

APOIO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SGA/AGU 2020-2023



Universidade de Brasília

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA

APOIO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SGA/AGU 2020-2023

Márcio Bastos Medeiros, Marco Antônio Rodrigues Pieroni, Túlio Junqueira

Autores

Carlos Eduardo Lacerda Veiga, Daniel Alves da Silva, Rafael Timóteo de Sousa Júnior

Organizadores

Brasília - DF
Universidade de Brasília
2022



[1ª edição]

Elaboração e informações

Universidade de Brasília Departamento de Engenharia Elétrica

Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão - LATITUDE

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Área 1, 12, Distrito Federal - Faculdade de Tecnologia - Dep. Eng. Elétrica - Asa

Norte. CEP: [70910-900] Brasília - DF, Brasil.

Contato: (61)3107- 5597 Site: www.latitude.unb.br/ E-mail: seclatitude@redes.unb.br

Equipe técnica

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

Advogado-Geral da União

André Luiz de Almeida Mendonça

Secretário-Geral de Administração

Márcio Bastos Medeiros

Diretor de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade

Carlos Eduardo Lacerda Veiga

Coordenador-Geral de Estratégia, Governança e Inovação

Marco Antônio Rodrigues Pieroni

Equipe Técnica

Marco Antônio Rodrigues Pieroni

Túlio Junqueira

Fernanda Tiberti Santos Costa

Felipe Pereira de Almeida

FOTOGRAFIAS

Acervo AGU

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Reitora

Marcia Abrahão Moura

Decana em exercício - Decanato de Pesquisa e Inovação – DPI

Maria Emília Machado Telles Walter

Coordenador do Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

Rafael Timóteo de Sousa Junior

Equipe Técnica

Rafael Timóteo de Sousa Junior

Demétrio Antônio da Silva Filho

Georges Daniel Amvame Nze

William Ferreira Giozza

Daniel Alves da Silva

Fábio Lúcio Lopes de Mendonça

Robson de Oliveira Albuquerque

Márcio Aurélio de Souza Fernandes

Ulisses Sampaio Soares

Viviane Cristina Soares Alves

Marília Cristina Sassim Jesus

Éder Luiz dos Santos

Tiago Ianuck Chaves

Pollyana Ribeiro Azevedo Carpaneda

ILUSTRAÇÕES

Licença gratuita Vecteezy.com

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília
Camila Moreira Mendes Barcelos – CRB1/2193

M488a Medeiros, Márcio Bastos.

Apoio para elaboração do planejamento estratégico [recurso eletrônico] : SGA/ AGU 2020-2023 / Márcio Bastos Medeiros, Marco Antônio Rodrigues Pieroni, Túlio Junqueira, autores ; Carlos Eduardo Lacerda Veiga, Daniel Alves da Silva, Rafael Timóteo de Sousa Júnior, organizadores –Brasília : Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia, 2022. 72 p. : il.

Inclui bibliografia.

Modo de acesso: World Wide Web.

ISBN 978-85-60313-45-7 (e-book).

1. Planejamento estratégico. 2. Advocacia-Geral da União (Brasil). Secretaria-Geral de Administração. I. Pieroni, Marco Antônio Rodrigues. II. Junqueira, Túlio. III. Veiga, Carlos Eduardo Lacerda (org.). IV. Silva, Daniel Alves da (org.). V. Sousa Júnior, Rafael Timóteo de (org.). VI. Título.

CDU 351

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1	CONCEITOS UTILIZADOS	1
2	SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	4
	2.1. Balanced Scorecard (BSC)	7
	2.2. Análise SWOT	10
3	METODOLOGIA.....	13
	3.1. Etapa 1: Fundamentos Estratégicos	18
	3.2. Etapa 2: Diagnóstico Organizacional.....	19
	3.3. Etapa 3: Objetivos Estratégicos	20
	3.4. Etapa 4: Projetos Estratégicos.....	20
	3.5. Etapa 5: Objetivos de Contribuição e Indicadores	21
4	PROPOSTA DE TRABALHO.....	22
	4.1. Oficinas: Primeiro dia	26
	4.2. Oficinas: segundo dia	31
	4.3. Oficinas: Terceiro dia.....	34
5	RESULTADOS	35
6	CONCLUSÃO.....	59
7	REFERÊNCIAS	61

Esta edição do livreto traz os resultados da facilitação realizada pela Universidade de Brasília para elaboração do Planejamento Estratégico da SGA. Entende-se que as mudanças realizadas, após o fechamento desta edição, serão abarcadas na próxima publicação.



APRESENTAÇÃO

Dando continuidade ao ciclo de elaboração do Planejamento Estratégico realizado pela Diretoria de Gestão Estratégica (DGE) da Advocacia-Geral da União, o qual contou com colaboração de consultoria externa, por meio de Ata de Registro de Preços nº 07/2019, a Secretaria Geral de Administração, por meio de Termo de Execução Descentralizado de nº 697.935/2019, celebrado entre a Advocacia-Geral da União e a Universidade de Brasília, foi capaz de receber apoio nos trabalhos de revisão do Planejamento Estratégico da SGA (2020 – 2023). Para tanto, essa contribuição somou na elaboração de

metodologia de execução, bem como na facilitação dos trabalhos, no formato de workshop, para, então, promover a revisão estratégica. Esta teve como objetivo abordar os assuntos: Fundamentos Estratégicos (Missão, Visão e Valores); consolidação da Análise de Ambiente; e, por fim, a revisão dos Objetivos Estratégicos com base nas direcionadores e desafios da SGA. Isso mostra como a Gestão Estratégica tem sido vista cada vez mais como essencial à efetividade das organizações públicas (KAPLAN; NORTON, 1992; BRYSON, 2004).

Os trabalhos foram realizados por amplo grupo de membros e servidores da AGU, além de agentes externos, pesquisadores da Universidade de Brasília, os quais propiciaram amplo e heterogêneo debate. Assim, partindo da incorporação de diversos pontos de vista, a Universidade de Brasília facilitou e apoiou a elaboração do ordenamento de ideias, criando consenso para criação de pontes entre os participantes que interagem na referida Instituição. Ainda, os trabalhos seguiram as diretrizes do Ministério da Economia, por meio da Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, que “Dispõe sobre a 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, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019”, bem como as contidas em legislações pertinentes.

Pela ótica da boa governança pública, a literatura oferece uma vasta argumentação sobre a importância da gestão estratégica como um dos atributos de qualidade e

de capacidade institucional de uma organização pública, funcionando como um mecanismo de construção de agenda estratégica, legitimidade, convergência de esforços, responsabilização e transparência (MARTINS; MARINI, 2014).

No setor público, a gestão estratégica pode ser enquadrada na área denominada políticas de gestão pública, área que, conforme definição de Barzelay (2001), trata de questões ligadas à Administração Pública propriamente, abarcando temas como: planejamento, orçamento, estrutura, métodos, sistemas e gestão de pessoas. Embora a definição esteja sujeita a uma ampla e evolutiva gama de conceitos (melhor explorados ao longo deste trabalho), dois elementos se fazem presentes nas teorias e *frameworks* conceituais que tratam do tema: o planejamento e a gestão.

O planejar e o gerenciar, tendo como lócus o setor público e as organizações que o compõem, assumem extrema importância, contribuindo para reconciliar as estratégias governamentais aos numerosos desafios e demandas públicas (BRYSON, 1988; 2004), que, a partir de uma combinação de fluxos políticos, sociais e institucionais, disputam os espaços limitados no orçamento e na formação das agendas de políticas públicas. Não obstante a essa relevância, o planejamento e a gestão (e as políticas de gestão pública em geral), no cenário da Administração Pública brasileira, demonstram padecer de um processo de permanente coadjuvação, marcado por iniciativas embrionárias e de baixa sedimentação institucional (MOTTA, 2004; CARDOSO JR., 2011).



Dessa maneira, a Secretaria-Geral de Administração (SGA) da Advocacia-Geral da União (AGU) realizou o primeiro ciclo de elaboração do Planejamento Estratégico da área, em 2015, com vistas a melhorar a governança e alinhamento com as diretrizes do órgão, compreendendo o período de 2016-2019.

Considerando as ações realizadas no período supracitado e as lições aprendidas na execução dos planos de ação para alcance dos objetivos antes estabelecidos, este trabalho apresenta as atividades relacionadas à Revisão do Planejamento Estratégico, com vistas a compreender um novo período (2020-2023).

1 CONCEITOS UTILIZADOS

Seguem alguns conceitos utilizados para o alinhamento de conhecimento entre os integrantes do workshop:

- ▶ **Objetivos Estratégicos:** são aqueles objetivos de longo prazo que, quando alcançados, materializarão a Visão e o Estado desejado em cada aspecto da organização.
- ▶ **Metas:** representam a quantificação dos objetivos.
- ▶ **Indicadores:** são fatores que permitem verificar se a organização está indo ao encontro das metas ou não.
- ▶ **Análise de cenários:** o propósito da análise de cenário é avaliar tendências e incertezas, assim como suas probabilidades e impactos na organização.
- ▶ **Planejamento Estratégico Situacional:** a metodologia do PES – Planejamento Estratégico Situacional – foi desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus (1996), na qual parte do pressuposto de que a essência da atividade de alta direção envolve a dinâmica do enfrentamento de problemas a partir de uma seleção criteriosa.

- ▶ **Cadeia de Valor:** desenvolvida por Michael Porter (1985), onde ressalta uma série de atividades desenvolvidas pela organização a partir de elos interligados.
- ▶ **Criação de Valor Público:** abordagem desenvolvida por Mark Moore (2003), da Kennedy School, busca responder à questão sobre como devem os gerentes públicos pensar e fazer para criar valor público a partir da explicação de três tipos de enfoque: estabelecimento de uma filosofia de gestão pública, estabelecimento de estruturas de diagnóstico e identificação de tipos especiais de intervenção.
- ▶ **Negócio:** área de atuação – foco no benefício aos clientes.
- ▶ **Missão:** razão de ser – mensagem clara e guia para os colaboradores.
- ▶ **Visão:** como a organização pretende estar no futuro.
- ▶ **Valores:** princípios pelos quais a organização pretende ser lembrada.
- ▶ **Gestão de Projetos:** metodologia do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2021), desenvolvida pelo Project Management Institute (PMI), a qual consiste num guia de melhores práticas referente à gestão de projetos.



2 SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

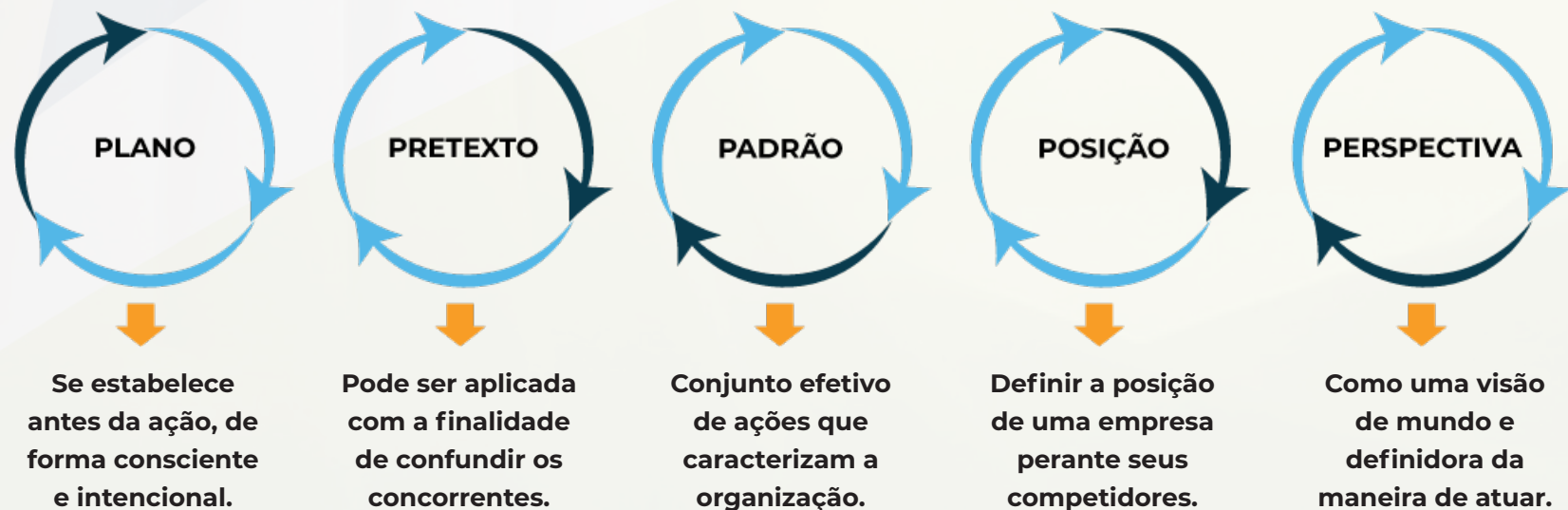
Para a condução do workshop a UnB, por meio de seus pesquisadores, foram realizadas dinâmicas e apresentações sobre os conceitos importantes do Planejamento Estratégico.

