



# **GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB**

**O que é Planejamento Estratégico?**



**PETRUS ELESBÃO LIMA DA SILVA**  
PRESIDENTE

**FLÁVIO FEITOSA COSTA**  
VICE-PRESIDENTE

**HENRIQUE FARINON**  
DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

**LEONARDO ANDREOTTI PAULO DE OLIVEIRA**  
DIRETOR JURÍDICO

**ELISE BRITES**  
DIRETORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

**MACLEULER COSTA LIMA**  
DIRETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

**DOUGLAS AVEDIKIAN**  
DIRETOR DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

# PALAVRAS DO EMBAIXADOR DA GOVERNANÇA



É com muita felicidade que apresento o **Planejamento Estratégico da Rede Governança Brasil (RGB) 2021-2025**.

Planejar é antecipar ações para atingir certos objetivos, que vêm de necessidades criadas por uma determinada realidade, e, sobretudo, agir de acordo com essas ideias antecipadas, é também, pensar grande, arrojado e sonhar. E na RGB, sonhamos juntos por um país melhor através da governança pública.

Quem faz parte da RGB sabe das dificuldades que passamos, com poucos recursos, muitas vezes falta de apoio à causa, e a importância de estarmos unidos por este sonho. A construção do planejamento estratégico da RGB é um sonho coletivo, porém exequível, pois nele há uma estratégia simples e eficaz que será executada por todos nós, voluntários da RGB “não perdermos a esperança”.

Essa estratégia, não perder a esperança, vai ajudar na busca e na realização de cada sonho colocado nesse documento, através das metas e ações traçadas. E, com base nessas ações, fortalecemos ainda mais os trabalhos voluntários da RGB, dando impulso e garra para realizarmos as quase quinhentas ações contidas nele.

Hoje estamos em 21 estados e já somos mais de 400 voluntários sonhando juntos, espalhados pelo país, trabalhando de forma colaborativa e unidos pela mesma causa. Desde o ano de 2019 quando a RGB foi fundada, temos trabalhado muito, entregamos inúmeras ações, como por exemplo, a Cartilha de Governança Municipal que já é conhecida nacionalmente, e internacionalmente, lançamos a Rede Governança Argentina (RGA). Assim como estas entregas, queremos ir além, e para isso trabalhamos no planejamento estratégico da Rede vigente até 2025.

Todas as ações que constam nele são realizadas por voluntários que estão alocados nos Comitês Temáticos e Grupos de Trabalho dedicando-se incansavelmente em prol da governança pública brasileira.

Por meio desse instrumento de governança interna da própria RGB poderemos fazer uma análise de onde estamos, para onde vamos, e, aonde queremos chegar, e assim, estabelecer novas metas para 2026. Esse registro é de suma importância para que o Brasil conheça o trabalho sério e técnico que vem sendo desenvolvido pela Rede Governança Brasil. Um movimento cívico, apartidário, unido, e que considero familiar,



pois nele estão pessoas voluntárias e que lutam, assim como eu, pela mesma causa – a governança pública.

Quero destacar o grande trabalho que realizamos neste ano com a implantação de 26 Comitês e Grupos de Trabalho. Para 2022 seguiremos nesse caminho, temos muito a colaborar pelo Brasil, e queremos fazer a diferença, estarmos parados, esperando as coisas mudarem, não fará a diferença, queremos lutar pelo Brasil e deixar nosso legado.

A RGB é formada por pessoas muito preparadas intelectualmente, e que, além disso, possuem um coração enorme. Profissionais que depois de um dia de trabalho pesado, param suas atividades e rotinas para dedicarem seu tempo as atividades voluntárias pela boa causa.

Também expresso meu profundo agradecimento à Diretoria de Assuntos Estratégicos da RGB e equipe técnica, responsáveis pela condução dos trabalhos do planejamento estratégico e, que tem trabalhado incansavelmente na elaboração deste instrumento, são profissionais de altíssima competência que empregam esforços de forma colaborativa com o intuito de apoiarem os trabalhos da RGB, isso é demonstração de amor à pátria.

Tenho certeza de que Deus está conosco, iluminando e abençoando nosso caminho. Vamos em frente amigos, sem perder a esperança, acredito que podemos transformar a administração pública brasileira através da governança, temos essa ferramenta de transformação em nossas mãos e o nome dela é governança pública. Da governança à esperança, todos unidos para transformar o Brasil.

*Ministro Augusto Nardes*

*Fundador e Embaixador da Rede Governança Brasil*



## INTRODUÇÃO

A RGB representada pela Diretoria de Assuntos Estratégicos elaborou o presente manual com o objetivo de demonstrar de forma clara os conceitos desta importante ferramenta que é o Planejamento Estratégico, bem como a metodologia de sua elaboração.

Para facilitar a compreensão o manual foi dividido em 4 partes:

- ✓ 1 – O que é estratégia?
- ✓ 2 – Planejamento Estratégico X Gestão Estratégica?
- ✓ 3 – A Concepção da Gestão Estratégica da RGB.
- ✓ 4 – Como é a Gestão Estratégica da RGB?





## SUMÁRIO

1 – O QUE É ESTRATÉGIA? .....	7
2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB.....	9
3 – A CONCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB .....	12
3.1 - Construção da Planejamento Estratégico da RGB.....	13
3.1.1 Diagnóstico Estratégico – Análise de SWOT .....	13
3.1.2 Balanced Scorecard (BSC).....	14
3.2 – Execução do Plano de Ação .....	17
3.3 – Monitoramento – Plano de Diretrizes .....	17
3.4 – Avaliação – Inteligência Estratégica.....	18
4 – A GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB .....	20
4.1 Pilares Estratégicos .....	21
4.2 Missão .....	22
4.3 Propósito.....	22
4.4 Visão.....	22
4.5 Valores .....	23
4.6 Objetivos Estratégicos.....	24
4.6.1 Alinhamento do Planejamento Estratégico da REDE com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU .....	25
4.7 Plano de Ação da RGB.....	27
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	30



# PARTE 1

## O QUE É ESTRATÉGIA?



## 1 – O QUE É ESTRATÉGIA?

O conceito milenar de estratégia surge associado a aplicações militares. Na literatura especializada, remonta há cerca de 2.500 anos, quando Sun Tzu publicou “A Arte da Guerra”. Neste documento a frase marcante do general chinês é: *“Todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas não conseguem ver a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas.”*

A própria formação da palavra, revela sua denotação bélica: etimologicamente, deriva do grego antigo *strategos* (de *stratos*, “exército”, e *ago*, “liderança”) e simboliza “a arte do general”. Do ponto de vista militar, em suma, estratégia corresponde ao caminho escolhido para a vitória, no contexto de guerra.

