

## **Estratégia ágil para resultados no Tesouro Nacional do Brasil**

**Paula Bicudo de Castro Magalhães**  
**Lincoln Moreira Jorge Junior**  
**João Paulo Mota**  
**Jéssica Moraes de Moura**

### **1. Introdução**

A gestão estratégica é um pilar fundamental para qualquer organização, seja ela pública ou privada e, com o passar dos anos, cada vez mais tem se intensificado as ações que buscam dotar às organizações de um Planejamento Estratégico. Sobre esse tema, diversos modelos e iniciativas são disseminados, visando instituir uma gestão estratégica pautada no estabelecimento de uma declaração de missão, visão, valores, objetivos, indicadores e projetos estratégicos.

Embora seja conhecidos o valor desses elementos, a literatura também evidencia que eles, sozinhos, não são suficientes para gerar os resultados desejados e, muitas vezes, podem acabar tornando-se empecilhos para um efetivo alcance da estratégia. Isso ocorre porque muitas organizações não criam uma cultura estratégica e se perdem nesse processo, estando mais preocupadas em instituir uma agenda complexa, 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.

É diante desse contexto que impulsiona a necessidade de modernização da agenda estratégica que o Tesouro Nacional do Brasil resolveu inovar na elaboração do seu Planejamento Estratégico Institucional para o período 2022-2025. A organização pública é vinculada ao Ministério da Economia, sendo um órgão central dos Sistemas de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal que desempenha um conjunto de atribuições essenciais para a manutenção do equilíbrio fiscal do país.

Num cenário de grande desafio econômico e na perspectiva de entregar mais valor para sociedade, a organização reconheceu a importância de se modernizar e vem adotando práticas de gestão estratégica, as quais implicam na reformulação do seu Referencial e Mapa Estratégico, gerando um movimento de engajamento dos servidores que agora está orientado sob o paradigma da gestão estratégica ágil para resultados.

Além dessa postura que torna o órgão mais ativo e protagonista no debate das contas públicas do Brasil, o processo de elaboração do Plano Estratégico contou com mecanismos que permitem engajar os servidores, à exemplo da realização de uma pesquisa on-line, workshops de indicadores, *live* de apresentação do Mapa Estratégico e realização de um *Hackathon* de Ideação de Projetos Estratégicos para o Tesouro Nacional.

Considerando essa experiência vivenciada por uma organização que desempenha papéis de gerir e avaliar a situação fiscal do país, emitindo relatórios e fazendo previsões e estimativas que zelem pelo equilíbrio das contas públicas, o presente artigo tem como objetivo apresentar o processo de formulação e implementação da Estratégia Ágil para Resultados no Tesouro Nacional, destacando as iniciativas de escuta com atores externos e internos e as metodologias inovadoras que permitiram pensar a atuação da instituição de maneira mais sistêmica e de alto impacto.

A apresentação dessa experiência se constitui num importante instrumento de compartilhamento de boas práticas, estimulando que outras organizações possam se atualizar e modernizar os seus ciclos de planejamento estratégico, abandonando as extensas e complexas fórmulas que insistem em propagar agendas estratégicas que dificilmente saíam do papel. Sob um outro olhar e fundamentado na perspectiva da simplicidade, coerência e foco, o novo Plano Estratégico do Tesouro Nacional se concentra na entrega de valor para a sociedade, estabelecendo objetivos que se comunicam e demonstram resultados para todo cidadão brasileiro. Nesse sentido, descrever essa experiência é apresentar um *case* de modernização da administração pública que pode inspirar outras organizações no seu processo de instituir, executar, monitorar e comunicar a sua agenda estratégica de maneira simples, inovadora e com grande potencial transformador.

## **2. A Agenda Estratégica sob o paradigma da Gestão Ágil**

A Agenda Estratégica é um conjunto de definições sobre o Referencial Estratégico (propósito, missão, visão e valores); 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). O conteúdo dessa agenda é usualmente denominado de Planejamento Estratégico e cada vez mais se proliferam técnicas, modelos e metodologias que visam auxiliar as organizações na elaboração desse plano. Esclarecendo esses termos, Toni (2021: 19) aponta que:

Usa-se aqui o termo “agenda estratégica” para designar uma situação em que o núcleo da alta direção do governo [...] elabora uma visão de futuro consistente que corporifica um projeto de médio e longo prazo para o país. O Planejamento Estratégico [...] seria a materialização instrumental e operacional dessa agenda, transformando e processando uma determinada visão de futuro do país em um sistema de planejamento concreto, com instituições, organizações, burocracia, recursos, macroprocessos, cadeia de valor, indicadores nacionais de performance etc.

Nesse sentido, em todo o mundo, diversos governos e organizações do setor privado têm direcionado seus esforços para elaboração de seus planejamentos estratégicos e, no setor público, a agenda adquire um papel essencial para impulsionar a realização de ações governamentais, direcionando a organização para o alcance de resultados que entreguem mais valor para a sociedade.

Para o planejamento estratégico governamental, Toni (2021: 7) reforça que esse diz respeito à capacidade que o Estado tem em construir, criativamente e interativamente com a sociedade, uma visão de futuro do país e de si mesmo, concatenando meios e fins suficientes e necessários para sua execução. Aplicado em organizações públicas de todos os níveis de governo, frequentemente a formulação de planos estratégicos envolve uma análise de referencial estratégico, combinada com reflexões do ambiente interno e externo de uma organização, que resultam na identificação questões prioritárias a serem executadas num dado período de tempo.

Comparado ao setor privado, esse debate de planejamento estratégico no setor público é mais recente, sendo atribuída maior relevância a partir de 1980, quando houve uma intensificação das reformas na gestão pública, momento em que se discute o *New Public Management* (NPM). Corroborando com essa discussão, Branco (2015) evidencia que essas novas diretrizes de administração mais gerencial validaram o planejamento estratégico como uma referência para a tomada de decisões sobre como estruturar e gerir os serviços públicos.