Segundo Porter (1999), Estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão e missão. Essa afirmação envolve diretamente: definições ideológicas da organização, seus objetivos e metas, pessoas, recursos e processos, além de posicionamento

único. Por sua vez, o autor Motta (2004) aborda a Estratégia como um conjunto fixado de decisões em um plano ou emergentes do processo organizacional, o qual integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo independente.

Para Mintzberg (2011), a estratégia é definida por meio de 5 Ps, que são: plano, pretexto, padrão, posição, perspectiva, conforme Figura 1.

FIGURA 1 | 5P's da estratégia, segundo MINTZBERG



Fonte: MINTZBERG, 2011 (adaptado pelos autores).

A estratégia como plano denota um tipo de curso de ação consistentemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes), para lidar com uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Por sua vez, a estratégia como pretexto mostra uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Nesse caso, a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto. A estratégia como um padrão acontece porque definir a estratégia como um plano não é suficiente; também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante. Uma abordagem bem-sucedida transforma-se em um modelo de ação que se torna nossa estratégia. A posição é um meio de localizar uma organização no ambiente, um nicho, um domínio de produto-mercado. A perspectiva é Cultura Ideologia, Força Motriz e Visão do Mundo.

Assim, para termos uma visão completa e ampla, foram expostos os conceitos de Collins (2008), o qual afirma que uma estratégia bem elaborada deixa bastante explícito três elementos: 1. Meta estratégica, 2. Escopo de atuação e 3. Vantagem Competitiva.

- 1. Meta estratégica:** deve ser única e precisa, que seja capaz de nortear as ações da organização ao longo do tempo. A meta deve demonstrar “onde se quer chegar”. A meta estratégica deve ser refletida no mapa estratégico.
- 2. Escopo de atuação claramente definido:** deve deixar claramente visível quais serão as atividades da organização que serão priorizadas, assim como as que serão isentadas. Um escopo claramente definido evitará que as pessoas percam longas horas com projetos que serão rechaçados pelos superiores por não condizerem com a estratégia. Deve refletir no mapa estratégico.
- 3. Vantagem competitiva:** é a essência da estratégia, aquilo que a organização fará de um jeito único ou melhor do que seus concorrentes. Deve refletir no mapa estratégico.

2.1. Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um método que tem como principal objetivo a tradução da missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de performance. Com isso, as organizações elaboram e adotam um sistema de gestão, o qual monitora a estratégia na linha do tempo (KAPLAN; NORTON, 1992). É importante destacar que os próprios autores indicaram o uso do método em qualquer tipo de organização, inclusive o público.

Assim, a tradução da estratégia utilizará os processos de forma orientada no método Balanced Scorecard (BSC), adaptados às características da Advocacia Geral da União, assim como orientado a resultados. Os elementos norteadores utilizados são: eficiência (garantia de melhores investimentos sob a mesma quantidade de recursos); eficácia (garantia de que os resultados do órgão serão entregues conforme previamente planejado); e efetividade (garantia de que a execução de políticas públicas melhorará a vida da população). O resultado da utilização do método BSC é o gráfico da explicitação da estratégia, bem como de suas relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores de cada perspectiva empregada.

Os criadores do BSC focavam em resultado, para isso, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) desenvolveram os seguintes processos-chave:

- ▶ Possuir clareza ao traduzir sua visão e a estratégia.
- ▶ Realizar com excelência seu processo de comunicação e desdobrar em objetivos e medidas estratégicas.
- ▶ Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- ▶ Avaliar os resultados, realizar feedbacks, avaliar boas práticas e lições aprendidas.

O BSC pode ser visto como uma forma para se organizar um determinado conjunto de objetivos em uma cadeia de valor ou diagrama estruturado. Esse conjunto organizado de objetivos é chamado de “mapa estratégico”. Os objetivos dos mapas estratégicos devem ser agrupados em quatro perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Os mapas estratégicos do BSC podem apresentar mais de quatro perspectivas, e algumas organizações, de fato, criam novas perspectivas em função de suas peculiaridades, como é o caso do setor público, que, ao invés de incluir a “Perspectiva dos Clientes”, troca-a por “Perspectiva do Cidadão, Sociedade ou Contribuinte”. No entanto, para a grande maioria das organizações, as quatro perspectivas clássicas são suficientes para atender ao seu negócio.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento, valor para o acionista, rentabilidade, crescimento da receita e menor custo por unidade (FLORES, 2008; KAPLAN; NORTON, 1992).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), a perspectiva do cliente define a forma como a organização irá se diferenciar a partir dos concorrentes para atrair, manter e aprofundar relações com os clientes.

A perspectiva de processos internos identifica os poucos processos críticos que criam e implementam a proposta de valor diferenciada para o cliente. Por fim, de acordo com Kaplan e Norton (1992), o alicerce de toda e qualquer mapa estratégico é a perspectiva da aprendizagem e do crescimento, a qual define as competências essenciais, as tecnologias, a cultura corporativa necessária, entre outras coisas, para apoiar uma estratégia da organização

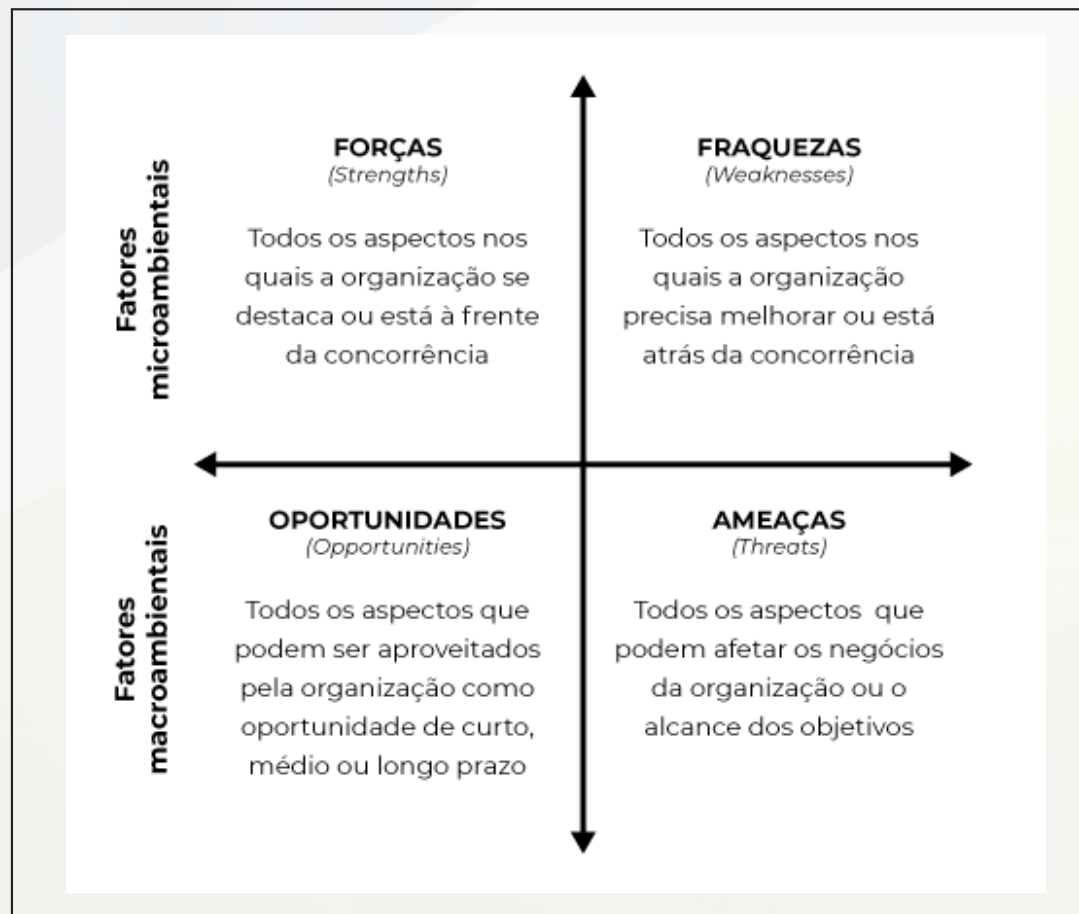
2.2. Análise SWOT

Segundo Brown e Norberg (2001), a análise SWOT é uma importante ferramenta que propicia o entendimento das variáveis que compõem o ambiente interno e externo de uma organização. A sigla é uma abreviatura das palavras na língua inglesa: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Para Serra et al. (2002), a principal serventia da Matriz SWOT é adequar a formulação de uma estratégia aderente aos ambientes de negócio que a organização se enquadra.

Para Ansoff e Mcdonnell (1993), o ambiente externo à organização (oportunidade de ameaça) não pode ser controlado pela organização, logo, age de maneira uniformizada sobre toda as organizações de seu ecossistema, independentemente de seu porte e especificidade de negócio; e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos

fracos) pode ser controlado pela organização, logo, é diretamente afetado pelas estratégias que ela formular, conforme Figura 2.

FIGURA 2 | Conceito Matriz SWOT



Fonte: ROCHA; TREVISAN, 2018.

Abdalla, Conejero e Oliveira (2019) complementam que, além de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também é necessário relacioná-las, pois a partir disto o gestor poderá determinar qual a melhor estratégia a ser adotada, como mostra a Figura 3:

FIGURA 3 | Análise SWOT cruzada

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Pontos Fortes + Oportunidades: Estratégia ofensiva de crescimento	Pontos Fortes + Ameaças Plano de investimento em fontes alternativas
Fatores Externos	Pontos Fracos + Oportunidades: Plano de priorização para minimizar os pontos fracos	Pontos Fracos + Ameaças: Plano de sobrevivência

Fonte: ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019, pg. 88 (adaptado pelos autores).

3 METODOLOGIA

Segundo Galliano (1979, p. 05), um método pode ser conceituado como

um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim (GALLIANO, 1979).

Cooper e Schindler complementam dizendo que um raciocínio cuidadoso é essencial para produzir resultados científicos (2016).

O tema gestão da estratégia, gestão estratégica ou planejamento estratégico já existe há muito tempo na prática



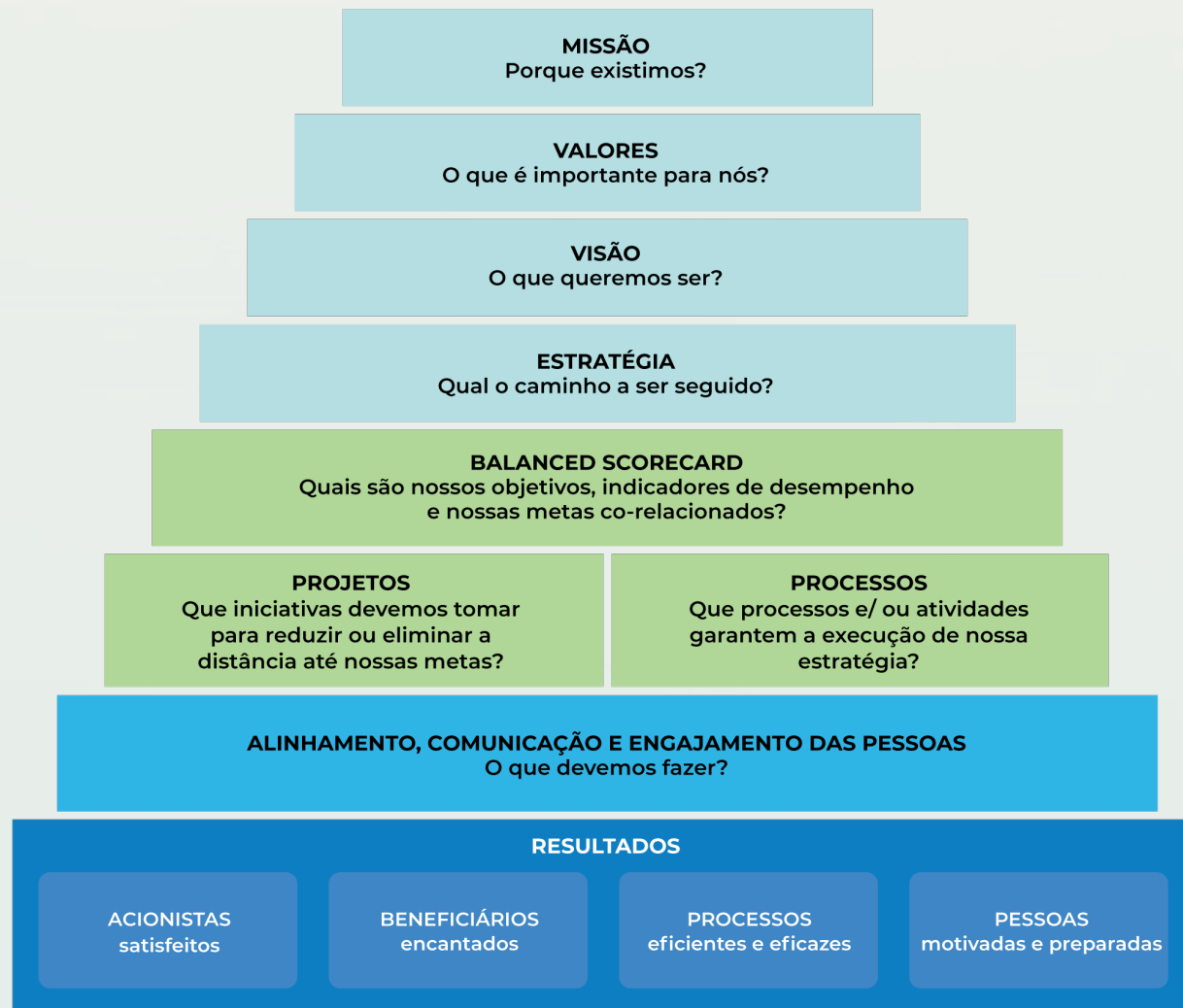
Ilustração: Vecteezy.com

das organizações e na literatura acadêmica. No entanto, é fato que os autores Kaplan e Norton (2004) conseguiram sistematizar a prática da gestão da estratégia em um modelo que vem sendo replicado em inúmeras organizações no Brasil e no exterior. O amadurecimento do modelo pode ser percebido entre os escritos do primeiro livro, *Balanced Scorecard*, lançado em 1992, e o segundo livro, *Organização orientada para a estratégia*, publicado em 2001. O primeiro tratou basicamente de um sistema de avaliação de desempenho, e o segundo tratou, de forma mais completa, do sistema de gestão da estratégia que se resumiu em cinco princípios gerenciais: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; e gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

