representa uma situação futura altamente desejável pela Organização Militar, que para Brasil (2006), deve resultar em melhoria no desempenho, elevando os níveis de operacionalidade. A definição dos Objetivos Organizacionais é a próxima etapa. Nessa etapa do planejamento, na visão de Brasil (2006), serão levantados os objetivos que caracterizarão o alcance da visão de futuro. Os objetivos podem ser conceituados como os alvos, situação ou resultados futuros que a organização deseja alcançar, em um determinado prazo.

A fim de que a visão de futuro seja transformada em objetivos organizacionais claros, deve-se utilizar o conceito de fatores críticos de sucesso, que na perspectiva de Brasil (2006), são os aspectos condicionantes do sucesso da Organização Militar no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais. A etapa seguinte é a formulação das estratégias, que para Brasil (2006), são as alternativas, escolhas e decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações, para garantir que a organização alcance seus objetivos, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos propostos.

Em virtude da abrangência das estratégias, que estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, as mesmas serão 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. BRASIL (2006).

A conclusão do processo de implementação do Planejamento Estratégico Organizacional é a avaliação e controle, que destina-se a verificar como a organização está caminhando na direção da situação planejada. O controle, segundo Brasil (2006), 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 e dependendo da estrutura da Organização, a avaliação e o controle poderão necessitar tanto do simples estabelecimento de indicadores como da montagem de sistemas de medição mais complexos para realizar a gestão estratégica.

## 2.5 – COMPARATIVO DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção objetiva realizar uma exposição comparativa entre os modelos de implementação do planejamento estratégico, adotados como referenciais teóricos, a saber: Planejamento Estratégico Institucional dos Órgãos e das Entidades da Administração Pública Federal, Planejamento Estratégico Situacional e *Balanced scorecard*, utilizando-se para comparação as variáveis de estrutura do modelo, a avaliação da aplicação no Ministério da Educação, no Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, respectivamente, e apresentando as referências utilizadas na construção dos modelos, de forma a permitir uma comparação sintética sobre os mesmos, todavia, elucidativa em relação as principais dificuldades na implantação, assim como ações exitosas, utilizando para tal a Tabela 1 – Comparativo de Modelos de Implementação do Planejamento estratégico.

MODELO	ESTRUTURA	APLICAÇÃO	REFERÊNCIA
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DOS ÓRGÃOS E DAS ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL</b>	<p>1ª Etapa - Definição da cadeia de valor</p> <p>2ª Etapa - Análise do ambiente</p> <p>3ª Etapa - Definição do referencial estratégico</p> <p>4ª Etapa – Elaboração do Mapa estratégico</p> <p>5ª Etapa - Construção do painel de indicadores e Metas</p> <p>6ª Etapa - Construção do portfólio de projetos e entregas</p> <p>7ª Etapa - Monitoramento intensivo da Estratégia</p> <p>8ª Etapa - Monitoramento, avaliação e revisão da estratégia</p>	<p>A implantação do Modelo no MEC ocorreu no ano de 2019 e seguiu todas as etapas previstas no Modelo e foi conduzida por grupo técnico composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas e meio com perfis técnicos e gerenciais, sendo que o produto de todas as etapas foi validado pelo Ministro de Educação e pelos integrantes da Alta Administração.</p>	<p>Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão - Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019a. Versão 1/2020.</p>
MODELO	ESTRUTURA	APLICAÇÃO	REFERÊNCIA
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL</b>	<p>1ª Etapa – Momento explicativo</p> <p>2ª Etapa – Momento Normativo</p> <p>3ª Etapa – Momento Estratégico</p> <p>4ª Etapa – Momento tático-operacional.</p>	<p>A avaliação de Moura (2018) em relação a aplicação do Modelo no HUMAP no ano de 2018 conclui que houve alinhamento parcial a teoria, todavia o modelo foi de grande contribuição para a construção do planejamento da instituição.</p>	<p>MATUS, Carlos. Política, planejamento e governo. Brasília: Ipea, 1993. tomos I e II.</p> <p>MOURA, Raquel Ferreira de. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO HUMAP-UFMS. 2018. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.</p>

MODELO	ESTRUTURA	APLICAÇÃO	REFERÊNCIA
<b>BALANCED SCORECARD</b>	<p>1ª Etapa - Construção do BSC Corporativo</p> <p>2ª Etapa - Alinhamento da Estratégia</p> <p>3ª Etapa - Elaboração do Mapa Estratégico</p> <p>4ª Etapa - Definição dos Indicadores Estratégicos</p> <p>5ª Etapa - Elaboração do plano de Implementação e Comunicação</p>	<p>Na avaliação de Reis (2019) a estrutura metodológica foi atendida no processo de planejamento, sendo que o mapa estratégico permite uma visualização esquemática do planejamento, apresentando a missão, a visão e os valores, demonstrando a estratégia institucional e os objetivos estratégicos organizados em quatro perspectivas, facilitando o entendimento do planejamento institucional, sendo oportunidades de melhoria relacionadas ao controle e a avaliação a capacitação dos servidores e a adoção de um <i>software</i>.</p>	<p>KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 21. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.</p> <p>REIS, Diego Brenner dos. CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.</p>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b>	<p>1ª Etapa – Definição da Missão</p> <p>2ª Etapa – Emissão de Diretriz do Comando</p> <p>3ª Etapa – Alinhamento com a Diretriz do Escalão Superior</p> <p>4ª Etapa – Definição de Princípios, crenças e Valores</p> <p>5ª Etapa – Diagnóstico Estratégico</p> <p>6ª Etapa – Definição da Visão de Futuro</p> <p>7ª Etapa – Definição dos Objetivos Organizacionais</p> <p>8ª Etapa – Estabelecimento de Fatores Críticos de Sucesso</p> <p>9ª Etapa – Elaboração das Estratégias</p> <p>10ª Etapa – Elaboração dos Planos de Ação</p> <p>11ª Etapa – Avaliação e Controle</p>	<p>A avaliação da implementação do modelo é um dos objetivos a ser atingido ao final deste estudo, por meio da identificação das principais dificuldades, dos pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.</p>	<p>BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional. 2008. Gráfica do Exército, 79p</p>

Tabela 1 – Comparativo de Modelos de Implementação do Planejamento estratégico.  
Fonte: Elaborada pelo autor

A avaliação comparativa dos modelos, tanto por meio de referências teóricas quanto por meio dos casos aplicativos, possibilita o entendimento, mesmo que parcial, de um recorte dos modelos de implementação de planejamento estratégico e suas especificidades, dificuldades, particularidades e potencialidades em relação a utilização em organizações públicas, possibilitando vislumbrar a proposição de uma estratégia de pesquisa de um estudo de caso na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, que será detalhado no próximo capítulo por meio do método de trabalho que será adotada para execução do estudo.

### 3. MATERIAIS E MÉTODO

O conhecimento científico é, na visão de Soares *et al.* (2018), obrigatoriamente, produzido por pesquisas baseadas em um método o qual estabelece com rigidez todas as etapas a serem executadas, com vistas a obtenção de respostas para problemas específicos. Assim, a pesquisa científica, é estudo planejado, com a definição de objetivos e resultados a serem atingidos, dos meios a serem empregados na consecução desses objetivos e das etapas que serão desenvolvidas, o método torna-se uma trilha e um caminho, para a realização da pesquisa e da produção científica.

Na visão de Demo (2021), a realidade não se desvenda na superfície, portanto para conhecê-la, assim como aos seus problemas, é preciso pesquisar de forma científica, considerando que nossos esquemas explicativos nunca esgotam a realidade e sempre há o que descobrir, portanto, a pesquisa científica é um processo interminável.

No contexto da pesquisa científica, o método é uma de suas bases, é a sua linha de raciocínio e, segundo Marconi e Lakatos (2010), pode ser concretizado por um conjunto de operações mentais, etapas, subprocessos ou processos, que se empregam na investigação. Na perspectiva de Soares *et al.* (2018), ao considerar os objetivos da pesquisa haverá métodos mais adequados para garantir o melhor resultado, assim como, que delimitarão quais técnicas serão adotadas.

Ao passo que método é o caminho que a pesquisa seguirá, a técnica será a operacionalização prática da mesma, visão ratificada Leão (2016), ao afirmar que o método é o que fazer, a estratégia da ação e a técnica é a tática da ação, indicando como fazer.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Ao considerar o objetivo geral desta pesquisa: Identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico do biênio 2022/2024 da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria a abordagem adotada é a **qualitativa** pois, seu principal enfoque é a análise e compreensão dos fatos o que, na visão de Gerhardt e Silveira (2009), permite um entendimento melhor do problema, explicando os essenciais conceitos à assimilação do assunto.

Esta abordagem é basicamente interpretativa, pois Creswell (2007), define que ela possibilita ao pesquisador fazer uma interpretação dos dados, com base no desenvolvimento da descrição de uma organização, processo ou método, assim como, analisar tais dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, concluir sobre seu significado, apresentando lições aprendidas e oferecendo temáticas para futuras pesquisas.

No que concerne aos objetivos a pesquisa é **descritiva**, que segundo Gil (2019), tem por finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno possibilitando o estabelecimento de relações entre variáveis e engloba a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.

Desta forma, a metodologia de planejamento estratégico, por meio deste estudo, foi descrita em todas as suas fases, etapas, atividades e processos, estabelecendo relações com referenciais metodológicos e bibliográficos do tema, produzidos pelos principais pesquisadores da área. Este tipo de pesquisa na visão de Gil (2019) engloba a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.

O método científico adotado foi o **dedutivo**, que para Marconi e Lakatos (2016), segue um processo que tem início com as constatações mais gerais, sob a forma de informações, inter-relações conhecidas, dados e sistemas. Essas informações são as contidas nos documentos que regulam o processo de planejamento estratégico para todo o Exército, consubstanciadas no Sistema de Planejamento do Exército (SiPIEx), Sistema de Excelência para Organizações Militares e Diretriz de Governança do Exército, em síntese, todos os documentos que de forma genérica, regulam a gestão estratégica no Exército Brasileiro, aliados aos referenciais metodológicos e bibliográficos do tema, produzidos pelos principais pesquisadores da área.

A partir destas informações gerais, segundo Marconi e Lakatos (2016), os casos particulares podem ser examinados, buscando verificar se o mesmo se enquadra nestas constatações mais gerais. Assim, essas referências gerais foram comparadas com o método adotado especificamente pela Base Administrativa de Santa Maria para implementação de seu planejamento Estratégico, permitindo enquadrar o objeto que se estuda, dentro de uma categoria ou constatação já conhecida.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada foi o **estudo de caso**, pois é adequado para pesquisadores individuais, conforme Ventura (2007), em virtude de oportunizar o estudo aprofundado um problema, dentro de um período de tempo limitado, em uma unidade e por sua flexibilidade, é recomendável nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado.

O estudo pode estar restrito à **investigação de um único caso**, segundo Yin (2009), quando o caso é atípico ou extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum

fenômeno, ou, ainda, quando o pesquisador está interessado em observar o comportamento de um fenômeno ao longo do tempo

A unidade deste caso é a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e sua metodologia de implementação do planejamento estratégico, esta definição, de acordo com Ventura (2007), possibilita ao pesquisador estabelecer o conjunto de dados serão necessários para operacionalizar o estudo, e utilizando-se de procedimentos, tanto qualitativos como quantitativos, obtê-los de forma íntegra, por meio de observações, análise documental, entrevistas, questionários, formal, levantamentos de dados, havendo um gama de procedimentos a serem adotados.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, conforme a Portaria N° 513, de 23 de maio de 2017, do Comandante do Exército e a Portaria N° 162-EME, de 5 de junho de 2017, do Chefe do Estado-Maior do Exército, **é a única organização Militar das Forças Armadas e da Administração Pública Direta**, destinada a apoiar as Organizações Militares sediadas em Santa Maria, gerenciando parcialmente suas atividades de caráter administrativo, potencializando a utilização de todos os seus meios no cumprimento de suas missões finalísticas e prestar serviços de geração e execução de direitos à militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis.

Esta Organização militar possui estrutura organizacional impar, que não se replica em outras instituições do Setor de Defesa e na Administração Pública, desta forma, propõe-se a realização de um **estudo de caso**, que segundo Yin (2009), fornece conhecimentos profundos sobre um objeto, por ser um estudo detalhado e exaustivo, que dentro do contexto de realidade, é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual, colocando questões do tipo “como” e “por que” e que tem por objetivo explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto, sendo que, normalmente, utiliza dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais.

O estudo de caso permitirá comparação da realidade da metodologia de planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria frente ao estado da arte. No que concerne ao estado da arte, Marconi e Lakatos (2016) definem que as fontes de pesquisa devem ser diversificadas, aumentando os esforços na descoberta de conceitos e juízos de valores já manifestados, que podem ser complementares, semelhantes, coerentes, mas também pode apresentar divergências e contradições, o que contribui para o aumento do valor do trabalho que está sendo realizado.

As principais vantagens deste procedimento segundo Ventura (2007), compreendem o estímulo à novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento, de enfatizar a

multiplicidade de dimensões do problema relativo a atualização de metodologia, de ter visão sistêmica e holística, de apresentar simplicidade nos procedimentos e permitir uma análise em profundidade dos processos de gestão estratégica e de suas inter-relações.

O estudo de caso pode ser composto de quatro etapas, sendo a primeira delas a delimitação da unidade que o constitui, seguido das etapas que segundo Gil (2019), são a coleta, seleção, análise e interpretação dos dados e a elaboração do relatório do caso.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A Base Administrativa da Guarnição De Santa Maria, organização objeto deste estudo, possui a alta administração formada pelo Comandante, Subcomandante, Adjunto de Comando, Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos e Assessoria de Governança e Gestão. Além da Alta Administração, o nível estratégico é composto pelas divisões de apoio, administrativa, de pagamento e de serviços.

A divisão de apoio chefiada pelo Subcomandante, sendo formada pelas equipes de Pessoal, Inteligência e Instrução, Tecnologia da Informação, Contingente, Comunicação Social, Saúde.

A Divisão administrativa é chefiada pelo Ordenador de Despesas Administrativo e composta pelas seguintes equipes: Conformidade de Registros de Gestão, Fiscalização Administrativa, Transporte Administrativo, Almoxarifado, Seção de Licitação, Seção de Gestão de Contratos, Setor Financeiro, e Prefeitura Militar.

A divisão de pagamento é chefiada pelo Ordenador de Despesas Pagamento de pessoal e composta pelas seguintes equipes: Coordenação da Equipe de Exame de Pagamento de Pessoal, Seção de Veteranos, Pagamento de Militares da Ativa, e Seção de Pagamento de Veteranos, Pensionistas e Servidores Civis.

A divisão de Serviços também é chefiada pelo Subcomandante e composta pelas seguintes seções: Fiscalização de Produtos Controlados, Hotel de Trânsito de Santa Maria e Posto de Identificação.

Assim os sujeitos desta pesquisa, aos quais será aplicado o instrumento de coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturada, foram todos os **integrantes do nível estratégico** que voluntariamente manifestem concordância em participar das entrevistas. Este universo é composto pelo Comandante, seu adjunto de Comando e o Subcomandante, além de dois Assessores, dois Chefes de Divisão e vinte e um chefes de equipe, **totalizando vinte e três militares, envolvidos na formulação e na implementação do Planejamento Estratégico.**

### 3.4 – FORMA DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa deste estudo foi a **pesquisa bibliográfica** que segundo Pizzani *et al.* (2012) é a revisão da literatura sobre as principais teorias e temáticas que direcionam o trabalho científico, também denominada de revisão ou levantamento bibliográfico. O pesquisador recorre aos referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas, que na visão de Boccato (2006), subsidiam o conhecimento sobre a temática, amparam e apoiam a proposta de soluções para o problema em tela.

Os objetivos da pesquisa bibliográfica são, entre outros, na ótica de Pizzani *et al.* (2012), subsidiar a discussão do trabalho científico, apoiar a seleção dos métodos e técnicas a serem adotados, e gerar aprendizado sobre uma determinada área do conhecimento, por meio de um trabalho investigativo minucioso.

Neste estudo o conhecimento que se busca por meio da pesquisa bibliográfica é relativo a evolução do planejamento estratégico, o processo de planejamento estratégico, o planejamento estratégico em organizações públicas, e as formas de implementação do processo de planejamento estratégico.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas publicações de maior relevância, disponíveis nas bases de dados *Web Of Science*, Scopus, Banco de Tese e Dissertações da CAPES, da Escola de Comando do Exército e da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Google Acadêmico, e de todos as bases de dados de Universidades Nacionais e Estrangeiras, assim como, caso necessário em publicações em meio físico disponíveis em instituições públicas.

A **pesquisa documental** também foi utilizada como fonte de coleta de dados, pois na visão de Gil (2008) em diversas oportunidades proporcionam ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível à investigação social a partir de documentos, permitindo ainda, a fazer inferências a partir da análise documental, e levantar novas questões, para aprofundamento da pesquisa Yin (2001).

A operacionalização da pesquisa documental foi realizada pela busca de informações e dados relativos a metodologia de planejamento estratégico do Exército Brasileiro e da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria em documentos físicos, tais como portaria, livros de registro, atas de reunião, diário oficial da união, Boletins Internos, entre outros, disponíveis no arquivo histórico da organização militar.

A pesquisa documental em meio eletrônico também foi adotada, por meio do acesso aos decretos, portarias, regulamentos, normas gerais de ação, instruções provisórias, cadernos de

orientação, manuais técnicos, disponíveis na intranet e internet, dos sites do Exército Brasileiro, do Estado-Maior do Exército, do Escritório de Projetos Estratégicos do Exército, do banco de teses e dissertações da Escola de Comando e Estado-Maior, Portal de Governança e Gestão do Exército, Secretaria-Geral do Exército e da unidade do caso.

Em relação ao objetivo específico de avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria foi adotada como estratégia de coleta de dados a **entrevista semiestruturada**, que na visão de Gil (1999) possibilita uma maior flexibilidade na busca por dados, pois o pesquisador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, todavia, corrigindo rumos quando do desvio do assunto em tela, porém impõe ao pesquisador um bom conhecimento do assunto.

Na visão de Laville e Dionne (1999), este tipo de instrumento proporciona uma maior abertura ao entrevistado, gerando respostas mais fidedignas, com vistas ao entendimento da raiz do problema, usando-se como caminho para tal uma série de perguntas verbais e ordenadas previamente.

O protocolo de entrevistas, Tabela 2, foi composto de dados de identificação dos respondentes de forma descritiva, tais como formação acadêmica e trajetória profissional. Um segundo módulo com perguntas sobre a implementação do planejamento estratégico e um terceiro módulo, com foco exploratório, que permita que o entrevistado fale o que quiser sobre o tema, sejam sugestões ou complementações.

A construção do segundo módulo do instrumento de coleta de dados, seguiu as definições conceituais de Oliveira (2021), em relação as dimensões componentes do processos de implementação da estratégias, desta forma, o instrumento abrange questões concernentes ao desdobramento da estratégia, as quais são relacionadas a conversão da estratégia em ações específicas, indicadores e metas, questões voltadas à coordenação e liderança, com vistas a avaliar a atuação integrada do Comando da Base e integrantes do nível gerencial na mobilização dos envolvidos na implantação da estratégia e gerenciamento da mudança.

Na dimensão de gestão de pessoas foi avaliado a promoção de ações que estimulem a atuação em prol da estratégia e o domínio de competências requeridas para a sua implantação, assim como na dimensão comunicação foram abordadas quais as ações existentes para disseminar as informações relativas à estratégia e sua implantação. (OLIVEIRA, 2021).

A última dimensão de avaliação é o controle e a realimentação, que se refere a análise dos resultados alcançados ao longo do tempo, o atingimento das metas e o monitoramento das mudanças ambientais.

<b>Objetivo Geral:</b> Identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.		
<b>Perfil do Respondente</b>	Fale sobre sua experiência profissional em processos de planejamento estratégico ao longo da carreira?	
	Comente sobre as suas atribuições no planejamento estratégico da Base Administrativa?	
<b>Objetivo Específico:</b> Avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.		
<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Desdobramento da Estratégia	Explique se os objetivos, estratégias e metas foram estabelecidas de forma clara e são conhecidas por todos os integrantes da Organização?	(SANTI, 2017)
	Fale se as estratégias possuem planos de ação e projetos com responsáveis designados, prazos estipulados e recursos estabelecidos para cada ação definida?	(OLIVEIRA, 2016)
	Comente se os recursos existentes, sejam financeiros, materiais, humanos e tecnológicos são suficientes e alocados de forma eficiente, eficaz e efetiva na implementação do Planejamento Estratégico organizacional?	(OLIVEIRA; RESENDE JUNIOR, 2020)
Coordenação e Liderança	O Senhor entende que o Comando da Base Administrativa se envolve pessoalmente com a implementação do Planejamento Estratégico, divulgando as ações, controlando os resultados e adotando ações preventivas e corretivas para concretização do que foi planejado? Comente.	(OLIVEIRA, 2016)
	Fale se existe gestão sobre os riscos estratégicos que possam comprometer a implementação do planejamento estratégico organizacional?	(OLIVEIRA; RESENDE JUNIOR, 2020)
Pessoas	Relate se a resistência interna a mudança é um obstáculo para a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa? Caso, positivo, em que nível e porquê?	(OLIVEIRA, 2016)
	Explique de que maneira a rotatividade, do Comando e dos militares chefes de seção pode afetar a condução do planejamento estratégico?	OTA (2014)
Comunicação	Discorra se as informações necessárias para a implementação do planejamento estratégico são compartilhadas de forma adequada, contínua e oportuna aos militares e seções envolvidas na implementação do planejamento estratégico?	(OLIVEIRA; RESENDE JUNIOR, 2020)
Controle e realimentação	Como ocorre o controle e o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?	(SANTOS, 2019)
<b>Objetivo Específico:</b> Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.		
<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Controle e realimentação	Quais as principais restrições, sejam orçamentárias e financeiras, de pessoal, recursos materiais e informacionais que impactam a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?	(SANTOS, 2019)
	Relate e explique os principais pontos que necessitam de melhoria no processo de implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa? Explique.	
Encerramento	O Senhor(a) gostaria de fazer algum comentário adicional relativo a a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?	

Tabela 2 – Instrumento de Coleta de Dados – Entrevista semiestruturada  
Fonte: Elaborado pelo autor

O projeto de pesquisa foi primeiramente encaminhado para o Comandante da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria para fins de autorização da realização das entrevistas com os integrantes do nível estratégico da Organização, conforme Apêndice B e Anexo A.

Durante todo o processo foram observadas as Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa com seres humanos (Resolução N°466, de 2012). Aqueles que aceitarem participar da entrevista, conforme a autorização da instituição, inicialmente foram orientados a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, em duas vias, sendo que uma ficará de posse do participante e a outra de posse deste pesquisador.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, em local reservado na Base Administrativa, de forma individualizada, e com gravação apenas do áudio.

O pesquisador teve o compromisso de manter a privacidade e a confidencialidade dos dados coletados e o anonimato dos participantes da pesquisa. Quanto ao material coletado foi armazenado pelo pesquisador, por um período de cinco anos, e após foram devolvidos de forma sustentável ao meio ambiente.

### 3.5 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo que segundo Santos (2012), é uma leitura “profunda”, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico, com vistas a descoberta das correlações do conteúdo, discurso e os aspectos exteriores, permitindo a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

A principal função da análise do conteúdo é o desvendar crítico, concretizado pela compreensão do pensamento do entrevistado por meio do conteúdo expresso na comunicação. O processo compreende a pré-análise do conteúdo, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados (BARDIN,2016).

Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo também é uma análise de significados, tendo em vista que permite uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação.

A análise de conteúdo será realizada por este pesquisador seguindo a seguinte sequência: transcrição das entrevistas, análise das respostas, identificação de palavras-chaves, identificação de trechos com relatos semelhantes, e interpretações dos relatos a luz das referências teóricas.

Assim, com objetivo de agregar maior assertividade a análise de conteúdo este pesquisador optou pela utilização, assim como, minimizar o viés de influência do pesquisador na organização dos dados, este pode se valer do uso do Software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ), destinado a análise textual, com funcionamento integrado ao programa estatístico “R”, produzindo dados, a partir de textos, *corpus* textuais e tabelas.

O software possui diversas funcionalidades para análise de dados textuais em várias formas e níveis. Para explorar o conteúdo dos *corpus* textuais, segundo Salviati (2017), é possível realizar análises estatísticas, classificação hierárquica descendente (CHD), análises de similitude, nuvem de palavras, análise de especificidades e análise fatorial de correspondência.

No presente estudo, foram empregadas duas funcionalidades do IRAMUTEQ: análise de similitude e classificação hierárquica descendente. É importante destacar que, ao parametrizar a entrada dos dados para utilizar essas funcionalidades, optou-se pela lematização das palavras. Essa escolha tem como objetivo reduzir cada palavra à sua forma base e agrupar diferentes variantes da mesma palavra, a fim de garantir uma melhor compreensão do sentido das expressões no texto analisado.

Na funcionalidade de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), segundo Camargo e Justo (2013), os segmentos de texto foram agrupados com base em seus vocabulários correspondentes, sendo que o conjunto total é dividido de acordo com a frequência das formas reduzidas, utilizando a técnica de lematização. O método CHD é aplicado para obter uma classificação estável e definitiva, construída estatisticamente e apresentada em forma de dendrogramas.

Ainda na perspectiva de Camargo e Justo (2013), análise de similitude é fundamentada na teoria dos grafos em sua elaboração. Os grafos são modelos matemáticos apropriados para estudar as relações entre objetos discretos de diversos tipos, permitindo identificar as co-ocorrências entre as palavras, resultando em indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na compreensão da composição de um *corpus* textual.

### 3.6 – Síntese do Método para o alcance dos Objetivos definidos no Trabalho

O atingimento dos objetivos propostos será alcançado por meio dos procedimentos descritos na Tabela 3.