Em que pese as inúmeras vantagens atribuídas ao planejamento estratégico, o tema ainda enfrenta resistências, sobretudo quando se considera a multiplicidade de planos que são elaborados de forma complexa e que dificilmente saem do papel.

George (2020) sistematizou os fatores que influenciam a elaboração e implementação bem-sucedida de planejamentos estratégicos, destacando que as pessoas, processos e os próprios planos são considerados fatores críticos de sucesso e que a simples adoção do planejamento estratégico não induz magicamente a sua implementação bem-sucedida, sendo necessário, na prática, bastante esforço de implementação. Em sua pesquisa, o autor considera que:

A maioria das pesquisas em administração pública tem considerado o Planejamento Estratégico como uma rotina fixa, e as medições típicas concentram-se apenas em se um conjunto de etapas foi realizado [...] O Planejamento Estratégico na prática, no entanto, não é uma rotina fixa, mas algo que os praticantes fazem, e pode-se esperar muita variação em quem está envolvido durante o planejamento (pessoas), como é o processo de planejamento (processo) e quais planos estratégicos se seguem (plano) (GEORGE, 2020: 793)

Esse assunto também foi abordado por De Wit (2020), o qual considera que a agenda estratégica deve ser orientada por três dimensões: conteúdo, processo e contexto. O conteúdo diz respeito ao que a estratégia representa para a instituição, representando as escolhas que levam ao futuro desejado; o processo, por sua vez, representa o modo como a estratégia é elaborada, implementada e monitorada, identificando aspectos de quem está envolvido e de que maneira; por fim, a terceira dimensão se refere ao contexto da estratégia e identifica o conjunto de circunstâncias sob as quais tanto o conteúdo da estratégia quanto o processo de estratégia são determinados, refletindo sobre onde e em que ambiente o processo estratégico e o conteúdo estratégico estão incorporados.

Compatibilizar essas dimensões não é uma tarefa fácil, sendo apontado por Mintzberg (1994) a lacuna existente entre o plano e a sua implementação, ressaltando que o planejamento estratégico estaria sujeito a diversas interferências, muitas vezes vistas como empecilhos da sua implementação. Outro aspecto sintetizado por Cervone (2014: 157) é que em algumas organizações, o processo de planejamento estratégico pode ser projetado principalmente para perpetuar o próprio processo de planejamento em vez de focar na produção de resultados e resultados tangíveis.

Dada essa natureza complexa, é possível perceber que nas diferentes organizações públicas os esforços de planejamento são diversos, variando em escopo, amplitude de foco, horizonte temporal, extensão da coleta de informações, envolvimento e participação (POISTER e STREIB, 2005). Não há também um modelo único que sequeencie as etapas de formulação do plano estratégico, existindo muitas metodologias de construção da estratégia, cada qual com vantagens e limitações, conforme o caso, o tipo de organização e seu contexto (MARTINS e MARINI, 2010: 94).

Esses elementos corroboram com a necessidade de que o planejamento estratégico seja entendido como um documento dinâmico que não se esgota num plano. Além disso, especial atenção deve ser dada ao momento de formulação desse plano, uma vez que são requeridas habilidades de análise e interpretação de ambientes, engajamento de partes interessadas e implementação de rotinas que permitam monitorar e avaliar os resultados pretendidos.

São muitas as abordagens existentes e embora tenha se tornado uma prática recorrente no setor público nos últimos 25 anos, Poister (2010) considera que o planejamento estratégico precisará desempenhar um papel mais crítico para fazer frente as novas questões que surgem num ritmo intenso. É diante dessa realidade que a Gestão Estratégica Ágil emerge como abordagem que facilita o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico. Frente ao atual contexto de agilidade, flexibilidade, adaptabilidade e inovação, as organizações são estimuladas a modernizarem os seus planejamentos, adotando novos parâmetros que permitam melhor entregar valor público. À despeito disso, Poister (2010: 246) considera:

[..] tornar a estratégia mais significativa no futuro exigirá a transição do planejamento estratégico para o processo mais amplo de gestão estratégica, que envolve gerenciar a agenda estratégica geral de uma agência de forma contínua e não episódica, bem como garantir que as estratégias sejam implementadas, efetivamente.

A metodologia ágil de gestão foi sistematizada em 2001, sendo estabelecidos um conjunto de princípios que permitem que a organização possa satisfazer seus públicos-alvo/partes interessadas e alcançar os resultados desejados pela organização em seu Plano Estratégico, sendo estes a satisfação do cliente; aceitar a mudança (pensar modular e escalável); entregas frequentes; trabalho colaborativo; confiança e apoio; interações e comunicação frequentes; desenvolvimento sustentável; melhoria contínua; simplificação e automatização; times autogerenciáveis; reflexão e ajuste permanente (*sprint review retrospect*) (MANIFESTO ÁGIL, 2001).

Ainda em consolidação, esses parâmetros trazem maior grau de flexibilidade e inovação aos planos estratégicos e, de acordo com Kenny (2018), auxiliam a superar o desafio de planos estratégicos que acabam numa gaveta e nunca são consultados. Para esse autor, a chave é manter o plano flexível e responsivo, capaz de se adaptar. Nesse sentido, a gestão estratégica ágil é fundamentada na abordagem incremental e iterativa. Em vez de um planejamento aprofundado no início do projeto, os métodos ágeis estão abertos a requisitos dentro de um espaço viável de mudanças ao longo do tempo e incentiva o *feedback* constante dos usuários finais.