Posteriormente o termo “Estratégia” foi utilizado em outras áreas, tais como gestão empresarial, econômica, política e no esporte. Neste contexto empresarial é o conjunto de decisões formuladas cujo foco é o de posicionar a instituição no ambiente externo (mercado) no qual está inserida, bem como levando em consideração seu ambiente interno.

Segundo Kaplan e Norton:

1. **O conceito de estratégia:** “Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos dos clientes financeiros.”
2. **A estratégia significa ter foco:** “A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que reforçam a criação de valor para os clientes.”
3. **A estratégia exige mudanças no status quo:** “A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças.”
4. **A estratégia concretiza a visão:** “A visão cria a imagem do destino. A estratégia define a lógica de concretização da visão. Visão e estratégia são complementos essenciais.”
5. **A estratégia precisa ser mensurada:** “Meça a estratégia. Significa que todos os objetivos e indicadores do Balanced Scorecard (*veja conceito do BSC na página 23*) – financeiros e não-financeiros – devem emanar da visão e da estratégia da organização”.
6. **A estratégia reflete a proposição de valor:** “A proposição de valor para o cliente e a maneira como se converte em crescimento e rentabilidade para os acionistas são os fundamentos da estratégia.”





**PARTE 2**

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

**X**

**GESTÃO  
ESTRATÉGICA DA  
RGB?**



## 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO X GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB

“O propósito da gestão é a ação”.  
(Henry Mintzberg)

O adjetivo “estratégico”, que classifica o substantivo “planejamento”, coloca a ideia de que o planejamento se apresenta como **ferramenta capaz de definir, com apoio na análise dos ambientes internos e externos, bem como na avaliação de cenários, a estratégia organizacional** segundo o entendimento de seu ambiente, mediante avaliação de oportunidades e ameaças externas com forças e fraquezas internas.

O planejamento **deve ser um processo contínuo e permanente** onde é fundamental a identificação clara dos problemas, das soluções ordenadas, de suas causas - efeito, do conhecimento, do caminho a ser percorrido e dos instrumentos para melhor utilização dos recursos.

Para Peter Drucker, citado por Oliveira (2010, p.6), **“o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”**.

Por isso, o Planejamento Estratégico se apresenta como um **processo contínuo e sistemático, cujos efeitos deverão ocorrer em um futuro próximo**.

O planejamento estratégico se organiza em objetivos estratégico, tático e operacional, o “planejamento estratégico”, conforme imagem abaixo pode ser explicada, como expressão utilizada para representar o planejamento elaborado pela alta administração das organizações para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. WRIGHT (2000)

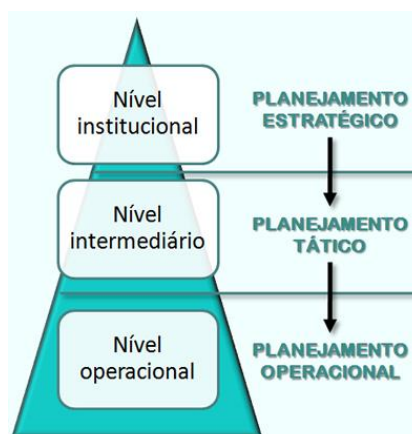


Figura 1 - A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional (Chiavenato, 2004)



O Planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças dos ambientes.

A **Gestão Estratégica** representa o desafio do processo de elaboração e implementação de estratégias e o entendimento e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias desenhadas. (TAVARES, 2010).

Conforme TAVARES (2010):

A gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional.

A gestão estratégica da RGB é delimitada por quatro fundamentos:

- Conceber planos estratégicos consistentes;
- Colocá-los em ação e mantê-los atualizados e dinâmicos;
- Foco no curto prazo;
- Ações convergentes dos comitês.



# PARTE 3

## A CONCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB



## 3 – A CONCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB

Atendendo a premissa do planejamento ser um processo contínuo e permanente a RGB adota a metodologia do PDCA para elaborar seu Ciclo do Planejamento.

O PDCA, sigla que significa *PLAN* (planejar), *DO* (executar), *CHECK* (verificar), *ACT* (ajustar) também conhecido como o Círculo da Qualidade ou Ciclo de Deming é um método interativo de gestão utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

A técnica conceitua suas etapas sucessivas:



Figura 2 - Ciclo da Gestão Estratégica da RGB – Ciclo do PDCA

1. **Construção da Identidade Estratégica:** Elaborar o Diagnóstico Estratégico; construir a identidade estratégica (missão, propósito, visão e valores); Definir os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, metas e ações que resultaram no Plano de Ação.
2. **Execução do Plano de Ação:** Executar o Plano de Ação alinhado com a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e metas;
3. **Monitoramento do Plano de Diretrizes:** comparar o planejado com o resultado alcançado.
4. **Avaliação – Inteligência Estratégica:** consiste em identificar problemas, falhas e erros quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à gestão, para mudanças de estratégias.

O ciclo é retroalimentado continuamente com vistas à melhoria contínua de processos, produtos e serviços da instituição.



### 3.1 - Construção da Planejamento Estratégico da RGB

#### 3.1.1 Diagnóstico Estratégico – Análise de SWOT

Para se realizar um Planejamento Estratégico, é necessário avaliar qual sua posição estratégica no ambiente de atuação para projetar a posição estratégica que se quer alcançar.

Esta leitura de cenário ocorre a partir da análise de ambiente. Diversas ferramentas de diagnóstico podem ser utilizadas para a análise de ambiente, a RGB adota a Análise SWOT.

A Análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico empresarial destinada a posicionar ou verificar a posição estratégica da Instituição no ambiente em questão, avaliando a partir da perspectiva de *Trengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Kotler (2000) descreve que esta análise avalia pela perspectiva, sempre em relação à competitividade:

- **AMBIENTE INTERNO** (forças e fraquezas)

A análise interna visa identificar as características competitivas da instituição que a colocam em vantagem frente aos concorrentes (pontos fortes) e as características competitivas que a colocam em desvantagem aos concorrentes (pontos fracos).

- **Pontos fracos:** são variáveis internas, desfavoráveis à instituição. Dentre as principais características, podem-se considerar as operações internas, a falta de foco no negócio, a falta de competência básica, a transferência de liderança etc. (Oliveira).
  - **Pontos fortes:** são variáveis internas, favoráveis à instituição. Pode-se considerar como pontos positivos: competências, recursos financeiros, estrutura, imagem positiva, etc. (Oliveira).
- **AMBIENTE EXTERNO** (oportunidades e ameaças):

Nessa fase, a instituição deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças, e verificar quais as melhores opções para evitar ou se beneficiar da análise.

Importante destacar que não é simples o reconhecimento das ameaças e das oportunidades e que pode levar a erros e interpretações equivocadas devido a dificuldade por parte dos planejadores de se auto reconhecer e auto avaliar de forma objetiva e imparcial. (Chiavenatto e Sapiro).

- **Ameaças:** são variáveis externas e não controláveis pela instituição que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- **Oportunidades:** são variáveis externas e não controláveis pela instituição, que podem criar situações favoráveis, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizar-se dela.



Assim sendo, as informações obtidas por meio de análise SWOT são organizadas de modo que auxiliem o entendimento, a apresentação, a discussão e a criação das estratégias a serem seguidas pela instituição.



Figura 3 - Diagrama da Análise SWOT.

Como a mudança é uma constante em qualquer organização deverá ser realizada uma nova análise SWOT à medida que os ambientes interno e externo mudam, com o objetivo de realinhar o caminho a ser seguido e o que deve ser feito (DORNELAS, 2011).

A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem ameaças e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

### 3.1.2 Balanced Scorecard (BSC)

A **construção do Planejamento Estratégico da RGB** está fundamentada em Robert Kaplan e David Norton.

Ambos os autores afirmam que a origem dos problemas está num conjunto de fatores integrados entre si: a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização, as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela, criam barreiras para sua execução.

Segundo Kaplan e Norton, “as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das mesmas ficaram para trás”. A teoria e a prática da estratégia estavam desalinhadas. E foi pensando em desenvolver a capacidade de executar a estratégia que Kaplan e Norton elaboraram o Balanced Scorecard (BSC), conforme a figura abaixo:



Figura 4: As quatro perspectivas de desempenho do BSC (Kaplan e Norton, 1992).

Assim, o Balanced Scorecard (BSC) é dividido em 4 perspectivas:

1- **Financeira**: As medições de desempenho financeiro são indicadores importantes para avaliar se a execução das estratégias empresariais, além de cumprir com seus papéis, tem contribuído para melhorar a linha de resultados. Normalmente as metas financeiras são a rentabilidade, o crescimento e o valor para acionistas.

Kaplan afirma que as medições financeiras não devem orientar um negócio e sua estratégia. Antes disso, o que os indicadores financeiros devem fazer é mostrar o resultado das demais ações desenvolvidas dentro da organização.

2- **Clientes**: Algumas empresas têm em sua base, como missão, fazer ofertas de real valor para os clientes. Esse tipo de ação tem se tornado uma prioridade para as gerências. Entretanto, posições como essa pouco falam sobre ações ou planejamento.

Diferente disso, o BSC exige que a missão seja traduzida em medidas, ou seja, ações que possam ser controladas e que realmente reflitam o que é importante para o cliente. Tudo deve ser organizado com metas de tempo, qualidade e serviços.

3- **Processos Internos**: Apesar de a perspectiva do cliente ser importante, ela não tem valor se não for traduzida em ações e processos internos. Assim, após entender a imagem que precisa ser passada para fora da empresa é hora de trabalhar os processos internos.

Com isso, deve-se focar nos processos comerciais que geram maior satisfação dos clientes. Além disso, cabe aqui a identificação e medição das habilidades e tecnologias da empresa que asseguram sua liderança contínua no mercado. Kaplan ressalta que para alcançar metas, os gestores devem focar em ações que têm a influência de seus colaboradores.





4- **Aprendizado e Crescimento**: Com as medições da perspectiva do cliente e dos processos internos, é possível entender o que a empresa considera importante para o êxito competitivo: cada organização, mesmo com objetivos próximos, responderá às perguntas de maneira diferente. Entretanto, a concorrência exige que a empresa seja capaz de se reinventar, oferecendo novos produtos e criando processos mais eficientes.

### 3.1.2.1 Mapa Estratégico

Logo após a análise do Diagnóstico Estratégico, constrói-se o mapa estratégico - ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da Instituição (missão, visão, propósito, valores, perspectiva e objetivos estratégicos).

Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico tem a função de prover um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais. Sendo assim, ele tem o objetivo de solucionar problemas da organização, tanto no ambiente interno como externo, analisando a situação gerencial sob perspectivas.

Para isso ocorrer o mapa estratégico é construído de acordo com as estratégias da Instituição, que direcionam o comportamento e o desempenho do RGB.