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS
<p>Geral: Identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.</p>	<p>Realização de pesquisa bibliográfica nas publicações de maior relevância, disponíveis nas bases de dados <i>Web Of Science</i>, Scopus, Banco de Tese e Dissertações da CAPES, da Escola de Comando do Exército e da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Google Acadêmico.</p> <p>Realização de entrevista semiestruturada com os integrantes do nível estratégico da organização e análise de conteúdo referente as seguintes dimensões do questionário de pesquisas: Desdobramento da Estratégia, Pessoas, Coordenação e Liderança, Comunicação, Controle e realimentação.</p> <p>Pesquisa documental em portaria, livros de registro, atas de reunião, diário oficial da união, Boletins Internos, decretos, regulamentos, normas gerais de ação, instruções provisórias, cadernos de orientação, manuais técnicos, entre outras.</p>
<p>Específico: Caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria</p>	<p>Pesquisa documental em portaria, livros de registro, atas de reunião, diário oficial da união, Boletins Internos, decretos, regulamentos, normas gerais de ação, instruções provisórias, cadernos de orientação, manuais técnicos, entre outras.</p>
<p>Específico: Avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.</p>	<p>Realização de entrevista semiestruturada com os integrantes do nível estratégico da organização e análise de conteúdo referente as seguintes dimensões do questionário de pesquisas: Desdobramento da Estratégia, Pessoas, Coordenação e Liderança, Comunicação, Controle e realimentação.</p>
<p>Específico: Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.</p>	<p>Realização de entrevista semiestruturada com os integrantes do nível estratégico da organização e análise de conteúdo referente a dimensão Controle e realimentação e da pergunta de encerramento.</p>

Tabela 3 – Demonstrativo de atingimento dos objetivos do estudo  
Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.7 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das principais limitações do estudo é a subjetividade, tendo em vista que a análise do conteúdo é essencialmente interpretativa, assim como para Vergara (2005) o resultado do estudo está limitado às percepções e relatos dos entrevistados, ocasionando eventualmente distorções perceptivas, preconceitos, dificuldades de articulação das ideias, erro de relato, falha de memória, erros de avaliação, exageros ou suavização dos fatos.

Os valores basilares da organização pesquisada, hierarquia e disciplina, podem constituírem-se em limitações do estudo, em virtude de que os entrevistados podem sentirem-se constrangidos em emitir opiniões sobre processos que são conduzidos por militares de patentes mais elevadas, evitando desta forma emitir um juízo de valor das ações de seus superiores hierárquicos.

O processo de planejamento estratégico da Base Administrativa possui um horizonte de dois anos, desta forma a que se considerar como uma limitação a questão temporal, aliada as experiências pessoais dos respondentes, que segundo Strauss e Corbin (2008) pode resultar em erros de avaliação, exageros ou exacerbações dos fatos, perceptivas e preconceitos, entre outros.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O Exército Brasileiro no ano de 2014 tendo como objetivos implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição, estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação e aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva, expediu a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que regulava como seriam atingidos esses objetivos.

Nesta normativa, foi abordada a racionalização administrativa como sendo o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional.

Ainda na referida portaria, destaca-se que não se deve entender necessariamente racionalização como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim a busca incansável da efetividade para o desenvolvimento de um processo, tendo a satisfação do cliente como foco principal. Assim, partindo-se da presunção da boa-fé dos interessados como regra e não como exceção, eliminam-se controles desnecessários e passos intermediários que não agregam valor, permitindo-se a delegação de competência e a terceirização de atividades não essenciais, evitando-se duplicidades ou redundâncias, dando maior celeridade, melhorando a qualidade do gasto e reduzindo o custeio.

A gestão dos processos administrativos e planejamentos no âmbito do Exército devem primar pelo alcance conjunto da eficiência, entendida como um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. (EME, 2014)

Além da eficiência, segundo EME (2014), a mencionada normativa definia que a racionalização administrativa deveria primar pela eficácia, entendida como o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares (OM). Para tanto,

pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público e da por efetividade, entendida como a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai

A implantação, no mais curto prazo, de um Plano de Racionalização Administrativa tornou-se uma condição imprescindível para a manutenção da boa governança do Processo de Transformação do Exército. Pode-se afirmar que uma efetiva liderança é fundamental para a realização de uma necessária racionalização, direcionada a unificar esforços e objetivos visando ao atendimento das estratégias macro da Força, dentro do Processo de Transformação do Exército. (EME,2014)

A Racionalização Administrativa deverá ser conduzida por meio de projetos específicos dentro dos macroprocessos dos sistemas integrantes do Sistema Exército, sob a coordenação de escritórios de processos, a serem estabelecidos nos órgãos de direção setorial (ODS) e no Estado-Maior do Exército (EME). Os contratos de objetivos celebrados entre o EME e os ODS especificarão o cronograma, os recursos financeiros e as metas a serem cumpridas. A validação desta metodologia se deu por projetos-pilotos na Alta Administração da Força e em OM não operacionais com processos administrativos comuns para que depois possam ser replicados para todo o Exército, **dos quais um eram as Bases Administrativas.**

A Racionalização Administrativa estava assentada na tríade processos, estruturas organizacionais e cargos, que foi analisada dentro do contexto da administração, de forma interdependente. **Neste caso, o trabalho realizado pela equipe do Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) deverá ser referência para, preservadas as peculiaridades de cada guarnição, orientar a condução do Processo de Racionalização.**

Neste contexto, e com o objetivo de atender as diretrizes de racionalização administrativa do Exército Brasileiro, a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, foi criada pela Portaria Nº 513, de 23 de maio de 2017, do Comandante do Exército, tendo sua sede na cidade de Santa Maria - RS, subordinada à 3ª Divisão de Exército e com o Núcleo da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, funcionando a partir de 1º de junho de 2017.

A Portaria Nº 162-EME, de 5 de junho de 2017, do Chefe do Estado-Maior do Exército, aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria - (EB20-D-11.016), com objetivo de possibilitar a racionalização e o aprimoramento da administração e das atividades de apoio, assim como de procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo (nas áreas financeira, orçamentária, ambiental e patrimonial) e o atendimento às demandas logísticas das Organizações Militares (OM), Organizações Militares de Saúde (OMS) e Estabelecimentos de Ensino (EE) situados nas Guarnições de Santa Maria-RS e de Itaara-RS.

A cidade de Santa Maria possuía vinte e uma organizações militares e antes da criação da Base Administrativa, cada uma possuía uma estrutura para pagamento de pessoal, licitações, contratos, fiscalização administrativa, gestão orçamentária e gestão financeira, entre outras. A criação da base permitiu que, por exemplo, as vinte e uma estruturas de pagamento de pessoal existentes fossem transformadas em uma estrutura, dentro da Base Administrativa, com redução de pessoal, estrutura física, equipamentos, materiais, e aumento do nível de qualidade na prestação do serviço.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, centraliza serviços das seguintes organizações militares: Comando da 3ª Divisão de Exército, Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, 29º Batalhão de Infantaria Blindado, 1º Regimento de Carros de Combate, 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado, 4º Batalhão Logístico, Depósito de Subsistência de Santa Maria, Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar, Hospital de Guarnição de Santa Maria, Colégio Militar de Santa Maria, Centro de Instrução de Blindados, Centro de Avaliação e Adestramento-Sul, Campo de Instrução de Santa Maria, Companhia de Comando da 3ª Divisão de Exército, Companhia de Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, 3ª Companhia de Comunicações Blindada, 6º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, 6ª Bateria de Artilharia Antiaérea Autopropulsada, 13ª Companhia Depósito de Armamento e Munição, 26º Pelotão de Polícia do Exército, todas com sede na cidade de Santa Maria e Itaara.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, foi ativada a partir de 1º de janeiro de 2018, mantendo-se subordinada à 3ª Divisão de Exército, conforme a Portaria Nº 1.053, de 21 de agosto de 2017, do Comandante do Exército, tendo como missão: Atuar com eficiência e eficácia, no âmbito da Guarnição de Santa Maria e Itaara, primando pela excelência, confiabilidade, agilidade, transparência e inovação tecnológica para conduzir as atividades de apoio e as de caráter administrativo, fornecendo entregas alinhadas ao Plano Estratégico do Exército e às necessidades das OM apoiadas, de forma que estas possam voltar-se,

exclusivamente, ao cumprimento de suas missões finalísticas, contribuindo, assim, para o aprimoramento técnico da Força e possibilitando retorno mais efetivo para a sociedade.

A missão síntese da Base é apoiar as Organizações Militares sediadas em Santa Maria, gerenciando parcialmente suas atividades de caráter administrativo, potencializando a utilização de todos os seus meios no cumprimento de suas missões finalísticas e prestar serviços de geração e execução de direitos à militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis e sua Visão de Futuro é tornar-se, até 2025, no âmbito do Exército Brasileiro, OM “Modelo de Gestão” das atividades de caráter técnico-administrativo, exportando os processos desenvolvidos para outras Bases Administrativas.

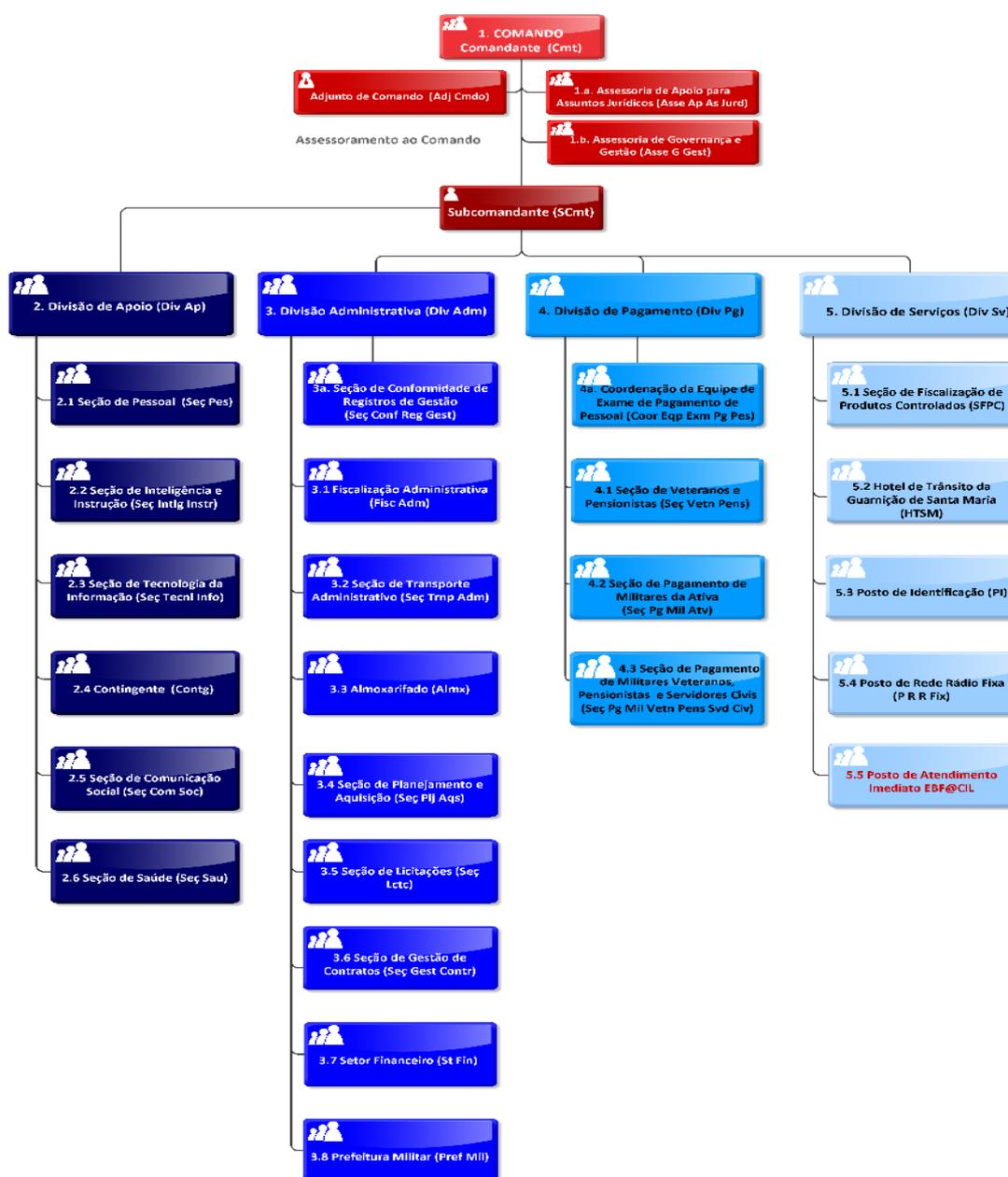


Figura 10: Organograma da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

Fonte: BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. Planejamento Estratégico Organizacional - BI 068/2022: PEO. 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p

Em alinhamento ao previsto na Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, Portaria N° 295-EME de 17 de dezembro de 2014 a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, possui uma estrutura organizacional verticalizada, em divisões, assessorias e seções, conforme apresentado na Figura 10: Organograma da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

A Portaria N° 213-EME, de 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição, define que a identificação, o estudo, a classificação e o encadeamento lógico dos processos organizacionais é uma atividade essencial para o início do entendimento de como a organização produz os resultados esperados por suas partes interessadas. Ao produto dessa identificação, estudo, classificação e representação do encadeamento lógico dos processos organizacionais dá-se o nome de Cadeia de Valor Agregado, desta forma a cadeia de valor agregado da Base Administrativa é apresentada na Tabela 4 e Figura 11.

<b>CADEIA DE VALOR AGREGADO</b>		
<b>PROCESSO FINALÍSTICOS</b>	<b>OBJETIVOS E ENTREGAS</b>	<b>GESTOR PRINCIPAL</b>
GESTÃO DE DIREITOS DE CIVIS, VETERANOS E PENSIONISTAS	EXECUTAR E CONTROLAR AS ATIVIDADES RELACIONADAS A GERAÇÃO DE DIREITOS DOS VETERANOS, PENSIONISTAS MILITARES, SERVIDORES CIVIS APOSENTADOS, PENSIONISTAS CIVIS, EX-COMBATENTES E DEPENDENTES VINCULADOS A B ADM GU SM	CHEFE DA SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
GESTÃO DE HOTELARIA	HOSPEDAR MILITARES DO EXÉRCITO, MILITARES DAS DEMAIS FORÇAS ARMADAS, FUNCIONÁRIOS CIVIS DO MINISTÉRIO DA DEFESA E DO EXÉRCITO BRASILEIRO, MILITARES DAS FORÇAS AUXILIARES, MILITARES DAS NAÇÕES AMIGAS E SEUS DEPENDENTES, INCLUSIVE PESSOAS CIVIS, OFERECENDO PERNOITE E CAFÉ DA MANHÃ COM CONFORTO, QUALIDADE E PREÇO JUSTO, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE, CONTINUIDADE, EXCELÊNCIA, IMPESSOALIDADE E CORTESIA.	GERENTE DO HOTEL DE TRÂNSITO DE SANTA MARIA
GESTÃO DE PRÓPRIOS NACIONAIS	GERENCIAR OS PRÓPRIOS NACIONAIS DOS PERMISSIONÁRIOS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE, EFETIVIDADE, COM REGULARIDADE E CORTESIA.	PREFEITO MILITAR DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
GESTÃO DE IDENTIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO	REALIZAR IDENTIFICAÇÃO MILITAR E CERTIFICAÇÃO DOS MILITARES DA ATIVA, INATIVOS, PENSIONISTAS E SEUS DEPENDENTES, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE, CONTINUIDADE, REGULARIDADE, TRANSPARÊNCIA E CORTESIA.	CHEFE DO POSTO DE IDENTIFICAÇÃO 03.01
GESTÃO DE CONTRATOS	GERENCIAR OS CONTRATOS COMUNS DE RECEITAS E DESPESAS DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES VINCULADAS COM PRECISÃO, OPORTUNIDADE E LEGALIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE GESTÃO DE CONTRATOS
GESTÃO DAS AQUISIÇÕES DE INSUMOS E SERVIÇOS	PLANEJAR, ADQUIRIR, CONTROLAR E APOIAR COM MATERIAIS E SERVIÇOS A B ADM GU SM E CINCO OMV, OBSERVANDO PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE, EFETIVIDADE, TRANSPARÊNCIA, CONTINUIDADE E ECONOMICIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE PLANEJAMENTO E AQUISIÇÃO
GESTÃO DE CERTAMES LICITATÓRIOS	REALIZAR O GERENCIAMENTO E OS PROCESSOS LICITATÓRIOS DE INTERESSE COMUM, DE FORMA CENTRALIZADA, EM PROVEITO DAS OM DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E ITAARA, PROPORCIONANDO OPÇÕES LEGAIS PARA EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA.	CHEFE DA SEÇÃO DE LICITAÇÕES
GESTÃO PATRIMONIAL	GERENCIAR O CONTROLE FÍSICO-FINANCEIRO DOS BENS MÓVEIS, IMÓVEIS, PERMANENTES E DE CONSUMO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E SUAS ORGANIZAÇÕES MILITARES VINCULADAS.	FISCAL ADMINISTRATIVO
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	APLICAR OS RECURSOS FINANCEIROS DE CUSTEIO E INVESTIMENTO EM CONFORMIDADE COM A LEGISLAÇÃO VIGENTE, COM EFICÁCIA E EFICIÊNCIA.	ORDENADOR DE DESPESAS

<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>OBJETIVOS E ENTREGAS</b>	<b>GESTOR PRINCIPAL</b>
ADMINISTRAÇÃO DE USUÁRIO DO SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS	ADMINISTRAR PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS, AUTORIZANDO E FISCALIZANDO O USO DE PRODUTOS CONTROLADOS PELO EXÉRCITO BRASILEIRO, NAS ATIVIDADES DE COMÉRCIO, TRÁFEGO, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, COLECIONAMENTO, TIRO ESPORTIVO E CAÇA NA ÁREA DE RESPONSABILIDADE DA B ADM GU SM, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA REGULARIDADE, CONTINUIDADE, EFETIVIDADE, SEGURANÇA, ATUALIDADE, GENERALIDADE, TRANSPARÊNCIA E CORTESIA.	CHEFE DA SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS
PAGAMENTO DE PESSOAL	REALIZAR O PAGAMENTO DE MILITARES INATIVOS, PENSIONISTAS E SERVIDORES CIVIS (ATIVOS E INATIVOS), OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DE REGULARIDADE, TRANSPARÊNCIA, CONTINUIDADE E LEGALIDADE.	ORDENADOR DE DESPESAS
GESTÃO DE DIREITOS DE TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	PROVER MOBILIDADE E INDENIZAÇÕES A B ADM GU SM, OMV E ESCALÃO SUPERIOR, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DE TRANSPARÊNCIA, LEGALIDADE, REGULARIDADE, EFETIVIDADE, CONTINUIDADE, EFICÁCIA E CELERIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE TRANSPORTE ADMINISTRATIVO
<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>OBJETIVOS E ENTREGAS</b>	<b>GESTOR PRINCIPAL</b>
ASSESSORAMENTO EM GOVERNANÇA E GESTÃO	ASSESSORAR O COMANDO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA NO PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS INTEGRANTES DO SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.	ASSESSOR DE GOVERNANÇA E GESTÃO
ASSESSORAMENTO E APOIO JURÍDICO	ASSESSORAR O COMANDO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA NA ÁREA DO DIREITO PENAL MILITAR E DIREITO ADMINISTRATIVO EM TEMPO HÁBIL, COM OPORTUNIDADE, PRECISÃO, CONFIABILIDADE E LEGALIDADE.	ASSESSOR JURÍDICO
<b>PROCESSOS DE APOIO</b>	<b>OBJETIVOS E ENTREGAS</b>	<b>GESTOR PRINCIPAL</b>
GESTÃO DE PESSOAL	CONTROLAR O EFETIVO E GERENCIAR OS DIREITOS E DEVERES DOS MILITARES DA B ADM GU SM, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE, EFETIVIDADE, TRANSPARÊNCIA, CORTESIA E REGULARIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE PESSOAL
GESTÃO DA INFRAESTRUTURA	PROVER OS RECURSOS E BENS MATERIAIS DE CONSUMO E DURÁVEIS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DAS ESTRUTURAS DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.	FISCAL ADMINISTRATIVO
INSTRUÇÃO MILITAR	ORIENTAR E COORDENAR O PREPARO E O EMPREGO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA, EM CONFORMIDADE COM AS POLÍTICAS E DIRETRIZES DA 3ª DIVISÃO DE EXÉRCITO.	CHEFE DA SEÇÃO DE INTELIGÊNCIA E INSTRUÇÃO
CONFORMIDADE DE GESTÃO	ANALISAR, REALIZAR A CONFORMIDADE E ARQUIVAR DOCUMENTOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E PATRIMONIAIS DA UNIDADE GESTORA, SEGUINDO OS PRECEITOS DE LEGALIDADE, PUBLICIDADE, TRANSPARÊNCIA, REGULARIDADE, CONTINUIDADE E TEMPORALIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE CONFORMIDADE E REGISTROS DE GESTÃO
INTELIGÊNCIA	ASSESSORAR O COMANDO DA B ADM GU SM E COMANDO DA 3ª DE COM VERACIDADE DAS INFORMAÇÕES NO QUE TANGE A SEGURANÇA PESSOAL, MATERIAL, INSTALAÇÕES E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.	CHEFE DA SEÇÃO DE INTELIGÊNCIA E INSTRUÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL	ASSESSORAR POR MEIO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL O CMT E A B ADM GU SM, OBSERVANDO OS PRINCÍPIOS DA REGULARIDADE, CONTINUIDADE, TRANSPARÊNCIA E OPORTUNIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
SUPORTE EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	GERENCIAR A REDE E O PARQUE COMPUTACIONAL DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E PRESTAR SUPORTE AOS USUÁRIOS EM SOFTWARE E HARDWARE COM OPORTUNIDADE E ASSERTIVIDADE.	CHEFE DA SEÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tabela 4 : Cadeia de Valor Agregado da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

Fonte: BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. Planejamento Estratégico Organizacional - BI 068/2022: PEO. 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p

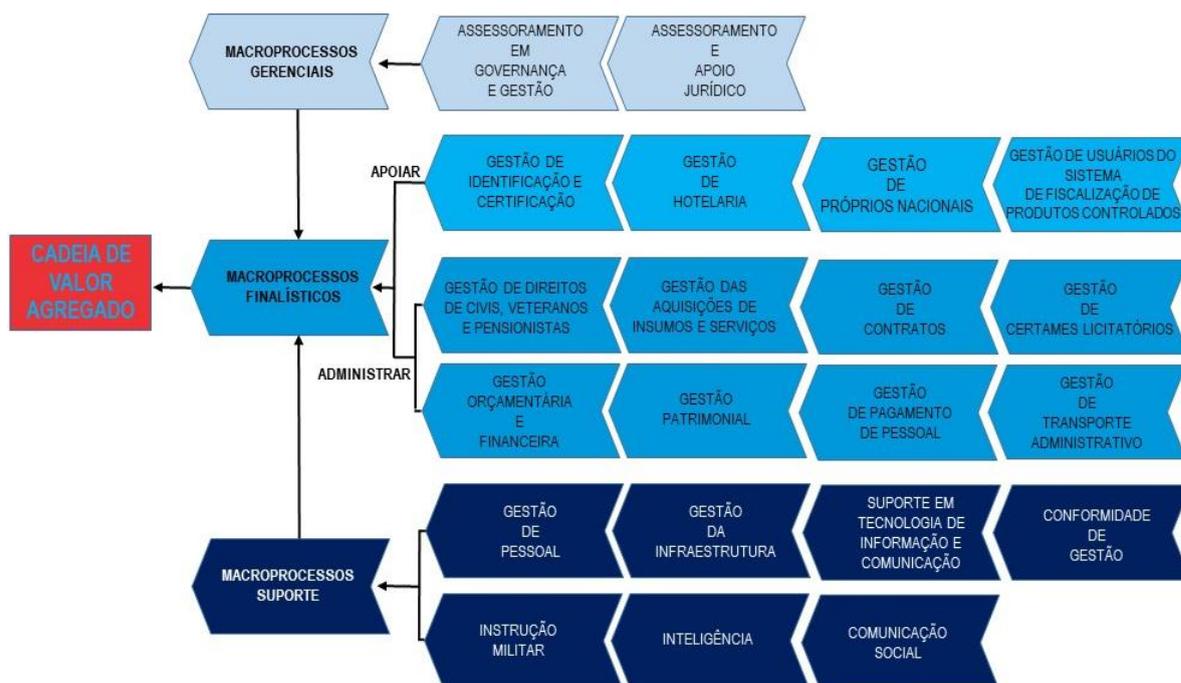


Figura 11: Cadeia de Valor Agregado da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

Fonte: BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. Planejamento Estratégico Organizacional - BI 068/2022: PEO. 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p

O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, foi formalizado em um Plano de Gestão, que segundo GAB CMT EX (2008), tem por objetivo definir como a Organização Militar será gerida num horizonte de tempo previamente definido, sendo que para que o Plano de Gestão possa ser considerado estratégico e possibilitar a continuidade administrativa, deverá contemplar, no mínimo, quatro anos de gestão, devendo ser revisado anualmente, por meio de uma análise crítica do desempenho da Organização, permitindo ao Comando estabelecer a direção a ser seguida, antecipar-se aos acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.

A organização objeto deste estudo, por suas especificidades, estabeleceu um horizonte de tempo de três anos para seu Plano de Gestão, o triênio 2022 – 2024, sendo que para sua elaboração inicialmente foi realizado o diagnóstico dos ambientes interno e externo, com a participação de todos os Oficiais, Subtenentes e Sargentos por meio de pesquisa on-line, conduzida pela Assessoria de Governança e Gestão. A partir dos resultados da pesquisa, o Comando estabeleceu as prioridades, identificou as principais oportunidades de melhoria e os pontos fortes.

O Comandante, o Subcomandante e o Assessor de Gestão, com base nesse diagnóstico revisaram a Visão de Futuro e definiram os objetivos estratégicos e estratégias, as quais foram apresentadas para todos os integrantes da Alta Administração para validação, sugestões,

ratificações e retificações, tendo a versão final constante na Figura 12 – Mapa Estratégico e posteriormente oficializadas pelo Boletim Interno Número 68 de 4 de abril de 2022.