A SGA/AGU, nesse sentido, passou a utilizar da metodologia BSC como método para gestão da estratégia a partir de 2015, com a elaboração do *Direcionamento Estratégico 2016-2019*, e, no presente momento, em 2020, utilizando para revisão para o período de 2020-2023.

Para que o método tivesse efetividade e atingisse de forma mais ampla esse ciclo de revisão, essa abordagem foi utilizada levando em consideração os itens descritos conforme demonstra Figura 4:

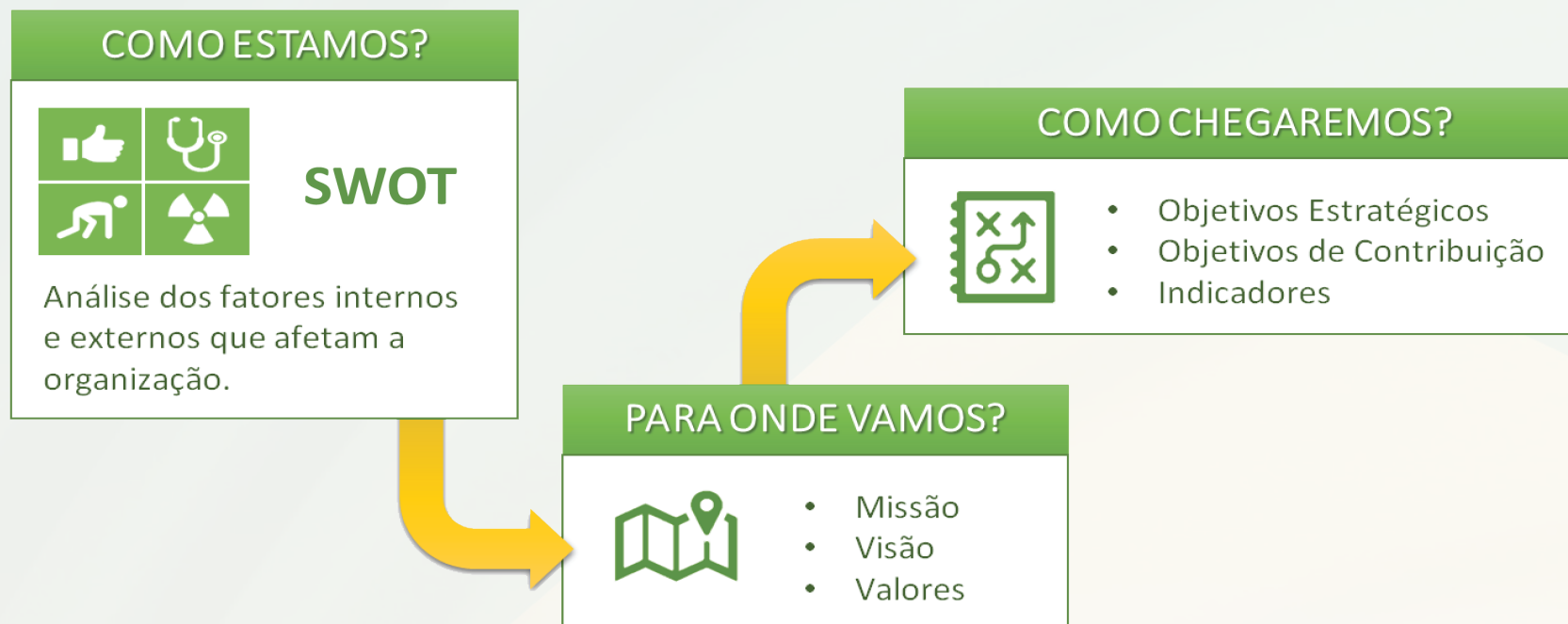
FIGURA 4 | Estratégia de ação



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997).

Da mesma forma, e complementando esse entendimento, as seguintes perguntas deveriam ser respondidas, conforme Figura 5:

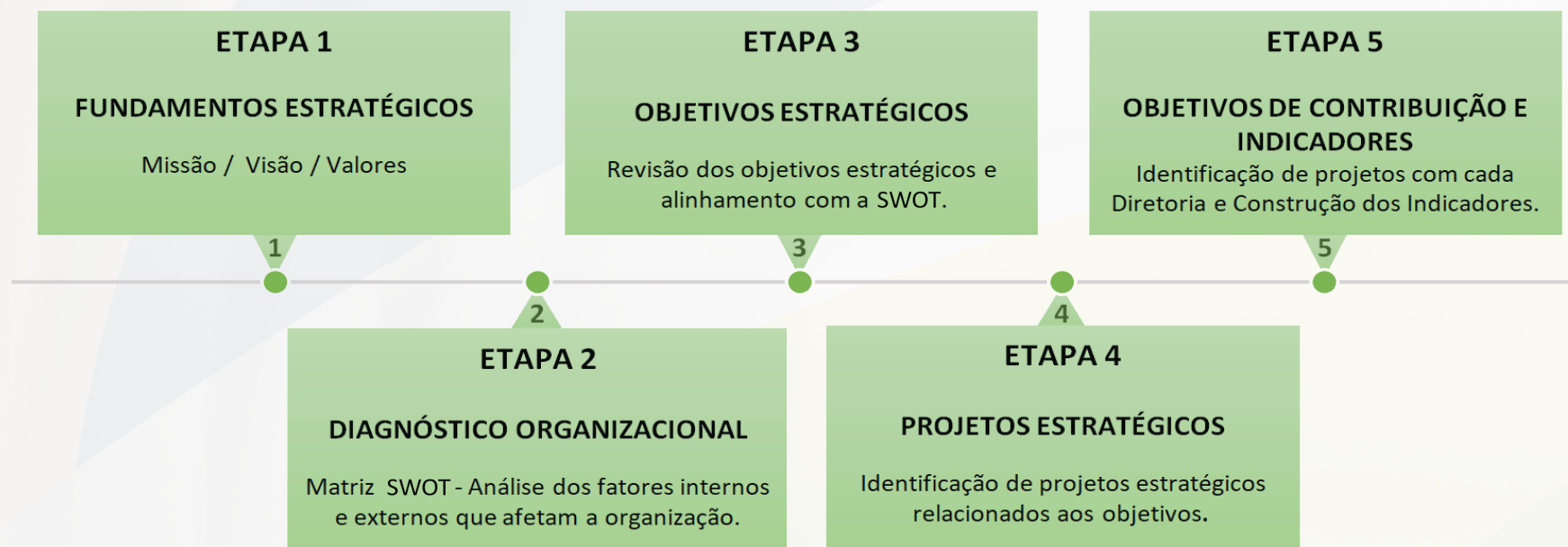
FIGURA 5 | Metodologia de Execução



Fonte: elaborado pelos autores.

Nesse sentido, o método foi estruturado em cinco etapas, conforme Figura 6.

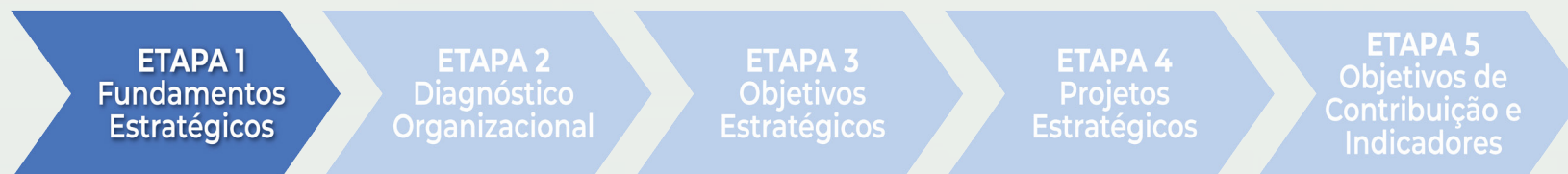
FIGURA 6 | Etapas da Metodologia



Fonte: elaborado pelos autores.

A seguir, são descritos a realização de cada etapa.

3.1. Etapa 1: Fundamentos Estratégicos

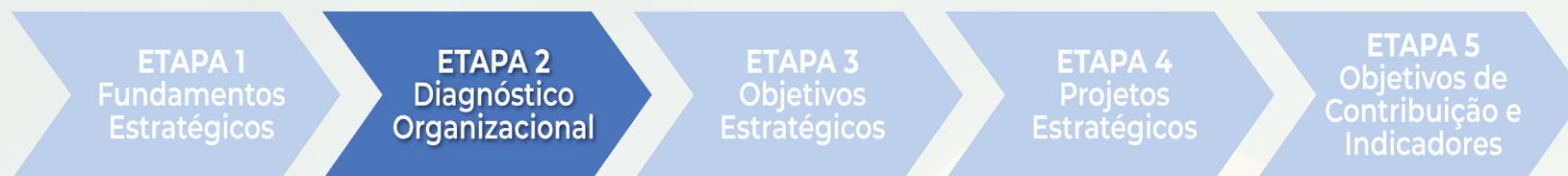


Descrição: este é o momento em que é realizado um diagnóstico organizacional utilizando a ferramenta Matriz SWOT. As etapas contempladas nesse trabalho são:

- ▶ Contribuição de todas Diretorias e Superintendências.
- ▶ Validação pela Comissão Técnica de Gestão Estratégica (CTGE).
- ▶ Priorização Estratégica.
- ▶ Consolidação e Validação pelo Comitê de Governança.

Produto: matriz SWOT revisada e priorizada.

3.2. Etapa 2: Diagnóstico Organizacional

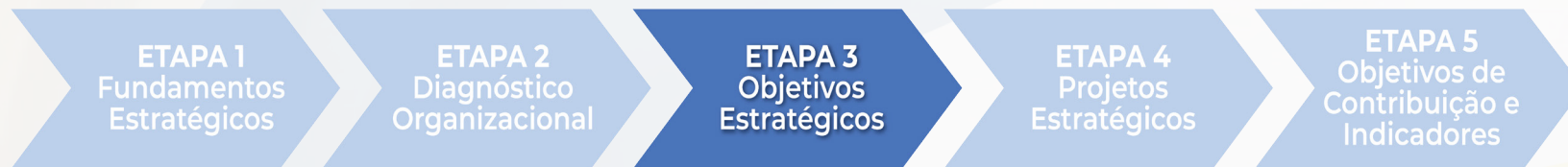


Descrição: nesta etapa, serão revisados os fundamentos estratégicos. Cabe ressaltar as seguintes diretrizes:

- ▶ Missão: razão de ser da SGA. Deve ser atraente, inspiradora e orientada para ação, além de responder as seguintes perguntas: O que, Para que, Como e Para quem fazemos?
- ▶ Visão: é a projeção futura de uma realidade desejada pela SGA.
- ▶ Valores: são as crenças e atitudes que darão a SGA sua identidade.

Produto: fundamentos Estratégicos revisados.