Coutinho (2019) propõe que a mudança para um *mindset* ágil é essencial para que uma organização possa não somente utilizar métodos ágeis, mas elaborar uma estratégia ágil, realizando uma comparação sobre o planejamento estratégico tradicional e o pensamento estratégico ágil (**Quadro 1**). Nos termos apresentados, é possível identificar que as organizações consideradas mais ousadas, dinâmicas e inovadoras fazem uso intensivo de metodologias ágeis. De forma geral, elas acreditam que a gestão estratégica tradicional por vezes requer uma dedicação de tempo tão significativa que tira o foco do que é essencial: desenvolver ações capazes de resolver o problema e atender as necessidades do público-alvo (MOTA, 2022).

Dib, Lamaa e Mahadevan (2022), por sua vez, constatam que os princípios ágeis podem ajudar os governos a transformar para melhor a maneira como trabalham. No paper "*Better and faster: Organizational agility for the public sector*", os autores ressaltam que o atual cenário econômico, bem como os desafios impostos pela pandemia da Covid-19, evidenciam a importância de que as organizações trabalhem de forma mais eficaz para fazer frente às atuais demandas de forma responsiva e as metodologias ágeis podem transformar a forma como um governo planeja, opera e entrega seus produtos e serviços.

É diante desse contexto que o presente artigo apresenta a experiência do Tesouro Nacional na formulação e implementação do seu planejamento estratégico, sendo um exemplo de organização que está implementado a gestão ágil para resultados no setor público, permitindo, dessa maneira, melhor satisfazer seus públicos-alvo/partes interessadas e alcançar os resultados desejados pela organização em seu Plano Estratégico.

### **3. A experiência de formulação e implementação da Estratégia Ágil para Resultados no Tesouro Nacional do Brasil**

A Secretaria do Tesouro Nacional é um órgão subordinado à Secretaria Especial do Tesouro e Orçamento (SETO) do Ministério da Economia, sendo o órgão central dos Sistemas de Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal, desempenhando importantes funções ao lado da Secretaria de Orçamento Federal (SOF), da Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria (SECAP) e da Secretaria de Política Econômica (SPE).

O Tesouro Nacional (TN) foi criado em 10 de março de 1986, por meio do Decreto nº 92.452, para assumir as atribuições da Comissão de Programação Financeira e da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Fazenda, incorporando, também, as funções fiscais até então exercidas pelo Banco Central e pelo Banco do Brasil. Atualmente, o órgão exerce um conjunto de atribuições essenciais para a manutenção da saúde econômico-financeira do país.

Dentre os marcos históricos na trajetória do Tesouro Nacional, os documentos registram dois principais momentos que consolidaram a sua função como órgão central: a implementação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), responsável pelo processamento e controle da execução financeira de unidades gestoras; e a criação do Sistema de Contabilidade Federal, que normatiza padrões contábeis, orçamentários e patrimoniais, viabilizando a consolidação das contas públicas em todas as esferas de Governo.

Além disso, o Tesouro Nacional foi assumindo novas atribuições, fundamentais para o atingimento de seus objetivos, como a programação financeira da União alinhada à Lei de Responsabilidade Fiscal, a administração da dívida interna e externa da União, o relacionamento financeiro do Governo Federal com estados e municípios, a gestão de fundos e de ativos da União e a consolidação e divulgação das estatísticas fiscais do setor público.

A essas atribuições, acrescenta-se a ampliação do grau de transparência das contas públicas por meio da gestão de novos sistemas estruturantes. Entre eles, destacam-se o novo SIAFI, o Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI), o Tesouro Direto, o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) e o Tesouro Transparente, portal que disponibiliza dados e séries históricas em formato aberto para consulta pública.

Tratando do quadro atual da estrutura organizacional do TN para fazer frente às competências estabelecidas, além do Secretário do Tesouro Nacional e da Secretaria Adjunta, o TN conta com a unidade do Gabinete (GABIN), uma Assessoria Econômica, de Comunicação e de Assuntos Legislativos (ASSEC) e sete subsecretarias que se desdobram em 22 Coordenações-Gerais e estas, por sua vez, em mais de 80 gerências, com um corpo funcional composto por mais de 600 servidores. Além dessas estruturas centrais, destaca-se que o TN conta com um conjunto de Comitês, sendo essas estruturas transversais de governança interna que servem de base para tomadas de decisões.

Dado o conjunto de importantes atribuições exercidas pelo órgão e na perspectiva de gerar mais valor para a sociedade, o Tesouro Nacional reconheceu a importância de inovar no seu Planejamento Estratégico, de modo à melhor comunicar seus resultados e contribuir com o equilíbrio fiscal do país. Sobre esse tema, verifica-se que o TN já realiza o debate do planejamento estratégico há mais de uma década, tendo sido observado ciclos de revisão e atualização do seu Plano Estratégico que variam entre planos quinquenais (2010-2014 e 2016-2020) e trienais (2015-2017 e 2018-2020). Devido aos efeitos da Pandemia da Covid-19, o ano de 2021 não registrou atualizações para o Plano Estratégico, de modo que a vigência do último plano foi estendida até 2022.

Em que pese essa experiência, para o novo ciclo do Plano Estratégico 2022-2025 foi identificada a necessidade da organização modernizar as suas bases de agenda estratégica, com vistas a alcançar maiores níveis de maturidade em sua gestão. 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. Esse processo foi iniciado em janeiro de 2022 e percorreu uma jornada com 9 etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, conforme **Figura 1**.

Conforme pode se observar, para o novo Planejamento Estratégico do Tesouro Nacional, a agenda estratégica foi construída de modo sistemático, compreendendo a Elaboração de um Plano de Trabalho (Fase I); a realização de um Diagnóstico Situacional (Fase II); a revisão e atualização do Referencial Estratégico (Fase III); a elaboração e um Mapa Estratégico, detalhando o conjunto de Objetivos Estratégicos (Fase IV); a revisão e atualização da Cadeia de Valor do TN (Fase V); a elaboração de Indicadores e Metas para os Objetivos Estratégicos (Fase VI); e a construção do Portfólio de Projetos e Entregas (Fase VII). Ademais, destaca-se que esse processo de construção e explicitação dessa agenda estratégica está fundamentado na mobilização (interna e externa) e nas informações sobre o contexto de atuação da organização e suas partes interessadas, as quais foram obtidas mediante diversos instrumentos de sondagens e ensejaram análises prospectivas e comparações específicas com casos referenciais (benchmarks).

