

## **Benchmarks da América Latina e Nova Zelândia sobre o ciclo de gestão estratégica: formulação, execução, engajamento, monitoramento e avaliação**

**João Paulo Mota**  
**Jéssica Morais de Moura**  
**Henrique Lobo de Souza Pinheiro**  
**Gilberto Porto**

### **1. Introdução**

A gestão estratégica é um tema que tem alcançado importante espaço no debate teórico e empírico, sendo cada vez mais ampliado o número de organizações que tem instituído planos estratégicos com vistas a obter mais resultados. Englobando não apenas o planejamento estratégico, mas também sua implementação, monitoramento e avaliação (BRYSON e GEORGE, 2020), a gestão estratégica se mostra importante para as organizações também por possibilitar que estas se atualizem e mantenham-se competitivas. Isto se torna ainda mais relevante no contexto contemporâneo de constantes transformações, recentemente mais agravado pela pandemia da Covid-19, onde a adaptação se torna chave para a manutenção das organizações, exigindo que elas remodelem processos e otimizem os resultados que são entregues.

Nesse contexto, a gestão estratégica é entendida como algo dinâmico, que permite que as organizações instituam diretrizes que norteiem a sua ação, as quais são refletidas no estabelecimento de um referencial estratégico (normalmente declaração de missão, visão e valores), objetivos, indicadores, metas e projetos, acompanhado de uma rotina de monitoramento e avaliação. São múltiplas as metodologias e abordagens sobre como formular e implementar essa agenda estratégica e, com o passar do tempo, muitas organizações tiveram a oportunidade de aprender com os erros e acertos ao longo de cada ciclo estratégico. Levando esse aprendizado em consideração, organizações de contextos similares podem compartilhar suas experiências entre si de forma a tornar possível a evolução da maturidade em torno da implementação da agenda estratégica e do alcance de melhores resultados.

Esse processo que é centrado no compartilhamento de lições aprendidas e boas práticas é denominado de *benchmarking*, sendo o termo reconhecido como uma ferramenta essencial para a melhoria contínua da qualidade de produtos, processos, projetos etc. De acordo com Dattakumar e Jagadeesh (2003), há uma evolução no número de trabalhos produzidos com enfoque no processo de *benchmarking*, popularizando a técnica em virtude dos tomadores de decisão estarem constantemente em busca de inovação.

À luz desse conceito do *benchmarking* e tomando por base a necessidade de compreender como a gestão estratégica vem sendo implementada em organizações, este artigo objetiva apresentar um estudo comparado de *benchmarking* realizado com órgãos públicos relacionados à Política Pública Fiscal da América Latina (Brasil e Chile) e da Nova Zelândia, identificando boas práticas utilizadas no que concerne o ciclo de gestão estratégica implementado nessas instituições. Por meio de levantamento de dados das organizações estudadas, foram sistematizadas tendências e boas práticas da fronteira da gestão pública relacionadas a formulação, execução, engajamento e monitoramento & avaliação da estratégia, reunindo um conjunto de informações úteis que sinalizam os movimentos de modernização e inovação na forma como essas organizações conduzem seus ciclos de gestão estratégica.

O artigo encontra-se estruturado em três seções além desta introdução e das considerações finais. Primeiramente, é apresentado de forma sintética os principais elementos referentes a gestão estratégica, tais como, a formulação da estratégia, sua execução, práticas de engajamento dos colaboradores e rotinas de monitoramento e avaliação.

Logo após, apresenta-se as experiências em duas organizações do Brasil, uma do Chile e uma da Nova Zelândia. Por fim, são apresentadas as principais lições aprendidas e uma análise comparativa dos principais elementos da gestão estratégica utilizados por essas organizações.

O conjunto de experiências abordadas neste artigo refletem as principais recomendações para uma boa gestão estratégica que devem ser analisadas e compartilhadas, e se constituem em importantes alavancas para a modernização da administração pública. Espera-se que, com a apresentação dessas informações, diversas outras organizações que se relacionam com o âmbito fiscal sejam inspiradas e estimuladas a adotar práticas de gestão estratégica mais aderentes e que têm funcionado, contribuindo para a geração de resultados e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

## **2. Ciclo de Gestão Estratégica: formulação, execução, monitoramento e avaliação**

Diversas organizações em todo mundo estão inseridas num processo contínuo que busca o aprimoramento de suas ações com vistas a obter resultados mais eficazes, seja para os seus clientes (no que toca às organizações privadas), seja para os cidadãos (quando se trata de organizações públicas). Um dos elementos mais debatidos nesse contexto é a formulação de um planejamento estratégico, o qual permite traçar diretrizes para alcançar a missão da organização.

Nesse cenário, a agenda estratégica é entendida como um conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de missão, visão, princípios etc.), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e sobre o modo de alcançá-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos) (MARTINS e MARINI, 2010: 95). O processo de gestão estratégica, por sua vez, é ampliado, compreendendo tanto a formulação da agenda, como a sua implementação, monitoramento e avaliação. Bryson e George (2020) reforçam este conceito, no qual define-se gestão estratégica como algo mais amplo que o planejamento estratégico, de modo que a gestão estratégica abrange etapas formulação, implementação, monitoramento e avaliação.

Martins e Marini (2010) se debruçam em estabelecer reflexões sobre como essas agendas são formuladas e implementadas, reforçando que elas devem incorporar um caráter sistêmico, estando fundamentadas na mobilização de atores e nas análises dos ambientes de atuação nos quais as organizações se inserem. Além disso, é destacada a importância de realizar análises prospectivas e comparações específicas com casos referenciais (*benchmarks*), sendo ressaltado que a gestão estratégica contempla a etapa de aprendizado estratégico contínuo.

Para Bryson e George (2020: 9), esse aprendizado corresponde à relevância do acompanhamento da estratégia, uma vez que o monitoramento e avaliação pode levar ao acréscimo de novos objetivos, indicadores e metas, e até a reformulação ou retirada de alguns elementos que não se adequam ao novo contexto. Esse processo pode ocorrer durante o mesmo ciclo, de modo que auxilia a manutenção do plano e da gestão estratégica na organização.

Existem muitas metodologias de construção da estratégia, cada qual com vantagens e limitações, conforme o caso, o tipo de organização e seu contexto. Para Martins e Marini (2010: 95), uma boa agenda estratégica deve atender a três critérios essenciais: legitimidade (satisfação das expectativas das partes interessadas), coerência (os elementos programáticos – objetivos, programas, projetos, entre outros –, devem ser convergentes entre si e com os resultados das políticas públicas em geral) e foco (conjunto minimamente relevante e significativo de resultados e esforços).

Tais elementos são vistos como fatores críticos de sucesso que permitem a boa gestão estratégica, sendo notório que, muitas organizações, embora formulem suas agendas, publicando extensos e complexos planos estratégicos, muitas vezes não alcançam resultados esperados, tendo em vista a baixa capacidade de implementação e monitoramento. Em estudo realizado por Niven (2003) que considerou uma pesquisa desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), foi apontado que apenas 10% das organizações executam a sua estratégia, sendo observadas as seguintes principais barreiras:

- Barreiras da Visão: apenas 5% da força de trabalho entende a estratégia;
- Barreira Humana: apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia;
- Barreira Gerencial: 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia;
- Barreira dos recursos: 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento.

Sobre esse tema, Ferreira, Neto e Batista (2019: 607) destacam que as organizações que reconhecem a necessidade de orientar as suas ações em objetivos estratégicos para melhorar o seu desempenho e ampliar os resultados precisam realizar a conversão do plano estratégico em um elemento de gestão diária, compreendendo um sistema dinâmico de comunicação, um desdobramento assertivo para as unidades, a participação ativa e engajamento dos colaboradores e o monitoramento contínuo do desempenho.

Diante desse contexto que relaciona a gestão estratégica com a melhoria de resultados organizacionais, e considerando a importância de que instituições públicas que lidam com a política fiscal sejam orientadas por esse paradigma de gestão para resultados, a seção a seguir apresenta um estudo de *benchmarking* realizado em 4 organizações, analisando as experiências dessas instituições no seu processo de gestão estratégica e identificando boas práticas a serem seguidas.

### **3. Experiências de Gestão Estratégica em organizações do Brasil, Chile e Nova Zelândia**

O estudo de *benchmarking* realizado surge no contexto de formulação do Planejamento Estratégico Institucional do Tesouro Nacional do Brasil para o período de 2022-2025, o qual, diante do atual cenário econômico e fiscal do país, identificou a necessidade de a organização modernizar as suas bases de agenda estratégica, com vistas a alcançar maiores níveis de maturidade em sua gestão e entregar mais valor para sociedade.

Para tanto, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) apoiou o Tesouro Nacional na contratação do Instituto Publix, consultoria responsável por auxiliar a instituição na elaboração do seu novo Plano Estratégico, sendo uma das etapas desse processo, a realização de um estudo de *benchmarking* com outros órgãos públicos que teve como principal objetivo Identificar instituições que se apoiam no processo de planejamento estratégico para promover o fortalecimento da integração das estruturas internas, engajando eficientemente tanto a alta administração como colaboradores e fazendo uso de mecanismos inovadores, conectados com as novas gerações.

A seleção das organizações para coleta de boas práticas levou em consideração tanto organizações nacionais quanto internacionais. Assim, as organizações nacionais presentes neste artigo se referem a duas instituições financeiras de grande porte e papel significativo no Brasil e que alcançaram ótimos resultados na dimensão estratégia medida pelo Índice Integrado de Governança e Gestão pública elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2021), sendo ambas bem avaliadas no que se refere a boas práticas de governança e planejamento estratégico no setor público. No que trata das organizações de porte internacional, foram consideradas a Receita Federal do Chile e o órgão do Tesouro da Nova Zelândia, duas organizações de suma importância para a administração pública de seus países.