 <b>BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2022 - 2024</b> 						
<b>VISÃO DE FUTURO: "Tornar-se, até 2025, no âmbito do Exército Brasileiro, OM "Modelo de Gestão" das atividades de caráter técnico-administrativo, exportando os processos desenvolvidos para outras Bases Administrativas."</b>						
<b>MAPA ESTRATÉGICO 2022 - 2024</b>						
<b>PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS</b>  <b>CLIENTES</b>  <b>PROCESSOS</b>  <b>GESTÃO</b>  <b>INSTITUCIONAL</b>	<b>OBJETIVO 7: PRESTAR SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA NO APOIO AOS USUÁRIOS SEDIADOS EM SANTA MARIA</b>					
	ESTRATÉGIA 20: ADMINISTRAR COM AGILIDADE OS USUÁRIOS DO SISTEMA DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS	ESTRATÉGIA 21: GERIR COM EFICIÊNCIA OS PRÓPRIOS NACIONAIS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA	ESTRATÉGIA 22: GERENCIAR COM EFICÁCIA OS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DE CIVIS, VETERANOS E PENSIONISTAS	ESTRATÉGIA 23: HOSPEDAR COM EXCELÊNCIA OS USUÁRIOS DO HOTEL DE TRÂNSITO DE SANTA MARIA	ESTRATÉGIA 24: IMPLANTAR SUBPROGRAMA ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO EB-F@CIL NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA	ESTRATÉGIA 25: PRESTAR SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA AOS USUÁRIOS POSTO DE IDENTIFICAÇÃO - PI0301
	<b>OBJETIVO 6: RACIONALIZAR OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS COMUNS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES SEDIADAS EM SANTA MARIA</b>					
	ESTRATÉGIA 17: CENTRALIZAR OS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES SEDIADAS EM SANTA MARIA		ESTRATÉGIA 18: GARANTIR A EXCELÊNCIA NA EXECUÇÃO DO PAGAMENTO DE PESSOAL VINCULADO A BASE ADMINISTRATIVA		ESTRATÉGIA 19: ELEVAR O VOLUME DE GERENCIAMENTO DE CONTRATOS COMUNS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES SEDIADAS EM SANTA MARIA	
	<b>OBJETIVO 5: IMPLANTAR UM MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA BASE ADMINISTRATIVA</b>					
	ESTRATÉGIA 11: ADOTAR METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS E GERENCIAIS	ESTRATÉGIA 12: IMPLANTAR A GESTÃO DE RISCOS NOS PROCESSOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIA 13: GARANTIR A EFETIVIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA 14: CONSOLIDAR A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	ESTRATÉGIA 15: CONSOLIDAR O SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	ESTRATÉGIA 16: INTEGRAR O SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
	<b>OBJETIVO 4: IMPLANTAR INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DOS PROCESSOS DA BASE ADMINISTRATIVA</b>					
	ESTRATÉGIA 9: DESENVOLVER INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PARA A GESTÃO DOS PROCESSOS DA BASE ADMINISTRATIVA			ESTRATÉGIA 10: ADQUIRIR INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PARA A GESTÃO DOS PROCESSOS DA BASE ADMINISTRATIVA		
	<b>OBJETIVO 3: CAPTAR OS RECURSOS FINANCEIROS PARA CONCLUSÃO DA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA</b>					
	ESTRATÉGIA 7: CAPTAR OS RECURSOS FINANCEIROS DE INVESTIMENTO PARA CONCLUSÃO DA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA			ESTRATÉGIA 8: APLICAR COM EFICIÊNCIA OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS NA GESTÃO DA BASE ADMINISTRATIVA		
	<b>OBJETIVO 2: PROVER A INFRAESTRUTURA BÁSICA PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA BASE ADMINISTRATIVA</b>					
	ESTRATÉGIA 4: DISPONIBILIZAR OS INSUMOS PREVISTOS PARA FUNCIONAMENTO DAS ESTRUTURAS DA BASE ADMINISTRATIVA		ESTRATÉGIA 5: GARANTIR INSTALAÇÕES ADEQUADAS PARA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS DA BASE ADMINISTRATIVA		ESTRATÉGIA 6: PROVER SUPORTE ÁGIL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	
	<b>OBJETIVO 1: GERENCIAR ESTRATEGICAMENTE AS PESSOAS DA BASE ADMINISTRATIVA</b>					
	ESTRATÉGIA 1: VIABILIZAR EFETIVO COMPATÍVEL PARA O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		ESTRATÉGIA 2: GERENCIAR EFETIVAMENTE O CONHECIMENTO DAS PESSOAS DA BASE ADMINISTRATIVA		ESTRATÉGIA 3: DISPONIBILIZAR UM AMBIENTE DE TRABALHO PROPÍCIO AO ALTO DESEMPENHO DAS PESSOAS	

Figura 12: Mapa Estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria  
Adaptado de: BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. Planejamento Estratégico Organizacional - BI 068/2022: PEO. 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p

A construção do *Balanced Scorecard* na Base Administrativa seguiu as linhas gerais estabelecidas na Portaria Nº 195-EME, de 22 de dezembro de 2010, que aprova a Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro (SMDO-EB), onde são definidas cinco fases de implantação: a Formulação do Planejamento Estratégico, a Tradução da Estratégia, a Construção do SMDO-EB, a alimentação do SMDO-EB e análise e decisão. (Brasil, 2010)

O Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro (SMDO-EB), conforme Brasil (2010), é um sistema de informação estratégico que habilita a instituição a gerenciar o seu desempenho, alinhado com a sua concepção estratégica e seus

objetivos estratégicos organizacionais e seu desenvolvimento, no nível estratégico ou gerencial, tomou como base os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* com as adaptações necessárias ao funcionamento no Exército Brasileiro.

A supracitada portaria também define, no âmbito do Exército Brasileiro, que o *Balanced Scorecard* é um Painel Equilibrado de Indicadores, que pode ser entendido como uma ferramenta de gestão e compreende a tradução da Visão e da Estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempenho, que formam a base para um Sistema de Gerenciamento Estratégico e de Comunicação. Ele é composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

Na Base Administrativa sua implantação iniciou com a Assessoria de Governança e Gestão da Base realizando um estudo técnico com vistas a adaptar as suas especificidades a metodologia do *Balanced Scorecard* prevista na Portaria Nº 195-EME, de 22 de dezembro de 2010 e definiu duas fases aplicáveis, conforme a Tabela 5.

TABELA 5 - IMPLANTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA BASE ADMINISTRATIVA	
ITENS	FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Propósito	Formular o Planejamento Estratégico Organizacional da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria
Metodologia	O detalhamento da formulação do planejamento estratégico está descrito nas Instruções Provisórias sobre o Planejamento Estratégico Organizacional (IP-PEO) do ano de 2008
ETAPAS	1.Elaborar a missão e visão de futuro 2.Realizar o diagnóstico organizacional 3.Definir e descrever os objetivos estratégicos 4.Levantar fatores críticos de sucesso 5.Levantar estratégias 6.Definir indicadores 7.Definir metase 8.Definir planos de ação.
ITENS	FASE 2 - TRADUÇÃO DA ESTRATÉGICA
Propósito	Elaborar o Mapa Estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria
Procedimentos	Traduzir a estratégia em um Mapa Estratégico alinhado com o escalão superior, tendo como insumo básico o Planejamento Estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria
ETAPAS	Identificar as perspectivas Alocar os objetivos levantados no Planejamento Estratégico, pelos temas e perspectivas, considerando a relação de causa e efeito entre eles por meio das setas.
Resultado	Mapa comunicando a estratégia da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

Tabela 5 : Implantação do *Balanced Scorecard* na Base Administrativa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O planejamento estratégico organizacional estabeleceu os objetivos, estratégias e planos de ação para o atingimento da visão de futuro e possibilitou o início da tradução da estratégia com o estabelecimento das perspectivas por intermédio das quais serão alocados os objetivos e visualizados os vetores de desempenho.

A primeira etapa na Base foi a definição das perspectivas que representarão os vetores de desempenho, tais perspectivas ajudam a estabelecer o diálogo entre a estratégia e os principais atores afetados pela estratégia da organização, sendo que em sequência foi realizado o alinhamento das perspectivas com as diretrizes do órgão e do escalão superior, definição das relações de causa e efeito entre as perspectivas.

Em um segundo momento foram distribuídos os objetivos estratégicos entre as perspectivas e analisadas as relações de causa e efeito entre os objetivos, com a criação do mapa estratégico de forma gráfica, mostrando as relações de causa e efeito entre os objetivos, no sentido de explicitar a estratégia da Instituição.

Essa atividade alocou os objetivos, iniciando de cima para baixo e colocando no topo do mapa os objetivos que representam as entregas a serem feitas para o público alvo da primeira perspectiva.

A atividade considerou ainda a distribuição dos demais objetivos pelas perspectivas logo abaixo, encadeando os mesmos em uma relação de causa e efeito que sustente a história descrita pela estratégia, seguido da validação das suposições de causa e efeito entre objetivos, com as seções que trabalham com o assunto em questão, obtenção de consenso quanto às relações de causa e efeito entre os membros da equipe de trabalho e aprovação pela Comandante do Mapa Estratégico.

A Portaria Nº 124-EME, de 24 de setembro de 2010 que aprova a Diretriz Organizadora do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro estabeleceu que as Perspectivas são os vetores de desempenho para a execução do que foi planejado e que cada perspectiva engloba um grupo de objetivos afins.

O conjunto de perspectivas, segundo Brasil (2010), permite uma visão completa da estratégia da organização, sendo que serão utilizadas pelo Exército Brasileiro as seguintes perspectivas: sociedade, caracterizando o cumprimento da missão do EB ou a entrega do Valor Público, operacional com os principais processos executados que permitem as entregas à Sociedade, a aprendizagem e crescimento, dividida por grupos de objetivos voltados para a melhoria da infraestrutura e da gestão, e para a obtenção dos conhecimentos e da excelência na gestão dos talentos humanos.

Esse grupo de objetivos visa à capacitação do EB para a execução dos seus processos e projetos essenciais e Orçamento e finanças, com foco em obter e gerir os recursos orçamentários necessários à implementação do planejamento formulado.

Neste ponto da elaboração do *Balanced Scorecard* na Base Administrativa foi preciso realizar uma adaptação das perspectivas supracitadas, considerando os cadeia de valor agregado e sua missão, assim foram definidas as seguintes perspectivas: Institucional, com foco na gestão dos recursos e infraestrutura, englobando objetivos relacionados a gestão estratégica das pessoas, infraestrutura básica para o cumprimento da missão, captar os recursos financeiros para conclusão da implantação da base administrativa e inovações tecnológicas.

A perspectiva da gestão abordou a implantação de um modelo de excelência na gestão, a perspectiva dos processos visa racionalizar os processos administrativos comuns das organizações militares sediadas em Santa Maria e finalmente a perspectiva dos Clientes objetiva prestar serviços de excelência no apoio aos usuários sediados em Santa Maria.

As estratégias organizacionais foram desdobradas e 42 projetos estratégicos, constantes na Tabela 6, os quais foram apresentados no ano de 2022 pelo Comandante a todos os Oficiais, Subtenentes e Sargentos.

Os projetos simples foram detalhados por meio de Planos de Ação, contendo a atividade, o responsável, o investimento, o detalhamento da atividade, o local onde a atividade será desenvolvida e o objetivo da atividade.

Os projetos complexos, como a implantação do Posto de Atendimento do EBF@cil, foram detalhados por meio da metodologia constante na Portaria Nº 176 - EME, de 29 de agosto de 2013, EB: 64535.018365/2013-68, que aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro, (EB20-N- 08.001), 2ª Edição, 2013.

Esses projetos contemplam a diretriz de iniciação de projeto, estudo de viabilidade, decisão da autoridade patrocinadora, diretriz de implantação, plano de gerenciamento das partes interessadas, escopo, cronograma e os planos de gerenciamento de custos e do orçamento, recursos humanos, comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento da qualidade, aquisições e plano de gerenciamento do projeto. (EME, 2013)

<b>TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>ESCOPO</b>	<b>AÇÕES E ENTREGAS DO PROJETO</b>
INCENTIVO DE MILITARES TEMPORÁRIOS	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA INCENTIVO AO ESTUDO DE MILITARES TEMPORÁRIOS, CONTENDO: AÇÕES DE INCENTIVO AO ESTUDO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
SOLDADO CIDADÃO	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA AMPLIAR A ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA, CONTENDO: O QUE SERÁ REALIZADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
VALORIZAÇÃO DA VIDA	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE AÇÕES COM PALESTRAS E AÇÕES DESTINADAS A PREVENÇÃO DO SUICÍDIO, USO DE DROGAS E ÁREAS CORRELATAS, CONTENDO: O QUE SERÁ REALIZADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
ALMOXARIFADO VIRTUAL NACIONAL	IMPLANTAR O SERVIÇO DE SUPRIMENTO DE MATERIAL DE CONSUMO, POR MEIO DO ALMOXARIFADO VIRTUAL NACIONAL, EM CONFORMIDADE COM A INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES /ME Nº 51, DE 13 DE MAIO DE 2021
INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS DO ALMOXARIFADO	GERENCIAR O PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA DAS INSTALAÇÕES DO ALMOXARIFADO: ATIVIDADES, RESPONSÁVEL, PRAZO DE EXECUÇÃO, LOCAL DE EXECUÇÃO, EMPREGO DE RECURSOS, CONCLUSÃO CONFORME PROJETO.
PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÕES DE MATERIAIS E SERVIÇOS	EXPEDIR UMA ORDEM DE SERVIÇO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NA EXECUÇÃO DO PROCESSO AQUISIÇÃO DE MATERIAL E SERVIÇOS NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
CLIMA ORGANIZACIONAL	APLICAR UM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM TODOS OS INTEGRANTES DA BASE ADMINISTRATIVA, COM OBJETIVO DE IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS MILITARES EM RELAÇÃO AOS PONTOS FORTES DA OM E SUAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA.
SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	INSTRUÇÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
	MAPEAR OS PROCESSOS INTEGRANTES DA CADEIA DE VALOR
	EXPEDIR O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE 2022
	IMPLANTAR UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO MODELO <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i>
SISTEMA GPEX	EXPEDIÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AOS USUÁRIOS DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
	INSERIR NO SISTEMA GPEX DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA BASE ADMINISTRATIVA
ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS E ESTRUTURAS DO SVPGUSM	ELABORAR UM PLANO DE MELHORIA PARA OS 05(CINCO) PRINCIPAIS PROCESSOS DA SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA ,CONTENDO QUAIS AS MELHORIAS SERÃO IMPLEMENTADAS, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
	EXPEDIR UMA ORDEM DE SERVIÇO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NOS 05(CINCO) PRINCIPAIS PROCESSOS SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.
	ELABORAR A FICHA DE QUALIFICAÇÃO DE INDICADORES, CONTENDO PELO MENOS UM INDICADOR DE EFICÁCIA E UM DE EFICIÊNCIA, PARA CADA UM DOS 05(CINCO) PRINCIPAIS PROCESSOS DA SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA.
	ADITAMENTO, APROVADO E ASSINADO PELO COMANDANTE DA BASE ADMINISTRATIVA, COM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA PARA O ANO DE 2022.
SISTEMA ATENDIMENTO OIP	TRANSFERIR PARA A SEÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA B ADM GU A GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL DO SISTEMA INFORMATIZADO DE ATENDIMENTO DO ORGÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS.

<b>TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>ESCOPO</b>	<b>AÇÕES E ENTREGAS DO PROJETO</b>
SISTEMA PAPIRO	CONSOLIDAR A INSERÇÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS DA SEÇÃO DE VETERANOS E PENSIONISTAS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. NO SISTEMA DE GESTÃO ARQUIVISTA - PAPIRO
CAPACITAÇÃO DO EFETIVO PROFISSIONAL	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE PALESTRAS DE CUNHO CULTURAL, CONTENDO: O QUE SERÁ FEITO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
COMPETIÇÕES DESPORTIVAS	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE COMPETIÇÕES DESPORTIVAS PARA A BASE ADMINISTRATIVA, CONTENDO: O QUE SERÁ FEITO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
ALTERAÇÃO DO QUADRO DE CARGOS (QC)	ESTUDO E PUBLICAÇÃO EM BOLETIM INTERNO DA DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL PARA COMPATIBILIZAR O EFETIVO COM AS ATRIBUIÇÕES DAS SEÇÕES DA OM.
	ESTUDO FUNDAMENTADO PARA APRESENTAÇÃO AO CH EM 3º DE COM PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO QC COM A INDICAÇÃO DAS MUDANÇAS NOS CARGOS, OCUPANTES E REFERENCIAÇÕES EM CONSONÂNCIA COM A ESTRUTURA EXPERIMENTAL
	PUBLICAÇÃO EM ADITAMENTO AO BOLETIM INTERNO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EXPERIMENTAL PARA O ANO DE 2022, COM AS FUNÇÕES ADEQUADAS AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DA BASE
ARQUIVO CENTRAL DA OM	GERENCIAR A ADEQUAÇÃO DO LOCAL DESIGNADO PARA INSTALAÇÃO DO ARQUIVO CENTRAL DA OM
	GERENCIAR O RECEBIMENTO, CLASSIFICAÇÃO, ACONDICIONAMENTO E GUARDA DOS DOCUMENTOS NO ARQUIVO CENTRAL DA OM.
CAPACITAÇÃO DO EFETIVO PROFISSIONAL	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANO DE CAPACITAÇÃO CONTENDO TODOS OS INTEGRANTES DA BASE ADMINISTRATIVA COM SUAS FUNÇÕES, E OS CURSOS QUE PRECISAM SER REALIZADOS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO, O LOCAL DE REALIZAÇÃO DO CURSOS, O PRAZO DE REALIZAÇÃO, A MODALIDADE, O CUSTO, E DEMAIS INFORMAÇÕES RELEVANTES
	PLANILHA DE CONTROLE MENSAL DOS CURSOS REALIZADOS PELOS INTEGRANTES DA BASE ADMINISTRATIVA EM 2022
INSTALAÇÕES DA SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS	GERENCIAR A ADEQUAÇÃO DO LOCAL DESIGNADO PARA INSTALAÇÃO DA SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS
	GERENCIAR A TRANSFERÊNCIA DO MATERIAL, MOBILIÁRIO E PESSOAL PARA AS NOVAS INSTALAÇÕES DA SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS
PROGRAMA DE AUDITORIA DIRIGIDA A RESULTADOS E AVALIAÇÕES ORGANIZACIONAIS - SFPC	ELABORAR UM PLANO DE MELHORIA DAS NÃO CONFORMIDADES DA AUTOAVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE AUDITORIA DIRIGIDA A RESULTADOS E AVALIAÇÕES ORGANIZACIONAIS (PADRAO) DA DFPC.
CONTRATAÇÃO CENTRALIZADA DE SERVIÇOS COMUNS	UNIFICAR OS CONTRATOS DE CONCESSÃO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA NO ÂMBITO DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E ITAARA
PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE GERAÇÃO DE DIREITOS DE TRANSPORTE ADMINISTRATIVO	EXPEDIR UMA ORDEM DE SERVIÇO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE CONTRATOS.
	EXPEDIR UMA ORDEM DE SERVIÇO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NO PROCESSO DE GERAÇÃO DE DIREITOS DE TRANSPORTE ADMINISTRATIVO.
CENTRALIZAÇÃO DO ALMOXARIFADO DO QG DA 6ª BDA INF BLD	ANALISAR A VIABILIDADE ADMINISTRATIVA DE UNIFICAÇÃO DOS SETORES DE MATERIAL DA B ADM GU SM E DO CMDO 6ª BDA INF BLD
	APRESENTAR AO CMT DA B ADM GU SM, SFC, ESTUDO DE VIABILIDADE PARA UNIFICAÇÃO DOS ALMOXARIFADOS DA B ADM GU SM E DO CMDO 6ª BDA INF BLD
	APRESENTAR AO CMT DA B ADM GU SM, SFC, PROJETO PARA CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURA DE DEPÓSITOS DE ÁREA ADMINISTRATIVA PARA O ALMOXARIFADO CENTRAL DO QG DA 6ª BDA INF BLD
	APRESENTAR AO CMT DA 6ª BDA INF BLD, SFC, PROJETO PARA CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURA DE DEPÓSITOS DE ÁREA ADMINISTRATIVA PARA O ALMOXARIFADO CENTRAL DO QG DA 6ª BDA INF BLD

<b>TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>ESCOPO</b>	<b>AÇÕES E ENTREGAS DO PROJETO</b>
EBF@CIL - POSTO DE ATENDIMENTO IMEDIATO	ELABORAR O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO EM CONFORMIDADE COM AS NORMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO(NEGAPEB)
GERAÇÃO DE ENERGIA SOLAR GUSM	ELABORAR ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA PARA INSTALAÇÃO, POR MEIO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO, DE ESTRUTURA PARA GERAÇÃO DE ENERGIA SOLAR PARA CRÉDITO EM CONTA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA
REDISTRIBUIÇÃO DE COTAS DE PRÓPRIOS NACIONAIS RESIDENCIAIS	APRESENTAR AO SCMT B ADM GUSM ESTUDO FUNDAMENTADO DOS EFETIVOS DAS OM DA SEDE DE SANTA MARIA EM RELAÇÃO AOS PNR DISTRIBUÍDOS
	APRESENTAR AO CMT DA B ADM GUSM ESTUDO DE VIABILIDADE PARA REDISTRIBUIÇÃO DAS COTAS E ALTERAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE PNR DA GUSM
	APRESENTAR AO CH EM DA 3ª DE ESTUDO DE VIABILIDADE PARA REDISTRIBUIÇÃO DAS COTAS E ALTERAÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE PNR DA GUSM
SEMIAUTONOMIA PARA O CMDO 6ª BDA INF BLD	ANALISAR A VIABILIDADE DE TRANSFERÊNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA DO CMDO DA 6ª BDA INF BLD PARA A B ADM GUSM
	ANALISAR A VIABILIDADE DA MANUTENÇÃO DA AUTONOMIA DO CMDO DA 6ª BDA INF BLD EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL
	APRESENTAR AO COMANDANTE DA B ADM GUSM ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CONCESSÃO DE SEMIAUTONOMIA ADMINISTRATIVA PARA O CMDO DA 6ª BDA INF BLD
	APRESENTAR AO COMANDANTE DA 6ª BDA INF BLD ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CONCESSÃO DE SEMIAUTONOMIA ADMINISTRATIVA PARA O CMDO DA BRIGADA
CONSTRUÇÃO DO PC DO CMT B ADM GUSM	ELABORAR ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO PC DO CMT DA B ADM GUSM, SEGUINDO O MODELO DAS NORMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO EXÉRCITO
	ELABORAR, SFC, UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO PC. O PLANO DEVE CONTER: AS AÇÕES, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA
	SOLICITAR RECURSOS PARA O ESCALÃO SUPERIOR, POR MEIO DE DIEX, OU NOS SISTEMAS CORPORATIVOS (OPUS)
CONSTRUÇÃO DO SALÃO NOBRE DA B ADM GUSM	ELABORAR ESTUDO DE VIABILIDADE PARA CONSTRUÇÃO DO SALÃO NOBRE DA B ADM GUSM, SEGUINDO O MODELO DAS NORMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO EXÉRCITO
	ELABORAR, SFC, UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DO SALÃO NOBRE. O PLANO DEVE CONTER: AS AÇÕES, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA
	SOLICITAR RECURSOS PARA O ESCALÃO SUPERIOR, POR MEIO DE DIEX, OU NOS SISTEMAS CORPORATIVOS (OPUS)
PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE DANOS AO ERÁRIO	EXPEDIR UMA ORDEM DE SERVIÇO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE DANOS AO ERÁRIO.
	REALIZAR UMA INSTRUÇÃO COM TODOS OS ENVOLVIDOS APRESENTADO O MAPEAMENTO DO PROCESSO E AS MELHORIAS IMPLEMENTADAS, USANDO COMO BASE A ORDEM DE SERVIÇO EXPEDIDA.
GERAÇÃO DE ENERGIA SOLAR HTSM	ELABORAR ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA PARA INSTALAÇÃO, POR MEIO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO, DE ESTRUTURA PARA GERAÇÃO DE ENERGIA SOLAR NO HTSM
PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE HOTELARIA	EXPEDIR UMA NORMA GERAL DE AÇÃO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE HOTELARIA.
PROJETO PÉ NA ESTRADA	REFORMAR, MODERNIZAR E REAPARELHAR O HTSM EM CONFORMIDADE COM A PORTARIA Nº 98-DGP, DE 20 DE MAIO DE 2013 QUE APROVA AS NORMAS PARA A EXECUÇÃO DO PROGRAMA PÉ- NA-ESTRADA.