Paradigmas da Gestão Ágil para Resultados foram incorporados em todo o processo, já que a premissa de partida evidenciava a importância de se ter um Plano Estratégico simples e com alto poder de comunicação, tendo sido seguidos alguns importantes valores que permitem que a organização possa satisfazer seus beneficiários (públicos-alvo) e alcançar os resultados desejados em seu Plano Estratégico (**Quadro 2**).

Para descrever essa experiência, as próximas seções desse artigo abordam os seguintes aspectos: i) resultados do Diagnóstico Situacional: estabelecendo novos paradigmas da Gestão Estratégica do Tesouro Nacional; ii) o novo Referencial e Mapa Estratégico do TN orientados na perspectiva das Organizações Exponenciais; e iii) os mecanismos de engajamento dos servidores a partir da realização de Workshops de Indicadores e de um *Hackathon* de Ideação de Projetos Estratégicos.

### **3.1. Resultados do Diagnóstico Situacional: estabelecendo novos paradigmas da Gestão Estratégica**

Com mais de 10 anos de experiência na elaboração do seu Plano Estratégico, o Tesouro Nacional identificou que, no atual contexto da organização, se fazia necessário modernizar as suas práticas e abandonar uma estrutura de planejamento que estava mais preocupada com o processo em si, do que com os resultados de fato alcançados. Ademais, o papel central desempenhado pelo órgão nas contas públicas do Brasil, exigia que um novo patamar fosse instituído, trazendo um maior protagonismo para o Tesouro Nacional e aumentando o seu potencial de diálogo e comunicação com outras instituições e com a sociedade.

Foi sob esse direcionamento que a Agenda Estratégica do TN foi reformulada, tendo sido, para tanto, realizado um amplo processo de coleta e análise de dados que permitiu repensar essa atuação estratégica. Tal processo teve início com a realização de um Diagnóstico Situacional, o qual, orientado por uma matriz conceitual, permitiu ouvir atores externos e internos do Tesouro Nacional, além dos servidores da instituição, principal público responsável por internalizar e executar a agenda estratégica.

De acordo com Martins e Marini (2010), compreender o ambiente institucional no qual a organização opera e com o qual estabelece inúmeras interações constitui atividade fundamental da construção da agenda estratégica. Essa atividade deve enxergar esses ambientes externos e internos a partir das perspectivas das suas partes interessadas (stakeholders), compreendendo suas expectativas, demandas e interesses. Ademais, a análise do ambiente fornece um diagnóstico situacional indispensável para formular o plano estratégico, ao considerar os fatores internos e externos que impactam o funcionamento da organização e o alcance de sua missão institucional. A **Figura 2** apresenta o modelo conceitual/analítico que orientou a realização do diagnóstico situacional. Considerando os resultados obtidos nessa etapa, destaca-se que Diagnóstico foi um importante marco na construção do Planejamento Estratégico do TN, pois sistematizou diversas contribuições advindas de um público que entende a instituição e conseguem reconhecer quais são as oportunidades e ameaças que afetam o ambiente externo no qual a instituição está inserida, assim como as forças e fraquezas que devem ser observadas no ambiente interno, analisando se as competências estão sendo vistas como uma fortaleza ou uma debilidade.

No total foram realizadas entrevistas com 19 atores externos e internos, além da aplicação de uma pesquisa on-line que contou com a participação de 272 servidores do Tesouro Nacional, representando 44% do público-alvo estabelecido.

A inclusão desses atores como público central do planejamento é um dos novos paradigmas que foram seguidos, estando consoante com a perspectiva de que o processo de planejamento estratégico deve ser realizado de forma participativa, envolvendo múltiplos atores nas mais diferentes etapas. Para o caso das entrevistas, foram realizados questionamentos sobre o papel do Tesouro Nacional, possibilitando a compreensão da situação atual e futura (com referência a dados e evidências). O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro semiestruturado de questões abertas e que considerou os seguintes aspectos: i) desafios macro/sistêmicos sobre as temáticas do TN; ii) desafios institucionais específicos do Tesouro nas perspectivas externas e internas (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; covid etc.); e iii) avaliação do Plano Estratégico anterior e recomendações para o novo ciclo do Planejamento Estratégico Institucional do TN.

Destaca-se que os dirigentes e lideranças da organização foram entrevistados, sendo essas pessoas reconhecidas por seus pares pela capacidade de mobilizar recursos ou pelo conhecimento técnico que detêm sobre o negócio da organização, sendo atores fundamentais do processo de gestão estratégica. Esse grupo é responsável por tomar decisões fundamentais relativas à visão estratégica da organização, um processo que exige conceber a imagem de um estado futuro desejável (ideia), articular e comunicar essa imagem para os servidores (palavra) e empoderá-los para concretizá-la (ação). Além desse público e já em âmbito externo ao Tesouro, foram levantados diversos stakeholders, os quais possuem relacionamento com o órgão ou representam um grupo de especialistas/formadores de opinião que tem relevância nas áreas de atuação do Tesouro.