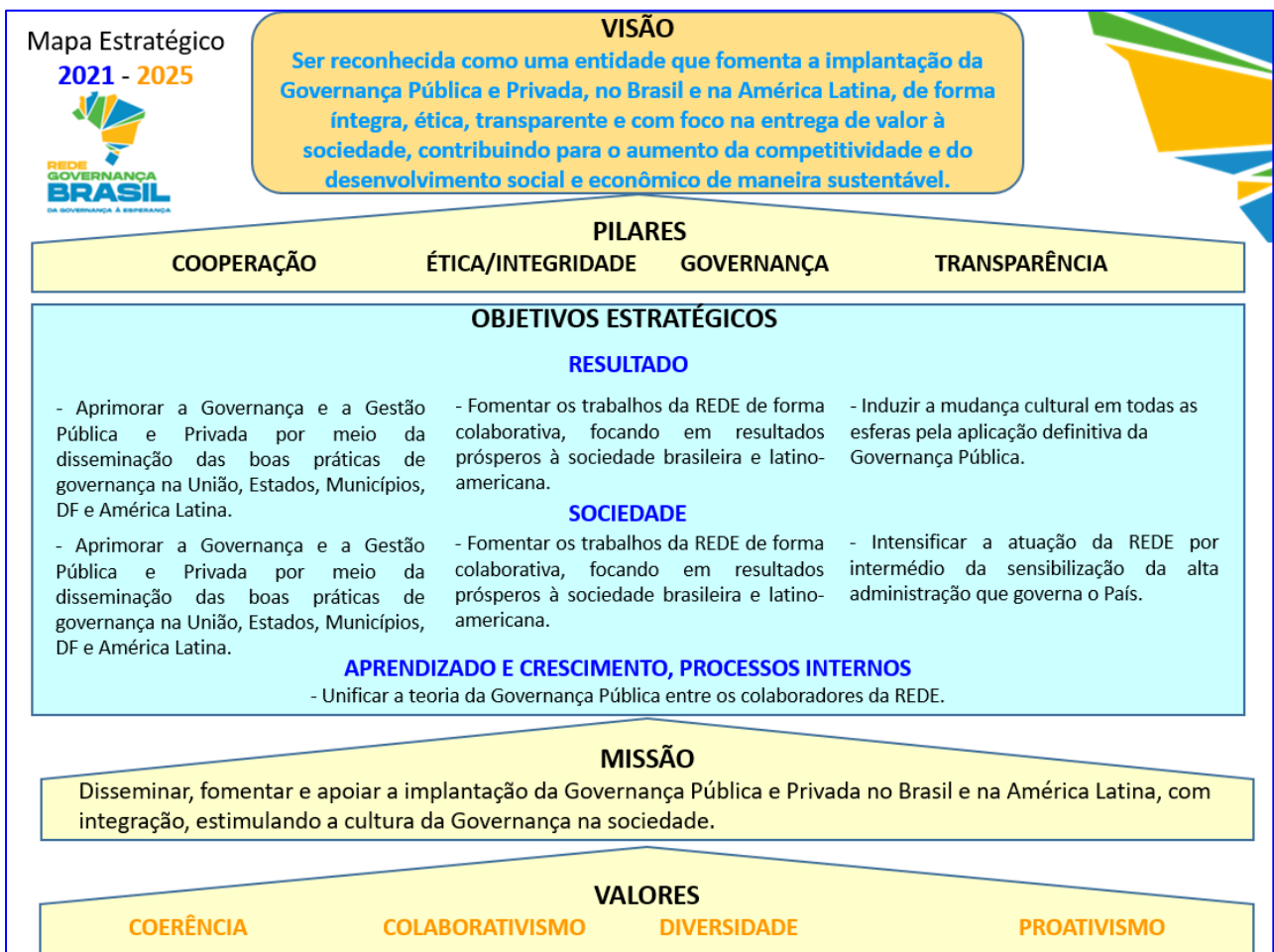


Figura 5: Mapa Estratégico da RGB adotando o BSC (Kaplan e Norton, 1992).



### 3.2 – Execução do Plano de Ação

A RGB adotou a ferramenta 5W2H (WHAT, WHO, WHEN, WHERE, WHY, HOW – O QUE, QUEM, QUANDO, ONDE, POR QUE, COMO) para a elaboração do Plano de Ação em reuniões com os Comitês, Diretorias e Grupos de Trabalho

PERGUNTA	DESCRIÇÃO	ESPECIFICAÇÃO
WHAT	O que será feito?	Ação, etapas, descrição.
WHO	Por quem será feito?	Responsabilidade pela ação
WHEN	Quando será feito?	Tempo, datas, prazos.
WHERE	Onde será feito?	Local
WHY	Por que será feito?	Justificativa, motivo
HOW	Como será feito?	Método, processo
HOW MUCH	Quanto custará?	Valores de tempo e em reais

5W2H, Perguntas e Especificações.

### 3.3 – Monitoramento – Plano de Diretrizes

O Monitoramento tem como objetivo fazer uma análise dos dados coletados para obter a informação de como o Planejamento Estratégico está progredindo e será realizado através do Plano de Diretrizes Anual.

Dessa maneira, utiliza-se a metodologia para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos. **O Plano de Diretrizes** traduz em metas anuais a estratégia definida pelo BSC.

É um processo de gerenciamento que concentra toda a força intelectual dos gerentes e servidores para a consecução das metas da organização. É um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução de um plano de ação anual.

Segundo (CAMPOS, 1992) gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema administrativo que visa a garantir a sobrevivência da instituição à competição, pela visão estratégica estabelecida com base na análise do sistema instituição-ambiente e nas crenças e valores da instituição e através do direcionamento da prática do controle de qualidade por todas as pessoas da instituição, segundo aquela visão estratégica.

O objetivo do Plano de Diretrizes é o de direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (rotina) para a sobrevivência da instituição.

Com isso a RGB visa melhorar a eficiência, a eficácia e efetividade do planejamento da instituição, sendo de vital importância a comparação do desempenho real com o planejado. Além de possibilitar a análise e acompanhamento as estratégias definidas e



identificar novos riscos que possam surgir e, assim, determinar qual a necessidade de se implementar ações corretivas e preventivas.

Os dados referentes a implementação serão coletados periodicamente e realizado o levantamento estatístico quanto à quantidade de ações implementadas, não implementadas, em atraso e outros dados relevantes.

### 3.4 – Avaliação – Inteligência Estratégica

O Monitoramento está voltado ao confronto entre “planejado e executado”, a **Avaliação** está preocupada com a própria consistência do “critério” definido, isto é, daquilo que fora planejado. Este tipo de controle é exercido, sobretudo, por meio do monitoramento ambiental, que aqui chamamos de inteligência estratégica em ambiente de controle.

A avaliação consistirá em procedimento regular, anual, para obter diagnóstico interno, a ser realizado pela Diretoria de Assuntos Estratégicos, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à sua gestão, por meio da identificação de boas práticas e da avaliação dos resultados institucionais.

Também é um processo de delinear, obter e fornecer informação útil para julgar alternativas de decisão, utilizando um conjunto de técnicas e métodos com a finalidade de identificar e medir mudanças desejadas com fins quantitativos e qualitativos.