<b>TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PROJETO</b>	
<b>ESCOPO</b>	<b>AÇÕES E ENTREGAS DO PROJETO</b>
EVENTOS SOCIAIS	APRESENTAR AO COMANDANTE UM PLANEJAMENTO DE EVENTOS SOCIAIS PARA A BASE ADMINISTRATIVA, CONTENDO: O QUE SERÁ FEITO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	ELABORAR O PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM CONFORMIDADE COM A PORTARIA NR 1.886/2019, QUE APROVA O PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO PARA 2020-2023 ELABORAR UM PROJETO COM AÇÃO SOCIAL EM PARCERIA COM ORGANIZAÇÕES CÍVIS E/OU MILITARES CONTENDO: O QUE SERÁ REALIZADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
GESTÃO AMBIENTAL	ELABORAR UM PROJETO DE GESTÃO OU EDUCAÇÃO AMBIENTAL EM PARCERIA COM ORGANIZAÇÕES CÍVIS E/OU MILITARES CONTENDO: O QUE SERÁ REALIZADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA. ELABORAR UM PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO AMBIENTAL DA B ADM, COM BASE NO RESULTADO DO DIAGNÓSTICO AMBIENTAL DO SIGPIMA, CONTENDO: QUAIS AS MELHORIAS SERÃO IMPLEMENTADAS, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
GESTÃO DE ORDENS DE SERVIÇO	ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE ORDENS DE SERVIÇO, EM CONJUNTO COM A SEÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, CONTENDO: QUE PRECISA SER EXECUTADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA
MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PRÓPRIOS NACIONAIS	ELABORAR UM PLANO DE MELHORIA PARA PROCESSOS DE GESTÃO DE PRÓPRIOS NACIONAIS, USANDO O MODELO DE PLANO DE AÇÃO. O PLANO DEVE CONTER: QUAL MELHORIA SERÁ IMPLEMENTADA, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA. ATUALIZAR AS NORMAS GERAIS DE AÇÃO, COM OS PROCEDIMENTOS E MODELOS A SEREM ADOTADOS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PRÓPRIOS NACIONAIS. ELABORAR A FICHA DE QUALIFICAÇÃO DE INDICADORES, CONTENDO PELO MENOS UM INDICADOR DE EFICÁCIA E UM DE EFICIÊNCIA, PARA CADA PROCESSO DE GESTÃO DE PRÓPRIOS NACIONAIS.
MODERNIZAÇÃO DA OFICINA DE SERVIÇOS DA PREFEITURA MILITAR	ELABORAR PLANTA BAIXA SIMPLIFICADA COM O PROJETO DE MELHORIA DAS INSTALAÇÕES DA OFICINA DA PREFEITURA MILITAR ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS AQUISIÇÕES DE MATERIAL E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS, PARA MODERNIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA OFICINA. O PLANO DEVE CONTER: O QUE PRECISA SER ADQUIRIDO/CONTRATADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS ETAPAS DA MELHORIA DAS INSTALAÇÕES. O PLANO DEVE CONTER: QUE PRECISA SER MELHORADO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA
MODERNIZAÇÃO DA OFICINA DE SERVIÇOS DA PREFEITURA MILITAR	ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO COM A DESCRIÇÃO SIMPLIFICADA DAS AQUISIÇÕES DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS DESTINADOS A MODERNIZAÇÃO DO PARQUE MOTOMEZANIZADO DA PREFEITURA MILITAR. O PLANO DEVE CONTER: O QUE PRECISA SER ADQUIRIDO, QUEM SERÁ O RESPONSÁVEL, O PRAZO DE EXECUÇÃO, O LOCAL DE EXECUÇÃO, O CUSTO DA AÇÃO E COMO SERÁ REALIZADA.
ADEQUAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DA B ADM GU SM	ELABORAR UMA PROPOSTA DE REALOCAÇÃO DAS SEÇÕES DA B ADM GU NAS INSTALAÇÕES DISPONÍVEIS COM VISTAS A ATENDER O PREVISTO NA LEGISLAÇÃO VIGENTE, INCLUINDO SFC, ADEQUAÇÃO DE INSTALAÇÕES, COMA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DE MATERIAL SOLICITAR VIA SISTEMA OPUS, SFC, OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO DE REALOCAÇÃO DAS SEÇÕES DA OM GERENCIAR AS AÇÕES PARA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO DE REALOCAÇÃO DAS SEÇÕES DA OM GERENCIAR AS AÇÕES PARA EXECUÇÃO DA REALOCAÇÃO DAS SEÇÕES DA OM, CONFORME PROPOSTA APROVADA PELO COMANDANTE DA OM.
PLANO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	ELABORAR UM PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A GESTÃO DOS RECURSOS DESTINADOS AOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO, EM CURSO NA BASE ADMINISTRATIVA, EBF@ACIL. AUTOMATIZAR A EXECUÇÃO DOS ESTÁGIOS DA DESPESAS, POR MEIO DO CARREGAMENTO EM LOTE DE NOTAS DE EMPENHO, NOTAS DE SISTEMA E ORDENS BANCÁRIAS

TABELA 6 - DESCRIÇÃO DO PROJETO	
ESCOPO	AÇÕES E ENTREGAS DO PROJETO
REVITALIZAÇÃO DOS PNR DO EDIFÍCIO MARECHAL GUSTAVO BROWN	ELABORAR PROJETO PARA REVITALIZAR 48 (QUARENTA E OITO) PRÓPRIOS NACIONAIS RESIDENCIAIS (PNR) DO EDIFÍCIO MARECHAL GUSTAVO BROWN PADRONIZANDO A CONFIGURAÇÃO HIDRÁULICA DOS BANHEIROS CONFORME AS NORMAS DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT) E CONFIGURAÇÃO ELÉTRICA CONFORME AS NORMAS VIGENTES EM INSTALAÇÕES ELÉTRICAS DE BAIXA TENSÃO.
	SOLICITAR VIA SISTEMA OPUS, OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO DE REVITALIZAÇÃO
	EXECUTAR AS AÇÕES DE REVITALIZAÇÃO DE DOZE PRÓPRIOS NACIONAIS RESIDENCIAIS DO EDIFÍCIO MARECHAL GUSTAVO BROWN CONFORME CRONOGRAMA E ESCOPO DO PROJETO - 1ª FASE
	GERENCIAR AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS RELATIVAS A REVITALIZAÇÃO DE DOZE PRÓPRIOS NACIONAIS RESIDENCIAIS DO EDIFÍCIO MARECHAL GUSTAVO BROWN CONFORME CRONOGRAMA E ESCOPO DO PROJETO - 1ª FASE
WEBSITES DA OM	ELABORAR UM ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA PARA IMPLANTAÇÃO DE <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> NO SITE DA INTRANET DA BASE ADMINISTRATIVA
	ELABORAR UM ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA PARA IMPLANTAÇÃO DE <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> NO SITE DA INTERNET DA BASE ADMINISTRATIVA

Tabela 6 : Projetos Estratégicos da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria  
 Fonte: BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. Planejamento Estratégico Organizacional - BI 068/2022: PEO. 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p

Após o desdobramento dos projetos em ações, a etapa seguinte é a definição dos indicadores de desempenho, seguindo a metodologia preconizada na Portaria Nº 214-EME, DE 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.003) Gestão de Indicadores de Desempenho, 1ª Edição, 2016, que define a medição e parte essencial de uma metodologia de gestão, pois somente avaliando a extensão em que os objetivos planejados foram atingidos, e ainda, os recursos empregados e os efeitos produzidos, e que se torna possível produzir as melhorias necessárias ao cumprimento da missão e ao alcance da visão da organização.

A criação de indicadores, segundo EME (2016), seguiu as seguintes fases: identificar o objeto da medição, definir um nome único para o indicador, identificar a fonte dos dados para a construção do indicador, definir a periodicidade para a apuração, registro e divulgação do indicador, determinar a fórmula de cálculo ou a maneira como será realizado o processo de transformar os dados em informação, determinar a métrica do indicador, representada pela relação entre unidades de medidas dos dados para se produzir a informação desejada, definir os níveis de normalidade dos resultados e os níveis de exceção e definir o indicador ou o objetivo estratégico orientado superior ao qual o indicador está vinculado.

A etapa final da implementação do Planejamento Estratégico Organizacional é o acompanhamento e controle, que é realizada por meio de reuniões trimestrais com a participação do Comando da organização, todos os gerentes de projetos, Oficiais, Subtenentes e Sargentos, ou seja, todos os integrantes do nível estratégico e gerencial e alguns integrantes do nível operacional. Nessas reuniões os gerentes de projetos apresentam a situação das ações sob sua responsabilidade e o nível de desempenho dos projetos.

A Figura 13 apresenta o detalhamento da metodologia de gestão estratégica adotada pela Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

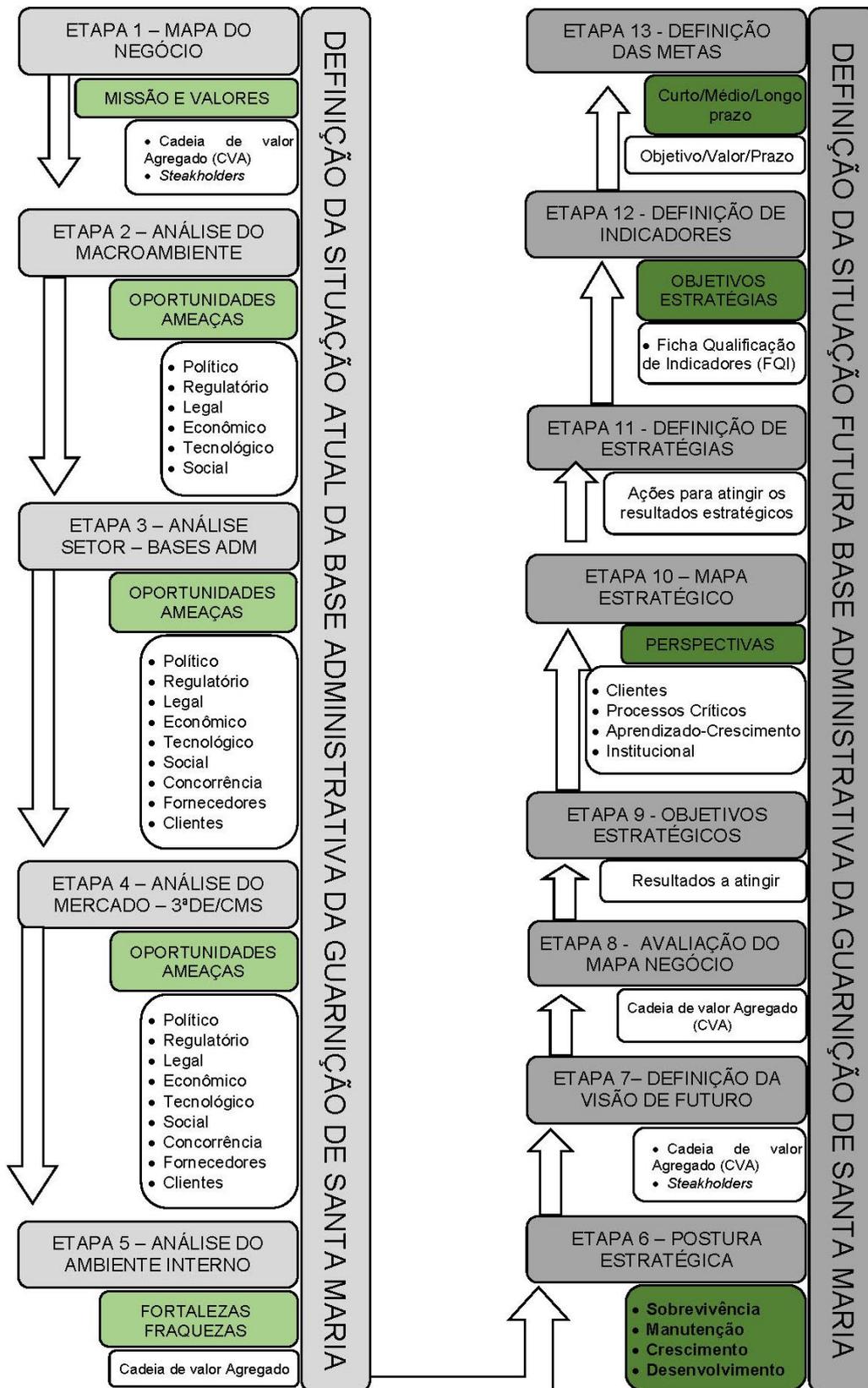


Figura 13 – Metodologia de Gestão Estratégica da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de Planejamento Estratégico da Base Administrativa é apoiado por uma ferramenta da Tecnologia de Informação denominada Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEX), que foi adotado em 2015, por intermédio da Portaria Nr 204 do Comandante do Exército, como ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos.

Em 2018, a Portaria Nr 091-EME, de 22 de maio de 2018, passa a adotar o GPEX também como software de apoio ao Sistema de Excelência na Organização Militar, em substituição ao SISPEGWEB.

Em 12 de fevereiro de 2020, por meio da Portaria nº 026 o Estado-Maior do Exército adotou o software de Gerência de Projetos do Exército (GPEX), Figura XX, como software de apoio às atividades de gestão nas Organizações Militares do Exército Brasileiro e dá outras providências.

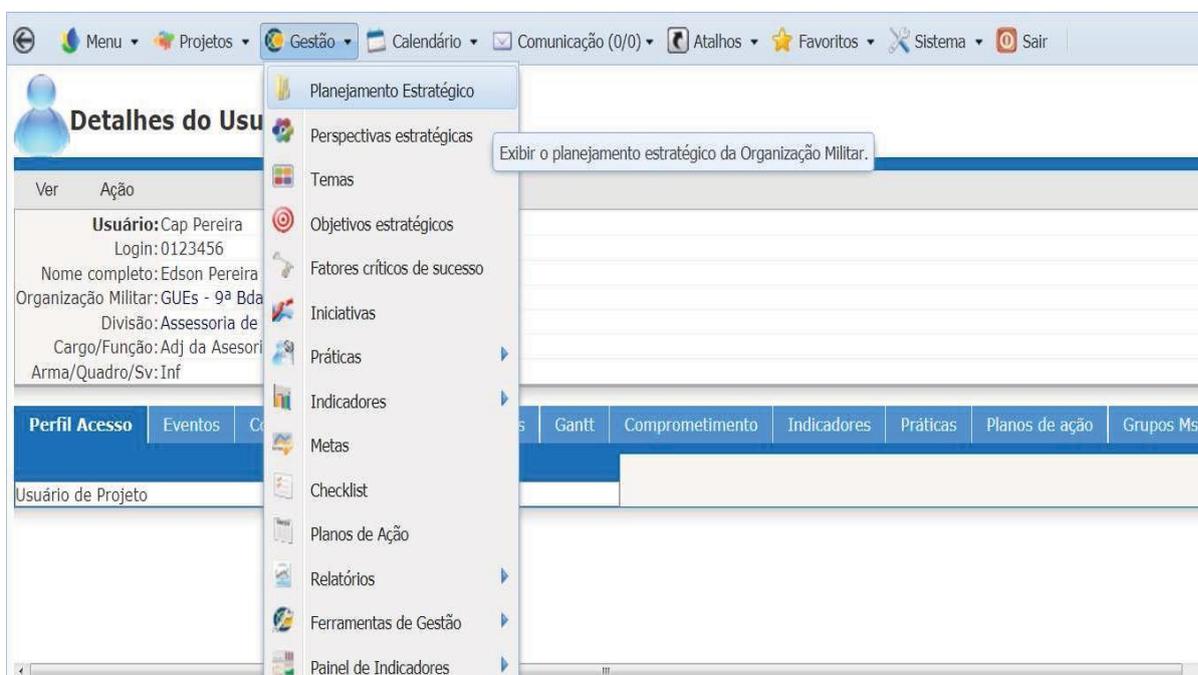


Figura 14 – Tela do Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEX)

Fonte: ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. MANUAL DO USUÁRIO DO MÓDULO DE GESTÃO DO GPEX: Manual do Usuário do Módulo de Gestão do GPEX. 1 ed. Brasília, 2020. 20 p. Disponível em: <http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/index.php/implantacao-gpex?id=134>. Acesso em: 12 Abril 2023.

Na Base Administrativa o Módulo Gestão do GPEX destina-se ao Gerenciamento Estratégico da organização militar e permite realizar diversas atividades tais como, elaboração do Planejamento Estratégico, criação e gerenciamento de indicadores de desempenho, como também realizar a autoavaliação das práticas de gestão desenvolvidas pela organização militar. Além disso, possui algumas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto com outros elementos do sistema, tais como, *Brasinstorm*, *Matriz GUT* e

Diagrama de Causa e Efeito e o gerenciamento de riscos.

O Módulo de Planejamento Estratégico trata-se de uma interface na qual pode-se inserir o Planejamento da Organização de um determinado período ou caso necessário importar planos anteriores, sendo que este módulo do GPEx permite criar qualquer nível de planejamento: estratégico, gerencial e operacional.

A parte inicial do item Módulo de Planejamento e Gestão consiste em inserir informações preconizadas pela Metodologia de Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) do EB e são elementos fundamentais para a elaboração do Planejamento, tais como: Missão, Visão de Futuro, Diagnóstico Estratégico, Princípios Crenças e Valores, Diretrizes do Escalão Superior e Internas.

Nesta interface existe ainda a possibilidade de cadastrar o Diagnóstico Estratégico por meio da Matriz SWOT. A sistemática consiste em cadastrar os elementos que compõem a Matriz SWOT, tais como: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças), e, então, o GPEx irá gerar a Matriz SWOT automaticamente.

O próximo passo na elaboração do Planejamento Estratégico é a definição dos Objetos que irão compor o Planejamento, tais como: Perspectivas Estratégicas, os Temas, os Objetivos Estratégicos, as Medidas Estratégicas, os Fatores Críticos de Sucesso, as Iniciativas e as Metas.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados ocorreu seguindo o protocolo de entrevistas da Tabela 2, abordando questões relativas ao perfil dos respondentes e implementação do planejamento estratégico, sendo que sua construção, seguiu as definições conceituais de Oliveira (2021), em relação as dimensões componentes dos processos de implementação das estratégias.

As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria no período de 29 de novembro a 30 de dezembro de 2022, de forma individualizada, com a gravação de áudio e com auxílio do instrumento de coleta de forma impressa.

A alta administração da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria é composta por 23 integrantes em nível estratégico, destes o Comandante, por ser o mais alto executivo e responsável pela condução do processo de planejamento estratégico, não foi considerado para fins de pesquisa do supracitado processo, dos vinte e dois gestores restantes foram pesquisados onze, portanto 50% dos gestores da Organização Militar, dos quais com base nas questões de número um e dois, conclui-se que possuem grande experiência organizacional, pois 82% possui mais de 15 anos de instituição.

Em relação a experiência com processos de planejamento estratégico, verifica-se que 90% dos respondentes já executaram ou participaram de 3 ou mais ciclos de planejamento, sendo que em relação a formação acadêmica todos são Pós-graduados, dos quais 46% em nível de mestrado e doutorado, conforme tabela 7.

Os dados relativos ao tempo de serviço e escolaridade, foram obtidos por meio de sistema corporativo do Exército denominado Sistema de Cadastro de Pessoal do Exército (SiCAPEX).

TABELA 7 - PERFIL DOS RESPONDENTES					
FUNÇÃO/CARGO			TEMPO DE SERVIÇO NO EB		
DESCRIÇÃO	%	Total	DESCRIÇÃO	%	Total
Comando	18,18	2	Mais de 30 anos	18,18	2
Gerente de Projeto	27,27	3	De 20 a 30 anos	45,45	5
Assessor de Gestão	18,18	2	De 15 a 20 anos	18,18	2
Gestor de Processo	36,36	4	Até 15 anos	18,18	2
ESCOLARIDADE			PARTICIPAÇÃO EM CICLOS DE PE		
DESCRIÇÃO	%	Total	DESCRIÇÃO	%	Total
Doutorado	18,18	2	4 ou mais ciclos	45,45	5
Mestrado	27,27	3	3 ciclos	45,45	5
Pós-graduação	54,55	6	2 ciclos	9,09	1

Tabela 7 – Perfil dos respondentes

Fonte: Elaborada pelo autor

### 5.1 – ANÁLISE DA DIMENSÃO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA.

A primeira questão da dimensão desdobramento da estratégica apresentada aos gestores teve como finalidade verificar se há uma definição clara dos objetivos, estratégias e metas e se os mesmos são de conhecimento de todos. A totalidade dos respondentes entende que os objetivos, as estratégias e as metas estão definidas de forma clara, como pode-se verificar em alguns fragmentos abaixo:

*“[...]planejamento é o que mais contribui para o desempenho de todos as funções e de todos os processos, para o bom andamento dos projetos,..maneira geral creio que contribui de maneira primordial para o bom desempenho da gestão”. (SLO)*

*“[...] É com relação à clareza, está muito claro, porque todo esse planejamento, todo envolvendo a base administrativa, ele está no aditamento número um ao boletim interno número sessenta e oito”. (ATDS)*

*“[...] Entendo que sim, pois as ações são disponibilizadas por meio da internet da OM, por meio de palestras, o pessoal se reúne junto com o comando da base, né, onde cada gerente responsável apresenta a sua contribuição em determinado projeto”. (MDHF)*

*“[...] Os objetivos as estratégias e metas foram estabelecidas de forma clara pelo comando da Base Administrativa”. (WDSB)*

No entanto, esta unanimidade não se repete no que se refere ao conhecimento em todos os níveis organizacionais, dos objetivos, estratégias e metas. Este conhecimento no nível estratégico e gerencial, mostra-se claro pela análise do conteúdo, todavia alguns respondentes reportaram que no nível operacional ainda existem lacunas de conhecimento, conforme alguns fragmentos apresentados abaixo:

*“[...] não vejo que todos tenham o conhecimento de todas as metas, nem de todos os objetivos estratégicos, apesar de que percebo que todos sabem que existem esses objetivos, alguns não conhecem as metas todas ou os objetivos e estratégias como um todo”. (WDSB)*

*“[...] A minha percepção que conforme o nível de atuação de cada um dos integrantes desde é um nível mais operacional, o desconhecimento, os detalhes do plano, ele aumenta”. (ARS)*

Ainda foram apresentadas algumas oportunidades de melhoria em relação ao processo de comunicação, divulgação e disseminação do Planejamento Estratégico aos novos integrantes da organização militar, como se pode verificar abaixo:

*“[...] Tem que se criar uma rotina de apresentações de instrução para que eles tenham esse conhecimento do que é o planejamento estratégico da base administrativa. É necessário criar um mecanismo para inserir esse público que está chegando”.*  
(ATDS)

Essa observação encontra correlação com o pesquisado na Dimensão de Pessoas, onde se busca verificar se a rotatividade de pessoal afeta a implementação do Planejamento Estratégico, desta forma, pode-se concluir que quando há rotatividade de pessoas ainda não existe um processo definido de comunicação aos novos integrantes da organização.

A segunda questão da dimensão desdobramento da estratégica apresentada aos gestores teve como finalidade verificar se as estratégias possuem planos de ação e projetos com responsáveis designados, prazos estipulados e recursos estabelecidos para cada ação definida, sendo unânime a opinião os respondentes em relação a existência de planos e projetos para todas as estratégias, como pode-se observar em alguns fragmentos abaixo:

*“[...] Essa é uma parte que eu acho que é um dos aspectos positivos o nosso planejamento estratégico né, todos os planos e ação e projetos tem responsáveis designados, prazos estipulados e os recursos ou estão em fase de obtenção, ou então já temos a previsão orçamentária, né, então isso é um ponto positivo do nosso planejamento estratégico e creio que nesse ponto está muito bem elaborado e a execução está sendo muito bem feito”.* (EMF)

*“[...] Sim, o planejamento estratégico da Base é um exemplo a ser seguido pelas demais OM, eu diria que é o mais completo. Tem os planos de ação, projetos bem elaborados com seus respectivos responsáveis e datas estabelecidas para serem cumpridas”.* (SLO)

No que concerne aos recursos é possível perceber que embora exista um planejamento orçamentário, não há garantia que haverá descentralização desses recursos para operacionalização do Plano Estratégico, pelos órgãos responsáveis pela Gestão Orçamentária e Financeira do Exército Brasileiro, conforme identifica-se em alguns fragmentos abaixo:

*“[...] A estratégia da Base de Santa Maria foi muito bem elaborada, consultando as seções interessadas e implementando e definindo os objetivos, prazos e metas a serem estabelecidos,*

*contudo alguns projetos dependem de recursos externos a OM o que dificulta e retarda a efetividade para atingir a meta estabelecida”. (CFDFB)*

*“[...]O maior problema é definir com precisão os recursos financeiros disponíveis, pois a OM é uma Unidade Gestora Executora (UGE), ela não tem poder de pleitear e alocar recursos orçamentários, pois depende das Unidades Gestoras Orçamentárias (UGO), que recebem o orçamento da União e realizam a execução orçamentária por intermédio das UGE”. (HPRF)*

A questão final da dimensão desdobramento da estratégica buscou identificar se os recursos existentes, sejam financeiros, materiais, humanos e tecnológicos são suficientes e alocados de forma eficiente, eficaz e efetiva na implementação do Planejamento Estratégico organizacional, sendo que a maioria dos respondentes afirma que os recursos existentes são suficientes para a implementação do planejamento estratégico, assim como são alocados de forma eficiente, eficaz e efetiva, como é possível observar nos fragmentos apresentados abaixo:

*“[...] Essa questão eu entendo que sim, que os recursos são suficientes, alocados e foram eficiente”.(GTA)*

*“[...] Eu entendo que sim e os recursos são suficientes. Eu acredito que estão sendo alocados de maneira adequada. (ARS)*

*“[...] Eu entendo que que sim, sim como o planejamento estratégico é bem estruturado, geralmente né todos os recursos são destinados conforme o planejado. (SLO)*

Contudo é possível observar, ainda de forma correlacionada a questão anterior, que embora existam recursos destinados a implementação do Planejamento Estratégico a Base Administrativa é uma Unidade Gestora Executora, portanto, não possui controle total sobre os recursos que serão recebidos, pois essa destinação é realização por Órgãos do Alto Comando do Exército, desta forma, mostra-se como um dos riscos estratégicos o contingenciamento de recursos ou até mesmo que os recursos solicitados para execução de projetos não sejam descentralizados para a Base Administrativa, inviabilizando alguns projetos, conforme é possível perceber em alguns fragmentos apresentados abaixo:

“[...] A principal dificuldade sem dúvidas é conseguir os recursos financeiros para viabilizar, iniciar e concluir o projeto, contudo se fosse disponibilizada uma ferramenta ou plataforma creio que otimizaria e daria maior celeridade para alcançar as metas estabelecidas se todas as partes interessadas se envolvessem efetivamente”. (CFDFB)

“[...]A deficiência de recursos e o convencimento dos órgãos superiores para a alocação de recursos, então esse é um dos principais problemas do planejamento estratégico pra que ele se torne eficiente, eficaz e realmente efetiva a sua a sua implementação”. (EMF)

A Tabela 8 apresenta uma síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de desdobramento da estratégia.

DIMENSÃO E QUESTÕES		TEMA	RESPOSTAS		
			SIM	NÃO	SÍNTESE
Desdobramento da Estratégia	Explique se os objetivos, estratégias e metas foram estabelecidas de forma clara e são conhecidas por todos os integrantes da Organização?	Clareza dos <b>objetivos, estratégias e metas</b>	11	0	Os objetivos, estratégias e metas são claros. Há lacunas em relação ao conhecimento desses objetivos, estratégias e metas no nível operacional.
	Fale se as estratégias possuem planos de ação e projetos com responsáveis designados, prazos estipulados e recursos estabelecidos para cada ação definida?	Existem <b>planos de ação</b> para as estratégias	11	0	Todas as estratégias possuem planos de ação e/ou projetos.
	Comente se os recursos existentes, sejam financeiros, materiais, humanos e tecnológicos são suficientes e alocados de forma eficiente, eficaz e efetiva na implementação do Planejamento Estratégico organizacional?	Os <b>recursos</b> são suficientes	5	3	Os recursos são suficientes e alocados de forma correta. A organização não possui total autonomia para destinar recursos para o Plano Estratégico

Tabela 8 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão de desdobramento da estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor

A síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de desdobramento da estratégia permite concluir que os objetivos, estratégias e metas são claros, pois estão oficializados em um documento denominado Boletim Interno (BI), o qual segundo o Artigo 173 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1) é o documento em que o Comandante da organização publica todas suas ordens, as ordens das autoridades superiores e os fatos que

devam ser do conhecimento de toda a unidade, sendo dividido em quatro partes: Serviços Diários, Instrução, Assuntos Gerais e Administrativos e Justiça e Disciplina.

Esta prática garantiu a “publicidade” do Plano Estratégico e todos os seus componentes, aliado ao fato de que este documento é de conhecimento obrigatório, conforme artigo 175 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1).