No que toca a participação dos servidores do Tesouro Nacional, evidencia-se que uma estratégia bem concebida deve, indispensavelmente, reunir meios para permitir que as equipes técnicas executoras das ações participem do processo. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa on-line com os servidores, identificando como a organização se percebe em relação à sua estratégia, dinâmica de monitoramento & avaliação, estrutura, processos, gestão de pessoas e situação da Tecnologia da Informação e Comunicação. Esse instrumento consistiu numa importante ferramenta para avaliar elementos-chave do planejamento do TN, permitindo explorar os desafios institucionais externos e internos, bem como aqueles específicos de cada área de atuação do Tesouro. O formulário foi elaborado considerando a metodologia da Análise de Prontidão desenvolvida pelo Instituto Publix, a qual permite uma visão multidimensional sobre a organização com objetivo de gerar uma série de recomendações para melhorar seu modelo de gestão. A participação dos servidores foi fundamental nesse processo, apontando as principais expectativas e oportunidades de melhoria (atuais e futuras), colaborando substancialmente com o levantamento de insumos para o estabelecimento de novos direcionadores estratégicos do Tesouro. Todos os resultados foram sistematizados em gráficos, tendo sido a base de dados da pesquisa inserida na ferramenta eletrônica Flourish, a qual possibilita realizar diversos cruzamentos dos dados, permitindo que as equipes do TN se debruçam em recortes específicos para realizar comparações entre as questões e as respostas obtidas.

Ainda nessa fase de Diagnóstico Situacional, foi realizada uma análise de Benchmark com o objetivo de identificar boas práticas utilizadas no Brasil e Mundo como subsídio para a construção do Planejamento Estratégico Institucional do Tesouro Nacional. Para a seleção dos casos de Benchmark foram consideradas instituições nacionais e internacionais, sendo que em âmbito nacional as instituições foram selecionadas mediante três critérios: i) resultado obtido em 2021 na dimensão estratégia do iGG - Índice Integrado de Governança e Gestão públicas elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU); ii) similaridade com o objeto de atuação do TN; e iii) acesso a atores-chave da organização para realização de reuniões.

Com base nesses critérios, foram realizados Benchmarks com o Banco do Brasil (ocupa 42ª posição na dimensão estratégia do iGG 2021) e Banco Central do Brasil (ocupa 62ª posição na dimensão estratégia do iGG 2021), ambos sendo bem avaliados no que se refere a boas práticas de governança e planejamento estratégico no setor público. No que trata do Benchmark internacional, foram considerados o órgão do Tesouro na Nova Zelândia e o órgão da Receita Federal do Chile, tendo ambas as instituições experiência em gestão estratégica. Quanto ao instrumento utilizado para a realização dos Benchmarks, destaca-se que foram realizadas reuniões técnicas com as equipes das instituições, permitindo a troca de informações e experiências relevantes.

A síntese final desses instrumentos de consulta permitiu reunir um conjunto de orientações que se configuram nos novos paradigmas da agenda estratégica do Tesouro Nacional, sendo reforçada a importância de se ter uma visão integrada e sistêmica do TN, pautada na transversalidade e no foco dos elementos da estratégia. Numa síntese dos elementos que foram apontados, destaca-se um conjunto de princípios norteadores, compreendendo os aspectos centrais indicados no **Quadro 3**.

Tais elementos obtidos estão consoantes com o novo paradigma de gestão estratégica ágil que foi aplicada ao Planejamento Estratégico do Tesouro Nacional, visando, sobretudo, trazer maior impacto a esse planejamento e permitir que ele seja visto como um processo iterativo e incremental, capaz de ser amplamente comunicado e melhorado continuamente.

### **3.2. Novo Referencial e Mapa Estratégico orientados na perspectiva das Organizações Exponenciais**

Considerando os resultados dos Diagnóstico Situacional e as diretrizes elencadas, deu-se início a reformulação do Referencial Estratégico do Tesouro e a elaboração do Mapa Estratégico para o período de 2022-2025. Esse processo foi orientado sob a perspectiva das organizações exponenciais, sendo esse um conceito cunhado por Ismael Salim (2015) e que evidencia a importância das organizações instituírem declarações de forma audaciosamente grande, aspiracional, com potencial transformador e que inspira e move todos os servidores para a ação.

Segundo o autor, uma organização exponencial é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos 10 vezes maior – comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas (ISMAIL et al: 2015, p. 11). Nesse sentido e adotando uma perspectiva mais transformadora, além da atualização da Missão, da Visão e dos Valores do TN, o novo Planejamento Estratégico do TN considerou a elaboração de uma declaração de Propósito, se refletindo numa afirmação que expressa a essência do Tesouro Nacional.

Para estabelecimento desse novo Referencial Estratégico do TN, foram realizadas diversas reuniões e workshops com dirigentes e equipes internas dedicadas ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico, além da coleta e sistematização de informações importantes que incluíram as diretrizes estratégicas de governo, particularmente as do Ministério da Economia; as competências normativas e regimentais da organização; os marcos legais relevantes para o funcionamento da organização, como a Constituição Federal, leis específicas e normas gerais sobre a administração pública; os ciclos anteriores de planejamento estratégico; as orientações e determinações dos órgãos de controle.

Destaca-se que a definição do Referencial Estratégico e do Mapa Estratégico é uma atividade que precisa do envolvimento dos dirigentes da organização, sendo fundamental a concisão, a simbologia e a importância dessas declarações para disseminar a estratégia na organização e mobilizar as pessoas. Nesses momentos, foram adotadas diversas metodologias que permitiram uma construção participativa dos elementos em discussão, os quais sempre consideraram uma proposta preliminar levada ao debate e que seria objeto de refinamentos e ajustes.

Ressalta-se também a importância de se debruçar sobre os resultados previamente coletados, à exemplo da pesquisa on-line realizada com os servidores do Tesouro Nacional na fase de Diagnóstico, onde foram respondidas questões que buscaram mensurar o nível de conhecimento sobre as declarações de missão, visão, valores vigentes, bem como sobre os objetivos, indicadores e projetos estratégicos. Sobre esse assunto, os resultados sistematizados na **Figura 3** indicaram que, em geral, os componentes da missão e visão do TN são bem conhecidos pelos servidores, mas existe a necessidade de fortalecer os demais elementos, tais como o conhecimento do mapa estratégico, indicadores e projetos.