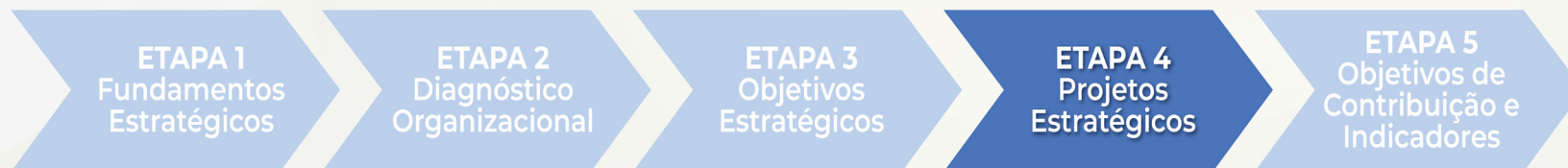
3.3. Etapa 3: Objetivos Estratégicos



Descrição: os objetivos estratégicos deverão ser revisados/construídos com base no resultado da matriz SWOT, além das Diretrizes e Desafios Estratégicos.

Produto: Objetivos Estratégicos revisados.

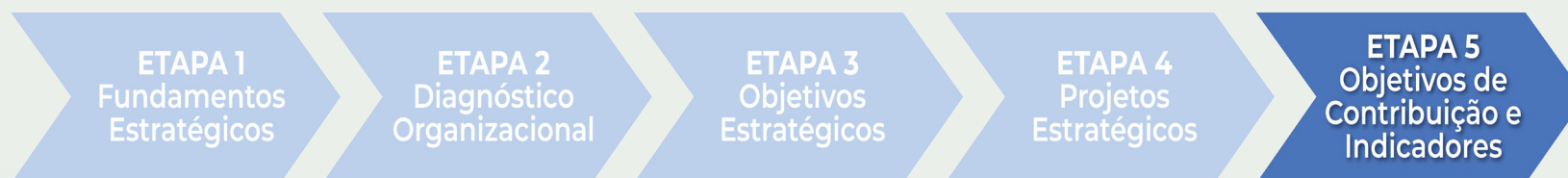
3.4. Etapa 4: Projetos Estratégicos



Descrição: este é o momento de identificar os projetos estratégicos relacionados os objetivos estabelecidos.

Produto: projetos Estratégicos identificados.

3.5. Etapa 5: Objetivos de Contribuição e Indicadores



Descrição: essa etapa está dividida em dois momentos:

1. Objetivos de Contribuição: como cada Diretoria e superintendência poderá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.
2. Indicadores: elaboração de indicadores relacionados aos objetivos estabelecidos.

Produto: objetivos de Contribuição e Indicadores elaborados.



4 PROPOSTA DE TRABALHO

Nos dias 18, 19 e 20 de fevereiro de 2020, estava previsto o XVII Encontro de Dirigentes da SGA. Esse encontro é realizado periodicamente e é composto pelos gestores da SGA (CGGE: Comitê de Governança e Gestão) com o objetivo de deliberarem sobre assuntos estratégicos e transversais à Secretaria.

Para que o trabalho tivesse a participação de todos, o encontro agendado nas datas citadas foi direcionado exclusivamente para realização do evento denominado: Workshop de Planejamento Estratégico da SGA.

Com base nisso, foram estabelecidas algumas premissas para realização do encontro e, por consequência, aplicação da metodologia, conforme Figura 6, Figura 7, Figura 8 e Figura 9.

FIGURA 7 | Formação de três grupos (4 integrantes em cada)



Fonte: acervo da AGU.

FIGURA 8 | Estabelecimento de metas por período de aplicação das dinâmicas



Fonte: acervo da AGU.

FIGURA 9 | Consolidação e exposição de resultados em tempo real



Fonte: acervo da AGU.

4.1. Oficina: primeiro dia

Para o dia 18/02/2020, foram estabelecidas as seguintes metas:

1. Revisar os Fundamentos Estratégicos (Missão, Visão e Valores).
2. Priorizar itens elaborados pelo CTGE (Comité Técnico de Gestão Estratégica), através da Matriz SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Para fins de organização, foi dividido da seguinte forma:

FIGURA 10 | Apresentação da Missão



Fonte: acervo da AGU.

MANHÃ

Meta: Revisar os Fundamentos Estratégicos.

Como foi realizado:

- ▶ Foi feito um alinhamento teórico com todos os participantes.
- ▶ Exposição dos dados da pesquisa realizada 1 semana antes do evento com todas as áreas da SGA.
- ▶ Foram realizadas três dinâmicas de revisão para:
 - ▶ Missão
 - ▶ Visão
 - ▶ Valores

No final da manhã, os resultados foram consolidados mediante deliberação do CGGE (Comitê Gestor de Gestão Estratégica); como mostra Figura 10.

TARDE

Meta: priorizar itens da Matriz SWOT

Como foi realizado:

- ▶ Foi realizado um alinhamento teórico com todos os participantes sobre a ferramenta utilizada.
- ▶ A dinâmica foi dividida em duas partes, com objetivo de analisar:
 - ▶ O ambiente interno: forças e fraquezas.
 - ▶ O ambiente externo: oportunidades e ameaças.
- ▶ Foi utilizada a Matriz SWOT, previamente elaborada pelo Comitê Técnico, porém com uma grande quantidade de itens em cada perspectiva. Assim, como forma de mitigação, o trabalho consistiu em priorizar cinco itens para cada quadrante.

No final da tarde, o “Comitê Gestor”, por meio de deliberação, priorizou os itens mais estratégicos para aquele momento e cenário atual da AGU. Cabe ressaltar que os demais itens não foram descartados, e sim colocados em um “Plano de Ação” para tratamento posterior, conforme Figura 11 e Figura 12.

FIGURA 11 | Plano de Ação



Fonte: acervo da AGU.

FIGURA 12 | Debate entre os participantes



Fonte: acervo da AGU.

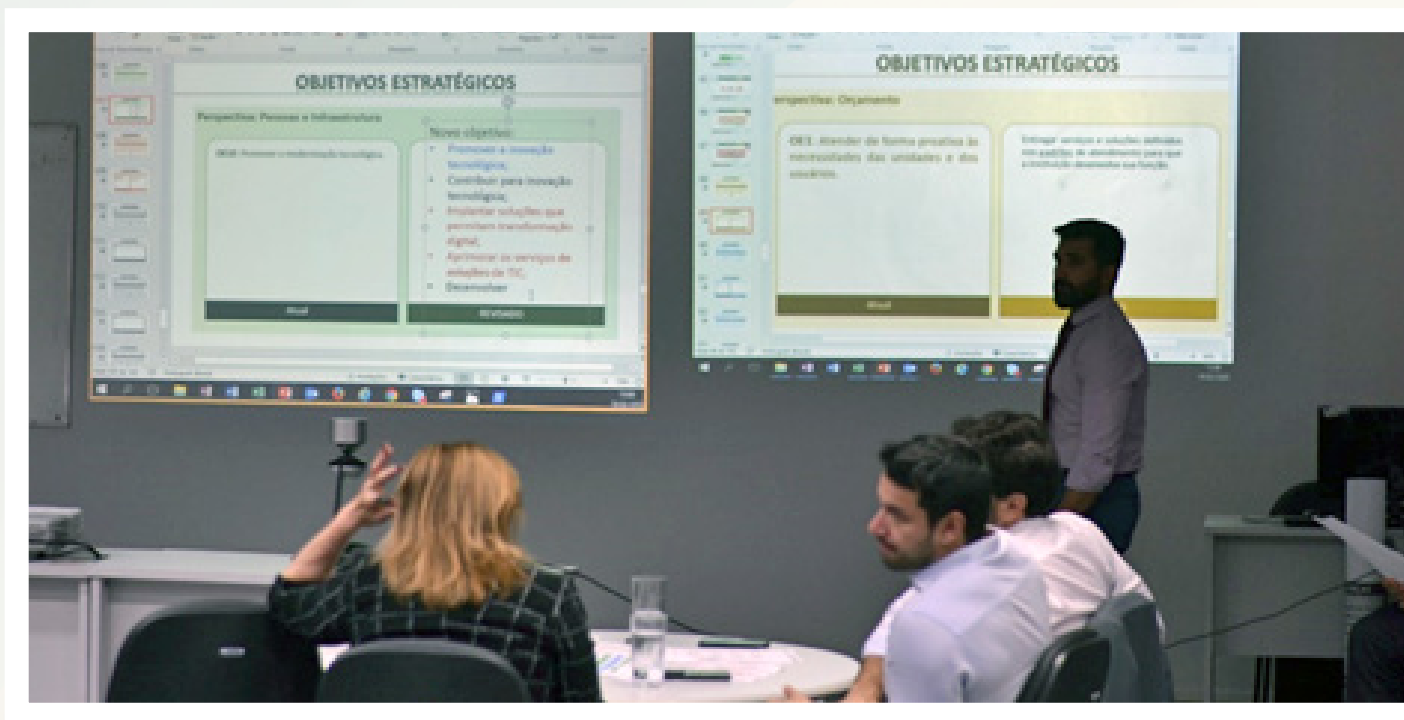
4.2. Oficina: segundo dia

Para o dia 19/02/2020, foram estabelecidas a seguinte meta:

- Revisão dos Objetivos Estratégicos.

O segundo dia teve uma dinâmica diferente, ante os desafios em consolidar os objetivos dispostos no Mapa Estratégico anterior, com vistas a alinhar os Desafios e Diretrizes estabelecidos pela SGA, conforme Figura 13.

FIGURA 13 | Apresentação dos objetivos

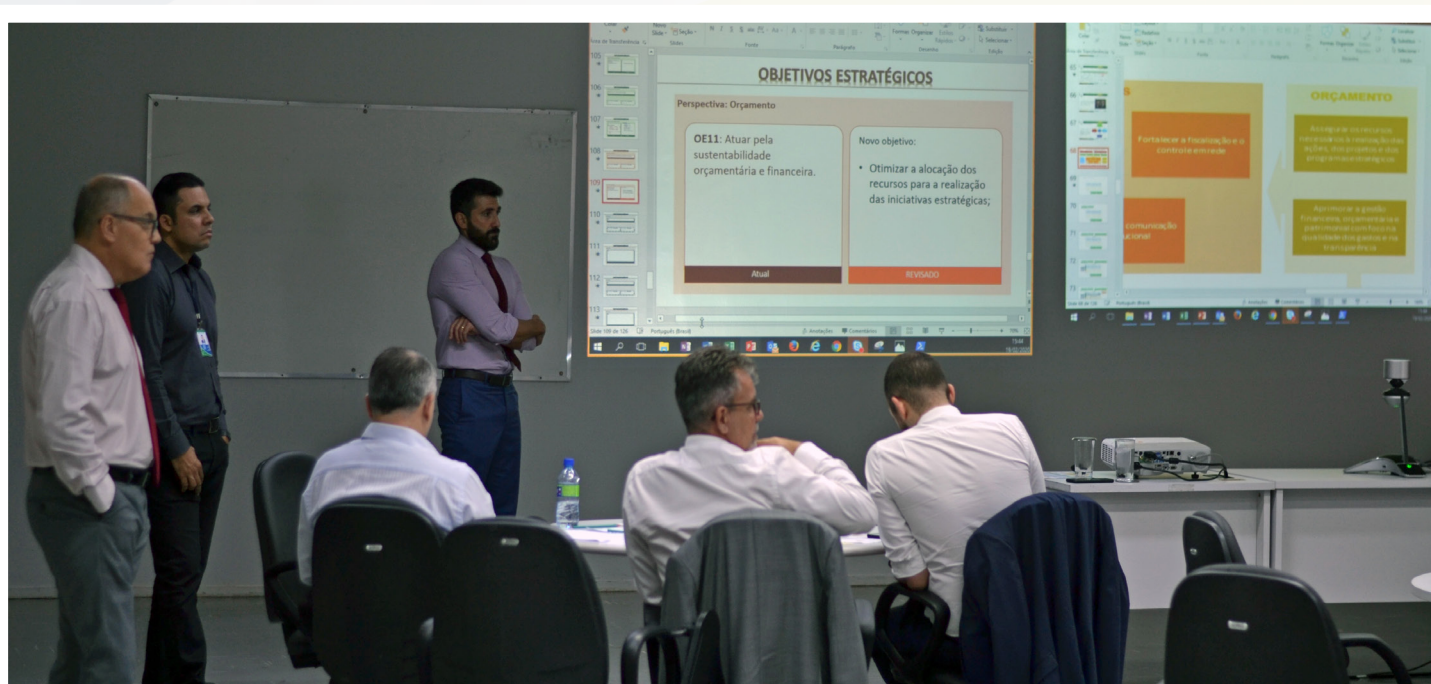


Fonte: acervo da AGU.

Como a etapa anterior, foi realizado um alinhamento teórico sobre Balanced Scorecard (BSC) e seu relacionamento com a Matriz SWOT. O importante nesse momento foi demonstrar a relação entre as duas abordagens e como elas são empregadas no setor público, no âmbito de revisão dos objetivos estratégicos, escopo desse trabalho.

Feito o alinhamento conceitual, cada objetivo foi revisado, assim como novos foram elaborados por meio de votação e consenso comum, conforme Figura 13 e Figura 14.

FIGURA 14 | Apresentação dos objetivos



Fonte: acervo da AGU.