O BI e o aditamento são lidos à SU em formatura de todo o pessoal, ao toque respectivo e deve ser conhecido no mesmo dia de sua publicação por todos os oficiais e praças da unidade, e o aditamento pelos da respectiva SU, para isso, será aposto o ciente, pelos oficiais, na última página das cópias de sua SU ou dependência e as praças que por qualquer motivo hajam faltado à leitura do BI devem informar-se dos assuntos de seus interesses na primeira oportunidade. (GAB CMT EX , 2003)

Neste contexto a análise documental permite concluir que todo o processo de Planejamento Estratégico possui um consistente apoio metodológico pela existência na estrutura organizacional de uma Assessoria de Governança e Gestão, para consultoria direta ao Comando. No contexto do Exército Brasileiro, existem poucas organizações militares com uma estrutura de assessoria com dedicação exclusiva, a grande maioria exerce esta atividade em paralelo a outras atividades, conforme fragmento apresentado abaixo:

*“[...]Creio que das organizações militares por onde eu passei é uma das que mais a gente tem batido no foco do planejamento, uma vez que esse foco também mudou projetos ainda mais, uma mais uma OM que trabalha com o orçamento”. (EMF)*

*“[...]Sim, o Comando da Base e a seção de projeto tem se envolvido de forma exemplar, fato que em toda minha carreira nunca havia visto seção trabalhar com pessoal capacitado, facilitadores e que se envolvem em procurar entender cada processo, motivo pelo qual entendo estar em nível alto de envolvimento, controlando e propondo cotidianamente melhoria de indicadores, monitorando e cobrando os encarregados de projetos o que demonstra efetividade para melhoria e implementação dos processos e projetos”. (CFDFB)*

Esse fator constitui-se em um diferencial da organização, elevando seu nível de gestão e obtendo consistente resultados de conformidade da gestão, chancelados por órgãos de controladoria, como o Centro de Gestão e Controle Financeiro, por meio de relatórios de auditoria. A assessoria de Governança e Gestão conta com dois militares e possui como atribuições o assessoramento metodológico e consultoria em Gestão Estratégica, formulação, operacionalização e monitoramento do Planejamento Estratégico Organizacional e do Plano de Gestão, Gestão de Processos principais do negócio, de apoio e gerenciais, Gerenciamento dos Riscos Estratégicos, Gerenciais e Operacionais, Gestão de Projetos Estratégicos, Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, Estratégico e Gerencial, de melhoria da gestão e de governança corporativa.

Embora os objetivos e estratégias sejam públicos e claros, verifica-se que há lacunas de conhecimento e entendimento dos mesmos no nível operacional, o que permite concluir como causa que as reuniões para divulgação do Planejamento Estratégico contemplam apenas os Oficiais, Subtenentes e Sargentos, fato que inicialmente já ratifica que tal plano foi divulgado parcialmente para o nível operacional, pois os cabos e soldados, não estão no universo que supracitado.

Ainda é possível concluir que pelo envolvimento dos Subtenentes e Sargentos na gestão dos projetos, os mesmos possuem um conhecimento limitado dos objetivos estratégicos, fato que não se aplica aos Oficiais, pois estão envolvidos diretamente no planejamento e execução dos projetos.

Um fator a ser considerado é refere-se a rotatividade inerente a profissão militar, fazendo com que aproximadamente 20% do efetivo de profissionais seja substituído a cada ano, por motivos de transferência para outras cidades o por término do tempo de serviço, no caso de militares temporários. Neste contexto os militares que chegam o Organização em substituição aos que foram transferidos não possuem conhecimento dos objetivos e estratégias, embora os mesmos sejam claros e públicos.

Ainda é possível concluir, por meio da síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de desdobramento da estratégia, que a totalidade das estratégias possui planos de ação e projetos com responsáveis designados, prazos estipulados e recursos estabelecidos para cada ação definida.

Esta conclusão é amparada pela análise documental, onde verifica-se que 42 projetos são considerados simples, que segundo as Normas para Elaboração, Gerenciamento e

Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N- 08.001), 2ª Edição, são aqueles que, embora multissetoriais, não necessitam vultuosos esforços nas fases de iniciação e planejamento, podendo se valer da ferramenta “5W2H”, para estruturação e escrituração.

A ferramenta 5W2H, segundo EME (2013), deve conter as ações a realizar ou o que será efetuado ou quais as entregas do escopo, quem irá executar, qual a equipe, quem será o responsável, onde será executada a atividade, prazos ou quando, qual o cronograma, qual a finalidade, qual o alinhamento estratégico, contribui para qual objetivo do plano de gestão, como será executado, qual será o processo a ser utilizado para se atingir o objetivo e o quanto custará a atividade. Assim, mesmo simples, esses projetos são precedidos de estudo de viabilidade e, para serem considerados projetos, devem conter, no mínimo, escopo aprovado pelo Comandante, cronograma e plano de gerenciamento de custos.

Os critérios para classificação entre um projeto ou um projeto simples são os recursos necessários, tendo em vista que um projeto, normalmente, envolverá a contratação específica de uma empresa para entregar parte ou todo o escopo, exigindo da equipe um grande esforço técnico para a especificação dos produtos e serviços, durante o planejamento, e fiscalização, durante a execução, o nível de complexidade das entregas e o cronograma do empreendimento. (EME,2013)

Os projetos considerados “complexos” são a implantação do Posto de Atendimento EBF@cil na Guarnição de Santa Maria e a revitalização dos Próprios Nacionais Residenciais do Edifício Marechal Gustavo Brown. Neste contexto, segundo a Diretriz de Implantação do Projeto EBF@cil, a Guarnição de Santa Maria conta atualmente com uma Seção de Veteranos, Inativos e Pensionistas, sendo que os usuários que atendimento, em muitos casos, não conduzem todos os documentos necessários para que seja instruído o processo, portanto, eles têm que retornar para iniciar a solicitação. Dessa forma, com o projeto serão ampliados os meios de comunicação entre a administração e os usuários, o que propiciará a solução do óbice mencionado.

O controle por parte da instituição do início e do fim dos processos necessita ser aperfeiçoado, pois a demora na resolução dos processos, em alguns casos, pode ocasionar demandas judiciais contra o Exército. A implantação do projeto, aperfeiçoará a gestão do atendimento dos clientes que procuram os serviços, bem como centralizará a circulação do público externo em um só lugar, com ganhos para a segurança.

Em relação ao segundo projeto complexo, o objetivo geral segundo a Ordem de Serviço Nr 001 – Gestão de Pessoal do Projeto, de 6 de janeiro de 2022, do Chefe do Estado-Maior da 3ª Divisão de Exército, é revitalizar quarenta e oito Próprios Nacionais Residenciais do Edifício

Marechal Gustavo Brown, no centro de Santa Maria.

A análise documental mostrou que esses dois projetos são desdobrados segundo os preceitos dos artigos 36 a 40 das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N- 08.001), seguindo 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, sendo que dentro desses grupos, existem 22 processos, que terão como saída, uma entrega, expressa em um documento contendo informações importantes. A Figura 15, apresenta as etapas da metodologia prevista na Norma EB20-N- 08.001.

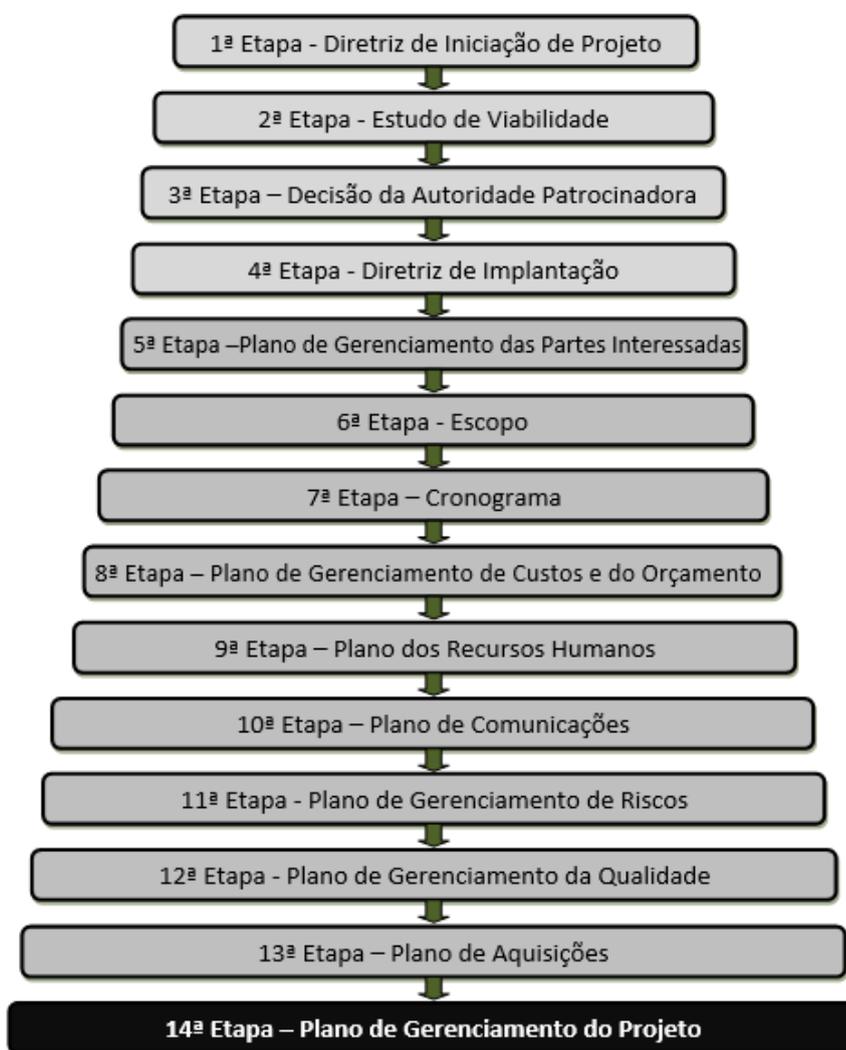


Figura 15 – Metodologia de Gerenciamento de Projetos da B Adm Gu SM  
Fonte: Elaborado pelo autor

As áreas do conhecimento consideradas, segundo EME (2013), são as mesmas 10 áreas de conhecimento do PMBOK. As 3 primeiras, estabelecidas originalmente, são o escopo, o tempo e o custo, que definiam a qualidade das entregas, as quais somaram-se os riscos, a

qualidade, as aquisições, os recursos humanos e as comunicações, todas sincronizadas pela área da integração e finalmente somou-se a área relacionada com as partes interessadas.

Finalmente, por meio da síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de desdobramento da estratégia é possível concluir que existem recursos financeiros disponíveis para implementação do Plano Estratégico, conclusão baseada na análise dos dados constantes no Plano Orçamentário dos Projetos Estratégicos e nos dados dos recursos recebidos pela organização. Essa correlação mostra que a totalidade dos recursos planejados foram recebidos.

Entretanto, considerando-se recursos humanos, verifica-se por meio da análise documental do Termo de Encerramento do Projeto da Base de Santa Maria, datado de 8 de fevereiro de 2022 e assinado pelo Comandante da Organização, que há restrição considerável de pessoal, pois havia previsão de ocupação de cargos e funções por militares temporários e da reserva, porém não houve a consequente oficialização dessa situação, pois não foram indicados quais os cargos que poderiam ser assumidos por militares da reserva, o que incapacitou a alocação de pessoal para a chefia ou cargos.

O supracitado termo ainda cita que o assunto em tela é objeto do reestudo do Quadro de Cargos de Pessoal da organização, para que cargos suprimidos e alguns de difícil completamento, possam ser ocupados por militares da reserva, indo ao encontro da atual situação de pessoal resultante da Lei 13.954/2019, a qual impõe uma redução em 10% dos efetivos profissionais da ativa da Força Terrestre. Em relação aos cargos, alguns foram suprimidos, porém os processos e as estruturas continuam em funcionamento, ocasionando uma situação crítica, no Hotel de Trânsito, do Seção de Veteranos e Pensionistas, Prefeitura Militar da Guarnição e da Seção de Aquisição e Contratos, as quais continuam a funcionar, porém não possuem pessoal previsto para seus cargos.

A seção de Contratos, conforme o Termo de Encerramento, é o “coração da racionalização administrativa”, pois nela acontece a principal entrega da Cadeia de Valor Agregado para as Organizações Vinculadas e da cidade de Santa Maria, as aquisições e a gestão dos Contratos.

## 5.2 – ANÁLISE DA DIMENSÃO COORDENAÇÃO E LIDERANÇA:

Na dimensão Coordenação e Liderança um dos objetivos foi identificar se a Alta Administração, ou seja o **Comando da Base Administrativa se envolve pessoalmente** com a implementação do Planejamento Estratégico, divulgando as ações, controlando os resultados e adotando ações preventivas e corretivas para concretização do que foi planejado, havendo

unanimidade dos respondentes em afirmar que o Comando possui um envolvimento pessoal em todas as etapas de implementação do Planejamento Estratégico, como se pode perceber nos fragmentos apresentados a seguir:

*“[...] Sim, o Comando da Base e a seção de projetos tem se envolvido de forma exemplar, fato que em toda minha carreira nunca havia visto seção trabalhar com pessoal capacitado, facilitadores e que se envolvem em procurar entender cada processo, motivo pelo qual entendo estar em nível alto de envolvimento, controlando e propondo cotidianamente melhoria de indicadores, monitorando e cobrando os encarregados de projetos o que demonstra efetividade para melhoria e implementação dos processos e projetos”. (CFDFB)*

*“[...] O comando da base se envolve sim pessoalmente com a implementação, divulgação, o controle de resultados. Eu acredito que sim, tem envolvimento bem presente comando da base nesse sentido”. (DPV)*

*“[...]Entendo que sim, que o comando se envolve com o planejamento estratégico. Essa minha constatação parte das reuniões que todos participamos aqui na base, com a presença do comandante, apresentando aí os projetos do plano gestão e as suas metas de pra comprimento das sessões e também pelo monitoramento é feito por meio de reuniões”. (JRF)*

*“[...] Eu digo que sim. O comandante da base ele tem o envolvimento com a implementação do planejamento estratégico, sendo que no ano nós tivemos uma instrução com todo o efetivo da base administrativa, no final, o comandante ressaltou a importância do planejamento estratégico para cada sessão eu eu digo que o comando da base sim. Ele está muito envolvido com o planejamento estratégico”. (ATDS)*

Ainda como objetivos dentro da dimensão de Coordenação e Liderança, buscou-se identificar se existe gestão sobre os riscos estratégicos que possam comprometer a implementação do planejamento estratégico organizacional. No que concerne a gestão de riscos

a totalidade dos respondentes entende que existe no nível de processos de cadeia de valor agregado e a maioria entende que existe também uma gestão de riscos no nível estratégico, conforme pode-se verificar nos fragmentos que se seguem:

*“[...] Sim, existe gestão sobre os riscos estratégicos, né, existe um controle, um acompanhamento, ele acontece pela Assessoria de Gestão, então e aí o alto comando ali, digamos, o comandante, subcomandante. E eu acredito que passa também pelos chefes. Eu, como sou adjunto, não acabo não tendo contato com essa parte da gestão”. (GTA)*

*“[...] Existe gestão sobre os riscos inclusive a assessoria de gestão, por meio de documento hábil, remeteu para todas as sessões da base um documento versando sobre atividade de gestão de risco. Então já foi feito no primeiro momento o mapeamento de todos os subprocessos da base administrativa, considerando cada um deles a probabilidade do risco e o impacto do risco dentro do planejamento estratégico”. (ATDS)*

*“[...] E eu entendo que sim, existe a gestão sobre risco, mas que ela ainda é um assunto bastante complexo, de certa forma, para o acesso de muitos dos integrantes da base, justamente pelas características da unidade de o que nós chamamos de ponto da linha de execução. Essa essa essa gestão existe, sim, e vem sendo cada vez mais implementada”. (ARS)*

Entretanto cabe destacar, que alguns dos respondentes entendem que a gestão de riscos estratégicos ainda não está implementada em sua plenitude, o que pode indicar uma oportunidade de melhoria no processo de planejamento estratégico, conforme pode-se perceber nos fragmentos que se seguem:

*“[...]Então eu acho que existe uma gestão parcial sobre os riscos estratégicos em relação ao nosso planejamento”. (EMF)*

*“[...]Os órgãos de controles interno então com os seus mapas de risco já nas demais atividades, no caso da base, de forma progressiva a gente tem observado né, e que está sendo*

*implantado essa gestão especificamente, aquilo que está dentro do planejamento estratégico, então não tanto”. (MDHF)*

A Tabela 9 apresenta uma síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de coordenação e liderança:

DIMENSÃO E QUESTÕES		TEMA	RESPOSTAS		
			SIM	NÃO	SÍNTESE
coordenação e liderança	Você entende que o Comando da Base Administrativa se envolve pessoalmente com a implementação do Planejamento Estratégico, divulgando as ações, controlando os resultados e adotando ações preventivas e corretivas para concretização do que foi planejado? Comente.	Há <b>Envolvimento da Alta Administração</b>	11	0	Há envolvimento pleno da Alta Administração na implementação do Planejamento Estratégico
	Fale se existe gestão sobre os riscos estratégicos que possam comprometer a implementação do planejamento estratégico organizacional?	Há <b>Gestão de Riscos</b>	7	4	Há gestão de riscos de todos os processos porém ainda existem lacunas na gestão de riscos em nível estratégico.

Tabela 9 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Coordenação e Liderança  
Fonte: Elaborada pelo autor

A síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão Coordenação e Liderança permite concluir que o Comando da Organização, representando a Alta Administração envolve-se pessoalmente em todas as etapas do Planejamento Estratégico, pois inicialmente a divulgação das estratégias foi realizada pelo próprio Comandante em reunião com a presença de todos os Oficiais, Subtenentes e Sargentos, em coordenação com a Assessoria de Governança e Gestão.

Ainda da análise documental, em especial do Documento Interno do Exército (DIEx) Nº 1760-Asse Ges/Comdo/B Adm Gu SM, de 12 de abril de 2022, verifica-se que o Comandante pessoalmente em reunião individual com cada gerente de projeto, emitiu suas orientações, diretrizes e ordens para a gestão dos projetos.

O envolvimento pessoal do Comandante nas questões relativas ao Planejamento Estratégico também é comprovado pela análise documental, por meio do DIEx Nº 2716-Asse Ges/Comdo/B Adm Gu SM, de 8 de junho de 2022, que padroniza a Reunião de Controle e Acompanhamento de Projetos Estratégicos, onde cada Gerente de Projeto faz uma apresentação, com a situação das ações sob sua responsabilidade. A referida reunião é coordenada pessoalmente pelo Comandante, sendo que foram realizadas três reuniões deste formato no ano de 2022.

Em relação a Gestão de Riscos, conclui-se que há uma consistente regulamentação e normatização pois a organização possui um Plano de Gestão de Riscos elaborado com base no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-

02.001), aprovado pela Portaria nº 292-EME, de 02 OUT 19 e tem por objetivo orientar em âmbito da organização todo seu efetivo, para dirigir, monitorar e controlar eventos que possam afetar o cumprimento dos processos e conseqüentemente os objetivos institucionais.

No supracitado plano estão detalhadas as ações para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos inerentes às atividades operacionais e administrativas, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto nos objetivos, aprimorar os controles internos da gestão de modo a facilitar o alcance dos objetivos, identificar o nível de maturidade por intermédio da realização da autoavaliação da gestão organizacional, estabelecer e monitorar a execução dos indicadores das seções e estabelecer as condições necessárias para o preenchimento do Relatório Anual de Gestão de Riscos, a metodologia de gestão de Riscos adotada pela Base Administrativa é apresentada na Figura 16.

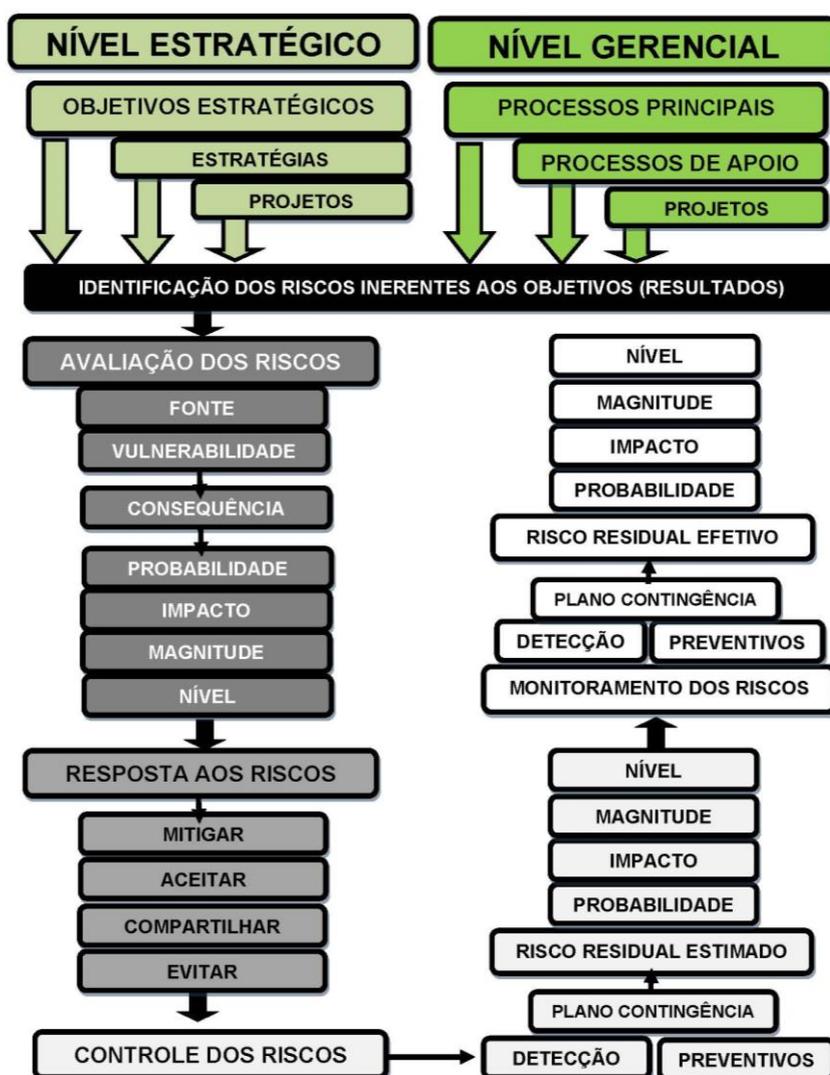


Figura 16 – Metodologia de Gerenciamento de Riscos da B Adm Gu SM  
Fonte: Elaborado pelo autor

Embora existe uma forte regulamentação na metodologia de gestão de riscos, verifica-se por meio do DIEX N° 2473-Asse Ges/Comdo/B Adm Gu, de 18 de novembro de 2022, do Comandante da Base Administrativa, que a abrangência da aplicação desta metodologia está presente apenas nos processos da cadeia de valor agregado, sem uma implantação efetiva nos objetivos e estratégias organizacionais. O documento permite concluir que em relação aos processos da cadeia de valor já foram executadas as etapas de avaliação dos riscos e resposta aos riscos, e atualmente está sendo executada a fase de identificação dos controles preventivos e de detecção, conforme a Figura 15.

O Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), preconiza que os riscos são classificados em estratégicos: eventos que possam impedir ou dificultar a execução do Plano Estratégico, a consecução dos Objetivos, neste contexto, inserem-se as decisões sobre os programas estratégicos e seus projetos vinculados, bem como eventos que possam comprometer a capacidade de contar com recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou, ainda, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações ou contingenciamento de recursos.

Os riscos operativos são os eventos que possam impedir ou dificultar a realização de atividades eminentemente militares pela Força Terrestre, e podem englobar os riscos relativos a segurança orgânica, no segmento da contrainteligência que preconiza a adoção de um conjunto de medidas destinado a prevenir e obstruir possíveis ameaças de qualquer natureza dirigidas contra pessoas, dados, informações, materiais, áreas e instalações, já os riscos de preparo, ensino de formação e de especialização que tem por finalidade desenvolver aptidões individuais, por meio da instrução nos campos militar, técnico-especializado e científico. (EME, 2013)

Os riscos de gestão interna são eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas das OM, segundo o EME (2013), normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais, dentre os quais, obrigatoriamente, deverão constar os seguintes processos de apoio: tecnologia da informação, aquisições e contratação, gestão financeira e orçamentária, gestão de pessoal; e gestão do patrimônio e os riscos de integridade são os que configurem ações ou omissões intencionais que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos.

O fato da gestão de riscos estratégicos ainda ser incipiente, é de conhecimento e entendimento pleno da alta administração da organização e também do nível gerencial, e está

planejamento para ser executado no ano de 2023, pois como a Base Administrativa existe a apenas cinco anos, o foco inicial foi o mapeamento dos processos e seu gerenciamento de riscos, e somente após a consolidação da gestão de riscos dos processos, evoluir e avançar para a gestão dos riscos decorrentes do Planejamento Estratégico.