A informações a serem apresentadas a seguir foram coletadas ao longo do processo de *benchmark*, considerando os documentos relativos à gestão estratégica dessas organizações e que são disponibilizados para toda a sociedade nos *sites* oficiais das respectivas instituições. Esse material foi sistematizado, oferecendo um panorama geral de como cada uma dessas organizações realizam o seu processo de gestão estratégica e identificando avanços que podem ser reaplicados em outras instituições. Nesse sentido, foram analisados elementos relativos ao referencial estratégico dessas organizações (propósito, missão, visão e valores), processo e periodicidade de elaboração dos seus mapas estratégicos, compreendendo objetivos, indicadores, metas e projetos, sistemáticas adotadas para monitoramento e avaliação, assim como práticas que são adotadas com vistas a engajar os colaboradores e disseminar os elementos da gestão estratégica.

### **3.1 Brasil: instituições financeiras**

No âmbito do Brasil, as organizações escolhidas para levantamento de boas práticas foram duas instituições financeiras de grande porte, uma do setor privado, com participação pública, e outra do setor público. Ambas as organizações, devido às atividades desempenhadas na área financeira e relação com o governo, foram consideradas potenciais fontes de boas práticas sobre gestão estratégica que poderiam ser aplicadas às organizações que tratam de Política Pública Fiscal, trazendo perspectivas dos setores público e privado sobre boas práticas de gestão estratégica.

#### **3.1.1 Instituição financeira 1**

A arquitetura da estratégia da instituição financeira 1 é composta por seis documentos principais que abordam desde a base para a formulação da estratégia até as diretrizes para implementação do que foi definido. São eles:

- a) Estratégia Corporativa da Instituição (ECI): contém os elementos base para a estratégia, tais como propósito, visão e valores;
- b) Plano Diretivo (PD): diz respeito às definições estratégicas, tais como objetivos estratégicos, indicadores e metas;
- c) Planejamento Integrado: Planejamento de como as áreas que compõem a organização podem contribuir com a implementação e alcance dos objetivos da estratégia;
- d) Instrumento de Engajamento: instrumento que buscam incentivar as unidades e agências mais distantes a alcançar as metas, separadas em unidade e agências. Além disso, define as formas de avaliação da performance dessas unidades e agência.
- e) Declaração de Tolerância e Apetite a Riscos (DTAR): análise de riscos e delimitação do que a organização está disposta a arriscar;
- f) Orçamento Geral: definição do orçamento geral da organização para a estratégia que está sendo definida.

A ECI é a base da gestão estratégica e a partir dela são delimitadas as definições principais da estratégia no Plano Diretivo. Com os elementos instituídos, estrutura-se o planejamento de como cada área irá contribuir para a execução da estratégia. Através disso, são estabelecidas as formas de avaliação da performance de cada unidade da instituição. Todos esses documentos impactam a análise de riscos e são impactados por ela. Assim, verifica-se que a análise de risco exerce influência sobre o orçamento geral e é influenciada por ele. E o orçamento geral impacta também no Instrumento de Engajamento. Sobre os elementos que compõe a ECI, destaca-se que a instituição não utiliza uma declaração e missão, mas sim de Propósito. Por ser uma frase simples e com alto poder transformacional, a declaração de propósito é mais facilmente absorvida, podendo ser entendida como algo que precisa estar na “mente e nos corações” dos colaboradores (ISMAIL: 2015). Além do propósito, a organização possui a declaração de visão e valor e tais elementos são vistos como mais perenes e de longo prazo, de modo que a organização busca não os modificar com muita frequência, pois trata-se de aspectos fundamentais à definição do negócio, não sendo positivo mudar frequentemente.

Já a estratégia definida no Plano Diretivo é estabelecida para um período de 5 anos, mas, seguindo a tendência recomendada na literatura, anualmente essa estratégia é revisada, com vistas a verificar se os objetivos, metas e indicadores estão coerentes e, caso seja necessário, estes são revistos e adaptados ao novo contexto. Em casos excepcionais, pode ocorrer a necessidade de revisão do PD antes de completar um ano desde a última revisão, tal como ocorreu com a pandemia da Covid-19, que exigiu a revisão de alguns elementos do planejamento estratégico, sobretudo no que trata de mudanças nas metas dos indicadores. Vale ressaltar que as modificações realizadas na pandemia não necessariamente foram para diminuir as metas, tendo sido esclarecido que, no caso da meta modificada, se tratava de um item que abordava aspectos do aumento do uso, por parte dos clientes, dos serviços digitais oferecidos pela instituição. Devido ao isolamento social, muitas pessoas naturalmente passaram a usar os meios digitais, fazendo com que a meta tenha sido alcançada de forma orgânica e sendo necessário uma alteração para aumentar os seus parâmetros, dado o novo contexto vivenciado.

A formulação da estratégia na instituição pode ser resumida no que eles chamam de 'Estratégia em Quatro Perguntas'. São quatro perguntas essenciais que precisam ser respondidas para se chegar à definição da estratégia: "Como estará o mundo?"; "Estamos preparados?"; "O que queremos alcançar?"; "Como chegaremos lá?". As duas primeiras perguntas são semelhantes à uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que busca analisar os ambientes internos e externos de uma organização. Já as duas últimas perguntas se referem à estratégia em si, indicando quais os objetivos a serem alcançados; como isso será feito de acordo com as capacidades da empresa; e como se portar e tomar decisões de acordo com os diversos aspectos que podem impactar a organização positiva e negativamente.

Assim, primeiramente, busca-se desenvolver uma base analítica que olha para as tendências, concorrentes e como o mundo estará nos próximos 5 anos. Em seguida, parte-se para uma perspectiva interna, avaliando se a instituição está preparada, quais são as vantagens competitivas, o que precisa ser melhorado e o que a empresa deseja alcançar. Com esses insumos construídos, formulam-se os objetivos da organização e, por fim, materializa-se esses objetivos em indicadores e metas.

Além dessa perspectiva mais ampla, destaca-se que a construção da estratégia inicia-se na realização do diagnóstico interno e externo para avaliar as tendências, incertezas, riscos, oportunidades e desafios para a instituição. Para a construção desse diagnóstico, a organização conta com uma área de análise de tendências e convida pessoas externas à organização para auxiliar na compreensão de como está o mercado, os desafios e tendências percebidas. Além disso, a instituição utiliza do conhecimento dos funcionários, principalmente os que possuem mestrado e doutorado, visando agregar maior conhecimento especializado ao diagnóstico. Esse grupo forma o que eles denominam "rede de inteligência".

Concluído o diagnóstico, busca-se a alta administração da instituição para entender suas expectativas com relação ao ciclo estratégico e seus direcionamentos quanto a isso. A partir dessas informações coletadas na etapa de diagnóstico e na etapa de direcionamentos, passa-se para a elaboração da Estratégia Corporativa da Instituição (ECI) e do Plano Diretivo (PD), que basicamente resultarão na definição dos objetivos, mapa estratégico, metas e indicadores.

Tendo passado pela elaboração desses instrumentos, parte-se para delimitação do orçamento, que é guiada por todos os elementos das etapas anteriores. A análise de risco (DTAR) acontece em paralelo ao orçamento e diz respeito à delimitação dos riscos que a instituição está disposta a correr, identificação dos riscos mais relevantes e o capital que deverá ser destinado para lidar com esses riscos. As áreas relacionadas aos riscos são acionadas para prover conteúdos técnicos sobre riscos e tendências, entre outros.

São exemplos questões levantadas para analisar os riscos relativos à estratégia:

- a) "Será que mapeamos bem o diagnóstico para onde o mundo está indo? Estamos sendo coerente na análise?";
- b) "A minha estratégia está me levando a me posicionar nesse mundo?" (Neste caso leva-se em consideração a opinião de analistas e especialistas);
- c) "Se o diagnóstico e a estratégia foram bem-feitos, a execução está sendo bem-feita também? Estamos executando, priorizando o que precisa para capturar os resultados?" (Este é o ponto de maior dificuldade para a instituição, exigindo que a indução da estratégia promova comprometimento e engajamento de todos os colaboradores, traduzindo-se assim na área de maior risco para a implementação da estratégia).

Para lidar com esse risco elevado relacionado ao engajamento e comprometimento dos colaboradores na implementação da estratégia, a instituição estrutura um planejamento integrado, voltado a mostrar qual a contribuição de cada área no alcance das metas e objetivos da estratégia, e utiliza também o Instrumento de Engajamento, buscando engajar e comprometer cada funcionário da organização e conseguir avaliar sua performance.

No momento de formalização da estratégia em mapa estratégico, indicadores e metas, a instituição utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que em português poderia ser traduzida para "Indicadores Balanceados de Desempenho". O BSC foi criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, dois professores da Harvard Business School, com o objetivo de abranger diversos elementos essenciais ao alcance da estratégia de uma organização e não apenas aqueles voltados à questão financeira. Para os autores, é importante que a estratégia abarque objetivos, métricas e metas relativas também aos clientes, processos internos e o aprendizado e conhecimento. Entende-se que o aprendizado e conhecimento impactam os processos internos; os processos internos e o aprendizado e conhecimento impactam no cliente; e esses três, de modo integrado, refletem no financeiro da organização.

Nessa metodologia do BSC, pode-se criar quantos objetivos e indicadores forem necessários para a organização. Entretanto, a instituição buscou, ao longo dos últimos processos de formulação da estratégia da empresa, desapegar dessa ideia e simplificar o mapa estratégico ao ter um objetivo para cada uma dessas perspectivas. Assim, defende-se que com poucos objetivos seria mais fácil de disseminar a estratégia entre os seus mais de 85 mil funcionários. Entretanto, embora os objetivos construídos sejam poucos, eles não perderam sua abrangência em cada uma das perspectivas. Isso acontece pois, os desdobramentos e especificações necessárias são realizados nas áreas e unidades que realmente necessitam de um desdobramento. A estratégia da instituição para o ciclo atual (2022-2026) possui 5 objetivos estratégicos. Além disso, como mencionado anteriormente, a estruturação do mapa estratégico do BSC parte de um olhar em cadeia onde os elementos vão impactando uns aos outros até que se impacte o financeiro. No caso da instituição, o mapa estratégico foi estruturado de forma a deixar esse olhar de lado. Para a empresa, os clientes devem estar no topo dessa cadeia, pois eles são os mais impactados pelas outras perspectivas e são eles o maior foco de todo o trabalho. Além disso, outras perspectivas sofreram alterações, como é o caso da sustentabilidade, uma perspectiva que não está presente na metodologia original do BSC, mas foi contemplada na estratégia da organização.