De posse desses elementos e lançando mão de ferramentas que permitiram o diálogo com as equipes do Tesouro Nacional, foram formuladas e validadas declarações de Referencial Estratégico (Propósito, Missão, Visão e Valores) definidos para o Planejamento Estratégico do Tesouro Nacional 2022-2025. Sobre a declaração de Propósito, destaca-se que foi a primeira vez que o TN fomentou essa discussão, sendo importante ressaltar que o Propósito Transformador Massivo não é uma declaração de missão, mas uma mudança cultural que move a equipe interna para o impacto externo. Esse Propósito representa o sonho. Ele é tanto racional (pois baseia-se em dados e análises realizadas), quanto imaginativo (pois exprime os anseios e desejos dos líderes e demais envolvidos). Uma das principais funções é criar convergência de comportamentos e ações dos colaboradores da organização. O propósito, dessa forma, precisa estar na “mente e nos corações” dos colaboradores (ISMAIL, 2015). Em referência a estratégia ágil, Coutinho (2019: 39) reforça a importância de se instituir um propósito massivo e engajador, permitindo a construção de um planejamento para estabelecer direcionamento adaptável e singular na busca de sucessivas vantagens competitivas.

Em um amplo processo de *benchmarking* foi identificado que diversas organizações possuem uma declaração de propósito que norteia o seu Planejamento Estratégico. Além disso, foi observada uma forte relação entre a existência de uma declaração de propósito e o desempenho das organizações, sendo utilizado como referência o estudo desenvolvido pelos professores Deci e Ryan (2013) que, em uma pesquisa realizada com mais de 20.000 colaboradores em todo o mundo, concluiu que definir o porquê trabalhamos determina o quão bem trabalhamos.

Tendo esses elementos como parâmetro, deu-se início ao processo de construção do Propósito do Tesouro Nacional, sendo analisadas 33 declarações de propósito de outras organizações. Esse foi um insumo que permitiu compreender a estrutura geral frequentemente utilizada na declaração e a importância de que a frase seja escrita de maneira simples, facilitando a sua compreensão por todos e exprimindo a ideia central da organização. Além disso, foi constatado que a declaração de propósito deve considerar as seguintes questionamentos: Estimula o progresso? Cria impulso? Faz as pessoas avançarem na direção correta? As pessoas se sentem positivamente desafiadas e engajadas? As pessoas estão dispostas a colocar seus talentos criativos e energias nisso?

À luz dessas questões, foi estabelecido o Propósito do Tesouro Nacional: **Escolhas de hoje para proteger o amanhã dos brasileiros**. Essa declaração atende aos critérios iniciais estabelecidos e representa a postura que orienta todo o trabalho desenvolvido no Tesouro Nacional que atua incansavelmente para que as escolhas dos agentes públicos e da sociedade tenham como foco o equilíbrio fiscal, protegendo o amanhã dos brasileiros. Os dirigentes concordaram com o poder motivacional e comunicativo da frase, destacando que ela é inspiradora e que todos conseguem se reconhecer. Além disso, a simplicidade dos termos utilizados permite alcançar todos os públicos. Ademais, a perspectiva do “amanhã”, contempla o presente e o futuro, reforçando a importância de agir no agora com foco no futuro que será construído, indicando a consequência existente entre esses momentos.

Relativo à Missão, esta pode ser entendida como uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e para que ela faz (impacto). O Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia estabelece que uma boa missão deve ser sucinta e comunicativa, permitindo que se identifique claramente a que organização ela pertence. Além disso, o processo de construção da missão deve envolver os dirigentes e outros atores, possibilitando pensar a organização de forma ampla e criando um senso de identidade que comunica elementos da organização para colaboradores, beneficiários e outras partes interessadas.

O Tesouro Nacional já possui uma declaração de missão formulada e, desde 2016, ela se mantém, sofrendo uma pequena atualização em 2018. Buscando atualizar os elementos da missão e de maneira a dialogar com o novo Propósito construído, os dirigentes do TN e equipes foram levados a refletir sobre os seguintes aspectos: O que precisa ser mantido? O que consta e precisa ser retirado? O que falta e precisa ser incluído? Após intenso diálogo, foi formulada a nova declaração de Missão para o Tesouro Nacional: Buscar o equilíbrio fiscal por meio da gestão eficiente, proativa e transparente das contas públicas, com vistas a contribuir para o desenvolvimento econômico e social intertemporal do Brasil. A **Figura 4** apresenta o histórico das declarações de Missão elaboradas pelo órgão, evidenciando o seu processo de atualização. Ademais, destaca-se que a nova declaração mantém elementos centrais da Missão anterior utilizada desde 2018, mas se apresenta mais adequada a atual realidade do órgão, respondendo de maneira mais direta as questões: o quê, como e para quê.

Para a reformulação da Visão, foi seguido um processo similar. A Visão é entendida como uma projeção da organização em uma situação futura madura e bem-sucedida. Essa declaração considera o que a organização aspira a ser, alcançar e criar, exigindo mudanças constantes na medida em que o ambiente externo também muda. O Guia de Governança para Resultados na Administração Pública complementa, destacando que a visão gera convergência e fornece um ideal (de superação, de transformação) para o direcionamento dos esforços organizacionais. Assim como se observa com a Missão, o Tesouro Nacional já tinha uma declaração de Visão definida que se manteve em 2016 e 2017, sendo observado que no ciclo de Planejamento Estratégico de 2018-2020 ela sofreu uma alteração, substituindo o termo “ser referência” por “Promover”. Nas novas discussões, houve uma reformulação da declaração ancorada na perspectiva de que a declaração de visão não necessariamente parte da necessidade de “ser reconhecida como...”, mas na verdade deve exprimir a ideia do que de fato a organização busca ser, de modo que o que importa não é apenas ser reconhecido, mas sim ser algo ou ser algo para alguém, alcançando uma condição. Esse direcionamento pautou o debate, gerando uma reflexão sobre o que precisava ser mantido; o que consta e precisava ser retirado; e o que faltava e precisa ser incluído.