### 5.3 – ANÁLISE DA DIMENSÃO PESSOAS

Na dimensão pessoas a primeira variável refere-se a resistência interna, onde buscou-se identificar se a mesma existe e se é um obstáculo para a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa. A totalidade dos respondentes afirma que existe uma resistência interna relacionada a implementação do planejamento estratégico, todavia essa resistência não é impeditiva para a implementação dos objetivos, estratégias e ações e concentra-se no nível operacional, especialmente, conforme pode-se verificar nos fragmentos que se seguem:

*“[...] Apesar de eu acreditar que a implantação do planejamento estratégico da base ele ocorre de forma natural, e com pouca resistência a mudança, ela é sempre um obstáculo, então sempre vai ter alguém que é mais resistente ou que não entende, né, então eu de um nível assim de um a dez, eu acredito que ali a resistência seja três, mas pelo entendimento da pessoa que é uma coisa mais para fazer, mas eu nunca vi assim ninguém deixar de fazer ou né.”(ATDS)*

*“[...] Eu entendo que a resistência interna certamente deve ser um obstáculo. Esse é uma questão cultural que vai além da do do assunto planejamento estratégico se expande até mesmo pra outras áreas, né, a resistência a mudanças modo geral”. (ARS)*

*“[...] Acredito que sim, que existe alguma resistência, mas essa resistência tem algumas justificativas. Eu entendo que resistência vem primeiro porque muitas pessoas não conhecem bem essa sistemática de planejamento estratégico e muitas vezes não consegue também reconhecer os benefícios de um planejamento estratégico. Outro ponto que o planejamento estratégico esses projetos, eles entram dentro da rotina de execução das atividades, da das sessões, se tornando mais uma*

*atribuição. Devido a ser mais uma atribuição. Existe uma resistência aí porque gera atividade, outras atividades, outras missões aí para os militares realizar”. (JRF)*

Neste contexto, a análise do conteúdo da dimensão de comunicação demonstrou que a disseminação das informações relativas a implementação do planejamento estratégico no nível operacional apresenta lacunas, assim como a capacitação das pessoas em gestão estratégica foi uma das oportunidades de melhoria e sugestões apresentadas, desta forma, pode concluir que uma das causas dessa resistência reside no desconhecimento dos integrantes do nível operacional do processo de planejamento estratégico, conforme fragmentos abaixo:

*“[...] Eu entendo que a resistência interna certamente deve ser um obstáculo. Os níveis, nível da da unidade, da unidade ela tem por si só, como já foi comentado, um nível mais, mais operacional é um nível mais de execução. E o motivo dessa resistência, como eu disse, na minha percepção é cultural”. (ARS)*

*“[...] Eu entendo que resistência vem primeiro porque muitas pessoas não conhecem bem essa sistemática de planejamento estratégico e muitas vezes não consegue também reconhecer os benefícios de um planejamento estratégico. (JRF)*

Ainda como objetivos na dimensão de Pessoas, buscou-se o entendimento sobre a rotatividade, por meio do seguinte questionamento: Explique de que maneira a rotatividade, do Comando e dos militares chefes de seção pode afetar a condução do planejamento estratégico. A maioria dos respondentes entende que a rotatividade, tanto do Comando, quanto dos Chefes de Seção, interfere na implementação do planejamento estratégico pois, pode causar a quebra de continuidade dos projetos e planos de ação, inclusive no nível de Comando pode causar o cancelamento e extinção de projetos, conforme pode-se visualizar nos fragmentos abaixo:

*“[...]A rotatividade de militares sempre vai trazer algum prejuízo para as atividades administrativas militares. Quando o planejamento estratégico com certeza isso vai trazer também um*

*prejuízo. Então essa rotatividade com certeza vai trazer um prejuízo para a implementação do planejamento estratégico na base administrativo. (ATDS)*

*“[...]A questão da rotatividade dos militares em geral nos quartéis ela tem impacto sim na execução dos projetos previstos num plano estratégico, porque os comandantes de unidade tem autonomia pra decidir se dão continuidade ou não nos projetos previstos no planejamento estratégico dos comandantes”. (JRF)*

*“[...] É o que eu falei um pouco antes, né, ela ela interfere bastante, ou dizer até muito, na implementação de um planejamento estratégico, em projetos e na conquista objetivos. Até o militar novo entender o mentalidade da OM o que que a OM está buscando, qual é a sua visão de futuro, os chefes novos, principalmente os comandantes entenderem que não é o comando dele e sim é o crescimento da instituição, não querer deixar a sua marca, né, isso atrapalha bastante no planejamento estratégico. É importante pra mostrar para o novo chefe que ele deve ser continuado e não podemos descontinuar, então essa essa rotatividade realmente atrapalha muito na condução do planejamento estratégico. (EMF)*

A Tabela 10 apresenta uma síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de Pessoas:

DIMENSÃO E QUESTÕES		TEMA	RESPOSTAS		
			SIM	NÃO	SÍNTESE
Pessoas	Relate se a resistência interna a mudança é um obstáculo para a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa? Caso, positivo, em que nível e porquê?	A <b>resistência mudança</b> é um óbice a implementação do Plano estratégico	11	0	A resistência a mudança, especialmente no nível operacional, tem afetado de forma branda a implementação do plano estratégico.
	Explique de que maneira a rotatividade, do Comando e dos militares chefes de seção pode afetar a condução do planejamento estratégico?	A <b>rotatividade</b> pode afetar a implementação do Plano Estratégico	8	3	A rotatividade de pessoal tem afetado o Plano Estratégico por meio da quebra de continuidade de projetos

Tabela 10 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Pessoas

Fonte: Elaborada pelo autor

A resistência a mudança é inerente a uma estrutura organizacional hierarquizada como o Exército Brasileiro e por conseguinte a Base Administrativa, estando inclusive previsto no Manual do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, que para minimizá-la o processo de Planejamento Estratégico deve se iniciar por uma preparação da Organização para a adoção de uma cultura organizacional, que lhe permitirá manter a continuidade da gestão independente das mudanças funcionais decorrentes da profissão militar. (GAB CMT EX, 2008)

Essa preparação, segundo GAB CMT EX (2008) deve contemplar ações do Comandante no sentido de sensibilizar de todos os integrantes da Organização, destacando a importância de um Plano de Gestão bem elaborado, garantir a participação efetiva de todos os integrantes na elaboração e execução do Plano de Gestão e aplicar os conhecimentos da gestão pela excelência.

Essa percepção de resistência a mudança vai ao encontro da visão de Cameron e Quinn (2019), que preconizam que existem quatro tipos principais de cultura organizacional, cada um enfatizando diferentes valores e prioridades.

A Cultura Clã enfatiza a colaboração e o desenvolvimento de relações de longo prazo. As organizações com uma cultura clã são caracterizadas por um ambiente de trabalho amigável, onde há ênfase na cooperação, no desenvolvimento pessoal e no trabalho em equipe. Os valores importantes incluem lealdade, compromisso e senso de família, enquanto a cultura *Adhocracia* valoriza a criatividade, a inovação e a flexibilidade. As organizações com uma cultura *Adhocracia* são caracterizadas por um ambiente empreendedor, onde os funcionários são encorajados a assumir riscos e buscar soluções criativas. Os valores importantes incluem criatividade, adaptabilidade e experimentação. Cameron e Quinn (2019).

Na visão de Cameron e Quinn (2019) a Cultura Mercado enfatiza a competição e o foco nos resultados. As organizações com uma cultura mercado são caracterizadas por um ambiente orientado para resultados, onde há ênfase na conquista de metas e no desempenho individual. Os valores importantes incluem competitividade, orientação para resultados e eficiência e a Cultura Hierarquia valoriza a estabilidade, a ordem e o controle. As organizações com uma cultura hierarquia são caracterizadas por uma estrutura organizacional clara, onde as regras e procedimentos são seguidos de perto. Os valores importantes incluem eficiência, estabilidade e controle.

Assim ao analisar os dados foram considerados os impactos da Cultura Hierarquia, a qual é vigente no Exército Brasileiro e por conseguinte na Base Administrativa, e que segundo Cameron e Quinn (2019), as organizações com uma cultura hierarquia são caracterizadas por uma estrutura organizacional clara e uma ênfase nas regras e procedimentos. Nesse tipo de

cultura, é dada importância à eficiência, ou seja, à realização das tarefas de maneira precisa e com foco na minimização de erros e desperdícios, fatores estes que influenciam na implementação do Planejamento Estratégico.

A estabilidade é outro valor importante na cultura hierarquia. Isso significa que as organizações com essa cultura buscam manter um ambiente estável, com poucas mudanças e perturbações. As estruturas e processos são estabelecidos e seguidos de perto, criando um senso de ordem e previsibilidade e o controle também é um valor central na cultura hierarquia. Cameron e Quinn (2019),

Os processos de tomada de decisão, na visão de Cameron e Quinn (2019), são centralizados na cultura hierarquia. As decisões estratégicas e importantes são tomadas por um pequeno grupo de líderes, geralmente na alta administração ou na diretoria da organização. As diretrizes e procedimentos são estabelecidos e seguidos de perto, garantindo consistência e uniformidade nas operações.

A cultura hierarquia também enfatiza o controle como um elemento essencial para o funcionamento da organização, os sistemas de controle são estabelecidos para monitorar o desempenho e garantir a conformidade com os padrões estabelecidos, sendo que para Cameron e Quinn (2019), uma organização com cultura hierarquia também pode apresentar uma comunicação formalizada e uma abordagem mais conservadora em relação aos riscos. As informações fluem predominantemente de cima para baixo, seguindo a hierarquia, e a comunicação entre diferentes níveis pode ser limitada.

Uma outra abordagem relacionada a cultura organizacional a ser considerada na análise dos dados é a visão de Ouchi (1985), a cultura burocrática é caracterizada por uma ênfase na conformidade com regras, procedimentos e hierarquia. Nesse tipo de cultura, as organizações buscam estabelecer uma estrutura organizacional rígida e formal, com papéis e responsabilidades claramente definidos. Há uma ênfase na estabilidade, controle e garantia da conformidade com as políticas estabelecidas.

Na cultura burocrática, segundo Ouchi (1985), os membros da organização são incentivados a seguir as regras e procedimentos estabelecidos, priorizando a obediência e a execução das tarefas de acordo com as diretrizes estabelecidas. A tomada de decisão é centralizada na alta administração, com pouca autonomia e participação dos níveis inferiores da hierarquia organizacional.

A eficiência é um valor central na cultura burocrática, com a busca pela realização das tarefas de forma precisa, rápida e padronizada. A organização é orientada para o cumprimento de regulamentos e normas estabelecidas, com ênfase na redução de erros e desvios. A Cultura

burocrática pode limitar a inovação e a adaptabilidade da organização diante de um ambiente em constante transformação, segundo Ouchi (1985), o que pode ter impactos no processo de implementação do planejamento estratégico.

Em relação a variável rotatividade, a estrutura de pessoal da Base Administrativa, tendo por base a Figura 10 – Organograma, é dividida em dois grandes grupos, os Oficiais, que são divididos por postos e os graduados, que são divididos por graduações.

Esta estrutura é regulada pelo Quadro de Cargos de Pessoal (QCP), neste quadro são definidos os cargos, as qualificações necessárias para ocupação, o posto e/ou graduação do cargo, e quantas vagas existem para este cargo na organização, conforme a PORTARIA Nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, que aprova as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro e na estrutura hierárquica do Exército, conforme o Estatuto do Militares, os cargos são ocupados por Oficiais ou Graduados.

O grupo dos Oficiais é dividido em Oficiais Superiores, Coronéis, Tenente Coronéis e Majores, que são o Comandante, Subcomandante e os Chefes de Divisão, os Oficiais Intermediários, que são os Capitães, são Chefes de Seção e Assessorias, e os Oficiais Subalternos, Tenentes que são adjuntos e auxiliares nas Divisões, Seções e Assessorias, formando o nível estratégico e gerencial. O grupo dos graduados é formado pelos Subtenentes e sargentos, que são auxiliares administrativos em todos os processos da cadeia de valor e os cabos e soldados que são os executores das mais diversas tarefas da rotina diária da organização, formando o nível operacional.

A rotatividade é inerente a profissão militar, inclusive prevista no Regulamento de Movimentações, ainda há que se destacar outro fator comprovado pela análise documental, por meio do DIEEx Nº 327-Asse Ges/Comdo/B Adm Gu SM – CIRCULAR, de 14 de fevereiro de 2023, do Chefe da Assessoria de Gestão, que contém como anexo o relatório de indicadores de desempenho dos processos da cadeia de valor é que a organização opera sem a totalidade do pessoal previsto para seus cargos. Neste relatório é possível verificar que existem 225 cargos previstos para Base Administrativa, porém a média pessoal ocupantes desses cargos durante o ano de 2023 é de 198, portanto um déficit em torno de 12%, confirmando que existe rotatividade de pessoal, aliada a uma falta considerável em relação a necessidade, impactando desta forma a implementação do Planejamento Estratégico.

#### 5.4 – ANÁLISE DA DIMENSÃO CONTROLE E REALIMENTAÇÃO

O objetivo inicial da dimensão controle e realimentação foi identificar como ocorre o

controle e o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa, sendo que a totalidade dos respondentes afirmou que existe controle e acompanhamento efetivo da implementação do Planejamento Estratégico, e que os mesmos ocorrem por meio de reuniões do Comandante com os Chefes de Seção e por um sistema de indicadores de desempenho, conforme pode-se verificar nos fragmentos abaixo:

*“[...] O controle e o acompanhamento é realizado através de reuniões periódicas que são feitas né, onde, onde cada gestor e cada responsável dos projetos estratégicos ele tem que dizer o que já foi feito, né, como está o andamento daquele daqueles projetos que são de sua responsabilidade. (DPV)*

*“[...] O controle e o acompanhamento ele basicamente ocorre basicamente por intermédio dos indicadores né que foram ainda durante o planejamento negociado para posterior adoção e foram também estabelece estabelecidas as metas né de eficiência, de eficácia. Alguns alguns indicadores mais maduros também de efetividade e esse controle o acompanhamento se da justamente por pelo acompanhamento desse painel de indicadores. (ARS)*

Ainda como questionamento na dimensão de Controle e Realimentação, buscou-se identificar quais as principais restrições, sejam orçamentárias, financeiras, de pessoal, recursos materiais e informacionais e recursos humanos que impactam a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa.

A análise de conteúdo apontou basicamente para dois tipos de restrições, as orçamentárias em primeiro lugar, com quatro citações, seguida das restrições relacionadas a Recursos Humanos. No tocante a Recursos Humanos, destaca-se que as restrições apontadas não se referem somente ao número e a quantidade de militares, mas são de cunho cultural e de capacitação, conforme pode-se verificar nos fragmentos abaixo:

*“[...] Creio que as restrições orçamentárias sejam as de maior impacto, pois são ameaças que não temos controle, por mais que sigamos o planejado, muitas vezes o escalão superior é quem não autoriza”.(SLO)*

*“[...] a questão de de capacitação mesmo para realizar as atividades né, o pessoal que que faz efetivamente as atividades ter um conhecimento, mais um conhecimento maior né das atividades e, eu acredito que é a principal mesmo é essa questão da das capacitações mesmo”. (DPV)*

*“[...] Outro óbice é o cultural. Outro problema cultural é a não percepção que todos os processos administrativos são sistêmicos, isso quer dizer que diversos dados produzidos em diversos sistemas e bases de dados geram demandas administrativas para as Bases, que invariavelmente responde com mais trabalho com uso intensivo de mão de obra”. (HPRF)*

E finalizando os questionamentos, objetivou-se identificar na visão das entrevistas os principais pontos que necessitam de melhoria no processo de implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa. Nesta vertente, a maioria das sugestões já haviam sido contempladas nas questões e dimensões anteriores, sendo bastante diversificadas conforme pode-se identificar nos fragmentos abaixo:

*“[...] **uma efetiva uma participação efetiva dos chefes de seção.** Nós temos que começar a mudar mentalidade e a fazer participarem do problema e se tornar em parte da solução. Quando a gente conseguiu mudar essa mentalidade e não que seja encarado como mais uma missão, o planejamento estratégico, ele vai tem tudo a engrenar”. (EMF)*

*“[...] tem que deve haver **um detalhamento o máximo possível das ações,** forma compreensível por cada um, por cada responsável pela aquele projeto, pela aquela ação”. (MDHF)*

*“[...] poderia ser realizado no início de cada ano assim que os militares que chegam na base, transferidos, assim que eles chegarem na base, seja realizado **uma reunião apresentando um planejamento estratégico da base e como ele funciona para para que todos possam entender onde a sua seção se enquadra ali dentro do planejamento estratégico**”.*

“[...] **reuniões mensais** pra expor o que foi feito nesse período, para expor como que está o andamento dos trabalhos da seção, para cobrar alguma falta de documentação que deixou de dar entrada na seção de gestão por algum responsável por projetos”. (ATDS)

“[...] reforçar ainda mais a necessidade da **vinculação da execução dos recursos**, né, o planejamento, ele é mais engessado, porque vem de cima, a unidade gestora como uma executora, ela se restringe mais a execução, mas essa vinculação da execução **ao planejamento a estratégia**, ela é bastante importante para implementação de um de um plano que reflita realidade”. (ARS)

“[...] **vincular estratégia** e as ações e os objetivos da realidade, vincular as **funções desempenhadas** a necessidade de fazer constar um plano”. (ARS)

“[...] Possuir um **sistema** no qual todos os interessados pudessem **acompanhar as metas**, prazos e ações a implementar”. (CFDFB)

A Tabela 11 apresenta uma síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de Controle e Realimentação:

DIMENSÃO E QUESTÕES		TEMA	RESPOSTAS		
			SIM	NÃO	SÍNTESE
Controle e realimentação	Quais as principais restrições, sejam orçamentárias, financeiras, de pessoal, recursos materiais e informacionais e recursos humanos que impactam a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?	Há <b>restrições</b> que impactam o Plano estratégico	11	0	As principais restrições são orçamentárias e de recursos humanos
	Como ocorre o controle e o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?	Existe <b>controle e acompanhamento</b>	11	0	O controle e o acompanhamento são realizados por reuniões periódicas e indicadores de desempenho

Tabela 11 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Controle e Realimentação

Fonte: Elaborada pelo autor

No que concerne as restrições que impactam a implementação do Planejamento Estratégico, na dimensão Desdobramento da Estratégia foram apresentadas as de cunho Orçamentário e Financeiro e de Recursos Humanos, as quais foram ratificadas nesta dimensão, pelas mesmas causas identificadas anteriormente.

Em relação ao controle e o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico a síntese da análise de conteúdo da dimensão Controle e Realimentação permite concluir que existe uma estrutura consistente de processos que garantem a sua existência e efetividade, das quais destacam-se as reuniões de Acompanhamento e Controle de projetos.

As reuniões, conforme o DIEx Nº 2716-Asse Ges/Cmdo/B Adm Gu SM, de 8 de junho de 2022, são realizadas trimestralmente sob a coordenação do Comandante da organização, momento em que cada Gerente de Projeto faz uma apresentação, com a situação das ações sob sua responsabilidade, neste contexto, ainda é necessário que cada gerente de projeto remeta à Assessoria de Governança e Gestão uma planilha de controle de projetos, com a situação das ações, com um dos seguintes Status: no prazo, não iniciada, atrasada, concluídas. As ações na situação não iniciada e atrasada, cada gerente deve elaborar um plano de ação para solução da situação e apresenta-lo ao Comando da organização.

Além das reuniões existe um robusto sistema de indicadores de desempenho, seguindo a metodologia preconizada na Portaria Nº 214-EME, DE 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.003) Gestão de Indicadores de Desempenho, 1ª Edição, 2016, com objetivo de identificar tendências, verificar se os objetivos e as estratégias estão adequados e estão sendo alcançados, permitir a intervenção imediata em caso de flutuação excessiva no processo, avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão e tomar decisões e executar ações que melhorem o desempenho da organização, em síntese, a gestão dos indicadores de desempenho tem por objetivo indicar ajustes necessários e apoiar a tomada de decisão para motivar a melhoria do desempenho dos processos e da organização.

A análise do DIEx Nº 327-Asse Ges/Cmdo/B Adm Gu SM – CIRCULAR, de 14 de fevereiro de 2023, do Chefe da Assessoria de Gestão, permite ainda concluir que esses indicadores cobrem todos os processos da cadeia de valor, os objetivos e as estratégias e são apoiados por um software, previsto na Portaria Nº 026-EME, de 12 de fevereiro de 2020, que adota o software de Gerência de Projetos do Exército (GPEx) como software de apoio às atividades de gestão nas Organizações Militares do Exército Brasileiro. Os indicadores de desempenho são atualizados mensalmente pelos gestores de processos, analisados pela Assessoria de Governança e Gestão e apresentados ao Comando para a adoção de medidas e ações preventivas ou corretivas.

## 5.5 ANÁLISE DA DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

Na dimensão comunicação o objetivo foi identificar se as informações necessárias para a implementação do planejamento estratégico são compartilhadas de forma adequada, contínua e oportuna aos militares e seções envolvidas na implementação do planejamento estratégico, sendo que quase a totalidade dos respondentes afirmou que há um compartilhamento adequados das informações, como se pode observar nos fragmentos apresentados a seguir:

*“[...] Essa parte eu acho que é o que está ocorrendo da melhor forma o nosso planejamento estratégico hoje na Base, as informações estão sendo compartilhados e de forma adequada e de forma oportuna, todos sabem o que está ocorrendo (EMF)*

*“[...]Entendo que a forma como as informações são compartilhadas, elas são muito claras, muito diretas, objetiva isso contribui muito com o chefe ação pra pra que eles possam atuar dentro da construção e da pele execução do planejamento”. (ARS)*

*“[...]Sim, foram feitas reuniões com todos os militares para conhecerem o Planejamento Estratégico da OM e conseqüentemente ficarem cientes de suas atribuições. Além disso, há reuniões mensais do Comando com os chefes de seção para cobrar e verificar o cumprimento das missões”. (SLO)*

Todavia a análise, permitiu identificar que no nível operacional existem pequenas lacunas de compartilhamentos das informações relativas a implementação do planejamento estratégico, fato que reforça as conclusões da pergunta relativa ao conhecimento das estratégias na dimensão de desdobramento. Desta forma, pode-se concluir que algumas informações não são compartilhadas do nível gerencial para o nível operacional, causando desconhecimento de partes do plano estratégico, conforme nas falas apresentadas:

*“[...]Agora eu vejo por experiência que muitas sessões não estão compartilhando essas informações e definido que um militar vai ser responsável por fazer, por atender as demandas da seção de*

*assessoria da gestão e ali ele discute esses assuntos com chefe de seção, faz o documento, manda o documento e os demais membros da seção eles ficam fora eles não tenham um conhecimento do que está sendo feito com relação a todas as fases da implementação do planejamento estratégico na seção”.*  
(ATDS)

A Tabela 12 apresenta uma síntese da análise de conteúdo relacionada a dimensão de comunicação:

DIMENSÃO E QUESTÕES		TEMA	RESPOSTAS		
			SIM	NÃO	SÍNTESE
Comunicação	Discorra se as informações necessárias para a implementação do planejamento estratégico são compartilhadas de forma adequada, contínua e oportuna aos militares e seções envolvidas na implementação do planejamento estratégico?	A gestão estratégica da informação é adequada	11	0	A gestão estratégica da informação é adequada no nível estratégico e gerencial, todavia há lacunas no nível operacional.

Tabela 12 – Síntese da análise de conteúdo - Dimensão Comunicação  
Fonte: Elaborada pelo autor

A síntese da análise de conteúdo da Dimensão Comunicação permite concluir que as informações necessárias são compartilhadas de forma adequada, contínua e oportuna aos militares e seções envolvidas na implementação do planejamento estratégico, havendo pequenas lacunas no nível operacional, pelas causas já apresentadas na Dimensão Pessoas, das quais destacam-se que não há participação dos cabos e soldados na divulgação do Plano Estratégico, os Subtenentes e Sargentos possuem um conhecimento limitado dos objetivos estratégicos, fato que não se aplica aos Oficiais, pois estão envolvidos diretamente no planejamento e execução dos projetos e a rotatividade inerente a profissão militar, fazendo com que aproximadamente 20% do efetivo de profissionais seja substituído a cada ano, por motivos de transferência para outras cidades o por término do tempo de serviço, no caso de militares temporários.

Com o objetivo de encontrar outras evidências na análise de conteúdo, foi realizada uma observação sistemática das menções feitas pelos entrevistados durante suas participações. Em seguida, foi conduzida uma análise de similitude utilizando o software IRAMUTEQ, conforme Figura 17.

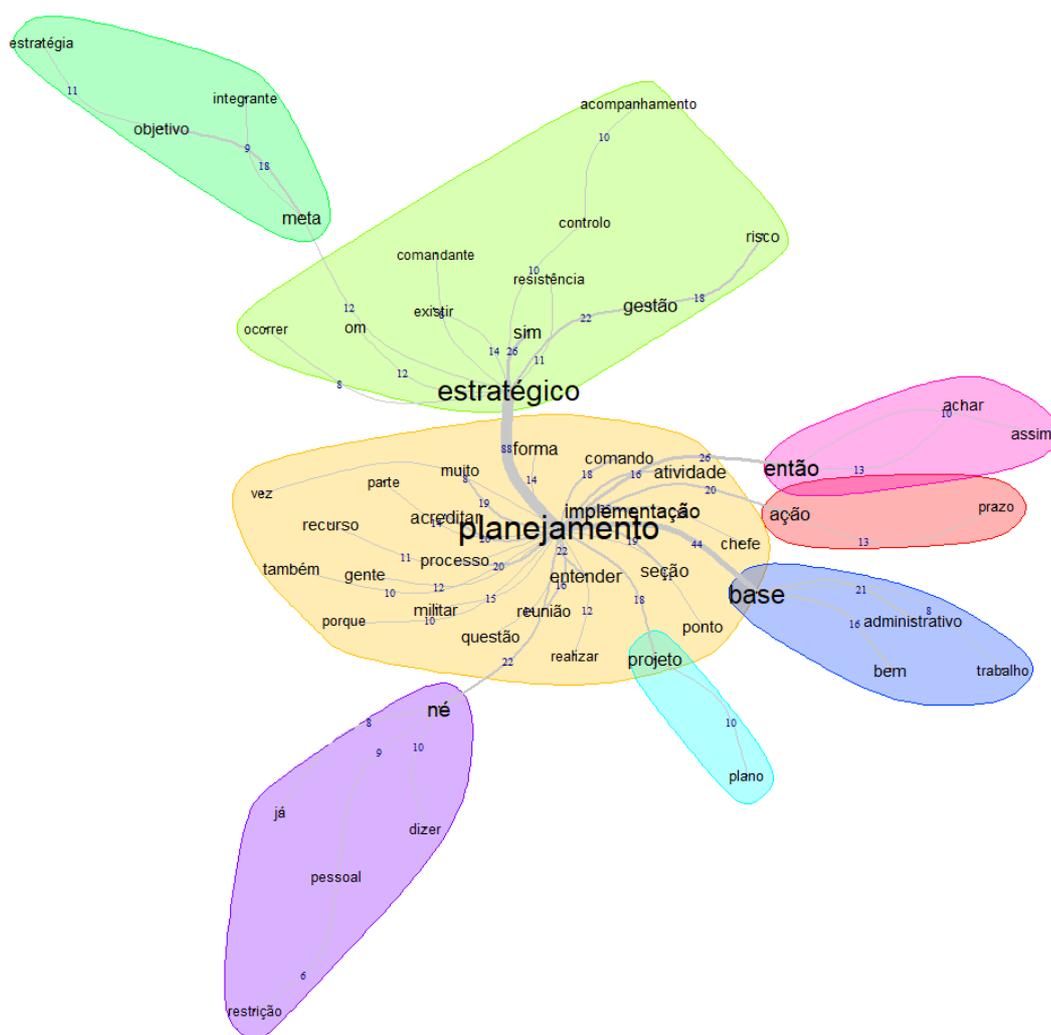


Figura 17 - Análise de similitude – Implementação do Planejamento Estratégico  
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O *corpus* textual para geração da análise da Figura 17 foi constituído por 5 textos, abordando as dimensões de desdobramento da estratégia, coordenação e liderança, gestão de pessoas, comunicação, controle e a realimentação. Os textos foram separados em 291 segmentos de textos, com um total de 10510 ocorrências, sendo 1714 ocorrências distintas e 921 com uma única ocorrência.

Da análise de similitude apresentada na Figura 17, acerca das respostas relativas aos aspectos impactantes na implementação do Planejamento Estratégico na Base Administrativa, extraíram-se 5 *clusters* de palavras.