FIGURA 15 | Participantes



Fonte: acervo da AGU.

4.3. Oficinas: terceiro dia

No dia 20/02/2020, foi consolidado todo o trabalho, a saber:

- ▶ Foi realizada explanação de todo assunto abordado, assim como o que foi discutido e construído ao longo dos dias do workshop.
- ▶ Considerações foram realizadas pelos servidores presentes, e alguns itens foram ajustados.
- ▶ O momento também foi aproveitado para iniciação e sensibilização sobre os projetos estratégicos e sua vinculação aos objetivos ora pactuados.

Por fim, foi entregue a todos os participantes o Mapa Estratégico elaborado nos dias anteriores, já em sua versão final, contendo os ajustes e adendos considerados pelos servidores, como mostra a Figura 16.

FIGURA 16 | Projetos Estratégicos



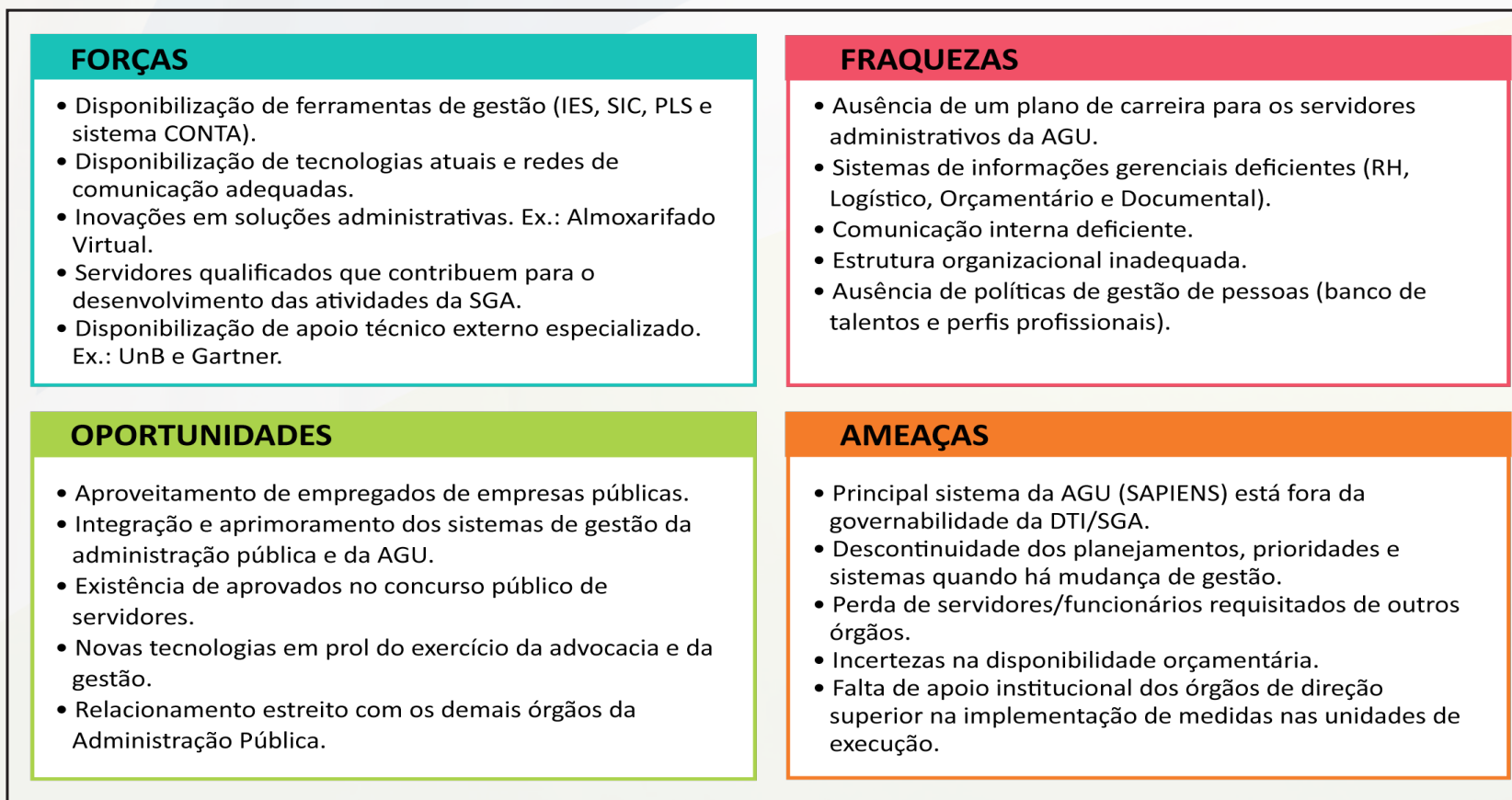
Fonte: acervo da AGU.

5 RESULTADOS

Os resultados alcançados foram os seguintes:

• Matriz SWOT revisada e priorizada

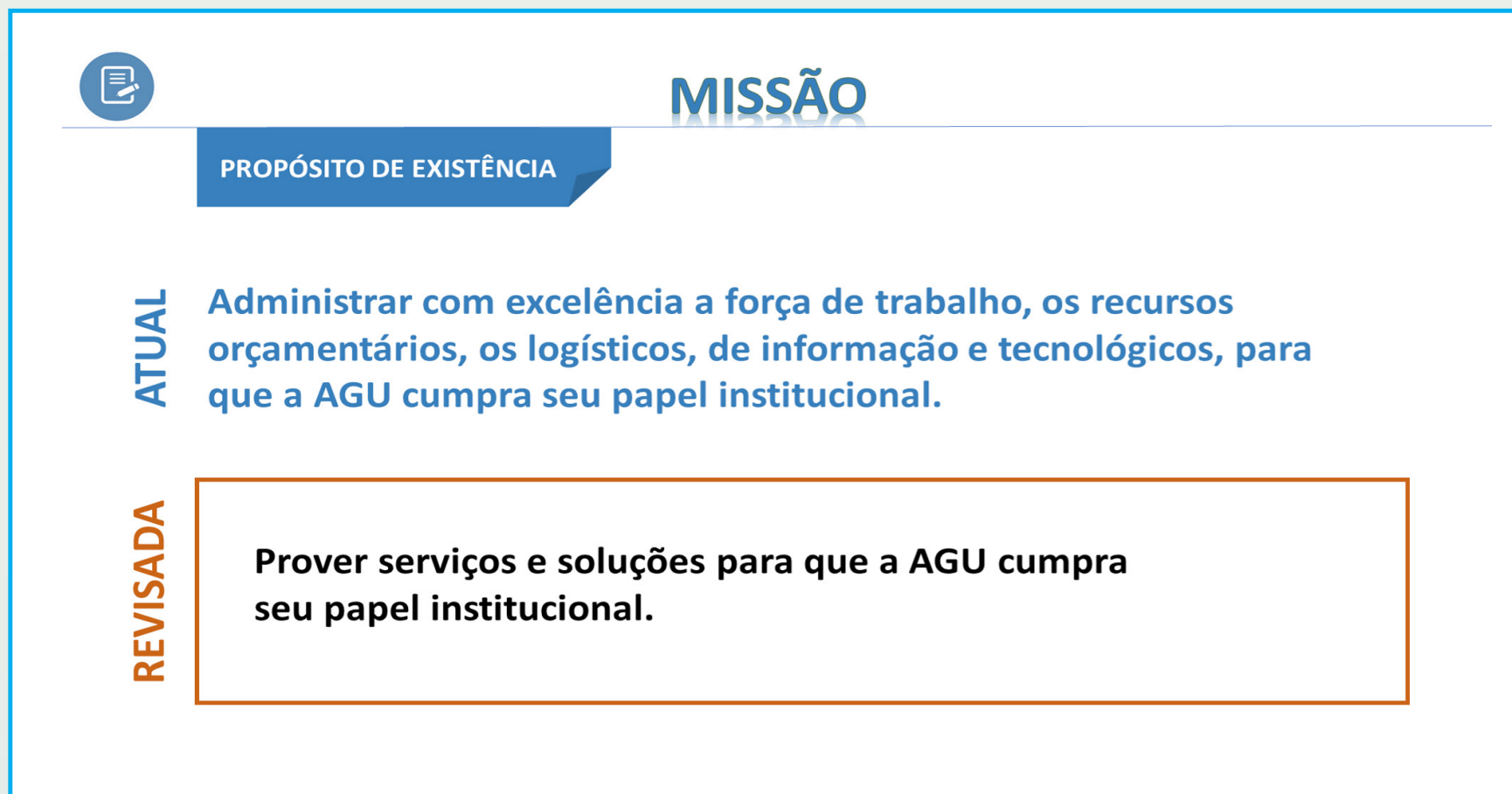
FIGURA 17 | Resultado da Matriz SWOT



Fonte: elaborado pelos autores.

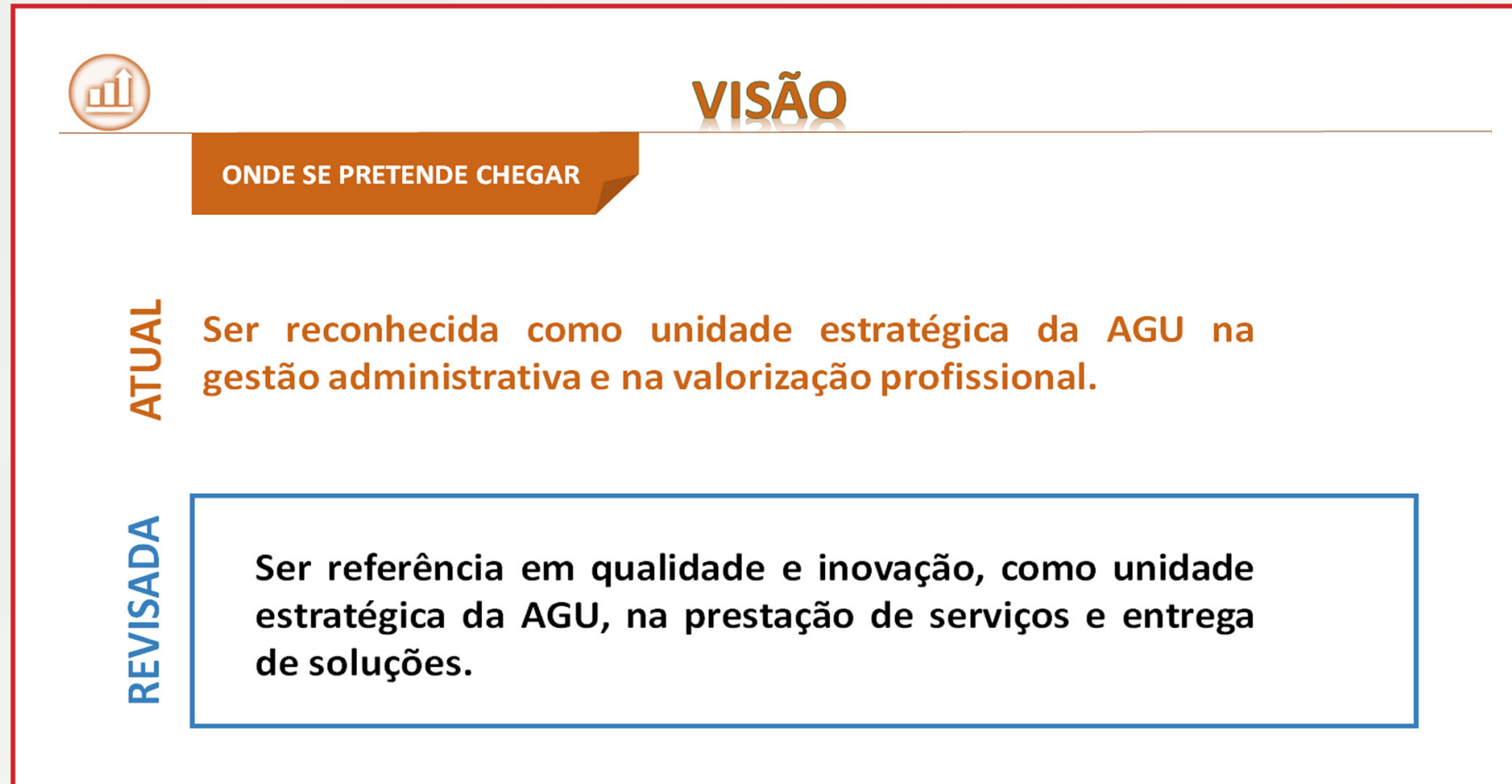
- Fundamentos Estratégicos revisados

FIGURA 18 | Missão



Fonte: elaborado pelos autores.

FIGURA 19 | Visão



Fonte: elaborado pelos autores.

FIGURA 20 | Valores



Fonte: elaborado pelos autores.