Assim como o mapa estratégico foi simplificado, os indicadores também seguiram a mesma mudança. Para cada objetivo estratégico, a instituição buscou não ter mais do que quatro indicadores, pois eles também poderiam ser desdobrados e/ou adaptados para as áreas e unidades da organização. Desta forma, o mapa estratégico possui 13 indicadores, sendo que a perspectiva voltada para o cliente é a que possui mais indicadores, demonstrando a preocupação com o cliente traduzida na estratégia, algo que gera sustentabilidade para a organização.

No momento de formulação dos indicadores, a instituição buscou evitar aqueles de entregas/esforços, que não refletissem resultados, ganhos e transformação para a organização. Por exemplo, saber a quantidade de funcionários trabalhando em *home office* não demonstra um ganho, transformação e/ou resultado para a empresa. Entretanto, mensurar o engajamento desses funcionários indicaria um resultado para a instituição e isso sim é o que a empresa busca em seus indicadores. Outro ponto bem observado no momento de consolidação dos indicadores foi evitar redundâncias entre eles. Ou seja, evitar que o alcance de um indicador impacte negativamente outro indicador, ou que eles simplesmente não estejam em conformidade entre si. Desse modo, a análise dos indicadores aponta que eles devem formar um conjunto condizente com a estratégia e entre eles.

Sobre as equipes envolvidas no acompanhamento dos indicadores, foi ressaltado que a Diretoria coordena o processo de formulação da Estratégia, mas não a acompanha sozinha. As áreas são envolvidas conforme a afinidade do tema e assim também acontece com os indicadores, onde várias unidades participam de forma controlada da sua construção.

Após a definição do ciclo estratégico macro, há o desdobramento em ciclos granulares, ou seja, indicadores e metas do dia a dia da organização. Esses indicadores são detalhados até as áreas e unidades menores, como as unidades distribuídas por todo o Brasil. Assim, entende-se o desdobramento como a principalidade para ação, pois, através dele que se gera maior proximidade dos indicadores definidos no Plano Diretivo com as atividades executadas na ponta.

Além disso, o Instrumento de Engajamento entra na estratégia como forma de incentivo ao alcance das metas e indicadores de cada parte da organização, através de iniciativas. Esses instrumentos se tornam direcionadores de como deverá ser realizada a avaliação da performance da unidade, fazendo com que os esforços sejam dirigidos para a concretização do Plano Diretivo. Eles também são mecanismos que servem de balizadores da remuneração variável, pois, para conseguir a remuneração, é preciso alcançar valores mínimos das metas. Esse desenho integrado indica que a estratégia parte do nível macro para o micro, até chegar nas menores unidades da instituição. Cada unidade possui um papel no alcance da estratégia e, dessa forma, todos devem agir e colaborar para o seu alcance.

De forma geral, a execução da estratégia se resume à utilização de diversos elementos já mencionados anteriormente. Por se tratar da parte mais arriscada de todo o processo de criação e implementação de uma nova estratégia, a equipe responsável por essa construção e implementação realiza uma atuação forte na disseminação da estratégia. Para isso, utiliza-se de uma integração de diversos elementos, tais como os já mencionados Instrumento de Engajamento, orçamento, análise de risco, mensuração de performance e remuneração variável, assim como novos elementos, como o monitoramento de macroambientes, painéis de acompanhamento de performance do Plano Diretivo, acompanhamento do planejamento integrado e remuneração variável.

Foi identificado que para que a estratégia seja executada com êxito, é necessário que os diversos elementos relativos a ela estejam alinhados e sejam colocados em prática, como por exemplo, executar a estratégia de acordo com o orçamento e atentando-se à análise de risco, assim como utilizar dos mecanismos de engajamento para induzir os funcionários e equipes e mostrar qual o papel de suas unidades no alcance das metas, acompanhar os resultados periodicamente através dos painéis de performance (monitoramento), monitorar os cenários de macroambientes e fornecer incentivos com base nos alcances das metas, como é o caso da remuneração variável.

A lista de iniciativas presentes na estratégia são acompanhadas e possuem impacto nos resultados a serem alcançados, sendo cadastrados planos de ação que permitem o acompanhamento dessas iniciativas.

A remuneração variável fica vinculada ao percentual de atingimento das metas dos indicadores, dispostas no Plano Diretivo. Essa remuneração variável é um mecanismo para reforçar a indução do comprometimento e engajamento dos funcionários na execução da estratégia, de forma a garantir que ela seja realmente colocada em prática e alcançada.

Vale ressaltar que, diferentemente de muitas organizações, a instituição não costuma utilizar de muitos projetos estratégicos institucionalizados na execução de sua estratégia. Acontecem muitas atividades relacionadas à estratégia, entretanto, essas atividades não são formalizadas como projetos estratégicos institucionais. As atividades realizadas são feitas de forma transversal devido às dimensões da instituição e, assim, acabam por virar grupos de trabalho, ao invés de projetos estratégicos institucionais. Os projetos institucionais são mais raros e, geralmente, estão ligados a obrigações a serem cumpridas com prazos determinados.

O monitoramento do alcance das metas dos indicadores do Plano Diretivo é realizado através de ferramentas on-line de acompanhamento, os já mencionados painéis de gestão estratégica. Essas ferramentas mostram, por exemplo, um placar para as unidades, atualizado diariamente, permitindo que os funcionários saibam onde colocar seus esforços para alcançar a meta dentro do prazo. Os pontos são adquiridos à medida que a agência realiza ações. A agência precisa alcançar a meta em conjunto para que a remuneração variável seja liberada para cada funcionário, proporcionando união e colaboração entre as equipes na implementação da estratégia.

Apesar da atualização diária, o resultado oficial é divulgado semestralmente. Ou seja, diariamente os funcionários podem saber como estão indo no alcance das metas e se precisam se ajustar para que ao final do semestre consigam alcançar a meta. Esse placar também funciona em outras unidades da instituição e existe também um acompanhamento constante para garantir que as ações tomadas pelas agências estão sendo pensadas em prol das necessidades do cliente, e não apenas para o alcance das metas e da remuneração variável. Além disso, para que a alta administração tenha conhecimento do andamento do alcance das metas, *reports* bimestrais são realizados ao Conselho de Administração, ao Conselho Diretor e aos comitês que fazem parte da organização.

Para que a estratégia seja amplamente conhecida e que os funcionários colaborem com o alcance das metas, a comunicação se torna fundamental. Através da boa comunicação da estratégia, facilitada pela simplificação dos objetivos no mapa estratégico, os funcionários conseguem agir com propósito e direcionamento único em seu trabalho, sabendo onde seu trabalho contribui com o todo. Nesse quesito, o Instrumento de Engajamento possui papel fundamental.

Para disseminar melhor a comunicação entre todos os mais de 80 mil funcionários, a instituição utiliza de alguns elementos, como treinamentos sobre a estratégia e a uma agência de notícias internas. A agência é responsável por divulgar diariamente notícias relativas a diversos aspectos da instituição entre seus funcionários. Quando abordam a estratégia, focam em uma perspectiva do mapa por vez e não buscam utilizar uma linguagem complexa e excessivamente técnica sobre a estratégia, para que assim todos compreendam a mensagem que está sendo passada.

Os treinamentos sobre a estratégia são realizados sempre que um novo funcionário entra na organização, mas também são feitos com os antigos funcionários. Esses cursos são feitos em sua maioria de forma remota, através de trilhas de conhecimentos voltadas para cada uma das perspectivas do mapa estratégico e cada funcionário possui metas de treinamento. Para que essas metas sejam alcançadas, são oferecidos alguns incentivos em momentos necessários, como por exemplo, quando nota-se que os funcionários não estão se empenhando muito em realizar os treinamentos.



Esses treinamentos também utilizam de linguagem mais acessível e são realizados em formatos mais didáticos, como por exemplo, por meio de *podcasts* com pessoas da unidade do funcionário conversando sobre a estratégia.

Como já mencionado, a instituição trabalha com remuneração variável para seus funcionários e esse é o maior incentivo ao cumprimento das metas. Para a organização, os incentivos pecuniários são os que mais fazem diferença entre os funcionários. Entretanto, como alternativa para os casos de impossibilidade de utilização de incentivos pecuniários, por vezes a organização utiliza-se de movimentações na organização, como por exemplo, tornar o funcionário apto a participar de processos seletivos internos para cargos de liderança caso ele cumpra as metas da estratégia.

Para além disso, a instituição não faz uso de muitos mecanismos de *gamificação*. Mas um que vale a pena citar é o caso do cumprimento das metas de treinamento sobre a estratégia. Por vezes pensa-se em disponibilizar brindes e privilégios aos que cumprirem a meta de treinamento. Um exemplo de privilégio citado foi a possibilidade de participação de uma conversa com o Diretor de Estratégia da instituição. Para aqueles que trabalham constantemente próximos ao diretor, isso pode parecer pouco, mas para aqueles que estão lá nas agências, ter essa oportunidade é algo que os motiva a cumprir suas metas.

### **3.1.2 Instituição financeira 2**

A Instituição financeira 2 realiza o seu planejamento estratégico institucional há mais de 20 anos, possuindo tradição e conhecimento na área, atualmente sendo realizado pelo Escritório de Estratégia e Projetos (EEP). Seu planejamento estratégico possui relação direta com o Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal e, por conta disso é realizado em ciclos de quatro anos e, sendo a atual estratégia para o período de 2020 a 2023, mesmo período do PPA.