A função avaliação tem a finalidade de:

- 1- Identificar problemas, falhas e erros;
- 2- Fazer com que os resultados obtidos sejam próximos do previsto;
- 3- Verificar se as estratégias estão proporcionando os resultados esperados; e
- 4- Obter informações gerenciais e intervir, o mais rápido, no desempenho do processo.

Dessa forma, a avaliação será um importante instrumento para corrigir o desempenho; aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade; demonstrar se as ações planejadas estão sendo realizadas e apresentando os resultados esperados.





# PARTE 4

## A GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB



## 4 – A GESTÃO ESTRATÉGICA DA RGB

Na metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico são delineados **os Objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais** para o cumprimento **da missão e o alcance da visão**.

A missão e a visão são eficazes na medida em que são associadas a objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo. Os objetivos são uma situação desejada que a instituição pretenda atingir.

Para buscar simultaneamente vários e diferentes objetivos a Rede estabeleceu graus de importância e prioridade para criar condições de sinergia entre eles. Para isso, aplicou-se uma classificação por objetivos estratégicos (mais amplos e genéricos) desdobrados em objetivos táticos, estes em objetivos operacionais. Nesta estrutura, a missão paira acima de todos os objetivos.



Figura 6 - Níveis de objetivos. Adaptada CHIAVENATO, 2004



#### 4.1 Pilares Estratégicos

A Gestão Estratégica da RGB foi alicerçada nos quatro Pilares Estratégicos oriundos do Planejamento Estratégico 2021 – 2025 da Rede de Governança Brasil.

Esta forma de gestão visa:

- ✓ Alinhar a gestão das ações e projetos às estratégias e objetivos da Rede para obtenção dos resultados esperados;
- ✓ Potencializar resultados e minimizar incertezas, problemas ou desvios de prazo;
- ✓ Ampliar a visibilidade e controle sobre o portfólio das ações, projetos e programas auxiliando a tomada de decisões estratégicas.

Assim como os Objetivos Estratégicos norteiam o Planejamento Estratégico, os quatro Pilares Estratégicos norteiam todas as ações, ideias e planos da Rede. São, em outras palavras, balizadores para que o foco estratégico seja mantido e não haja dispersão de esforços dos membros da Rede.

São eles:

- **ÉTICA/INTEGRIDADE** - Conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros na sociedade em que vive, garantindo, igualmente, o bem-estar social, ou seja, é a forma que o homem deve se comportar no seu meio social.
- **TRANSPARÊNCIA** – Atos e ações de prestar conta, demonstrar o que foi feito de forma íntegra, integral e alinhada com os valores da moral e ética.
- **GOVERNANÇA** – Otimizar a gestão através dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle com utilização do Compliance e monitorando através da Gestão de Riscos.
- **COOPERAÇÃO** – Ação baseada na relação entre indivíduos ou organizações para uma finalidade com foco em alcançar um objetivo em comum.



Figura 7 - Planejamento estratégicos x Pilares Estratégicos.



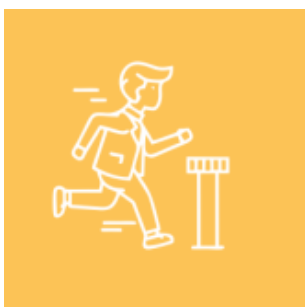
## 4.2 Missão

A missão é determinar o motivo central da existência da REDE. Representa um horizonte dentro do qual a RGB atua, ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da instituição, envolvendo inclusive as expectativas dos clientes externos (sociedade), da diretoria e dos voluntários.



**Disseminar, fomentar e apoiar a implantação da Governança Pública e Privada no Brasil e na América Latina, com integração, estimulando a cultura da Governança na sociedade.**

## 4.3 Propósito



**Promover um Estado que execute suas políticas públicas baseadas em entregas eficientes, eficazes e efetivas à sociedade, capaz de disseminar as boas práticas de Governança Pública de forma próspera à Administração Pública.**

## 4.4 Visão

*“O conceito principal de Planejamento Estratégico é a visão: uma representação mental estratégica que existe na cabeça do líder e que serve como inspiração ou ideia-guia daquilo que se precisa ser feito por toda organização.” (Chiavenato)*

Nesse contexto, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da instituição às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo como objetivo a visão de futuro e a perpetuidade do Tribunal.

Mais importante do que definir a visão, é ela ser condizente com o que é praticado. Não adianta criar uma visão, se na prática não estão sendo executadas ações para tal.



Ser reconhecida como uma entidade que fomenta a implantação da Governança Pública e Privada, no Brasil e na América Latina, de forma íntegra, ética, transparente e com foco na entrega de valor à sociedade, contribuindo para o aumento da competitividade e do desenvolvimento social e econômico de maneira sustentável.

#### 4.5 Valores

A implantação do Planejamento Estratégico se dá inicialmente através da avaliação da cultura e valores da instituição. Os valores norteiam o comportamento e as atitudes que a instituição define para alcançar seus objetivos.

Os valores são definidos como um conjunto de crenças e princípios da instituição. As crenças podem ser definidas como aquilo em que a instituição acredita como verdade e que define a direção a ser seguida. Os princípios estão relacionados a tudo que não se está disposto a perder como, honestidade, ética, respeito à sociedade e ao meio ambiente.



**I - Proativismo:** Comprometimento com a capacitação de agentes públicos, o desenvolvimento e a disseminação das boas práticas de governança em todos os entes federados, órgãos, secretarias, autarquias, fundações etc;

**II - Diversidade:** Valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões;

**III - Colaborativismo:** Os participantes da Rede Governança Brasil trabalham de forma colaborativa, prezando pelo espírito cooperativo para promover de forma institucional as boas práticas de Governança Pública;

**IV - Coerência:** Harmonia entre os princípios da Governança Pública, confiabilidade, transparência, integridade, prestação de contas (accountability), capacidade de resposta e melhoria regulatória.