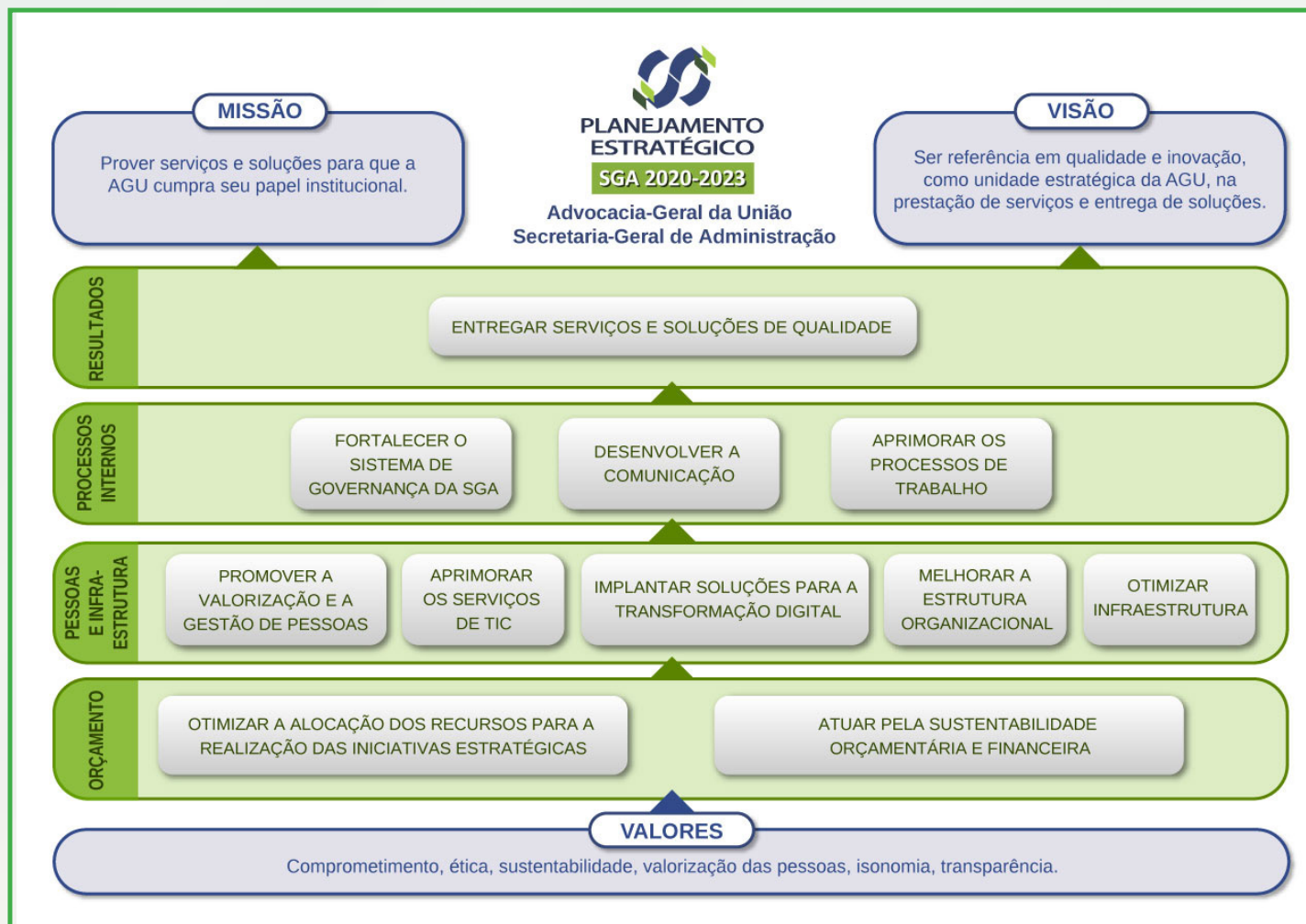
• **Objetivos Estratégicos revisados**

Foram consolidados onze (11) Objetivos Estratégicos:

- ▶ OBJ 01: Serviços e soluções de qualidade.
- ▶ OBJ 02: Fortalecer o sistema de governança da SGA.
- ▶ OBJ 03: Desenvolver a comunicação.
- ▶ OBJ 04: Aprimorar os processos de trabalho.
- ▶ OBJ 05: Promover a valorização e a gestão de pessoas.
- ▶ OBJ 06: Aprimorar os serviços de TIC.
- ▶ OBJ 07: Implantar soluções para transformação digital.
- ▶ OBJ 08: Melhorar a estrutura organizacional.
- ▶ OBJ 09: Otimizar infraestrutura.
- ▶ OBJ 10: Otimizar a alocação de recursos para a realização das iniciativas estratégicas.
- ▶ OBJ 11: Atuar pela sustentabilidade orçamentária e financeira.

• Mapa Estratégico consolidado

FIGURA 21 | Mapa do Planejamento Estratégico

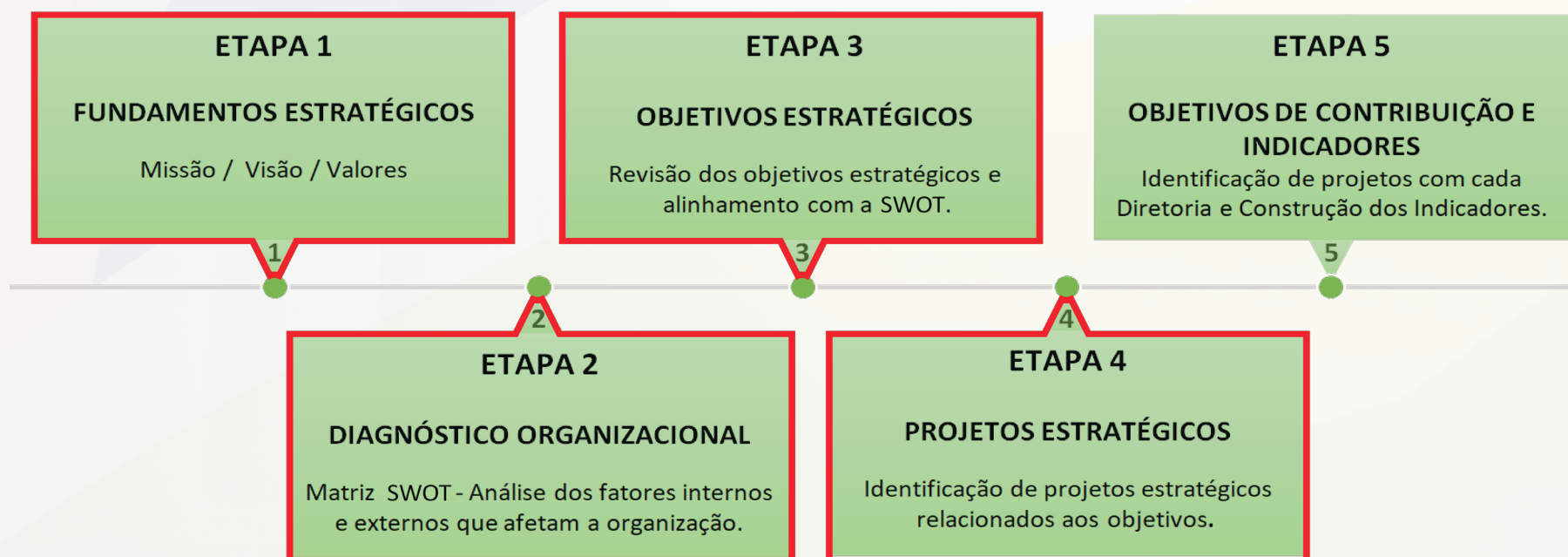


Fonte: elaborado pelos autores.

Observação: O desenho do Mapa Estratégico SGA 2020-2023 está em processos de aprovação. Então, poder ser que o desenho venha a mudar.

Durante o workshop, foram contempladas as primeiras 4 etapas da metodologia:

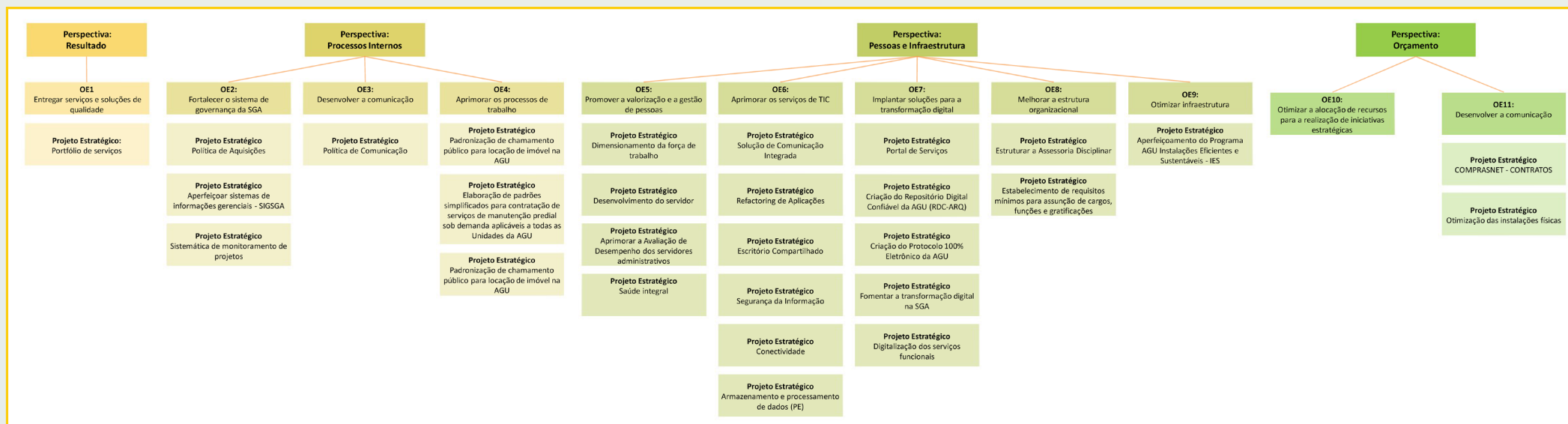
FIGURA 22 | Etapas da metodologia



Fonte: elaborado pelos autores.