A formulação da estratégia da instituição é pautada em duas atividades-chave do Escritório de Estratégia e Projetos, que são: i) prover internamente métodos e ferramentas de gestão estratégica; e ii) prestar consultoria para áreas e unidades na elaboração do planejamento. Através dessas atividades norteadoras, o EEP realiza o planejamento estratégico da instituição, fornece internamente as ferramentas e os métodos que permitirão a gestão da estratégia e alimenta o sistema informatizado desenvolvido pela equipe do EEP com as informações de monitoramento da estratégia.

Por ser uma referência em planejamento, o EEP também auxilia as unidades da instituição na realização de seus planejamentos de área, ou seja, fornece métodos e ferramentas para que outras unidades façam seus planejamentos de como irão contribuir com o planejamento estratégico da instituição e como vão atingir os objetivos e metas. A metodologia utilizada é publicada internamente para as unidades elaborarem seu planejamento, mas, caso uma consultoria com a equipe do EEP seja necessária, as unidades podem demandar. Essa consultoria é realizada apenas quando demandada pelas unidades.

Para a formulação de planejamento estratégico da instituição e considerando as características das atividades realizadas, o EEP realizou algumas adaptações das metodologias mais conhecidas, chegando-se ao método específico de elaboração da estratégia. A primeira etapa da elaboração do Planejamento Estratégico é o diagnóstico. Essa etapa gira em torno da avaliação de resultados do ciclo anterior, do levantamento de perspectivas dos gestores e servidores, da identificação dos desafios e mudanças no contexto que a instituição está inserida e dos públicos de interesses. Nos diversos ciclos estratégicos que já ocorreram, o diagnóstico mais rico e aprofundado foi realizado no ano de 2015, onde foram realizados diversos debates sobre tendências e cenários prospectivos do que impactaria a instituição nos anos futuros, envolvendo consultores, público interno e público externo.

Para o atual ciclo (2020-2023), esse diagnóstico foi realizado em um processo mais simplificado, no entanto, mesmo assim, contou com o envolvimento da alta liderança em workshops e foi aberto para que os servidores pudessem se manifestar sobre vários aspectos da estratégia, incluindo sugestões sobre a visão. Um outro fator que contribuiu para que o diagnóstico do atual ciclo tenha sido mais sintético, foi a pandemia da Covid-19. Após o diagnóstico e munido das informações levantadas nele, foi realizada a formulação da estratégia do novo ciclo, a qual considerou discussões no nível estratégico da diretoria, onde vários insumos foram providos para que a cúpula estratégica da instituição fizesse as melhores escolhas estratégicas.

Essa formulação da estratégia pauta-se em 4 elementos das orientações estratégicas: missão institucional, visão de futuro, valores organizacionais e objetivos estratégicos. Esses quatro elementos são utilizados na formulação da estratégia e são acompanhados paralelamente do levantamento dos riscos dos objetivos estratégicos, realizado pelo departamento de riscos. Posteriormente, os objetivos estratégicos são desdobrados em temas estratégicos e os temas são transformados em ações estratégicas. O conjunto de ações estratégicas definidas com base nos temas estratégicos se transforma na agenda estratégica, a qual possui papel central na execução do planejamento estratégico.

Além do EEP, a gestão estratégica da instituição conta com um Comitê de Gestão Estratégica focado em lidar com assuntos referentes à governança. A criação desse comitê foi um passo importante, pois trata-se de uma instância que reúne executivos de alto nível para que o planejamento estratégico seja refinado antes de chegar à Diretoria. Além disso, esse comitê define as prioridades em termos de ações estratégicas e projetos.

O surgimento de propostas e ações surgem no colegiado, segue para detalhamento nas unidades da instituição e após aprovação do diretor da unidade, seguem para a validação da alta gestão. Com a validação, o EEP autoriza a inclusão da ação na estratégia e nos sistemas envolvidos em seu monitoramento. Essa perspectiva está mais orientada para uma abordagem mais *top-down*, na qual as ações que serão acompanhadas são definidas no âmbito da alta gestão.

Durante a execução da estratégia ocorre o monitoramento das ações implementadas, o acompanhamento das metas estratégicas e dos indicadores de gestão interligados à cadeia de valor da instituição. Por fim, uma última etapa é a revisão estratégica. Os 4 elementos estratégicos (missão, visão, valores e objetivos estratégicos) são elementos mais fixos dentro do ciclo estratégico de 4 anos. Dessa forma, não fazem parte de uma revisão anual. Outros elementos, como os temas e as ações estratégicas, são mais dinâmicos e são revisados anualmente.

Sobre o tempo utilizado para a elaboração da estratégia, quanto maior for o nível de aprofundamento, mais tempo esse processo pode durar, chegando até a um ano. Quando realizado de forma mais simplificada, como foi o caso do último ciclo, pode durar menos. A realização do último ciclo estratégico durou cerca de 6 meses.

O mapa da instituição é interessante pela integração que ele demonstra em seus elementos. A missão definida se reflete no programa do Plano Plurianual e demonstra a relação da estratégia da instituição com o PPA do Governo Federal. Já a visão destaca os temas estratégicos que norteiam as ações estratégicas presentes na agenda estratégica. Além disso, outro fator interessante que vale a pena ser mencionado nesta construção da estratégia é a definição dos valores da instituição. Estes foram construídos em conjunto com os servidores e diretores, através de consultas realizadas com estes grupos.

Em um planejamento estratégico, normalmente os indicadores estão relacionados aos objetivos estratégicos e/ou às ações estratégicas advindas dos objetivos. Entretanto, no caso dessa instituição, os indicadores são de gestão (não são indicadores do plano estratégico) e estão vinculados à cadeia de valor. A cadeia de valor possui o conjunto de atividades principais realizadas por uma organização.

Nesse caso, é ilustrado na cadeia de valor também os macroprodutos gerados por essas atividades, sejam elas as atividades finalísticas ou de apoio. Os indicadores de gestão estão diretamente relacionados com esses macroprodutos da cadeia de valor. Para a instituição, macroprodutos significa o valor público que é entregue à sociedade. Atualmente, a instituição possui 5 macroprodutos e possui em torno de 30 indicadores. Antigamente, possuía mais de 70 indicadores de gestão, mas passou recentemente por uma revisão profunda buscando manter apenas aqueles mais significativos para acompanhar a entrega de valor que a organização faz ao cidadão.

A cadeia de valor e os indicadores de gestão são geridos e acompanhados por outra unidade da instituição, sendo responsabilidade do EEP o acompanhamento apenas das ações estratégicas e não dos indicadores de gestão. No atual ciclo estratégico, a instituição possui 64 ações estratégicas, sendo que o total de ações executadas e o total de concluídas é acompanhado pelo EEP.

O monitoramento da estratégia é realizado através de um sistema que já existe há mais de 12 anos e é utilizado para monitorar as ações estratégicas. No que tange às ações, elas são acompanhadas unicamente pelo EEP. Entretanto, esse sistema é disponibilizado para todas as unidades da instituição para que possam organizar as atividades de suas áreas, podendo existir o cadastramento no sistema de outros elementos que não fazem parte do planejamento estratégico, mas sim do planejamento interno de suas unidades.

Além do EEP, a diretoria colegiada também acompanha as ações. E, de forma geral, o acompanhamento das ações pelo sistema gira em torno de informações importantes que serão utilizadas nos relatórios, detalhando sempre a ação estratégica em termo das entregas. Isso acontece pois são os resultados dessas entregas que normalmente são divulgados, inclusive em coletivas de imprensa, e não a ação especificamente. Cada ação estratégica pode ter diversas entregas e qualquer modificação realizada, como por exemplo, mudança de prazos, deve ser justificada no sistema e aprovada antes de começar a ser executada.

Os relatórios sobre as ações estratégicas são gerados através da integração entre dois sistemas, de modo que o gestor de cada uma das unidades acessa a plataforma e informa o andamento das ações estratégicas e a equipe do EEP revisa o conteúdo e repassa para o relatório gerencial. Isso acontece através da autorização que a equipe dá para que um dos sistemas puxe as informações do outro sobre as ações revisadas. Assim, são gerados relatórios automáticos sobre o andamento das ações.

Esses relatórios são atualizados diariamente, entretanto, o maior volume de atualizações é realizado no final do mês para que no início do próximo mês seja realizado o boletim de divulgação dos resultados para a instituição. Esse boletim é mensal e amplo para toda a organização, mas não é para divulgação externa.

A instituição não trabalha com incentivos pecuniários. As formas de incentivar os colaboradores a cumprir as metas são mais voltadas para matérias da área de comunicação, como entrevistas que geram reconhecimento àqueles que estão se destacando no cumprimento de metas. Além disso, uma vez por ano acontece um evento, onde as equipes podem receber o selo de excelência como reconhecimento pelo trabalho realizado.

### 3.2 Chile: Receita Federal do Chile

No âmbito do Chile, a organização cuja coleta de boas práticas foi realizada foi a Receita Federal do Chile, ou *Servicio de Impuestos Interno* (SII) em espanhol, um órgão governamental que tem como principal responsabilidade a administração dos tributos do país e a oferta de serviços para o cidadão no que tange a parte tributária.

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da instituição é orientado pelo Modelo de Gestão Estratégica. Este modelo tem por finalidade guiar a gestão da estratégia de forma que se alcance o objetivo final de garantir a conformidade tributária do país. Para alcançar esse objetivo, primeiramente o Modelo de Gestão Estratégica é utilizado para estabelecer como será gerenciado o significado da organização, ou seja, onde a organização quer estar no futuro sob a orientação de um bom propósito em comum, e, posteriormente, para guiar a vinculação das atividades realizadas pela Receita à estratégia da organizacional, ou seja, alinhar as ações relevantes para o cumprimento da Missão Institucional da Receita.