#### 4.6 Objetivos Estratégicos

Segundo Chiavenato e Sapiro a missão e a visão são eficazes na medida em que são associadas a objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo. **O objetivo é uma situação desejada que a instituição pretende alcançar.**

Os objetivos devem ser claros, específicos, mensuráveis, realísticos; e têm como função apresentar as suas inter-relações de forma esquematizada, estar adequadamente relacionados a fatores internos e externos da instituição e ligados a um sistema de controle e avaliação estabelecidos.

A Rede Governança Brasil em seu Planejamento estabeleceu **05 Objetivos**

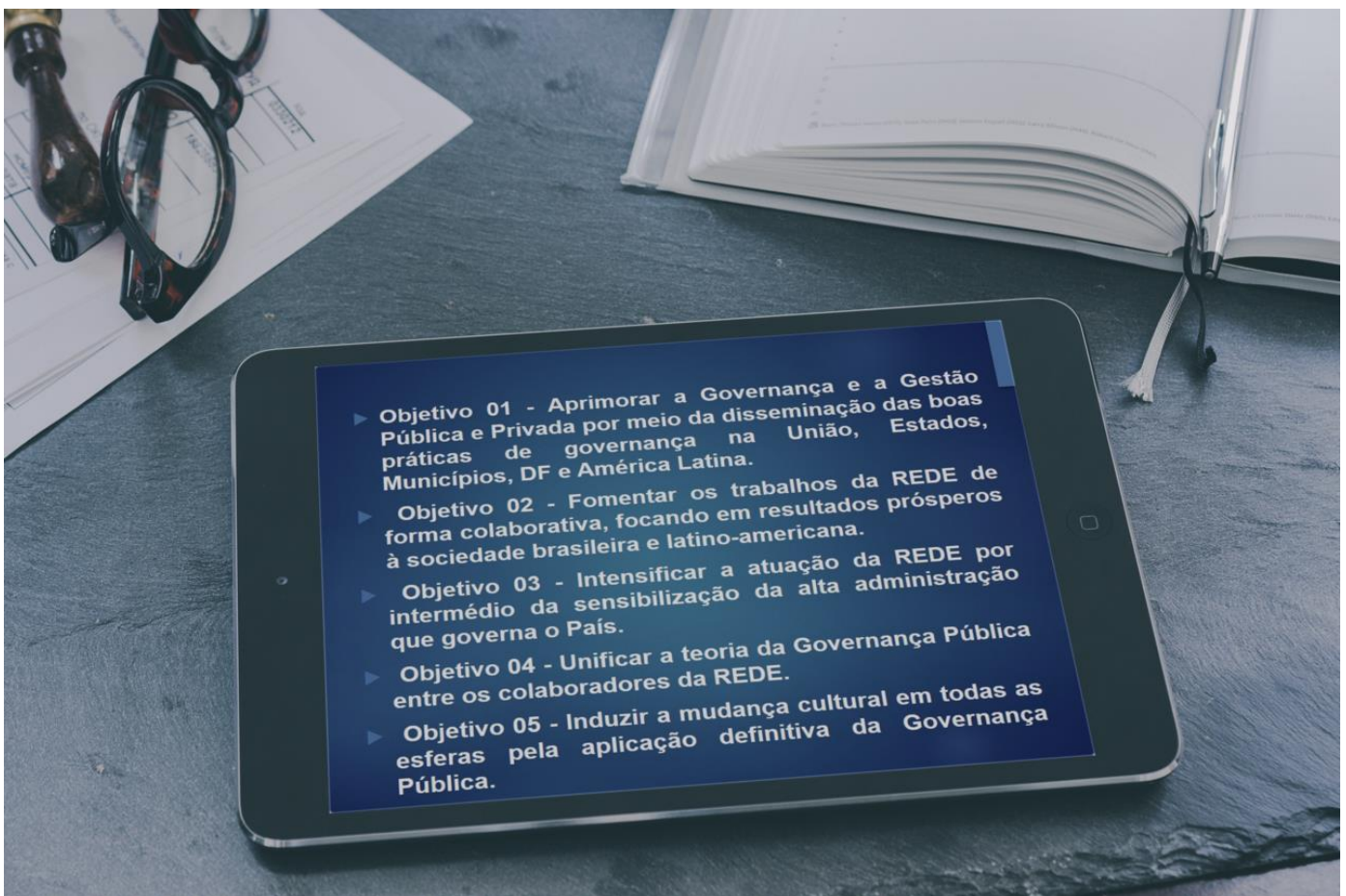


Figura 8 – Objetivos Estratégicos.



#### 4.6.1 Alinhamento do Planejamento Estratégico da RGB com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU

Diante do cenário mundial relacionado com a necessidade de fomentar a Sustentabilidade as Nações Unidas definiram em 2015 a elaboração de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte de uma nova agenda de desenvolvimento que finalizará o trabalho dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).



Figura 9 - Planejamento estratégicos x Pilares Estratégicos x ODS.

Os 17 Objetivos são integrados e indivisíveis inter-relacionando-se de forma equilibrada com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: **a econômica, a social e a ambiental.**

São como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, a sociedade civil, o setor privado e todos os cidadãos na jornada coletiva para um 2030 sustentável.

Nos próximos anos de implementação da Agenda 2030 os ODS e suas metas irão estimular e apoiar ações em eixos de importância crucial para a humanidade: **Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias.** Conheça mais em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>.



Figura 10 – Eixos dos ODS.

A Rede alinhada com a responsabilidade de fomentar a Sustentabilidade e desenvolver estratégias estimulando ações de importância para a sociedade e para o planeta direcionou os seus Objetivos Estratégicos para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da Agenda 2030 da ONU.

**“O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Peter Drucker).**

Como o objetivo do Plano de Ação é nortear as decisões futuras da Rede e monitorar os resultados, identificou-se a oportunidade de alinhar o seu Plano de Ação à Agenda 2030, tornando-se um Plano cada vez mais voltado para as pessoas, a gestão, o planeta e a prosperidade.

Deste modo, alinhados à própria visão da Agenda 2030 que sugere que para a disseminação e o alcance das metas estabelecidas pelos ODS é necessária a promoção do desenvolvimento local e regional (gestão, políticas e ações), apesar dos resultados serem globais, o Planejamento Estratégico da Rede interligou os Objetivos Estratégicos com o intuito de mobilizar os membros voluntários da Rede, bem como as organizações parceiras para que desenvolvam ações que contribuam com o atingimento dessas metas.