• Projetos Estratégicos

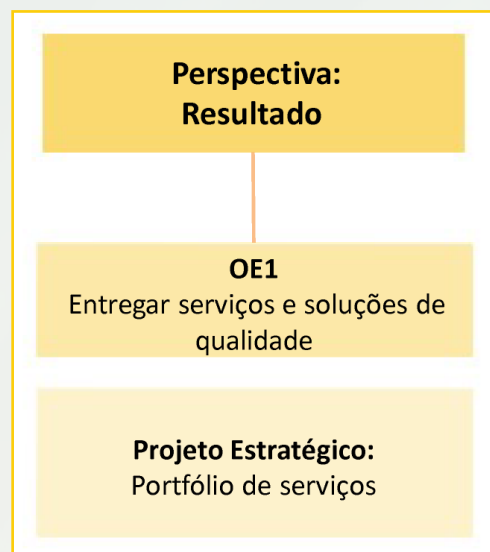
FIGURA 23 | Estratégicos



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

a. Perspectiva de Resultado

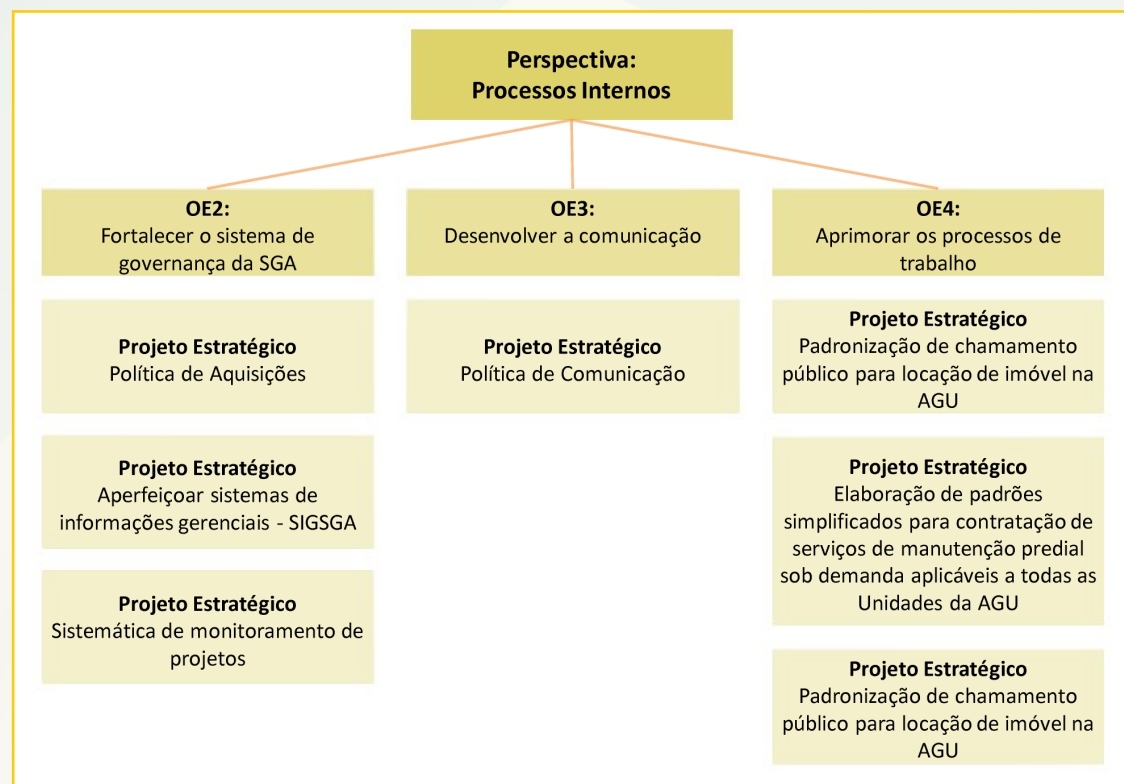
FIGURA 24 | Resultado



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

b. Perspectiva de Processos internos

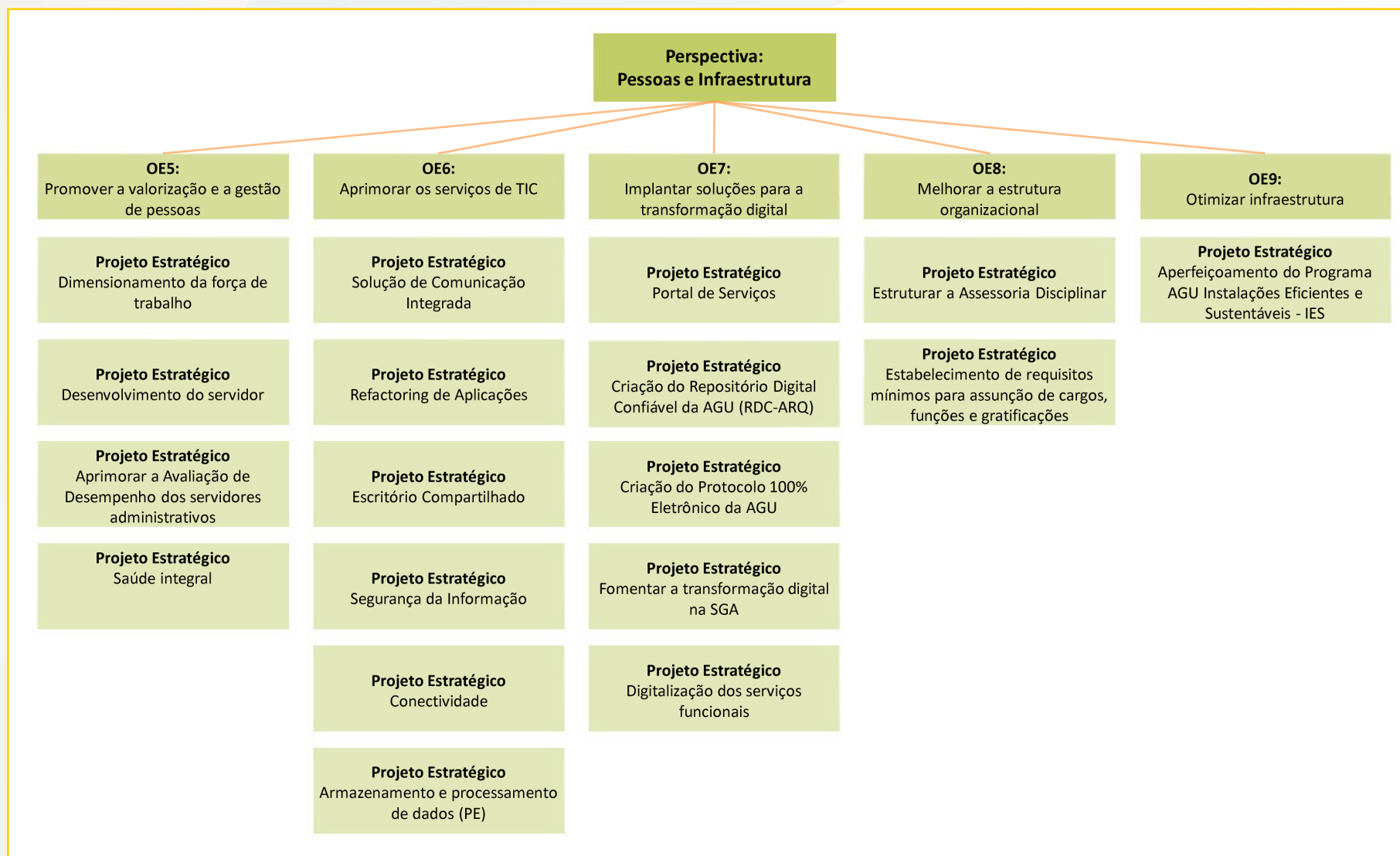
FIGURA 25 | Processos Internos



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

c. Perspectiva de Pessoas e Infraestrutura

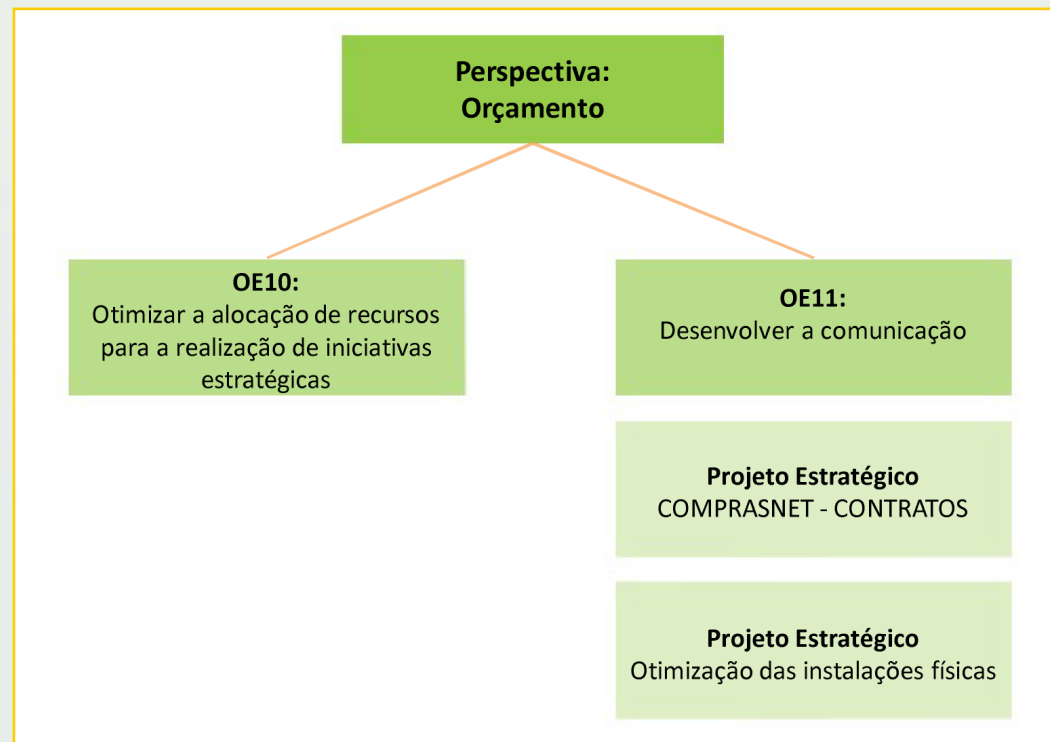
FIGURA 26 | Pessoas e Infraestrutura



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

d. Perspectiva de Orçamento

FIGURA 27 | Orçamento

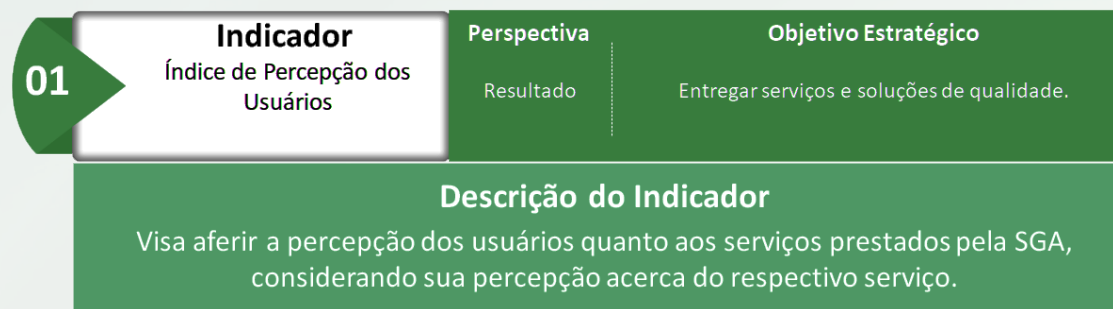


Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

• Indicadores, descrição e metas

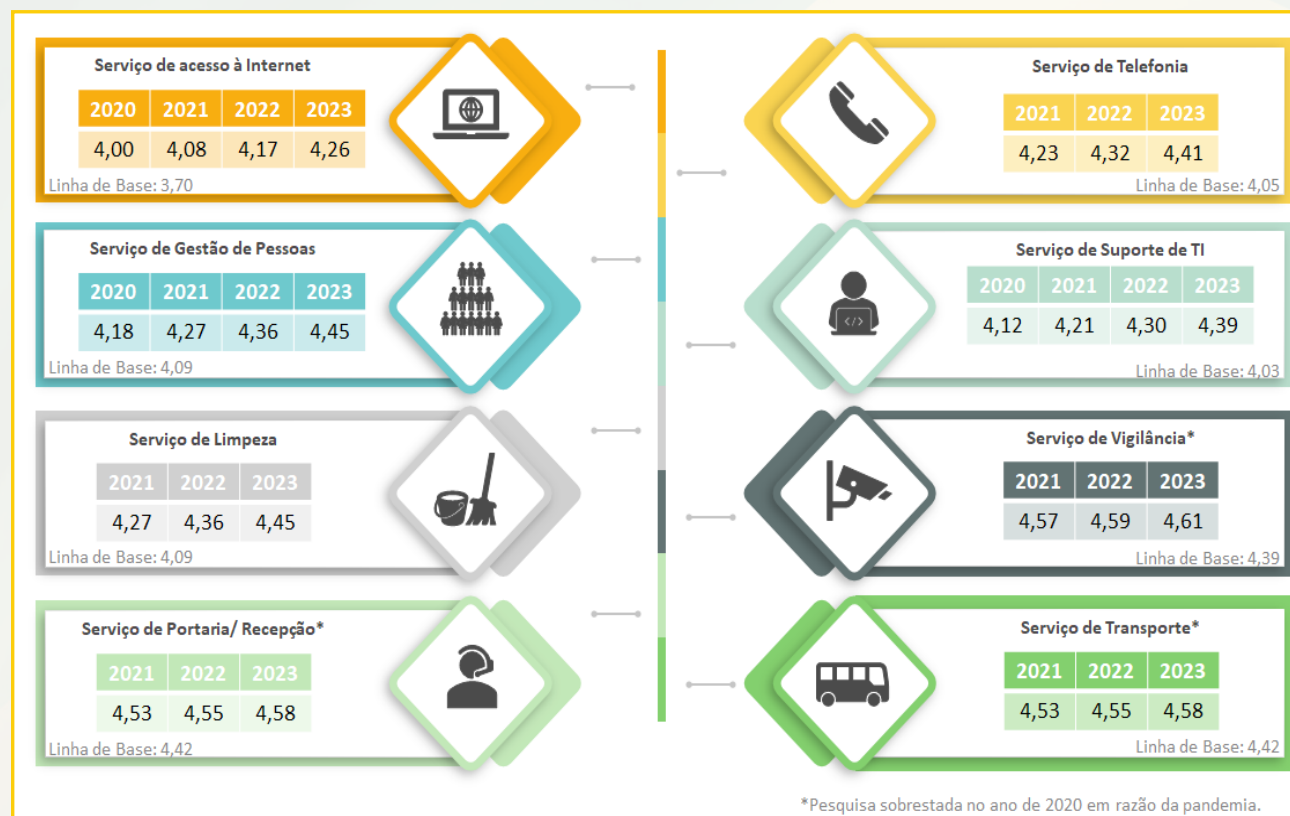
Os indicadores estratégicos que serão utilizados no Planejamento Estratégico da SGA, no período de 2020-2023, são:

FIGURA 28 | Índice de percepção dos usuários



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 29 | Tipos de serviços



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 30 | iGov SGA



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 31 | Índice de atualização dos COMPRASNET Contratos



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 32 | Índice de percepção quanto as informações da SGA



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 33 | Índice de maturidade de processos de trabalho



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 34 | Índice de maturidade de processos de trabalho



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 35 | Índice de soluções tecnológicas entregues



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 36 | Índice de automatização de processos