As principais atividades objetos do modelo são realizadas dentro de um ciclo de gestão estratégica, com duração de 4 anos. Ele é composto pelas seguintes etapas: Formulação, Alinhamento, Rastreamento e Aprendizagem. A Formulação diz respeito à definição do planejamento estratégico da organização para o próximo ciclo. Isto é realizado através da análise do contexto e da situação atual e a revisão das declarações estratégicas atuais, seguido de sua atualização de acordo com o que se busca alcançar nos próximos anos. Com o planejamento estratégico definido, inicia-se o Alinhamento. Este alinhamento trata-se de um desdobramento do planejamento estratégico dentro da organização, através do planejamento operacional, da atribuição de responsabilidades, recursos e metas para materializar a estratégia.

Após essas definições, a estratégia passa a ser implementada e se inicia o Rastreamento, ou seja, o acompanhamento dos resultados obtidos, a análise de desvios e os ajustes nas operações e/ou metas da estratégia. Ao final do período de vigência dessa estratégia e através das observações durante o Rastreamento, inicia-se o Aprendizado, ou seja, a detecção de questões emergentes e da análise da possibilidade de inclusão dessas questões no conteúdo da estratégia para o próximo ciclo.

O planejamento estratégico da Receita Federal do Chile é composto de 9 elementos categorizados em declarações estratégicas de alto nível (missão, visão e valores), declarações estratégicas de conexão (propósito institucional, mapa estratégico e mapa de processos), eixos estratégicos e planos anuais (**Figura 1**). As declarações estratégicas de alto nível dizem respeito aos elementos mais perenes e inspiradores da organização. Eles estabelecem a razão de ser, o que a organização busca alcançar no futuro e os valores que guiam o comportamento da organização. Ou seja, a Missão, a Visão e os Valores, respectivamente. A visão expressa os objetivos de onde a organização quer chegar e o que deseja se tornar em um horizonte temporal longo, abrangendo mais de um ciclo estratégico. Enquanto isso, para esta organização, o Propósito institucional expressa de forma clara e comunica aos funcionários qual o foco da organização no médio e curto prazo, ou seja, para este ciclo estratégico.

As declarações estratégicas de conexão, por outro lado, são menos perenes. Trata-se dos elementos que conectam a estratégia com a operação da organização. São eles:

- a) O Propósito Institucional: declaração estratégica que sintetiza com força e motivação a ênfase de um período de gestão que se deve considerar para cumprir a missão;
- b) O Mapa Estratégico Institucional: ferramenta que permite comunicar e compreender a estratégia de forma gráfica e simples, e que ajuda a implantar e descrever a estratégia;
- c) O Mapa de Processos: representa graficamente e de forma ampliada todos os processos realizados na instituição e que suportam as diferentes perspectivas do Mapa Estratégico.

Os eixos estratégicos são iniciativas que visam desenvolver capacidades prioritárias de alto impacto e surgem porque existem objetivos estratégicos que não são possíveis de alcançar com as capacidades institucionais existentes. Na medida em que essas capacidades se materializam, elas passam a fazer parte do funcionamento regular da Receita. E os planos anuais são as iniciativas operacionais formais de execução anual e que foram definidas como prioritárias para a Receita, por meio das quais se realiza a operação relevante de nossa instituição. Esses planos são definidos considerando a estratégia institucional como elemento alinhador da operação. Esses planos se alinham à estratégia através das métricas de médio prazo. Como mencionado anteriormente, o propósito institucional expressa o foco da organização para aquele ciclo estratégico. Para auxiliar na implementação e cumprimento desse propósito, algumas ações nomeadas precisam ser realizadas. Essas ações são chamadas de desafios estratégicos. Por exemplo, o principal propósito do ciclo de 2022-2026 é tornar a Receita mais inovadora, para alcançar tal propósito será necessário realizar os seguintes desafios estratégicos: i) Instalar uma Cultura de Inovação, ii) Fortalecer o Valor Social dos Impostos, iii) Fortalecimento do exame no campo da evasão, iv) Fortalecendo a Facilitação e Habilitando a Conformidade Fiscal, v) Desenvolvimento de Pessoas e Cultura Organizacional, e vi) Transformação da Comunicação Institucional.

O processo de formulação da estratégia é *top-down*, ou seja, definido pela alta administração e comunicado ao restante da organização. Entretanto, no ciclo atual, envolveu os funcionários na criação de alguns elementos da estratégia, como por exemplo os desafios estratégicos, realizado através de reuniões das equipes de trabalho da Receita. Além disso, a Receita também consulta diversos *stakeholders* da organização buscando percepções sociais, tributárias, econômicas sobre os serviços e atuação da Receita, de forma a criar um planejamento estratégico que englobe não só o interno, mas também o externo à organização. Anualmente há também um levantamento de percepções do contribuinte especificamente sobre a temática tributária, buscando melhorar o serviço prestado a esses cidadãos.

O mapa estratégico utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), notável pela divisão dos 16 objetivos estratégicos em 4 perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, contribuintes e cidadãos, e Estado. Essas perspectivas funcionam em cadeia, onde a perspectiva abaixo fornece insumos para a de cima até chegar ao resultado buscado. Desta forma, a perspectiva Aprendizado e Crescimento engloba os objetivos que tratarão do desenvolvimento de capacidades para o melhoria dos processos internos, na perspectiva de Processos Internos encontra-se os objetivos relativos à geração de resultados para produzir o impacto desejado na percepção dos contribuintes e cidadãos, na perspectiva de Contribuintes e Cidadãos encontra-se os objetivos para as percepções que afetam o comportamento dos contribuintes e cidadãos, contribuindo para a consecução do objetivo final. O mapa estratégico da Receita para o ciclo 2022-2026 pode ser observado na **Figura 2**.

O monitoramento da estratégia na Receita Federal do Chile é realizado através das métricas de médio e longo prazo. Essas métricas são um conjunto de metas e indicadores-chave que servem para visualizar e quantificar o progresso no alcance dos Objetivos Estratégicos e avance na implementação da estratégia. Esta visualização e quantificação é realizada através de 71 indicadores contidos no *Balanced Scorecard* Institucional. Esses indicadores são distribuídos entre as perspectivas do mapa estratégico (aprendizado e conhecimento, processos internos, contribuintes e cidadãos, e Estado) e à medida que ocorre a execução da estratégia, alertas e faróis são utilizados ao longo do monitoramento para evidenciar as métricas que precisam de atenção. Além desses indicadores, existem também as metas relacionadas à arrecadação tributária e ao Plano de Gestão de Conformidade Fiscal (PGCT em espanhol), que aborda o foco institucional da Receita para cada ano.

O cumprimento das metas é incentivado por meio de incentivos financeiros aos colaboradores, implementados através do Programa de Aperfeiçoamento da Gestão (PMG) no serviço público.

Esse programa tem origem na Lei nº 19.553, de 1998, e associa o cumprimento dos objetivos de gestão ao incentivo monetário para os funcionários. Desde 2014, os PMGs abrangeram um total de 194 instituições e mais de 87.000 funcionários, fazendo parte de um dos mais importantes mecanismos institucionais de incentivo à remuneração aplicado na administração pública do Chile. A partir de 2012, o incentivo monetário corresponde a 7,6% da remuneração se a instituição atingir um grau de cumprimento igual ou superior a 90% dos objetivos anuais comprometidos, e 3,8% se tal cumprimento for igual ou superior a 75% e inferior a 90%.

### **3.3 Nova Zelândia: Tesouro da Nova Zelândia**

No âmbito da Nova Zelândia, a organização cuja coleta de boas práticas foi realizada foi o Tesouro da Nova Zelândia, que na língua Maori é chamado de Te Tai Ōhanga, e é encarregado de aconselhar o governo sobre a política econômica, auxiliar na melhoria do desempenho da economia da Nova Zelândia e administrar os recursos financeiros do Estado. É uma das três centrais do governo responsáveis pela liderança, coordenação e monitoramento em todo o setor público do país.

O governo da Nova Zelândia funciona com base na Lei de Finanças Públicas. Essa lei define requisitos restritivos para as agências governamentais no que tange ao planejamento estratégico e seu relatório. Na legislação, foi estabelecido que uma vez a cada 3 anos, no mínimo, as agências precisem documentar o que eles chamam de "Intenções Estratégicas". Essas Intenções Estratégicas são o mesmo que o planejamento estratégico, pois nesse documento delimitam-se as prioridades da agência, os resultados que desejam alcançar e como planejam alcançá-los. Eventualmente, pode ser necessário fazer modificações nesse planejamento estratégico fora do período pré-definido. Alguns exemplos de motivações para essa realização fora do intervalo original seria, por exemplo, uma grande mudança estrutural ou grande mudança de política e suas correntes no governo, em que as intenções estratégicas existentes se tornam pouco relevantes ou ganham novos contornos, indicando a necessidade de realização de um novo planejamento estratégico.

Além da Lei de Finanças Públicas, existe um processo orçamentário que orienta o relatório anual e o processo de planejamento anual das agências. O processo orçamentário é onde se define os orçamentos para os próximos anos. Nesse processo, as agências devem definir em documentos qual o financiamento recebido (para que o uso desse recurso possa ser monitorado) e o que desejam alcançar em termos de resultados usando esse recurso. A consolidação dessas informações é necessária para que, ao final de cada ano, possa-se avaliar o desempenho do uso do recurso recebido pelas agências. O Tesouro da Nova Zelândia possui atualmente um planejamento estratégico com ciclo de 5 anos e, anualmente, realiza os ajustes necessários na estratégia e relata a avaliação e desempenho dessas definições chamadas de Intenções Estratégicas. Atualmente, as Intenções Estratégicas do Tesouro encontram-se em seu primeiro ano de implementação.

Apesar da recomendação do governo de realizar anualmente uma revisão do plano, o Tesouro tem realizado mudanças constantes em seu plano estratégico, sobretudo em virtude da pandemia da Covid-19. Com isso notou-se uma necessidade de planejamento contínuo ao invés de apenas anual. Assim, nomeá-lo de "planejamento anual" é algo que a organização está deixando de utilizar, chamando-o apenas de "planejamento". Apesar de ser uma mudança sutil, a organização acredita que isso ainda pode contribuir para que cheguem mais longe em seus objetivos e na sua adaptação às mudanças.