Pela característica da análise, de revelar os termos e suas respectivas ligações entre si, inicialmente, observa-se que *Cluster* principal evidencia a palavra Planejamento, com a ligação mais forte com o Cluster 2 da palavra Estratégico, com 88 ocorrências.



A análise da nuvem de palavras mostra que para os entrevistados o processo de implementação do Planejamento Estratégico contempla diversas etapas inter-relacionadas tais como a gestão dos projetos, a gestão dos processos, o estabelecimento de metas, o gerenciamento dos riscos, o envolvimento do Comando e das Seções e as reuniões de controle.

A partir do *corpus* textual com as respostas, foi elaborada a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) apresentada na Figura 19.

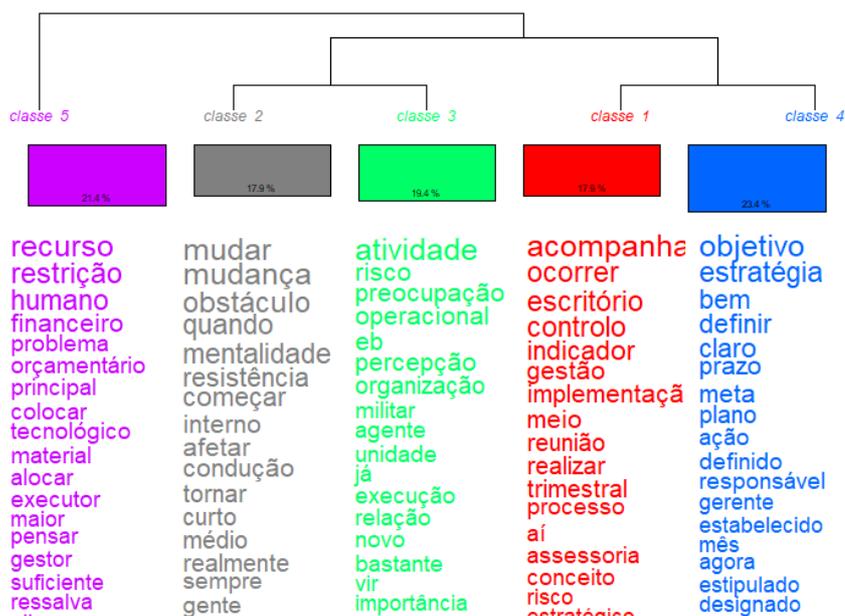


Figura 19 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) - Implementação do Planejamento Estratégico  
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O *corpus* textual para geração da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Figura 19 foi constituído por 5 textos, abordando as dimensões de desdobramento da estratégia, coordenação e liderança, gestão de pessoas, comunicação, controle e a realimentação. Os textos foram separados em 291 segmentos de textos, com um total de 10510 ocorrências, sendo 1714 ocorrências distintas e 1007 com uma única ocorrência.

O aproveitamento foi de 201 segmentos de textos, o que representa 70%, e refere-se à quantidade de termos específicos segmentos de textos que o IRAMUTEQ levou em consideração, com base em seus respectivos vocabulários, resultando em 3 ramificações divididas em 5 classes e para uma melhor compreensão acerca da constituição e representatividade dessas classes de palavras, visando a análise do seu conteúdo, foi elaborada Figura 20.

Subcorpus A			Subcorpus B					
Classe 5			Classe 2			Classe 3		
Ponto de Partida	43/201	21,39%	Ponto de Partida	36/201	17,91%	Ponto de Partida	39/201	19,40%
Variáveis Descritivas	%	x <sup>2</sup>	Variáveis Descritivas	%	x <sup>2</sup>	Variáveis Descritivas	%	x <sup>2</sup>
Estratégia	36,36	10,09	Pessoas	48,84	35,59	Pessoas	37,21	11,09
Controle e Realimentação	32,76	6,26	Palavras	%	x <sup>2</sup>	Coordenação e Liderança	34,38	5,46
Palavras	%	x <sup>2</sup>	Mudar	88,89	32,28	Palavras	%	x <sup>2</sup>
Recurso	77,42	68,42	Mudança	88,89	32,28	Atividade	53,57	24,29
Restrição	100	55,29	Obstáculo	87,5	27,44	Risco	50	13,3
Humano	100	46,89	Quando	77,78	22,97	Preocupação	100	12,65
Financeiro	100	34,62	Mentalidade	85,71	22,68	Operacional	100	12,65
Problema	75	21,81	Resistência	66,67	20,63	EB	100	12,04
Orçamentário	87,5	21,65	Começar	100	18,71	Percepção	80	9,01
Principal	64,71	20,72				Organização	50	8,25

Subcorpus A					
Classe 1			Classe 4		
Ponto de Partida	36/201	17,91%	Ponto de Partida	47/201	23,38%
Variáveis Descritivas	%	x <sup>2</sup>	Variáveis Descritivas	%	x <sup>2</sup>
Controle e Realimentação	36,36	17,54	Estratégia	51,72	36,55
Coordenação e Liderança	31,25	4,61	Palavras	%	x <sup>2</sup>
Palavras	%	x <sup>2</sup>	Objetivo	82,14	62,7
Acompanhamento	78,57	37,66	Estratégia	85	47,07
Ocorrer	71,43	29,32	Bem	70,37	38,44
Escritório	100	28,35	Definir	92,31	36,86
Controle	64,71	27,66	Claro	86,67	36,24
Indicador	69,23	24,9	Prazo	72,73	33,57
Gestão	42,5	20,54	Meta	64,29	30,38
Implementação	45,45	20,37			

Figura 20 – Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Subcorpus - Implementação do Planejamento Estratégico  
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A análise das classes de palavras iniciando pelo *Subcorpus A*, que contém a Classe 5, representando as variáveis Controle e Realimentação e Estratégia, permite inferir que há restrição de recursos para implementação do planejamento estratégico, em especial, os recursos orçamentárias, financeiro e humanos, os quais podem tornaram-se “problema”.

A análise do *Subcorpus B*, iniciando pela Classe 2, que engloba a variável Pessoas, permite inferir que a resistência a mudança e a mentalidade, tem sido um obstáculo a implementação do plano estratégico, já em relação a Classe 4, que contempla as variáveis Pessoas e Coordenação e Liderança é possível inferir que existe a preocupação com o gerenciamento dos riscos das atividades, em especial com as atividades no nível operacional.

Em relação ao *Subcorpus C*, a análise permite inferir que a Classe 1, contemplando as variáveis Controle e realimentação e Coordenação e Liderança mostra que ocorre o controle e o acompanhamento da implementação do planejamento estratégico e que existe um gerenciamento por indicadores de desempenho e no que concerne a classe 4, que engloba a variável Estratégia, permite-se inferir que os objetivos, estratégias e metas são claros, ou seja, “bem definidos”.

A análise do Subcorpus B, iniciando pela Classe 2, que engloba a variável Pessoas, permite inferir que a resistência a mudança e a mentalidade, tem sido um obstáculo a implementação do plano estratégico, já em relação a Classe 4, que contempla as variáveis Pessoas e Coordenação e Liderança é possível inferir que existe a preocupação com o gerenciamento dos riscos das atividades, em especial com as atividades no nível operacional.

Desta forma, em linhas gerais as análises realizadas no contexto geral são convergentes para a conclusão que a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria é um processo que utiliza práticas de gestão adequadas, contínuas e integradas a outras práticas e processos. Esse processo é sinérgico em relação às necessidades das partes interessadas e conta com padrões de trabalho consolidados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira enfrenta atualmente incontáveis desafios impostos pela inexorável marcha do tempo, em um mundo profundamente tecnológico, inovativo e globalizado, onde a mudança continua sendo a palavra de ordem e a cena contemporânea permanece complexa e incerta. De forma constante surgirão ameaças difusas e diversificadas, impondo ao Exército Brasileiro níveis crescentes de adaptação e flexibilidade, considerando a volatilidade dos cenários prospectivos e considerando o pronto atendimento aos interesses do Estado Brasileiro, cumprindo, com eficiência e eficácia, suas missões constitucionais, mantendo-se, diuturnamente, alinhado aos anseios da sociedade, aos valores da nossa nacionalidade e à grandiosidade do futuro da Nação. (BRASIL,2021)

A que se considerar ainda, segundo EME (2020), a dificuldade de fluxo contínuo de recursos, os elevados investimentos requeridos, o ambiente de elevadas incertezas, impõe a necessidade contínua de melhoria no planejamento e execução do gasto público, e com objetivo de garantir a maior eficiência possível na execução das políticas públicas e na promoção de benefícios à sociedade, uma das alternativas é o Planejamento Estratégico.

As referências teóricas apontam a implementação da estratégica como um fator crítico de sucesso este contexto somado às observações diárias deste pesquisador como Assessor de Governança e Gestão, suscitaram o seguinte problema de pesquisa: Quais as dificuldades para a implementação mais eficaz do planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria?

Ao considerar este panorama, esta pesquisa objetiva de forma geral: identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, tendo como objetivos específicos: caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

A abordagem adotada foi a qualitativa pois, seu principal enfoque é a análise e compreensão dos fatos o que, na visão de Gerhardt e Silveira (2009), permite um entendimento melhor do problema, explicando os essenciais conceitos à assimilação do assunto e em objetivos a pesquisa é descritiva, que segundo Gil (2019), tem por finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno possibilitando o estabelecimento de

relações entre variáveis e engloba a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois é adequado para pesquisadores individuais, conforme Ventura (2007), em virtude de oportunizar o estudo aprofundado um problema, dentro de um período de tempo limitado, em uma unidade e por sua flexibilidade, é recomendável nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado.

O estudo pode estar restrito à investigação de um único caso, segundo Yin (2009), quando o caso é atípico ou extremo ou crítico, ou quando é revelador ou representativo de algum fenômeno, sendo a unidade deste caso é a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e sua metodologia de implementação do planejamento estratégico.

A coleta de dados, teve sua primeira etapa operacionalizada por uma pesquisa bibliográfica que segundo Pizzani *et al.* (2012) é a revisão da literatura sobre as principais teorias e temáticas que direcionam o trabalho científico, também denominada de revisão ou levantamento bibliográfico.

A pesquisa documental, foi a segunda etapa, pois em diversas oportunidades proporciona ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, e a última etapa da coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, que na visão de Gil (1999) possibilita uma maior flexibilidade na busca por dados, pois o pesquisador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, todavia, corrigindo rumos quando do desvio do assunto em tela, porém impõe ao pesquisador um bom conhecimento do assunto.

Os sujeitos desta pesquisa, aos quais foi aplicado o instrumento de coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturada, foram todos os integrantes do nível estratégico que voluntariamente manifestem concordância em participar das entrevistas. Este universo é composto pelo Comandante, seu adjunto de Comando e o Subcomandante, além de dois Assessores, dois Chefes de Divisão e vinte e um chefes de equipe, totalizando vinte e três militares, envolvidos na formulação e na implementação do Planejamento Estratégico.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo que segundo Santos (2012), é uma leitura “profunda”, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico, com vistas a descoberta das correlações do conteúdo, discurso e os aspectos exteriores, permitindo a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

## 6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Ao resgatar a indagação que motivou este estudo, depara-se com a busca por resposta relativas a identificação de quais são as dificuldades para a implementação mais eficaz do planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, sendo um dos objetivos caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria o qual foi atendido por meio do Capítulo 4, permitindo concluir que a Racionalização Administrativa no Exército Brasileiro está assentada na tríade processos, estruturas organizacionais e cargos, tendo como uma das referências o Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), o qual teve seu escopo ampliado e transformou-se na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, criada pela Portaria Nº 513, de 23 de maio de 2017, do Comandante do Exército, tendo sua sede na cidade de Santa Maria-RS, subordinada à 3ª Divisão de Exército e com o Núcleo da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, funcionando a partir de 1º de junho de 2017.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, foi ativada a partir de 1º de janeiro de 2018, mantendo-se subordinada à 3ª Divisão de Exército, conforme a Portaria Nº 1.053, de 21 de agosto de 2017, do Comandante do Exército, tendo como missão: Atuar com eficiência e eficácia, no âmbito da Guarnição de Santa Maria e Itaara, primando pela excelência, confiabilidade, agilidade, transparência e inovação tecnológica para conduzir as atividades de apoio e as de caráter administrativo, fornecendo entregas alinhadas ao Plano Estratégico do Exército e às necessidades das OM apoiadas, de forma que estas possam voltar-se, exclusivamente, ao cumprimento de suas missões finalísticas, contribuindo, assim, para o aprimoramento técnico da Força e possibilitando retorno mais efetivo para a sociedade.

A missão síntese da Base é apoiar as Organizações Militares sediadas em Santa Maria, gerenciando parcialmente suas atividades de caráter administrativo, potencializando a utilização de todos os seus meios no cumprimento de suas missões finalísticas e prestar serviços de geração e execução de direitos à militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis e sua Visão de Futuro é tornar-se, até 2025, no âmbito do Exército Brasileiro, OM “Modelo de Gestão” das atividades de caráter técnico-administrativo, exportando os processos desenvolvidos para outras Bases Administrativas.

A Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, centraliza serviços das seguintes organizações militares: Comando da 3ª Divisão de Exército, Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, 29º Batalhão de Infantaria Blindado, 1º Regimento de Carros de Combate, 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado, 4º Batalhão Logístico, Depósito de Subsistência de Santa Maria, Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar,

Hospital de Guarnição de Santa Maria, Colégio Militar de Santa Maria, Centro de Instrução de Blindados, Centro de Avaliação e Adestramento-Sul, Campo de Instrução de Santa Maria, Companhia de Comando da 3ª Divisão de Exército, Companhia de Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, 3ª Companhia de Comunicações Blindada, 6º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, 6ª Bateria de Artilharia Antiaérea Autopropulsada, 13ª Companhia Depósito de Armamento e Munição, 26º Pelotão de Polícia do Exército, todas com sede na cidade de Santa Maria e Itaara.

Ao caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, é possível avançar para o atendimento do objetivo de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional.

Neste momento, cabe destacar que o outro objetivo específico desta pesquisa é identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, o que ao longo da execução da pesquisa mostrou-se muito semelhante ao objetivo de identificar as oportunidades de melhoria.

A segmentação destes objetivos por este pesquisador seguiu o preceito de que as oportunidades de melhoria são práticas em que a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria possui autonomia para implantar mudanças e tomar ação corretiva e as dificuldades são práticas e processos em que existem oportunidades de melhoria, todavia a Base não possui autonomia para solucionar os problemas identificados.

O Planejamento Estratégico organizacional está formalizado em um Plano de Gestão, que segundo GAB CMT EX (2008), tem por objetivo definir como a Organização Militar será gerida num horizonte de tempo previamente definido, sendo que para que o Plano de Gestão possa ser considerado estratégico e possibilitar a continuidade administrativa, deverá contemplar, no mínimo, quatro anos de gestão, devendo ser revisado anualmente, por meio de uma análise crítica do desempenho da Organização, permitindo ao Comando estabelecer a direção a ser seguida, antecipar-se aos acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.

A organização objeto deste estudo, por suas especificidades, estabeleceu um horizonte de tempo de três anos para seu Plano de Gestão, o triênio 2022 até 2024, sendo que para sua elaboração inicialmente foi realizado o diagnóstico dos ambientes interno e externo, com a participação de todos os Oficiais, Subtenentes e Sargentos por meio de pesquisa on-line, conduzida pela Assessoria de Governança e Gestão. A partir dos resultados da pesquisa, o

Comando estabeleceu as prioridades, identificou as principais oportunidades de melhoria e os pontos fortes.

O Comandante, o Subcomandante e o Assessor de Gestão, com base nesse diagnóstico revisaram a Visão de Futuro e definiram os objetivos estratégicos e estratégias, as quais foram apresentadas para todos os integrantes da Alta Administração para validação, sugestões, ratificações e retificações, tendo a versão final constante na Figura 12 – Mapa Estratégico e posteriormente oficializadas pelo Boletim Interno Número 68 de 4 de abril de 2022.

Em relação a pontos fortes da implementação do Planejamento Estratégico, e portanto fatores a serem mantidos ou desenvolvidos, destaca-se inicialmente o envolvimento pessoal do Comandante em todas as etapas do processo, fator crítico de sucesso pois na visão de Giacobbo (1997) um dos maiores desafios para a efetiva implementação do planejamento estratégico em organizações públicas é a conscientização institucional de sua necessidade, aliada a condução pessoal pelo dirigente maior do processo, da implementação das mudanças e provimento dos recursos e meios necessários. A falta de conscientização institucional somada a falta de envolvimento da alta administração, farão com que a teoria e a prática do planejamento estratégico continuem, salvo raras exceções, a se resumir na elaboração de planos como um processo meramente formal, sem utilidade nem consequências.

Ainda cabe destacar a publicidade e a clareza na definição de objetivos, estratégias e metas, e existência de uma Assessoria de Governança e Gestão, que provê um consistente apoio metodológico nas questões de gestão estratégica, de processos e de projetos, a forte padronização das metodologias a serem utilizadas por meio de portarias e manuais corporativos pela existência na estrutura organizacional de uma Assessoria de Governança e Gestão, para consultoria direta ao Comando.

No que concerne a gestão de projetos, é uma das fortalezas da implementação do Planejamento Estratégico a existência de projetos ou planos de ação, metodologicamente amparados, para todas as estratégias e objetivos, assim como recursos financeiros e orçamentários para a sua operacionalização. Este arcabouço de projetos é adequada e continuamente, acompanhado em reuniões da alta administração, dos gerentes e dos integrantes do nível gerencial da organização.

Um fator que merece destaque é o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, composto por um conjunto de indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais, acompanhados mensalmente pela Assessoria de Governança e Gestão e analisados pelo Comando por meio dos relatórios de indicadores.

Na perspectiva de Silveira (2017) a construção de objetivos e indicadores genéricos,

assim como a falta de medição dos resultados obtidos, decorrentes das dificuldades de monitoramento e acompanhamento são fatores que minimizam as possibilidades de sucesso na implementação do planejamento estratégico em organizações públicas, todavia, na Base Administrativa esses fatores são adequadamente gerenciados, ao ponto de tornarem-se pontos fortes.

A existência de consideráveis pontos fortes no processo não anula a possibilidade de implantação de melhorias, tendo por princípio que a organização pública deve buscar continuamente níveis crescentes de efetividade, eficácia e eficiência dos seus resultados em benefícios da sociedade e, dentro deste princípio, a comunicação e o entendimento dos objetivos, estratégias e projetos no nível operacional e alguns integrantes do nível gerencial mostra-se como uma das oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento.

Em relação a Gestão de Pessoas conclui-se que a resistência interna a mudança não é um obstáculo intransponível para a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa, porém a sua redução é uma oportunidade de melhoria, fato que correlacionado ao nível baixo de conhecimento dos integrantes do nível operacional das estratégias e objetivos, pode estabelecer uma relação causal para tal resistência.

Em relação ao Planejamento Estratégico, segundo Falqueto, Hoffmann, Cancellier e Júnior (2019), afirmam que diversos fatores que podem impactar sua implementação, tais como: a comunicação distorcida entre as unidades internas da instituição, a falta de participação de todos os níveis organizacionais nas fases iniciais de discussão e elaboração do planejamento estratégico, a inexistência de uma cultura organizacional favorável ao planejamento.

Ao comparar as oportunidades de melhoria identificadas com a literatura apresentada acima, verifica-se que ratificam-se como dificuldades de implementação as questões relacionadas a comunicação, a cultura organizacional e a participação efetiva no processo.

Em relação ao objetivo de identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e ao considerar que dificuldades são práticas que a organização não possui autonomia para gerenciar a melhoria necessária, conclui-se que merecem destaque a rotatividade e a redução de pessoal.

A rotatividade é uma característica da profissão militar, inclusive em média a cada dois anos os Oficiais são transferidos de uma cidade para outra, inclusos neste universo o Comando da Organização Militar, conforme previsto em legislação denominada Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50), que estabelece que a movimentação de oficiais deve assegurar-lhe, no que for exequível, vivência profissional de âmbito nacional,

definindo ainda que nenhum oficial poderá servir por mais de 10 (dez) anos consecutivos na área de um mesmo Exército ou Comando Militar de Área.

A rotatividade combina-se com a falta de pessoal em relação a efetivo total previsto para a organização, que atualmente opera com 88% do efetivo previsto, impactando desta forma a implementação do Planejamento Estratégico.

Neste particular, cabe destacar que tanto as questões de rotatividade, quanto de recompletamento de efetivo não estão sob a gestão da organização pesquisa, e tais práticas são gerenciadas de forma corporativa pelo Departamento-Geral do Pessoal, mais uma vez a visão de Falqueto, Hoffmann, Cancellier e Júnior (2019), de que a carência de pessoal qualificado para lidar com as atividades de planejamento é um fator impactante na implementação do planejamento estratégico é ratificada pelas conclusões desta pesquisa.

Em relação ao objetivo de avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, conclui-se que a conformidade da Gestão da Organização e a consolidação de suas práticas é afeiçoada pelos órgãos de controle, por ocasião de auditorias do 3º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército, atestando conformidade total nos itens relacionados ao processo de Planejamento Estratégico.

A conclusão é que há envolvimento pleno da Alta Administração na implementação do Planejamento Estratégico, os objetivos, estratégias e metas são claros, sendo que todas as estratégias possuem planos de ação ou projetos, os quais possuem recursos suficientes e alocados de forma correta. Apesar da clareza dos objetivos, estratégias e metas existem lacunas em relação ao conhecimento dos mesmos no nível operacional, o que corrobora a conclusão de que a gestão estratégica da informação é adequada no nível estratégico e gerencial, todavia há lacunas no nível operacional.

A gestão de riscos é abrangente em todos os processos da cadeia de valor, porém existem lacunas na gestão de riscos em nível estratégico. A resistência a mudança, especialmente no nível operacional, tem afetado de forma branda a implementação do plano estratégico, correlacionada a fatores como a rotatividade de pessoal tem afetado o Plano Estratégico por meio da quebra de continuidade de alguns projetos, fator agravado pela redução do quadro de pessoal existente, porém sem afetar decisivamente a implementação do plano estratégico.

As principais restrições são orçamentárias, porém sem afetar decisivamente a implementação do plano estratégico, permitindo a conclusão de que a organização não possui total autonomia para destinar recursos para o supracitado plano. O controle e o

acompanhamento são realizados por reuniões periódicas e indicadores de desempenho

Desta forma, conclui-se que a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria é um processo com práticas de gestão adequadas, contínuas, integradas a outras práticas e processos, sinérgico em relação ao atendimento das necessidades das partes interessadas, possuindo padrões de trabalho consolidados, com atuação pessoal dos integrantes da Alta Administração no acompanhamento e no controle. Esta conclusão ampara-se também em resultados de eficiência e eficácia decorrentes desse Plano Estratégico, dos quais destaca-se os processos licitatórios, onde a Base Administrativa gerou no ano de 2022 uma economia para os cofres públicos de R\$ 35.948.748,30, com uma redução de 34,71% dos valores iniciais de licitações em relação aos valores homologados.

## 6.2 - CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DA PESQUISA

Este estudo ao identificar fatores que possam impactar a implementação do planejamento estratégico e uma organização pública, oferta aos gestores públicos mais uma fonte de informações para planejamento da melhoria da gestão e dos serviços prestados ao cidadão, assim como contribui para o entendimento dos desafios enfrentados nesse processo.

Ao abordar as questões que impactam a implementação do planejamento estratégico no setor público, aborda mesmo que indiretamente, algumas causas que impactam a qualidade da prestação de serviços ao cidadão, agregando visão sistêmica de seus processos, a organização pública melhora seus resultados em virtude da alocação adequada dos recursos, identifica e soluciona problemas antes não percebidos em seu ambiente, ou seja, melhora a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Ao correlacionar-se com os aspectos relativos a gestão dos recursos públicos, mostra que a gestão estratégica contribui para o desenvolvimento social, sendo responsável pelo incremento de receitas e despesas públicas, distribuindo renda por intermédio de tributação progressiva e priorização de políticas públicas e gerando empregos por meio da implantação de infraestrutura que estimule a produção agropecuária, industrial e de serviços.

Uma outra consideração relativa a importância do estudo, reside na peculiaridade da organização objeto, a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, é única organização do Exército Brasileiro e das Forças Armadas, com a estrutura organizacional, composição de pessoal, material, meios e equipamentos, com direcionamento a centralização de processos de outras organizações militares. Desta forma, é importante a apresentar as dificuldades na implementação do processo, permitindo a Base Administrativa refletir se a metodologia adotada é a mais adequada, e eventualmente escolher a abordagem de planejamento estratégico

mais aderente ao seu perfil.

Ainda, destaca-se a importância do estudo para os gestores públicos, pois para George, Walker e Monster (2019), poucos contestariam que a principal tarefa dos gestores públicos de hoje é o planejamento estratégico, com o estabelecimento ações capazes de alcançar a mudança organizacional e social, tendo em vista o contexto de crescente globalização, o ritmo acelerado da inovação tecnológica, a mudança das tendências sociais e demográficas e a crescente intensidade do conhecimento dos serviços públicos.

### 6.3 – SUGESTÕES DE MELHORIAS

Um dos destaques do processo de implementação do Planejamento Estratégico é a atuação da Alta Administração, neste contexto este pesquisador sugere que sejam mantidas, e se possível, ampliadas as práticas relativas ao envolvimento pessoal do Comandante em todas as etapas do processo de planejamento estratégico, pois mostra-se como um dos fatores diferenciais e que garantem a efetividade e o envolvimento de todos na busca pelo alcance dos objetivos.

No que concerne ao processo de comunicação dos objetivos e estratégias, este pesquisador sugere que seja ampliado e passe a abranger também o nível operacional. Esta ampliação pode ser implementada por meio de apresentações pelo Adjunto de Comando, dos objetivos e estratégias aos cabos e soldados, de forma que a linguagem utilizada seja adequada ao perfil do público e gere como resultado a visão sistêmica, que garanta ao militar o entendimento de que suas atividades diárias estão contribuindo para o atingimento de objetivos maiores.

Ainda em relação ao processo de comunicação dos objetivos e estratégias sugere-se que seja feito um simpósio apenas para os Subtenentes e Sargentos, em sete grupos temáticos, onde em cada grupo seriam apresentadas as estratégias de um dos objetivos, desta forma, o entendimento e as eventuais dúvidas seriam dirimidas de forma mais efetiva. O sugerido simpósio, poderia ser realizado também para os militares recém chegados a organização, e ser replicados a cada no início do segundo semestre.

Uma outra sugestão com vista a aumentar o entendimento e o envolvimento dos subtenentes e sargentos é que nas reuniões de controle de projetos, a situação dos projetos seja apresentada pelos mesmos, com a supervisão dos gerentes de projetos, para que se crie uma cultura de responsabilidade compartilhada e um sentimento de pertencimento aquele projeto.