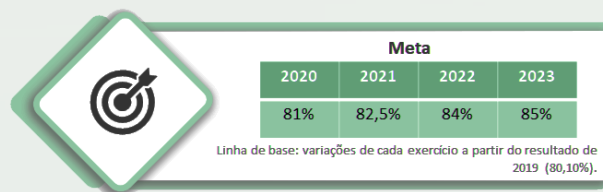
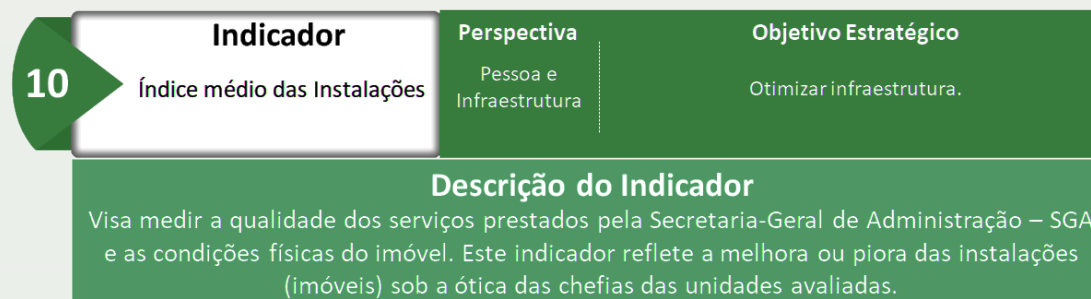
Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 37 | Índice de ocupação de cargos, funções ou gratificações



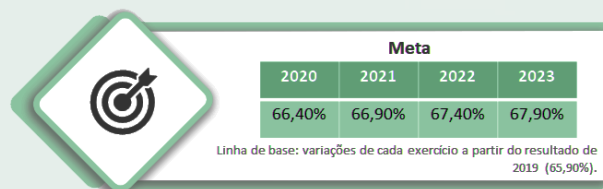
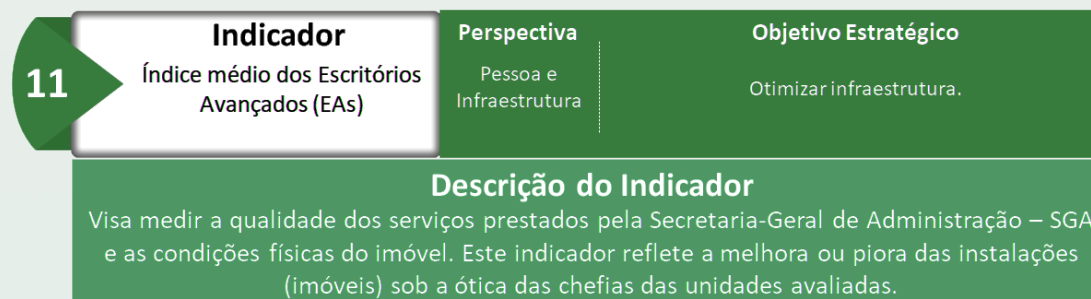
Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 38 | Índice médios das Instalações



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 39 | Índice médio dos Escritórios Avançados (EAs)



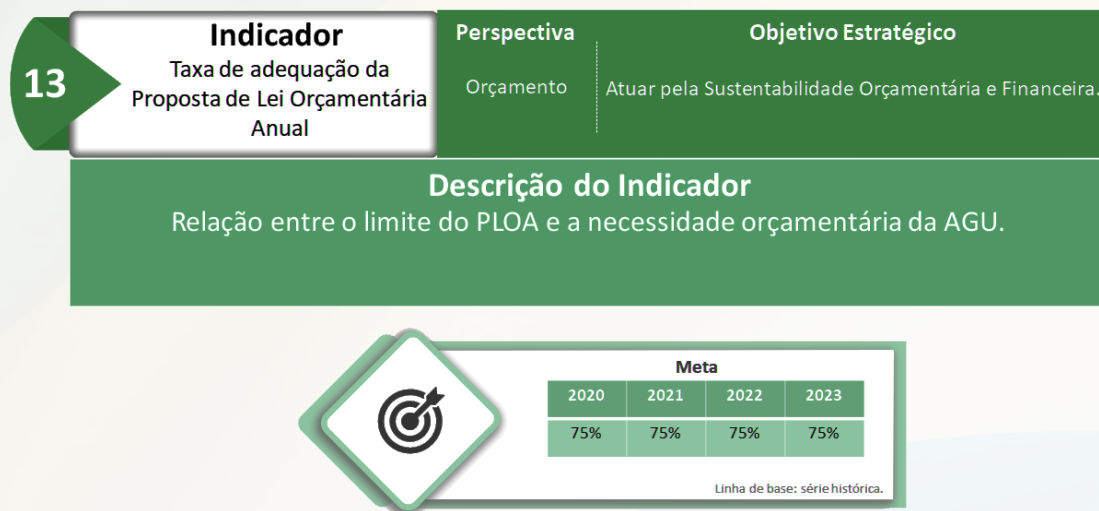
Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 40 | Índice de iniciativas estratégicas atendidas com orçamento adequado



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 41 | Taxa de adequação da Proposta de Lei Orçamentário Anual (1)



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 42 | Taxa de adequação da Proposta Orçamentária Anual (2)



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 43 | Despesa liquidada



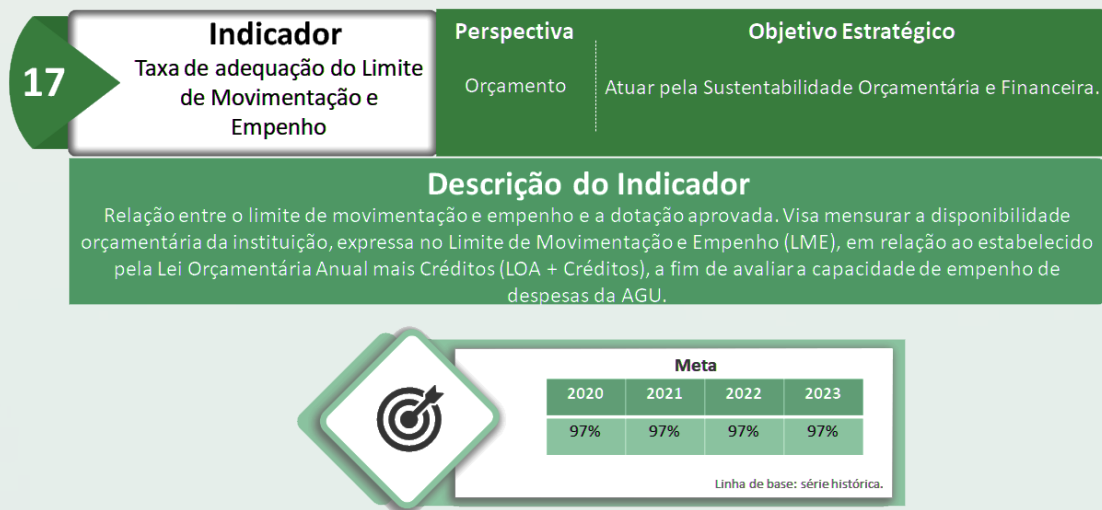
Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 44 | Taxa de liquidação da despesa aprovada



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 45 | Taxa de adequação do Limite de Movimentação e Empenho



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 46 | Taxa de adequação do Limite de Pagamento



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 47 | Quantidade de acesso às páginas da SGA



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 48 | Clima organizacional



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

FIGURA 49 | Índice de capacitação



Fonte: AGU (adaptado pelos autores).

Ao fim do workshop, todos os produtos foram entregues a CGDIR para auxílio na definição do plano de ação interno e demais atividades previstas.



Fonte: acervo da AGU.

6 CONCLUSÃO



Muitas organizações conseguiram melhorias de desempenho revolucionárias sem o uso de sistemas gerenciais formais. A liderança carismática e a arte da gestão são forças poderosas e habitualmente eficazes. No entanto, o desempenho que depende do poder dos líderes dificilmente é sustentável no longo prazo. Se a organização não conectar a estratégia à governança e aos processos operacionais, ela não será capaz de sustentar o sucesso (KAPLAN; NORTON, 2004).

A estratégia deixou de ser inalterável. Uma boa estratégia estará em constante análise e revisão dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios (KAPLAN; NORTON, 2004).

A realização do workshop de Planejamento Estratégico da SGA é um registro das ações realizadas para alinhamento da Secretaria com as diretrizes da AGU. Esse foi um momento importante em que todos os gestores estavam presentes e deliberam sobre o assunto. Assim, entende-se que a colaboração e participação dos servidores, no processo de construção, resultará em engajamento para alcance efetivo dos resultados pretendidos.

Neste trabalho, objetivou-se a estruturação de um método capaz de entregar os resultados esperados pela SGA/AGU, no que se refere ao Planejamento Estratégico. A metodologia escolhida foi ao encontro da maturidade conceitual e da experiência dos envolvidos, propiciando melhor aproveitamento e alinhamento com o Plano desenvolvido pelo órgão. O conjunto de ações proposto por essa metodologia objetiva a criação de uma cultura de alinhamento entre o planejamento e a execução (prática empírica).

Por fim, entende-se que a gestão estratégica é um procedimento dinâmico. Dessa forma, os resultados ora apresentados são passíveis de revisões e ajustes necessários, de acordo com as necessidades e mudanças nas diretrizes da Secretaria e da AGU.

7 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.M.; CONEJERO, M.A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, Atlas, 2019. 9788597021325.

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARZELAY, Michael. (2001). **The New Public Management**: Improving Research and Policy Dialogue. Berkeley: University of California Press.

BROWN, Terry.; NORBERG, Lennart.; BUSH, Patricia. **Balanced Scorecard Report**: Building Executive Alignment, Buy-In, and Focus with the Balanced Scorecard SWOT. EUA, 2001. Disponível em: http://www.tetriscg.com/downloads/ExecutiveAllignmentAndBuyIn_CR.pdf. Acesso em: 13 dez. 2021.

BRYSON, J. M., & ROERING, W. D. (1988). **Initiation of Strategic Planning by Governments**. **Public Administration Review**, 48, 995-1004.

BRYSON, John. (2004). **What to Do When Stakeholders Matter**. **Public Management Review**. 6. 21-53-21-53. 10.1080/14719030410001675722.

CARDOSO JR., J. C. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2011. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1446/1/TD_1584.pdf. Acesso em: 09 dez. 2021.

COLLINS, D.J.; RUKSTAD M.G. **Você sabe dizer qual é a sua estratégia?** Harvard Business Review. 2008

COOPER, Donald.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. AMGH Editora Ltda: Grupo A, 2016. 9788580555738.

FLORES, E. L. **O Alinhamento estratégico**: O Balanced Scorecard como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. Dissertação (Mestrado). Caxias do Sul. Universidade de Caxias do Sul. 2008.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Editora Mosaico Ltda, 1979.

Kaplan, R. S.; Norton, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. **The balanced scorecard - measures that drive performance**. Harvard Business Review. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, January- February, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Governança em ação** - volume 5. 1. Ed. Brasília: Publix Editora, 2014.

MATUS, Carlos. **O Método PES**: Franco Huertas. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MINTZBERG, H.; KUEN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 4ª ed. ARTMED® EDITORA S.A: Grupo A, 2011. 9788577800605.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a arte e a ciência de ser dirigente. 15. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 7ª ed. Pennsylvania: PMI, 2021.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia. Competição. Estratégias competitivas**. RJ. Editora Campus, 1999.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. **Comunicação Integrada de Marketing**: Coleção MKT em Tempos Modernos. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131471/> <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131471/>. Acesso em: 21 mai. 2020.

LISTA DE PARTICIPANTES

ADRIANA BARBOSA LIMA
CLÁUDIO CAGNI
CRISTINA SISSON DE CASTRO MASSINI JOENCK
ELAINE DE MELO XAVIER
ELISA MONTEIRO MALAFAIA
EVERSON PINTO DA SILVA
FÁBIA LOPES JUNQUEIRA
HENRIQUE LIMA DE OLIVEIRA
GESSÉ SANTANA BORGES
LEANDRO LUCIANO
MAÍRA DE SOUZA MATTIA
MARCELO FENOLL RAMAL
MARGARETTE BRITES BARBOZA
MARIA DALVA PIMENTEL MENDES FERNANDES

MARIA EUNICE CORRÊA BEZERRA
MARIA LUCIA DE PAULA CARVALHO
MARTA EMILIA BARROS COELHO SILVA
NAIMAR CABELEIRA DE ARAUJO MORETTI
ROBLEDO DOHMER
RODRIGO JÖRG PFEILSTICKER
ROSIANE MARIA ALVES DE CARVALHO
SAMUEL WIACZOREK MARIANO
TABATA GALAS REGO
TIAGO LIMA DA SILVA FIORAVANTE
VINÍCIUS GARCIA ROCHA
JAQUELINE DE SOUZA LOPES
PAULA TEREZA DE CARVALHO PENHA
LUCIANA ANCHIETA BOUÉRES



SECRETARIA-GERAL DE
ADMINISTRAÇÃO



ISBN: 978-85-60313-45-7



CSL