Para evitar que os gastos públicos na Nova Zelândia aumentem de forma desordenada, gerando riscos de desequilíbrio fiscal, o país possui legislações que estabelecem que os governos definam uma estratégia fiscal, com objetivos quanto aos gastos públicos e a dívida pública, e possuam um gerenciamento prudente do orçamento público. Além disso, existe uma Rede de Planejamento e Desempenho dentro do serviço público voltada para o planejamento da estratégia.

Essa rede é composta por pessoas de diversas agências do governo e é utilizada para que possam compartilhar suas experiências com o planejamento estratégico e seus processos. A rede funciona como um fórum de compartilhamento, mas, como o foco dessa rede não é unicamente o planejamento estratégico, nem sempre os assuntos debatidos por lá são em torno dessa temática. Ainda assim, esta é uma maneira que o Tesouro da Nova Zelândia encontrou de estar envolvido em ajudar e facilitar o planejamento tanto de sua agência como de outras agências do governo, compartilhando suas experiências e aprendendo sobre novas ideias e novos desafios que vêm sendo enfrentados.

A comunicação da rede funciona através de e-mails mensais e regulares. A rede é acionada por e-mail sempre que necessário, principalmente quando existem temas emergentes e urgentes, como foi o caso quando uma nova variante da Covid surgiu. Outro ponto da rede ressaltado refere-se ao fato de que nem todas as agências realizam o planejamento estratégico no mesmo ano, então, geralmente o tema de planejamento é abordado recorrentemente nessa rede. Isso também acontece devido à forma como os planejamentos estratégicos são vistos na Nova Zelândia, como algo constante, do dia a dia, e não apenas algo anual ou que deva ser feito entre longos intervalos de tempo.

Uma forma de auxílio que o Tesouro presta para outras agências é através de um conjunto de solicitações passadas pelo Tesouro às outras agências. Estas solicitações ajudam a nortear o planejamento estratégico das outras agências em torno dos temas mais relevantes para o governo e a sociedade. Alguns desses temas podem ser inclusive o próprio planejamento estratégico, por exemplo, perguntando às agências como elas pretendem alcançar seus objetivos.

A equipe do Tesouro tem conhecimento de diversas metodologias existentes para a realização do planejamento estratégico de uma organização e gostam de saber dessas diferentes metodologias para poder aplicar aquela ou aquelas que mais se adequam ao momento que estão vivendo. Atualmente, a metodologia que vem sendo usada possui uma abordagem de sistemas e *Balanced Scorecard*. Para eles, existem diversos níveis e camadas dentro do planejamento estratégico.

Assim, o planejamento estratégico vai depender de para qual nível ou camada estão olhando. Por exemplo, se estiverem olhando para o âmbito dos padrões de vida na Nova Zelândia, algo muito importante para o governo do país, o planejamento poderá ser de uma forma. Ao olharem para o planejamento através de uma perspectiva mais cultural, voltada para a cultura Maori, outros elementos serão acrescentados nesse planejamento estratégico. Em suma, a perspectiva dos sistemas no planejamento da Nova Zelândia diz respeito a pensar que há diferentes estruturas a serem colocadas no planejamento. A depender de cada foco do Tesouro, essas camadas vão sendo adicionadas.

Além disso, vale ressaltar que há a realização de comunicação com os diversos stakeholders para entender suas necessidades e perspectivas de forma a não deixar isso de fora do planejamento estratégico é realizada em diversas áreas do Tesouro.

No que tange a concentração do planejamento estratégico em níveis específicos dentro da organização, pode-se dizer que muitas organizações realizam o planejamento estratégico no modelo *top-down*, onde as definições estratégicas surgem da alta administração e devem ser direcionadoras do planejamento de todas as unidades. Mas no Tesouro da Nova Zelândia isso é um pouco diferente. Devido às muitas frentes tratadas pelo Tesouro, como é o caso da área econômica (relacionada à Lei das Finanças Públicas e ao Ministério das Finanças), da área comercial, da área de gestão de dívidas, entre outros, onde cada parte possui seus objetivos, pode acontecer de algumas equipes se planejarem primeiro e isso ser levado até a alta administração e outros casos de a alta administração definir os objetivos e repassar isso às áreas.

De qualquer forma, sendo *bottom-up* ou *top-down*, as áreas ainda precisam se organizar de alguma forma. Para isso, o planejamento das unidades dentro do Tesouro gira em torno de algumas questões, como por exemplo:

- a) "Onde queremos chegar?";
- b) "O que queremos fazer no que se refere à nossa unidade e no que se refere ao Ministério da Fazenda e o Tesouro?";
- c) "Como alcançar esses objetivos?";
- d) "Qual é a nossa visão?";
- e) "Qual o nosso roteiro no que se refere à essa parte da organização?";
- f) "Isso tem sido parcialmente impulsionado pelas mudanças no ambiente que estamos inseridos?".

A importância desta última pergunta pode ser vista no exemplo relatado pelos representantes do Tesouro da Nova Zelândia. Há alguns anos, uma das áreas tinha um projeto voltado para o que eles chamam de Sistema de Finanças Públicas, com planos de modernizar algumas propostas. Esse plano foi criado, mas o ambiente em que essas propostas estavam inseridas acabou se modificando bastante desde que foram criadas. Tanto que, atualmente, foi preciso iniciar um processo de revisão de todas as propostas para garantir que elas ainda façam sentido e trarão os resultados esperados.

Esse processo de mudança como relatado no exemplo é o que eles se referem quando dizem que o planejamento deve ser contínuo e acontecer também quando o contexto demandar, mesmo que seja fora dos períodos pré-definidos. As questões principais em torno desse processo de planejamento contínuo consistem em saber identificar quando mudanças são necessárias no planejamento já existente e se essa mudança precisa acontecer apenas em determinadas equipes ou em toda a organização. Essas questões serão respondidas através da capacitação que é dada às equipes para que possam identificar melhor a necessidade de mudança na organização.

Uma vantagem do Tesouro da Nova Zelândia neste contexto é que eles se consideram uma organização bastante desenvolvida neste sentido. Eles sabem como se organizar para definir bem o que cada unidade irá fazer e o que buscam alcançar com o trabalho que é realizado. Entretanto, conforme apontado, ser altamente desenvolvido neste sentido pode ser bom e ruim. É bom quando todos estão caminhando na mesma direção e se torna ruim quando alguma unidade decide que o melhor é ir em uma direção diferente do que a organização como um todo pretende ir. Nesse sentido, para evitar situações como essa última, é de suma importância que toda a organização compreenda com clareza as definições estratégicas da organização, como a visão e os objetivos a serem alcançados.

Levando em consideração todos esses elementos mencionados, as Intenções Estratégicas do ciclo atual ciclo (2021-2025) do Tesouro da Nova Zelândia podem ser observadas na **Figura 3**.

O Tesouro da Nova Zelândia utiliza os KPIs para mensurar seu plano estratégico. KPI (*Key Performance Indicator*) significa indicador-chave de desempenho e eles são indicadores de gestão voltados a mensurar o desempenho de uma organização e/ou de um processo. No caso do planejamento estratégico, o desempenho do alcance das metas e objetivos. A mensuração desses indicadores ocorre de forma trimestral, sendo divulgado internamente; e de forma anual, para divulgação externa ao Tesouro através do relatório anual.

Além disso, a governança no Tesouro é realizada pelo comitê formado pela Equipe de Liderança Executiva (ELT, em inglês). O ELT é o principal órgão de liderança no Tesouro e é o responsável pela liderança estratégica da organização, impulsionando o desempenho e a saúde geral do Tesouro.



Esse comitê é formado por 6 membros, sendo eles: o chefe do executivo (e secretário do Tesouro), o vice-chefe do executivo (e Vice-Secretário de Orçamento e Investimento Público) e mais quatro secretários adjuntos do Tesouro (o diretor de operações, o de macroeconomia e crescimento, o do financeiro e comercial, e o assessor econômico chefe).

Recentemente foi implementado no Tesouro da Nova Zelândia uma nova estrutura de governança no que tange aos focos do comitê. Foram criados abaixo da ELT três novos subcomitês para tratar da governança em diferentes áreas do negócio. Os três temas dos novos subcomitês são: Risco e garantia; Finanças e priorização; e Pessoas, cultura e capacidades. Esses subcomitês são utilizados para fazer um estilo de filtro com relação aos assuntos a serem levados ao ELT. Caso alguma equipe vá criar algo que precise do aval do ELT, primeiramente fala-se com o subcomitê do tema mais apropriado com o que a equipe deseja tratar e, por sua vez, esse subcomitê leva o assunto para o ELT. Neste sentido, os relatórios produzidos são focados em garantir que as informações presentes neles são informações relevantes para que o ELT tome decisões corretas, neste caso, decisões mais estratégicas e em orientação para o valor público.

Os incentivos ao cumprimento das metas no setor público neozelandês não são pecuniários. Desta forma, o governo busca incentivar seus colaboradores através de outras ações voltadas ao reconhecimento do trabalho realizado. Uma dessas ações é o Prêmio do Serviço Público, administrado pela Comissão do Serviço Público, em que anualmente os funcionários públicos podem concorrer em diversas categorias por um prêmio pelo trabalho realizado e resultados alcançados. É um tipo de celebração das pessoas em todo o serviço público neozelandês.

Além disso, para que as agências e as lideranças consigam desempenhar suas atividades com êxito e alcançando bons resultados, os gestores se envolvem muito com o trabalho e as equipes, existem fóruns regulares onde todos os gestores se reúnem para compartilhar os desafios de gestão em diferentes níveis da organização, e, como diferencial, os líderes sêniores do ELT estão sempre presentes para auxiliá-los. Destaca-se que a abordagem contínua do planejamento em substituição ao planejamento anual traz como benefício o foco na melhoria constante da organização. Isso é realizado através de feedbacks em ciclos contínuos, proporcionando maior engajamento entre os funcionários e uma melhoria no desempenho do Tesouro. Os gestores ao invés de ficarem focados em processos longos e burocráticos de planejamento e avaliação, agora realizam um processo mais constante e direto de feedback para com os funcionários e os funcionários para com os gestores.