O teor da nova declaração de Visão apresenta a ideia aspiracional que o TN deseja alcançar, traduzindo-se numa dupla perspectiva: primeiro, **ser fonte essencial de conhecimento para pautar as decisões que envolvem as contas públicas**; e, segundo, **consolidar a cultura de responsabilidade fiscal perante os agentes públicos**. Ademais, quando se traz para a visão a ideia de ser fonte essencial de conhecimento, se dialoga com os resultados do Diagnóstico Situacional, o qual refletiu uma imagem de um órgão técnico, produtor de dados e conhecimentos e que é capaz de pautar o debate das contas públicas com base em evidências (**Figura 5**).

No que toca aos Valores, esses são entendidos como ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização, representam as convicções dominantes e as crenças básicas subjacentes ao comportamento das pessoas. Além de permear as atividades e as relações com beneficiários e partes interessadas, os valores orientam a tomada de decisão nas situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza, orientando a prática diária de todos os membros da organização e constituindo o verdadeiro conjunto de regras que rege a conduta organizacional.

O Guia de Governança para Resultados na Administração Pública estabelece cinco aspectos relacionados aos valores, identificando que eles:

- Definem e facilitam a participação dos colaboradores na realização da Missão organizacional;
- Definem e facilitam a articulação da estratégia;
- Facilitam o comprometimento dos colaboradores com a organização, o mercado, a comunidade e a sociedade;
- Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores; e
- Fornecem o suporte moral e ético para a organização.

Destaca-se que para identificar os valores centrais da organização, é preciso ser o mais honesto possível, tomando cuidado para não confundir valores centrais imutáveis, com práticas operacionais, estratégias comerciais ou normas culturais, que devem estar abertas a mudanças. Após a criação de uma lista preliminar, é necessário questionar os valores, imaginando diferentes circunstâncias que poderiam penalizar a organização por mantê-los – os valores devem resistir ao teste do tempo.

Desde 2016 os Valores do TN permaneceram os mesmos, tendo uma única mudança em 2018 que significou a inclusão de um novo valor denominado de “Compromisso com a Sociedade”. O processo de atualização dos Valores do TN levou em consideração os elementos da pesquisa de *benchmarking* realizada, a qual observou diversos valores de outras organizações, num processo comparativo que resultou numa vasta lista de termos. De posse dessas informações, a equipe do Tesouro Nacional foi provocada num questionamento de partida: quais são os principais valores que devem fundamentar a cultura do Tesouro Nacional para realização do seu propósito?

A partir desse questionamento, foi gerada uma lista de valores a ser analisada, considerando perspectivas iniciais, *insights* e valores de outras organizações que despertaram interesse. Após agrupamento de termos similares e intenso diálogo, foi definida uma proposta de novos Valores para o TN, a qual considerou a redução de 9 valores (anteriormente vigentes) para 7 valores atuais. A proposta manteve cinco dos valores anteriores e incluiu dois novos valores, os quais foram criados em virtude da necessidade de responsividade ao Diagnóstico Situacional realizado. Os novos valores definidos estão representados no Mapa Estratégico e são: **Compromisso com a Sociedade; Responsabilidade Fiscal; Colaboração e Proatividade; Ética; Excelência; Transparência; e Credibilidade.**

Reformulada as declarações de Referencial Estratégico do Tesouro Nacional, procedeu-se a elaboração do novo Mapa Estratégico com horizonte 2022-2025. Segundo Martins e Marini (2010), esse é um instrumento de explicitação da estratégia, pois representa graficamente os Objetivos Estratégicos definidos para a organização. Por sua vez, os Objetivos Estratégicos são desafios (também compreendidos como declarações de grandes resultados) que a instituição buscará alcançar para a realização da sua estratégia. No Mapa, esses Objetivos devem estar organizados em perspectivas, as quais poderão exprimir Resultados para sociedade; Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; Processos internos e Infraestrutura e aprendizagem.

Os Mapas Estratégicos trazem muitas vantagens e permitem traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa preocupação de todos; converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (MARTINS e MARINI, 2010). Para a elaboração do Mapa Estratégico do Tesouro Nacional para o período 2022-2025, foi adotada a 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.

Como insumo fundamental para a construção desse Mapa, destaca-se os resultados obtidos com o Diagnóstico Situacional, o qual forneceu um conjunto de orientações importantes sobre a atuação esperada do TN, além de sistematizar informações sobre o ambiente externo e interno, a partir das perspectivas de diversas partes interessadas (*stakeholders*), compreendendo suas expectativas, demandas e interesses.

Ressalta-se que para o novo Mapa Estratégico do Tesouro Nacional, foi identificada a importância de se ter um mapa mais simples e seletivo, assegurando a sua profundidade nos níveis necessários e tendo poucos e claros Objetivos Estratégicos. A análise diagnóstica apontou a necessidade da perspectiva transversal desses Objetivos e essa concepção foi reforçada com a pesquisa de benchmarking realizada, a qual identificou que muitas organizações estão primando por poucos e claros Objetivos Estratégicos. Essa tendência facilita a disseminação e internalização da estratégia elaborada, evitando um planejamento complexo, difícil de monitorar e que pouco sairá do papel.

Considerando esses elementos, o processo de construção do Mapa Estratégico foi realizado de forma deliberativa, tendo sido realizados workshops que ocorreram tanto no nível de preparação de material e discussão preliminar, quanto numa perspectiva de construção e validação com os dirigentes do órgão. A elaboração do Mapa foi concebida a partir de 3 grandes perspectivas, numa visão de cima para baixo, que inicia pela definição dos objetivos de resultados para a sociedade, passando pelos objetivos relacionados à proposta de valor que a organização entrega aos beneficiários diretos e tendo como base os objetivos relacionados as pessoas, processos e tecnologias da organização.