#### 4.7 Plano de Ação da RGB

De 01 de outubro a 30 de abril de 2021, período de elaboração do planejamento estratégico, foram realizadas **84 reuniões** para a concepção do Plano de Ação da RGB junto aos **17 Comitês** e **6 Grupos de Trabalho**. O resultado foi a concepção do Plano de Ação com **63 Objetivos Táticos** que se desdobraram em **491 ações**.

A partir desta data outros comitês e grupos de trabalho foram e serão criados, portanto, outros Objetivos Táticos e Ações serão acrescentadas no Planejamento Estratégico original.

Hoje, 27 de outubro de 2021, data da publicação e divulgação do Planejamento Estratégico da RGB, temos **25 Comitês** e **7 Grupos de Trabalho** que já produziram seus planos de ação e, incorporados ao plano de ação inicial, já contabilizam **71 Objetivos Táticos** que se desdobraram em **516 ações**.

Além do Plano de ação também foram realizadas reuniões de apoio e concepção das estratégias da RGB pela Diretoria de Assuntos Estratégicos:

- Proposta de Implementação nos Estados,
- Internacionalização da ALAGOV;
- Proposta de Fluxo e Divulgação do Boletim Informativo RGB;
- ILAB RGB;
- RGB no Combate à Fome no Brasil;
- Sistema de Cadastro de Voluntários da RGB;
- Indicador de Governança Municipal – IGOVM;
- Novo Site RGB.

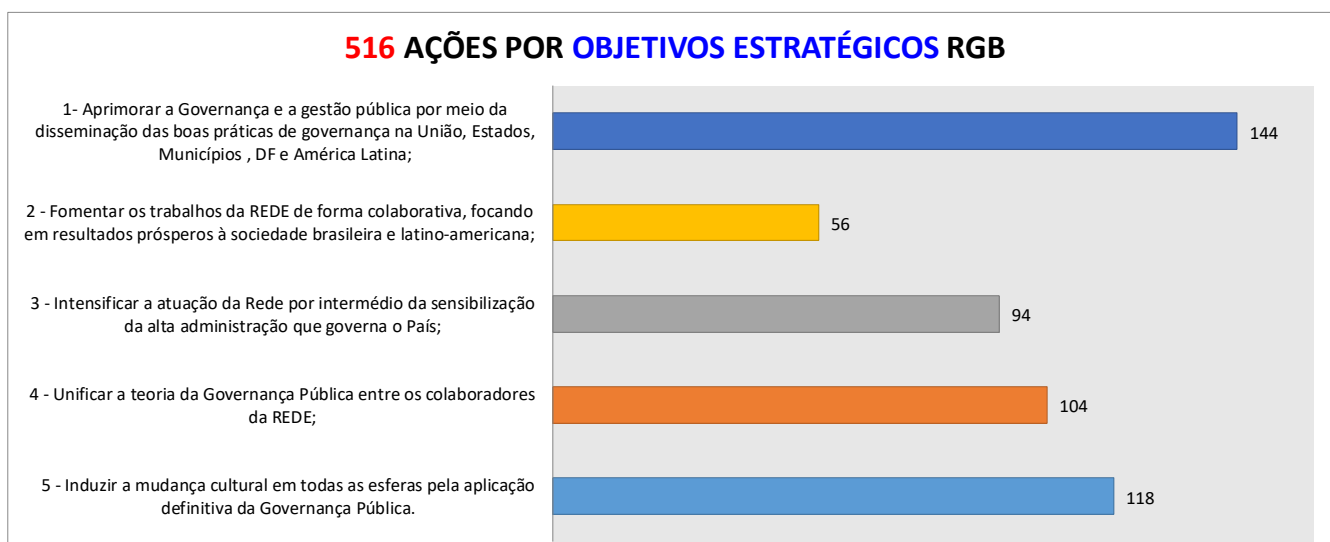


Figura 11 – Quantidade de Ações por Objetivo Estratégico.  
Fonte: DIREX – 26 outubro 2021