### **3. Lições aprendidas e boas prática para a Gestão Estratégica**

As experiências de gestão estratégica apresentadas permitem estimular importantes reflexões sobre como as organizações formulam, implementam, monitoram e avaliam a sua estratégia, sendo destacado que cada instituição possui sua própria metodologia, realizando adaptações das diversas técnicas que estão disponíveis. À despeito desse processo, é possível sistematizar um conjunto de boas práticas que podem ser replicadas, se configurando em lições úteis para qualquer organização que deseja obter melhores resultados no seu ciclo.

Sobre a periodicidade de elaboração dos planos estratégicos, foi observado tanto a existência de ciclos quadrienais, quanto quinquenais. A boa prática da literatura indica que o Plano Estratégico poderá ser formulado em bases periódicas de 3 a 5 anos (dentro do período temporal destinado a concepção estratégica, conforme **Figura 4**). Ademais, vale destacar a importância de realizar revisitações periódicas no Plano, minimamente anual, à luz de alteração do contexto externo, possibilitando uma capacidade adaptativa do plano frente a novos desafios.

Como elemento comum, destaca-se que em todos os casos estudados, o planejamento estratégico passa por um processo de revisão, de modo que ele se constitui num documento dinâmico que incorpora melhorias e pode sofrer atualizações na medida em que surgem novos contextos. Sobre esse aspecto, é válido ressaltar a experiência do Tesouro da Nova Zelândia, o qual vem entendendo que a revisão do seu plano estratégico pode ser realizada a qualquer momento, de modo que o documento se submete a melhorias contínuas. Essa pode ser percebida como uma primeira grande recomendação a ser destacada, sendo necessário fortalecer uma perspectiva de gestão estratégica que incorpore revisões contínuas.

No que trata dos elementos que se constituem como componentes do referencial estratégico, foi observado que as 4 organizações estudadas possuem delimitações que norteiam a sua atuação, sendo essas mais perenes e que refletem o direcionamento mais amplo da instituição, traduzindo-se em declarações de propósito, missão, visão e valores. Contudo, é importante destacar que ainda há uma maior necessidade de instituir as fronteiras que cercam as definições da declaração de propósito e missão, tendo em vista que algumas organizações possuem dificuldades em separar e empregar adequadamente tais elementos.

Sobre esse assunto, recentes estudos têm indicado a importância das organizações instituírem uma declaração de propósito audaciosamente grande, aspiracional, com potencial transformador e que inspire e mova todos os servidores para a ação. Essa concepção está atrelada às Organizações Exponenciais, indicando que a criação de um Propósito Transformador Massivo (PTM) se diferencia da declaração de missão, estando mais atrelado a uma mudança cultural que move a equipe interna para o impacto externo, tendo como uma das principais funções criar convergência de comportamentos e ações dos colaboradores da organização (ISMAIL, 2015). Ter, além de uma declaração de missão, um propósito que comunique a essência da organização, pode ser entendido, no contexto de gestão estratégica ágil, como uma outra boa prática a ser adotada.

Já considerando as boas práticas observadas para a elaboração do Mapa Estratégico, as organizações estudadas seguem orientações da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), trazendo uma visão holística por meio de um diagrama que representa, de forma visual, os objetivos e que comunica a estratégia para servidores e partes interessadas da organização. Os mapas dessas organizações explicitam a estratégia, representando os Objetivos Estratégicos, os quais estão sistematizados em perspectivas adaptadas do BSC, as quais comumente exprimem resultados para sociedade; resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; resultados relativos aos processos internos; e resultados relativos à infraestrutura e aprendizagem.

Esse mapa é normalmente elaborado a partir de um diagnóstico que considera fatores do ambiente externo e interno da organização, bem como as orientações da alta administração. Há uma boa prática de envolver *stakeholders* num processo de escuta que permita reconhecer os desafios, tendências e oportunidades que afetam a organização, assim como engajar os colaboradores para auxiliar nesse diagnóstico. Nesse sentido, verifica-se que a criação de grupos técnicos, formados sobretudo por pessoas que tenham maior nível de especialização no tema discutido, assim como a criação de redes inteligência, é uma lição importante a ser adotada quando a organização deseja investigar aspectos que podem afetar seu ambiente interno e externo.

Este aspecto evidencia uma outra prática importante a ser mencionada: a estruturação da estratégia por meio de uma perspectiva *botton-up* ao invés de apenas *top-down*. Ou seja, as organizações têm buscado não apenas definir a estratégia na alta administração e repassar para o restante da organização executá-la (*top-down*), mas sim envolver esses atores-chaves da estratégia na sua elaboração (*botton-up*), de forma a criar uma estratégia que abarque as diversas visões da organização e os caminhos a serem percorridos por ela, assim como os resultados a serem alcançados a partir de sua atuação.

Esta boa prática evidencia a busca por maior internalização e engajamento com a estratégia a ser seguida. Corroborando com esta boa prática, identificou-se também a utilização de instrumentos orientativos sobre a contribuição de cada área/unidade organizacional no alcance dos resultados. Nesse aspecto, verifica-se que o patrocínio da alta liderança nas etapas de formulação, implementação e monitoramento do Plano Estratégico também é algo fundamental a ser fortalecido.

Outro ponto que merece destaque é a simplificação dos elementos que compõem o Planejamento Estratégico, notadamente os objetivos estratégicos, os indicadores e os projetos estratégicos, os quais são também chamados de iniciativas. Sobre esse tema, observa-se que muitas organizações, embora elaborem seu plano, muitas vezes não conseguem executá-lo, dada a complexidade da agenda elaborada, as quais são constituídas repleta de objetivos, indicadores e projetos que sobrecarregam as equipes e não são capazes de traduzir o valor para a sociedade. Martins e Marini (2010) abordam esse assunto, destacando que é preciso superar esses obstáculos e instituir um planejamento estratégico que atenda a três critérios essenciais: legitimidade, coerência e foco. Incentiva-se, portanto a elaboração de estratégias com alguma flexibilidade e inovação que permita a sua adaptabilidade frente a contextos de incertezas.

Nesse contexto, a transversalidade passa a ser um elemento central dos planos estratégicos, de modo que as áreas envolvidas nas organizações se enxerguem de maneira complementar, não existindo, no nível estratégico, um objetivo, indicador ou projeto específico para cada área, abordagem equivocada do planejamento e que foi reproduzida ao longo de muitos anos. Para as áreas, conforme citado, recomenda-se o desdobramento do planejamento estratégico em planos setoriais.

No caso das organizações estudadas, verifica-se que todas elas estão seguindo esse paradigma de assertividade no seu plano, sendo observada a elaboração de mapas simples e seletivos, assegurando a sua profundidade nos níveis necessários. Em números, identifica-se que a Instituição Financeira 1 possui apenas 6 Objetivos Estratégicos definidos, enquanto a Instituição Financeira 2 possui 8 Objetivos Estratégicos e o Tesouro da Nova Zelândia possui 4 Objetivos Estratégicos. O órgão da Receita Federal do Chile foi o único que ainda apresentou um maior número de Objetivos Estratégicos, com 16.

No que toca aos indicadores estratégicos, observa-se a necessidade de amadurecer a forma como essas métricas são incorporadas ao planejamento estratégico, existindo um debate que aponta para a necessidade da estratégia adotar indicadores de resultados e que representem ganhos e transformações, evitando-se os indicadores que mensuram apenas entregas/esforços. Ao mudar esse paradigma, consequentemente a organização conseguirá mensurar os reais efeitos gerados com as suas ações, evitando a reprodução de índices que sobrecarregam os objetivos estratégicos e refletem apenas pequenas ações que não traduzem os efeitos gerados. Para alcançar esse estágio de maturidade, a organização precisa ser firme em suas escolhas, instituindo um processo de priorização dos diversos índices que estão disponíveis.

O fato de ter uma estratégia focalizada e com assertividade influencia positivamente no processo de monitoramento, de modo que são estabelecidas sistemáticas que permitem um bom acompanhamento das ações, sendo frequentemente divulgados os benefícios gerados pelo planejamento e monitoramento. Nesse aspecto, o estudo de benchmark realizado identificou a importância de tornar o processo de monitoramento o mais simples possível, utilizando sistemas e diminuindo a carga manual de atualização das informações e de elaboração de relatórios de monitoramento. A premissa a ser difundida é que é fundamental monitorar e divulgar os benefícios gerados, pois são esses benefícios que geram engajamento entre os colaboradores da organização.

Como última boa prática observada, destaca-se a importância de adotar mecanismos de engajamento de colaboradores na estratégia. Isto significa comunicar a estratégia e reconhecer a atuação dos colaboradores com maior frequência, por meio da divulgação constante sobre os elementos da estratégia (objetivos, propósito, acompanhamento de resultados pretendidos e alcançados) e do reconhecimento da contribuição dos colaboradores. Isto se torna importante, pois, é através da boa comunicação da estratégia que os colaboradores conseguirão agir com propósito e direcionamento em seu trabalho e é por meio do reconhecimento que se incentiva a continuidade deste trabalho. Neste contexto, na comunicação cabe ressaltar a importância de se atentar à linguagem, buscando torná-la simples e aderente aos públicos que a receberão, e utilizar de diversos mecanismos, fazendo com que a mensagem seja mais amplamente consumida. E no que se refere aos reconhecimentos, existe ainda a possibilidade de utilização de incentivos não pecuniários, tais como distribuição de selos de excelência, eventos com diretores, realização de entrevistas e premiação, como forma de não apenas reconhecer aqueles que se destacam no cumprimento das metas, mas também de incentivar que se continue em busca desses resultados.