Em relação aos recursos humanos, mesmo considerando a existência de diretrizes corporativas de redução de pessoal em todo o Exército e a organização não possuindo

autonomia no processo, sugere-se a realização de gestões junto ao órgãos superiores para que cargos suprimidos em que as estruturas estejam em operação, sejam ativados, mesmo que parcialmente. Ainda como sugestão, que o amparo para tal solicitação seja realizado por meio de um estudo estatística de desempenho e um estudo de capacidade do processo, com vista a comprovação técnica da necessidade de pessoal.

Em relação a Gestão de Riscos, embora existe uma consistente regulamentação e normatização, oficializada por um Plano de Gestão de Riscos elaborado com base no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), aprovado pela Portaria nº 292-EME, de 02 OUT 19, sugere-se que os riscos de processos da cadeia de valor agregado que já foram identificados sejam correlacionados as estratégias e objetivos, desta forma, otimizando tempo e testando a possibilidade de similaridade dos riscos, criando mesmo que minimamente, uma estrutura de gestão de riscos estratégicos.

Por fim, sugere-se que seja estabelecido um programa de capacitação em metodologias de gestão com abrangência e considerando o perfil dos diversos cargos e funções existentes, com objetivo de reduzir a resistência de parte dos militares em algumas ações de implementação das estratégias. A capacitação, continua e com comunicação adequada e cada nível organizacional, poderá suavizar eventuais resistências, envolver pelo conhecimento todos em torno do atingimento dos objetivos, facilitar as práticas de acompanhamento e controle e potencializar a melhoria dos resultados.

#### 6.4 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Uma das principais limitações confirmadas deste estudo foi a subjetividade, pela essência interpretativa da análise de conteúdo, pois seu resultado pode estar limitado às percepções e relatos dos entrevistados, ocasionando eventualmente distorções perceptivas.

Os valores basilares da organização pesquisada, hierarquia e disciplina, são fatores de em limitações deste estudo, em virtude de que os entrevistados podem sentirem-se constrangidos em emitir opiniões sobre processos que são conduzidos por militares de patentes mais elevadas, evitando desta forma emitir um juízo de valor das ações de seus superiores hierárquicos. Em relação a sugestão de estudo futuros considerando especialmente as oportunidades de melhoria e dificuldades elencadas nesta conclusão, pode-se destacar o impacto da rotatividade ou do *Turnover* na implementação das estratégias, outro fator que pode ser explorado é o impacto da resistência na implantação do Plano Estratégico e por fim, como a gestão do recurso público colabora para a operacionalização das estratégias.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, W. M. de, & GOMES, R. C. (2014). **Orçamento público: análise da formulação de estratégias sob a perspectiva do planejamento emancipatório e desenvolvimentista**. Revista Do Serviço Público, 61(3), p. 269-286.
- ANSOFF, H. Igor; McDONELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas.1992.
- ARTMANN, Elizabeth . O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. OFICINA SOCIAL Nº 3: DESENVOLVIMENTO SOCIAL. : COPPE/UFRJ, 25p., 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, Joslene Lacerda. **PROCESSO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE FARMACEUTICOS DO SUS**: um estudo sobre transferência de treinamento e fatores condicionantes. 2017. 188 f. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL – BI 068/2022**., 3 ed. Santa Maria: Documento Digital, 2022. 16 p. Disponível em: <http://10.26.24.14/index.php/s/Y7ikZFGkyoAPWtj?dir=undefined&openfile=27936>. Acesso em: 03 jan. 2023.
- BASKARADA, Sasa; HANLON, Brian. Strategic management of multi-business portfolios in the public sector. **Journal Of Advances In Management Research**, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 466-480, 2 out. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jamr-03-2017-0032>.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Ver. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R., **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 35ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Bert GEORGE. Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). Public Administration Review, Vol. 00, Iss. 00, pp. 1–6. 2020
- BRYSON, John M. 2018. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. New York: John Wiley & Sons.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, **1988**.

BRASIL. Paulo Sérgio Nogueira de Oliveira. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022**. Brasília: EGGCF, 2021. 36 p.

BRASIL. 3ª Sub-Chefia do Estado-Maior do Exército. Exército Brasileiro. **Gestão pela Qualidade Total**. Brasília, 1990. 66 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. **Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB**: portaria nº 348, de 1º de julho de 2003, do comandante do exército. Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003, do Comandante do Exército. 2003.

BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. **Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional**. 2006. Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias – “Gráfica do Exército”, 79p

BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. **Instruções Provisórias de Análise e Melhoria de Processos**. 2006ª. Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias – “Gráfica do Exército”, 79p

BRASIL. Comandante do Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. **Sistema de Excelência no Exército Brasileiro – SE-EB**: portaria nº 220, de 20 de abril de 2007. Portaria Nº 220, de 20 de abril de 2007. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF – **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009**; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP**; Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014, 33p.

BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. **Diretriz do Comandante do Exército – 2019**. 2019.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. Comandante do Exército. **Referencial para a Gestão na organização Militar**. 2019. 1ª Edição.

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão – **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019ª. Versão 1/2020.

BRASIL. Gabinete do Comandante do Exército. Ministério da Defesa. **Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007)**: Portaria – C EX Nº 987, de 18 de setembro de 2020. 2020.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M.. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Associação Brasileira de Psicologia. <http://dx.doi.org/10.9788/tp2013.2-16>.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *The competing values culture assessment*. 2019.

CASTRO, Davi Tomaz de. **PROPOSTA DE MELHORIAS NOS SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE AVALIAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ A PARTIR DA ABORDAGEM ANALÍTICA DO BALANCED SCORECARD**. 2021. 201 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

CERTO, Samuel C., Peter, JP **Administração Estratégica**. São Paulo:Pearson, 2ª Ed, 2005.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Building a visionary company**. California, 1995.

CORTIMIGLIA, M. N.; GHEZZI, A.; FRANK, A. G. **Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study**. *R&D Management*, p. 19, 17 jan. 2015.

CORRÊA, Carlos Magno de Carvalho; MACHADO, Marco Antônio de Abreu. **Repercussões da implantação da metodologia do planejamento baseado em capacidades para o Sistema de planejamento estratégico do Exército e seus reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico**. 2020. 104 f. Monografia (Especialização) – Curso de Gestão de Projetos, Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 292 p. (3).

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, D. M. de B. et al. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE**, 9., 2017, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. P. 140-154. Disponível em: <<http://simprod.ufs.br/pagina/21037>>.

DA SILVA, Cleiton Almeida et al. Balanced Scorecard no setor público: Um estudo de caso na Prefeitura de Osasco. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 18, p. 331-347, 2017.

DAMY, A., & Franco, K. (2018, setembro 4). Editorial. **Revista Pesquisa e Ação**, 1(1), 1-3. Recuperado de <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/466>

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. 10. Ed. Campinas: Autores Associados, 2021. 218 p.

DE GEUS, Arie. **The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business**. [S. l.]: Nicholas Brealey Publishing, 2011. 224 p.

DE SOUZA, IRANI; GIOVANELLA, DAIZE; OLIVEIRA HOPF DÍAZ, ANDREA. GESTÃO NA EDUCAÇÃO COM APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. **Anais do CIET:CIESUD:2022**, São Carlos, set. 2022. ISSN 2316-8722. Disponível em: <<https://ciet.ufscar.br/submissao/index.php/2022/article/view/2191>>

DIEFENBACH, Thomas. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. **Public administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DINIZ, M. T. M. Contribuições ao ensino do método hipotético-dedutivo a estudantes de Geografia. **Geografia Ensino & Pesquisa**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 107–111, 2015. DOI: 10.5902/2236499412995. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/geografia/article/view/12995>. Acesso em: 7 fev. 2022.

DOYLE, Ronan; CONBOY, Kieran. The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102184, 2020.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios**. 1. ed. South Melbourne, VIC, Australia: Cengage Learning, 25 outubro 2016.

EBERHARDT, Fani; FERNANDES, Sonia. **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**. REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, v. 7, n. 2, p. 36-53, 2021.

EISENHARDT, K.M. (1989) **Building theories form case study research**. Academy of Management Review. New York, New York, v. 14 n. 4.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **EB20-MT-11.003: PORTARIA N° 214-EME, DE 7 DE JUNHO DE 2016**. Manual Técnico Gestão de Indicadores de Desempenho. 1 ed. Brasília: Documento Digital, 2016. 20 p. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003\\_manuais\\_carater\\_doutrinario/04\\_manuais\\_tecnicos/port\\_n\\_214\\_eme\\_07jun2016.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003_manuais_carater_doutrinario/04_manuais_tecnicos/port_n_214_eme_07jun2016.html). Acesso em: 07 jan. 2023.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **PORTARIA N° 081-EME, DE 29 DE ABRIL DE 2020 - (EB20-D-03.041)**: Diretriz para a Implantação e Execução do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC). 1 ed. Brasília: Eggcf, 2020. 9 p.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **NEGAPEB – EB20-N- 08.001**: Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro. 2 ed. Brasília: Documento Digital, 2013. 154 p. Disponível em: [http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/documentos\\_download/nega-peb.pdf](http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/documentos_download/nega-peb.pdf). Acesso em: 05 jan. 2023.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **PORTARIA N° 295-EME**: Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. 1 ed. Brasília: Imprensa Nacional, 2014. 8 p.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **METODOLOGIA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SMDO-EB) - 195/2010**: Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército

Brasileiro (SMDO-EB). 1 ed. Brasília, 2010.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **DIRETRIZ ORGANIZADORA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO - 124/2010**: Diretriz Organizadora do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro. 1 ed. Brasília, 2010.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **MANUAL DO USUÁRIO DO MÓDULO DE GESTÃO DO GPEX**: Manual do Usuário do Módulo de Gestão do GPEx. 1 ed. Brasília, 2020. 20 p. Disponível em: <http://www.portalgovernanca.eb.mil.br/index.php/implantacao-gpex?id=134>. Acesso em: 12 abril 2023.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; MIRANDA JÚNIOR, Newton da Silva. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S.L.], v. 24, n. 2, p. 357-378, out. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772019000200002>.

FARROUPILHA, Instituto Federal. **Sobre o IFFar**. 2022. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/a-institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 set. 2022.

FEDERO, Ryan; SAZ-CARRANZA, Angel. Devising Strategic Plans to improve Organizational Performance of Intergovernmental Organizations. **Global Policy**, [s. l], v. 2, n. 8, p. 202-2012, maio 2017. Mensal.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: Ipea, 2009.

FERREIRA, Gustavo Carlos. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**: metodologia de diagnóstico das ações da polícia civil do estado de goiás. 2018. 103 f. Dissertação (Doutorado) – Curso de Programa de Pós- Graduação em Administração, Departamento de Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018. Cap. 103.

FREITAS, Simone Lins Oliveira; BONTEMPO, Paulo Cesar. OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE GOIÁS. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 295-318, 2 maio 2019. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais – RBEO. <http://dx.doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n1.198>.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – **Latin American Public Opinion Project (LAPOP)**. 2019. Disponível em: [http://www.cepesp.io/uploads/2019/06/VozesBrasil\\_LAPOP\\_DisseminationBrazil\\_June2019.pdf](http://www.cepesp.io/uploads/2019/06/VozesBrasil_LAPOP_DisseminationBrazil_June2019.pdf). Acesso em: 16 ago. 2021

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO (Brasil). Ministério da Defesa. **Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional**. Brasília: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias – “Gráfica do Exército”, 2008. 77 p. Disponível em:

portalgovernanca.eb.mil.br/images/Publicacoes/ip\_peo.pdf. Acesso em: 04 jul. 2022.

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO. **MANUAL DO SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR – SEOM**: Manual do Sistema de Excelência na Organização Militar. 1 ed. Brasília: Documento Digital, 2008. 122 p. Disponível em: portalgovernanca.eb.mil.br/images/Publicacoes/SE-OM.pdf. Acesso em: 03 jan. 2023.

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO A. **PORTARIA Nº 816, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2003**: Regulamento Interno e dos Serviços Gerais. 1 ed. Brasília: Documento Digital, 2003. 123 p. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/164. Acesso em: 08 jan. 2023.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. FATORES QUE INTERFEREM NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO BALANCED SCORECARD: estudo de caso em uma instituição pública. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 6, n. 2, p. 88-112, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n2p88-111>.

GEORGE, Bert; WALKER, Richard M.; MONSTER, Joost. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, Florida, v. 6, n. 79, p. 810-819, 15 out. 2019. Bimestral.

GEORGE, Bert, and SEBASTIAN Desmidt. 2014. **A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence**. In **Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives**, edited by Paul Joyce and Anne Drumaux, 151–72. New York: Routledge.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOBBO, Mauro. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, v. 77, n. 28, p. 73-108, dez. 1997. Trimestral.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**: uma solução para aprendizagem na área de negócios. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

HAMEL, Gari. **O que importa agora - Como construir empresas a prova de fracassos**. São Paulo: Elsevier, 2012. 280 p. ISBN ISBN-13 : 978-8535249033.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Wettlauf um die Zukunft**. Gabler, 2007.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **SEI 23538.017231/2019-16**: Plano Diretor Estratégico 2021-2023. 4 ed. Campo Grande: Ol, 2020. 79 p. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais->

universitarios/regiao-centro-oeste/humap-ufms/governanca/planejamento-estrategico-2021-2023/plano-diretor-estrategico-pde-2021-2023-versao-4.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **PDI -2019-206**: Plano de Desenvolvimento Institucional. 1 ed. Santa Maria: Dol, 2019. 126 p. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/>. Acesso em: 10 set. 2022.

IRAMUTEQ. Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Un logiciel libre construit avec des logiciels libres. Disponível em: <http://iramuteq.org/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 21. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

KHAN, Katz-R. **Psicología social de las organizaciones**, Trillas Méx., 1977; J. Whittaker, La psicología social en el mundo de hoy, Trillas Méx., 1980; S. Robbins, Psicología de las organizaciones. 1987.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. trad. **Afonso Celso Cunha Serra**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed : Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999. 339 p.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do Estudo e da Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2016.

LEE, Eun-Ju. **Creating value for online shoppers**: Implications for satisfaction and loyalty. *ACR Asia-Pacific Advances*, 2005.

MCCHESENEY, CHRIS; COVEY, S.; HULING, J. **As 4 disciplinas da execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARIETTO, M. L., & SANCHES, C. (2013) **Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.7, n.3, p.38-

MARIETTO, Marcio Luiz. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E NÃO PARTICIPANTE: CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA E SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, [s. l], v. 4, n. 17, p. 05-18, 15 jul. 2018. Mensal.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993. tomos I e II.

MATUS, Carlos. **Guia de Análisis Teórico**. Curso de Governo e Planificação. Caracas: Fundación Altadir. 1994.

MENDES, Oizes Vieira. **O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**. 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Mestrado em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

MILES, Robert H. **Macro organizational behavior**. Santa Monica. CA: Goodyear, 1980.

MINTZBERG, Henry et al. Criando organizações eficazes. **São Paulo: Atlas**, p. 09-31, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman editora, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **2020-2023: PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. 60 p. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 05 set. 2022.

MOHANTA B., Nanda P., PATNAIK S. (2020) **Management of V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) Using Machine Learning Techniques in Industry 4.0 Paradigm**. In: Patnaik S. (eds) *New Paradigm of Industry 4.0. Studies in Big Data*, vol 64. Springer, Cham.

MOURA, Luciana Leitão. Proposta de elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

MOURA, Raquel Ferreira de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO HUMAP-UFMS**. 2018. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

OLIVEIRA, Nildete dos Passos; RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. *Revista do Serviço Público*, [S.L.], v. 71, n. 2, p. 397-426, 17 jun. 2020. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3523>

OLIVEIRA, Paulo Sérgio Nogueira de. **Diretriz do Comandante do Exército**. Brasília: Gabinete do Comandante do Exército, 2021. 36 p.

OLIVEIRA, Priscila de Andrade; CORONEL, Daniel Arruda. **Análise qualitativa do desempenho da gestão no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) e seus impactos nos projetos estratégicos dos arsenais de guerra**. 2018. 98 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Ppgop, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

OLIVEIRA, Carla Albuquerque de. **Conceituação e Mensuração do Construto “Execução da Estratégia”**. 2016. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2016.

OLIVEIRA, Jonathan Silva de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DECENAL (2016-2025) DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**. 2020. 180 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Mestrado Profissional do Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

OTA, Eric Tatsuya. **OS DESAFIOS PARA O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (Ebape/Fgv), Rio de Janeiro, 2014.

OUCHI, William G.; WILKINS, Alan L. Organizational culture. **Annual review of sociology**, v. 11, n. 1, p. 457-483, 1985.

PAGNONCELLI, Demizo; VASCONCELLOS, Paulo. **Construindo estratégias para vencer!**. Elsevier Brasil, 2001.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012

POLLITT, Christopher. Managerialism revisited. **Taking stock: Assessing public sector reforms**, p. 45-77, 1998.

Poister, Theodore H. 2010. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Special issue. **Public Administration Review** 70: S246-54.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 448 p. v. 1. ISBN 9788535215267.

PUJOL, Edson Leal. **Diretriz do Comandante do Exército**. Brasília: Gabinete do Comandante do Exército, 2019. 24 p.

REIS, Diego Brenner dos. **CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e**

privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIVERA, F. J. U. Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico. São Paulo: Cortez-Abrasco, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Waldecy; FREITAS, Rosangela Veloso; QUEIROZ, Juliana Ferreira; BARROS, Raquel Bezerra. APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO CURSO DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO EM PALMAS (TO). **Ensino, Saúde e Ambiente**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 10, p. 104-122, abr. 2017. Mensal

RUMELT, Richard. **Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters.** New York: Crown Business, 2011. 321 p.

RUSSO, Paschoal Tadeu; PARISI, Claudio; SILVA, Aldy Fernandes da; WEFFORT, Elionor Farah Jreige. Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. **Production**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 927-939, 24 set. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132013005000075>.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq: compilação, organização e notas.** Planaltina, DF, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

SANTI, Fabia Letícia Gardin et al. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: aplicação em uma empresa do ramo de comércio e serviço do Vale do Ivinhema–MS. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 25791-25806, 2019.

SANTOS, Camila Curcino; HAMBURGO, Valéria da Purificação; SANTANA, Thiago da Silva; SOUSA, Anderson Reis de; CARVALHO, Evanilda Souza de Santana. Educação em serviço para a prevenção de lesão por pressão através do planejamento estratégico situacional. **Revista de Divulgação Científica Sena Aires**, [S.L.], p. 773-783, 25 out. 2020. *Revista de Divulgação Científica Sena Aires*. <http://dx.doi.org/10.36239/revisa.v9.n4.p773a783>.

SANTOS, José Alberto dos. ANÁLISE DE RESTRIÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise de restrições na implum estudo de caso da distribuição de gás natural em minas gerais. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Maringá, v. 1, n. 1, p. 47-63, 2019. Anual.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SECRETARIA ESPECIAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNO DIGITAL DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **24-18/03/2020**: Instrução Normativa - Elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. 1 ed. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. 1 p. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 12 set. 2022.

SENGE, M. PETER, **A Quinta Disciplina**: Arte e prática da organização que aprende 38ª Edição 2013, Rio de Janeiro, Best Seller.

SOARES, Alessandra Guimarães; TAUIL, Carlos Eduardo; DONZELLI, Cleivaldo Aparecido; FONTANA, Felipe; MAZUCATO, Thiago Pereira da Silva; CHOTOLLI, Wesley Piante. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. Penápolis: Funep, 2018. 96 p.

SOUSA, J. C., & DIAS, P. H. R. de C. (2017). **Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico**. Revista de Ciências da Administração, *1*(1), 29–44. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>

SILVA, Uellington Rodrigues da. A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES DEPARTAMENTALIZADAS PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS. **Organização Sistêmica**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 1-11, 17 set. 2021. Mensal.

SILVEIRA, Nauana Gaivota et al. Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 1, p. 221-235, 2017.

STONER, James AF; FREEMAN, R. Edward. **Administração**, 5ª edição, Prentice Hall do Brasil. **Rio de Janeiro**, 1995.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2008.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, abr. 2010.

TERLATO, Alberto Néstor (2019) : **Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas**, Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **MANUAL DE DISSERTAÇÕES E TESES DA UFSM 1/2021**: MANUAL DE DISSERTAÇÕES E TESES DA UFSM: Estrutura e Apresentação Documental para Trabalhos Acadêmicos. 1 ed. Santa Maria: Editora da Universidade Federal de Santa Maria, 2021. 138 p.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, 20(5), 383-386. 2007.

WIESEL, Fredrika; MODELL, Sven. From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. **Financial Accountability & Management**, v. 30, n. 2, p. 175-205, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

Yin, R.K. (2010) **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, p. 13-22, 1994.

ZACHOW, Marlowa. **BALANCED SCORECARD PARA AUXÍLIO À GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR**. 2021. 163 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2021.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### 1. CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

- a. Qual a sua função atual na Organização?
- b. A quanto tempo exerce esta função?
- c. Qual o seu tempo de serviço no Exército Brasileiro?
- d. Fale sobre sua experiência profissional em processos de planejamento estratégico ao longo da carreira?
- e. Comente sobre as suas atribuições no planejamento estratégico da Base Administrativa?

### 2. DIMENSÃO: DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

- a. Explique se os objetivos, estratégias e metas foram estabelecidas de forma clara e são conhecidas por todos os integrantes da Organização?
- b. Fale se as estratégias possuem planos de ação e projetos com responsáveis designados, prazos estipulados e recursos estabelecidos para cada ação definida?
- c. Comente se os recursos existentes, sejam financeiros, materiais, humanos e tecnológicos são suficientes e alocados de forma eficiente, eficaz e efetiva na implementação do Planejamento Estratégico organizacional?

### 3. DIMENSÃO: COORDENAÇÃO E LIDERANÇA

- a. O Senhor entende que o Comando da Base Administrativa se envolve pessoalmente com a implementação do Planejamento Estratégico, divulgando as ações, controlando os resultados e adotando ações preventivas e corretivas para concretização do que foi planejado? Comente.
- b. Fale se existe gestão sobre os riscos estratégicos que possam comprometer a implementação do planejamento estratégico organizacional?

### 4. DIMENSÃO: PESSOAS

- a. Relate se a resistência interna a mudança é um obstáculo para a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa? Caso, positivo, em que nível e porquê?
- b. Explique de que maneira a rotatividade, do Comando e dos militares chefes de seção pode afetar a condução do planejamento estratégico?

### 5. DIMENSÃO: COMUNICAÇÃO

- a. Discorra se as informações necessárias para a implementação do planejamento estratégico são compartilhadas de forma adequada, contínua e oportuna aos militares e seções envolvidas na implementação do planejamento estratégico?

### 6. DIMENSÃO: CONTROLE E REALIMENTAÇÃO

- a. Como ocorre o controle e o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?

### 7. DIMENSÃO: CONTROLE E REALIMENTAÇÃO

- a. Quais as principais restrições, sejam orçamentárias e financeiras, de pessoal, recursos materiais e informacionais e recursos humanos que impactam a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?
- b. Relate e explique os principais pontos que necessitam de melhoria no processo de implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa? Explique.

### 8. ENCERRAMENTO

- a. O Senhor(a) gostaria de fazer algum comentário adicional relativo a implementação do Planejamento Estratégico da Base Administrativa?

## APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

13/06/2023

DIEx

DIEx Nº 2067-Asse Ges/Comdo/B Adm Gu SM  
EB: 65402.009115/2022-04

Santa Maria, 5 de outubro de 2022.

**Do** Chefe da Assessoria de Gestão

**Ao** Sr Comandante da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

**Assunto:** Autorização para realização de pesquisa de Mestrado

**Anexo:** 01(um) Projeto de Dissertação de Mestrado

Projeto\_Dissertação\_jeferson\_Roberto\_Lima\_Pereira\_30\_09\_2022

1. A Universidade Federal de Santa Maria, no Campus Camobi, oferta o curso de Pós-Graduação em Administração Pública, na modalidade Mestrado – Presencial, com turno Integral e a área de conhecimento do curso é classificada como ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, sendo que atualmente, a coordenação é de responsabilidade da Professora Doutora KELMARA MENDES VIEIRA, sendo este militar um dos alunos regulares do supracitado curso, sob a matrícula Nr 202161094.

2. Em virtude da atuação como Assessor de Governança e Gestão desta OM, considerando as referências teóricas que apontam a implementação da estratégica como um fator crítico de sucesso, as observações diárias da atuação dos gestores de projetos estratégicos e o plano estratégico formulado para o biênio 2022/2024, este militar desenvolveu um projeto de dissertação, em anexo, guiado pelo seguinte problema de pesquisa: Quais as dificuldades para a implementação mais eficaz do planejamento estratégico da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

3. A obtenção de respostas à esse problema será consolidada pelo objetivo geral de identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e pelos os objetivos específicos são: caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

4. A abordagem adotada será a qualitativa e a coleta de dados, tem previsão de ocorrer uma pesquisa documental e entrevista semiestruturada com todos os chefes de seção da B Adm Gu SM, conforme Item 3. Método, do projeto em anexo.

5. Em virtude do acima exposto, solicito à esse Comando estudar a possibilidade de autorizar a realização da pesquisa documental e entrevista semiestruturada junto ao integrantes da OM, conforme descrito no item anterior.

JEFERSON ROBERTO LIMA PEREIRA - Cap (R/1)  
Chefe da Assessoria de Gestão

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

13/06/2023

DIEx



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA

DIEx Nº 5057-Asse Ges/Cmdo/B Adm Gu SM  
EB: 65402.009156/2022-92

Santa Maria, 5 de outubro de 2022.

**Do** Rsp pelo Cmdo da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

**Ao** Sr Aluno do Mestrado em Administração Pública Jeferson Roberto Lima Pereira

**Assunto:** Autorização para realização da pesquisa documental e entrevista semiestruturada junto ao integrantes da B Adm Gu SM

Em atenção ao documento referenciado, informo que está autorizada a realização da pesquisa documental e entrevista semiestruturada junto ao integrantes desta OM, no contexto do Projeto de Mestrado desse militar, que tem como objetivo geral identificar as principais dificuldades para implementação do planejamento estratégico organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e objetivos específicos: caracterizar a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, avaliar a implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria e Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria na implementação do Planejamento Estratégico Organizacional na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

EVANDRO MISSAGIA FERNANDES - Cel  
Rsp pelo Cmdo da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria

"1822–2022 — BICENTENÁRIO DA INDEPENDÊNCIA DO BRASIL  
SOBERANIA E LIBERDADE"