## 516 AÇÕES POR COMITÊ

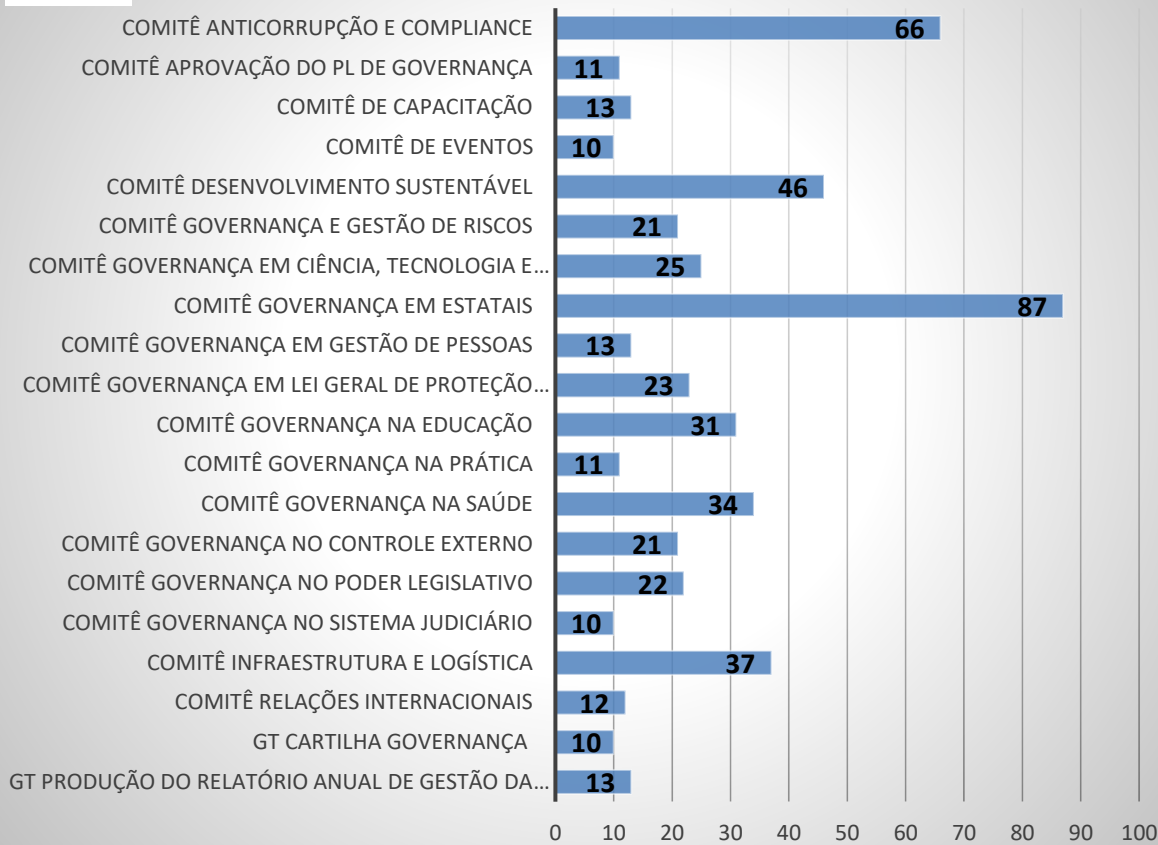


Figura 12 – Quantidade de Ações por Comitê.

Fonte: DIREX – 26 outubro 2021



## 71 OBJETIVOS TÁTICOS POR COMITÊ

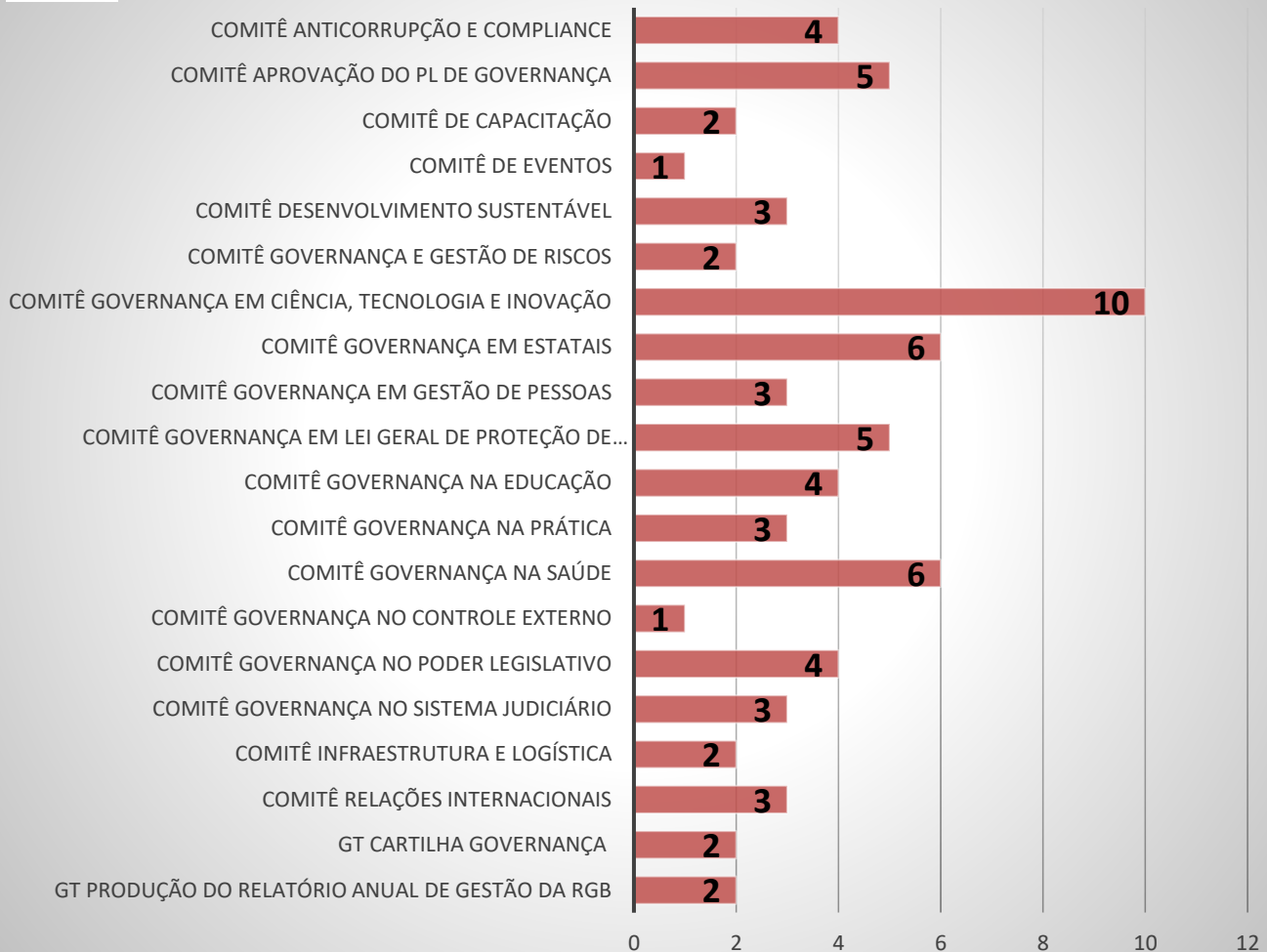


Figura 13 – Objetivos Táticos por Comitê.

Fonte: DIREX – 26 outubro 2021



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto; Arão Sapiro. Planejamento Estratégico Fundamento e Aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FILHO, Emílio Herrero. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Editora Campos, 2005.

GESPÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. SEGES SECRETARIA DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Guia de Gestão de Processos de Governo. 2011

GIMENES, Régio Marcio Toesca; ROCHA, Viviane Lenzi da; GIMENES, Fátima Maria Pegorini: O Gerenciamento pelas diretrizes e o balanced scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica.

GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado. 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. 7ª ed. São Paulo: Campus Ltda, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Kaplan e Norton na prática. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª ed. novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração, 1ª Edição. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 13ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SOUZA, Daniel Luiz; Leonard R G Lapa. Dicionário de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas da União. 1ª ed. Brasília: Secretaria de Gestão.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2010

WRIGHT, Peter L., Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves A Administração Estratégica: conceitos /. - 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.