### Considerações Finais

O conjunto de aspectos abordados nesse artigo permitem reconhecer que a gestão estratégica é um processo em constante evolução, sendo fundamental que as organizações compartilhem experiências no sentido de otimizar os resultados gerados.

À luz das experiências destacadas, observou-se que as organizações, em especial aquelas que tratam da política fiscal, vem otimizando o seu processo de planejamento estratégico, adotando mecanismos que permitam simplificar os elementos contidos na estratégia e gerar maior engajamento dos colaboradores. Mais do que um mapa estratégico repleto de objetivos, indicadores e metas, essas organizações têm buscado instituir práticas que resultem num plano legítimo, coerente e focalizado. Tal tarefa ainda é desafiadora, dado os diferentes contextos em que essas organizações estão submetidas, sendo esse, mais um motivo para estimular a sistematização de boas práticas e troca de experiências.

### Referências

- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (2021), Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2021. Brasília, [https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021\\_Devolutivas.htm](https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021_Devolutivas.htm), 28-07-2022.
- SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNO (SII) DEL CHILE (2022), Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2022 – 2026. [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/pe\\_2022\\_2026.pdf](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/pe_2022_2026.pdf), 28-07-2022.
- TESOURO DA NOVA ZELÂNDIA (2022), Intenções Estratégicas 2021-2025. <https://www.treasury.govt.nz/publications/soi/strategic-intentions-2021-2025>, 28-07-2022.
- BRYSON, John, GEORGE, Bert (2020), "Strategic Management in Public Administration", *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>, 28-07-2022.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1992), "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January–February, 71– 79.
- NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: J. Wiley, 2003.
- DATTAKUMAR, R., JAGADEESH, R (2003), "A review of literature on benchmarking", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, pp. 176-209. <https://doi.org/10.1108/14635770310477744>, 28-07-2022.
- MARTINS, Humberto Falcão e MARINI, Caio (2010), *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix Conhecimento.
- FERREIRA, Suzy Almeida; NETO, Julio Vieira; BATISTA, Haydee Maria Correia Silveira (2019), "Critical success factors on project and process management in competitive strategy implementation", *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 4, p. 605-616.

### **Resenha biográfica**

**João Paulo Mota.** Administrador pela Universidade de Brasília (UnB), MBA em Administração Estratégica (FGV), Mestre em Engenharia (UnB), nas áreas de Governança, Desempenho e Tecnologia da Informação, e Doutorando em Administração pela Université de Bordeaux. Tem formação executiva em Gestão para Resultados pela Harvard University Kennedy School of Government e em Avaliação de Performance pela Georgetown University. Já participou como consultor e coordenador de mais de 80 projetos de consultoria em gestão para resultados para o setor público e organismos internacionais. Professor convidado da Enap, Fundação Dom Cabral, Ibmecc e IDP. Ministrou mais de 100 cursos de formação executiva em temas relacionados à gestão para resultados (Governança, Indicadores de Performance, Gestão de Processo e Projetos, e Monitoramento & Avaliação). É autor ou coautor de mais de 30 publicações, no Brasil e exterior, envolvendo artigos e capítulos de livros. É certificado SPM® em Gestão Estratégica de Performance pelo Núcleo de Performance da Rutgers University e CBPP® em gestão de processos pela ABPMP-BR. Ministra cursos e palestras sobre gestão em eventos acadêmicos e profissionais. É diretor do Instituto Publix. E-mail: [joao.mota@institutopublix.com.br](mailto:joao.mota@institutopublix.com.br)

**Jéssica Moraes de Moura.** Gestora de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Mestra em Planejamento Urbano pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Doutoranda em Planejamento Urbano. É professora do curso de Gestão de Políticas Públicas da UFRN e atua como consultora do Instituto Publix. Tem experiências com as temáticas de Elaboração e Avaliação de Políticas Públicas, Gestão de Projetos, Planejamento Urbano e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. No serviço público, atuou de 2013 a março de 2019 na Secretaria Estadual de Planejamento e das Finanças do Rio Grande do Norte (SEPLAN/RN), onde exerceu a função de Gerente do Escritório Central de Projetos do Governo do Estado do RN no âmbito do Projeto Governança Inovadora, elaborando, monitorando e avaliando políticas públicas do Mapa Estratégico RN 2035. E-mail: [jessica.moura@institutopublix.com.br](mailto:jessica.moura@institutopublix.com.br)

**Henrique Lobo de Souza Pinheiro.** Formado em Psicologia com foco em Organizações e Trabalho pela Universidade de Brasília – UnB, exerce a função de Gerente de Modernização Institucional na Secretaria do Tesouro Nacional, atuando nas temáticas de planejamento estratégico, estrutura organizacional e gestão de projetos, processos e pessoas. E-mail: [henrique.lobo@tesouro.gov.br](mailto:henrique.lobo@tesouro.gov.br)

**Gilberto Porto.** Mestre em administração pela Fundação Getúlio Vargas com extensão pela University of South Carolina, MBA em Finanças e Controladoria, pós-graduação em Inteligência Competitiva e graduação em administração pela Universidade de Brasília. É professor associado de cursos de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas e na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo. É certificado CBPP® em gestão de processos pela ABPMP-BR. E-mail: [gilberto.porto@institutopublix.com.br](mailto:gilberto.porto@institutopublix.com.br)

### **Agradecimentos especiais às equipes envolvidas nas experiências citadas**

Tesouro Nacional: Paula Bicudo de Castro Magalhães, Lincoln Moreira Jorge Junior, Bruno Pimentel de Andrade, Jorge Costa da Silva, Laura Rodrigues Rabelo, Paulo Victor de Freitas Sobroza, Regis Kichei Kakinohana, Vivian Fernandes Rodrigues Barbosa e Betânia Peixoto Lemos. Instituto Publix: Euciana Ferreira, Mário Woortmann e Nathalia Nadya Serafim. Representantes das instituições que gentilmente permitiram a realização do estudo de benchmark.

### Quadros e Figuras

Figura 1. Elementos do planejamento estratégico da Receita Federal do Chile



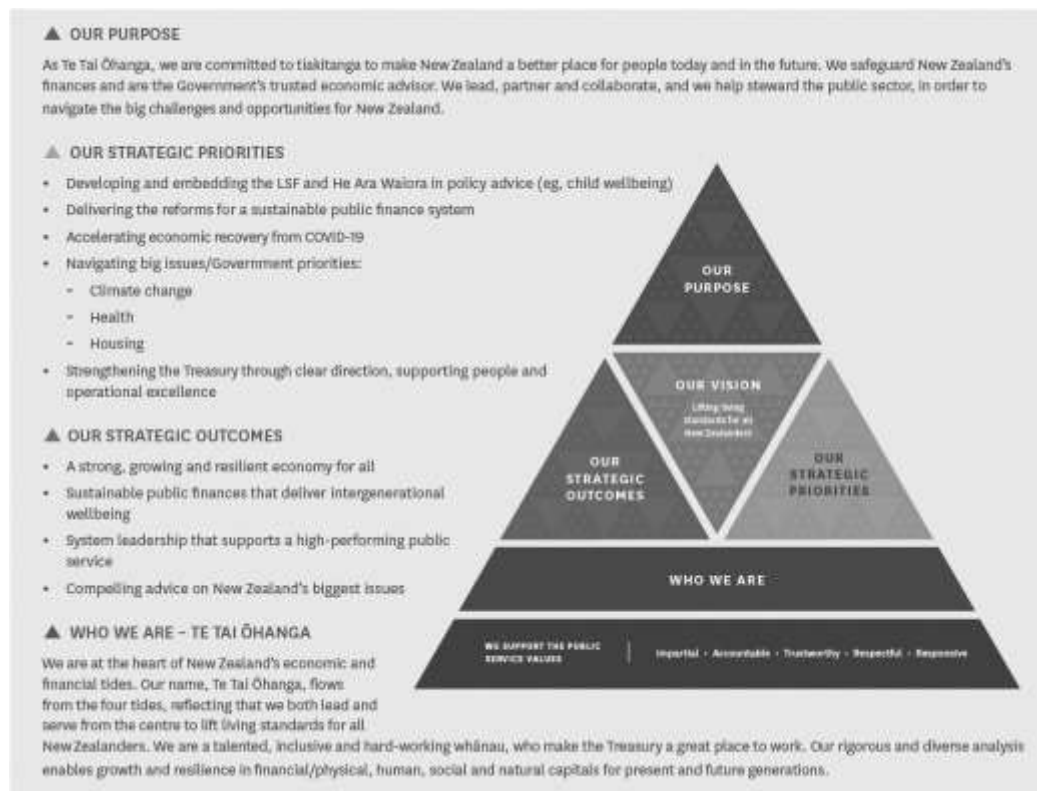
Fonte: Receita Federal do Chile, 2022.

Figura 2. Elementos do planejamento estratégico da Receita Federal do Chile



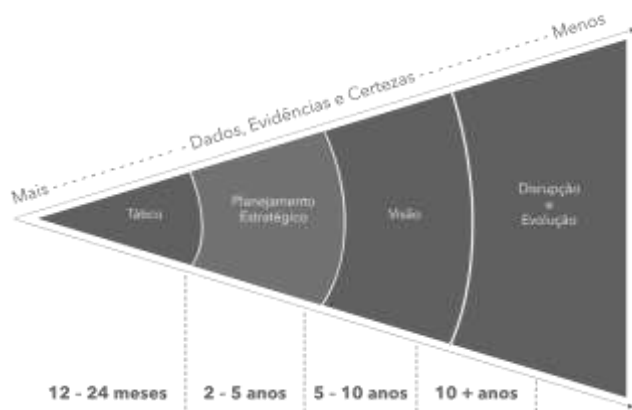
Fonte: Receita Federal do Chile, 2022.

**Figura 3. Intenções Estratégicas do Tesouro da Nova Zelândia ciclo 2021-2025**



Fonte: Tesouro da Nova Zelândia, 2022.

**Figura 4. Campo de abrangência temporal do Planejamento Estratégico**



Fonte: Future Today Institute – Annual Letter (Dec/2019).