A perspectiva de resultados para a sociedade traduz o valor público que a organização cria para a coletividade. Já a perspectiva dos beneficiários diretos está no centro da proposta de valor e da estratégia da organização, influenciando seus produtos, serviços e processos internos. A perspectiva das pessoas, processos e tecnologias contempla aspectos internos críticos para criar e entregar a proposta de valor, compreendendo os ativos intangíveis da organização e fomentando desenvolvimento de competências estratégicas fundamentais.

Para a elaboração dos Objetivos Estratégicos que estão associados a essas perspectivas, foram utilizadas as metodologias SMART e FAST. A metodologia SMART remete a necessidade de que os Objetivos Estratégicos sejam Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Attainable (alcançáveis), Relevant (relevantes) and Time-bounded (tempestivos). Já a metodologia FAST assegura que os Objetivos sejam:

- Frequently discussed: Devem ser incorporados em discussões contínuas para revisar o progresso, alocar recursos, priorizar iniciativas e fornecer feedback;
- Ambitious: Devem ser inspiradores, desafiadores mas não impossíveis de alcançar;
- Specific: Serem traduzidos em indicadores e marcos concretos que forneçam clareza sobre como alcançar cada meta e medir o progresso;
- Transparent: Os objetivos devem ser divulgados para os públicos internos para que todos tenham conhecimento.

A combinação desses elementos em conjunto com os novos parâmetros estabelecidos à luz do Diagnóstico Situacional permitiu que fosse elaborado o novo Mapa Estratégico do Tesouro Nacional 2022-2025, o qual, alinhado à perspectiva da gestão ágil, trouxe as seguintes características inovadoras:

- Simplicidade e foco, saindo de 18 Objetivos Estratégicos do mapa anterior (2018-2020) para 6 Objetivos Estratégicos na nova versão 2022-2025;
- Layout mais dinâmico, demonstrando a integração entre a declaração de Propósito, os Objetivos e os Valores organizacionais do TN;
- Transversalidade entre as áreas, de modo que os Objetivos representam esforços de toda organização em busca da geração de valor para sociedade.

A **Figura 6** apresenta o Mapa Estratégico que foi elaborado para o Tesouro Nacional, considerando os paradigmas da gestão estratégica ágil para resultados anteriormente discutidos. Como forma de estimular a disseminação dessa nova agenda estratégica, destaca-se que foi produzido um vídeo institucional que explicita o processo de construção do Referencial e do Mapa Estratégico e que permite que todos os servidores conheçam as etapas que culminaram com esse novo direcionamento para a instituição. Ademais, tais elementos também foram apresentados em uma *Live* do Planejamento Estratégico, que envolveu todas as lideranças e alcançou um público de mais de 200 pessoas.

### **3.3. Engajando servidores: Workshops de Indicadores e Hackathon de Ideação de Projetos Estratégicos**

De posse das declarações de Propósito, Missão, Visão e Valores definidos, bem como dos Objetivos Estratégicos bem delimitados, a fase seguinte da agenda estratégica diz respeito à elaboração de indicadores estratégicos e de uma carteira de projetos que permita traduzir em ações os resultados almejados. Sobre essas etapas, é fundamental evidenciar que seguindo a perspectiva da gestão estratégica ágil, foram priorizadas iniciativas que permitissem que o Tesouro Nacional se aproveitasse do conhecimento das comunidades internas ou externas e tecnologias para gerar ideias que pudessem ser incorporadas ao seu planejamento estratégico (MORATORI FILHO, 2021)

Nesse sentido e considerando a etapa de indicadores, o Tesouro Nacional realizou diversos workshops com as equipes técnicas, visando estabelecer indicadores que pudessem demonstrar o valor da organização e fossem capazes de mensurar os efeitos gerados para os objetivos estratégicos. Nesses workshops de indicadores, foram discutidas métricas que fossem transversais e que pudessem se vincular aos Objetivos Estratégicos, de modo a mensurar o seu desempenho.

Num intenso processo de priorização, foram identificados indicadores que refletem aspectos da realidade que tomamos como base para melhor compreendê-la (objeto avaliado) e que apontam, indicam, se aproximam do aspecto investigado da realidade. Nesse processo, três questões centrais foram direcionadoras: o que é importante e viável medir; qual a qualidade aceitável da medida; e medir mesmo o que não se controla.

Esse último aspecto precisou ser bem dialogado junto às equipes, uma vez que em planejamentos estratégicos há uma tendência de serem instituídos indicadores de processo no lugar de indicadores de resultados, refletindo um comportamento institucional que, muitas vezes, se preocupa com o desempenho individual no lugar de se debruçar no resultado gerado. Nesse sentido, alinhado à metodologia de gestão estratégica ágil, proposta pela consultoria, a formulação dos indicadores buscou evitar indicadores de entregas/esforços, que não refletissem resultados, ganhos e transformação para a organização (**Figura 7**).

Outro elemento a ser destacado é que, assim como o Mapa Estratégico foi seletivo, os indicadores também seguiram a mesma mudança. Para cada objetivo estratégico, o TN buscou não ter mais do que quatro indicadores, pois eles também poderiam ser desdobrados e/ou adaptados para as áreas e unidades da organização. Todo o processo contou com representantes das subsecretarias do Tesouro Nacional, bem como validação junto aos dirigentes do órgão.

No que trata dos Projetos Estratégicos, a premissa da transversalidade e foco também prevaleceu. Pela primeira vez, o Tesouro Nacional lançou mão de uma estratégia inovadora para que receber propostas de projetos estratégicos de seus servidores. Fundamentado na perspectiva das organizações exponenciais, que estimulam a capacidade de inovação, normalmente de maneira disruptiva, o TN realizou um processo de *Hackathon* de Ideação de Projetos Estratégicos, visando estimular a ampla participação dos servidores no processo de elaboração da carteira de projetos que compõe o seu planejamento.

Sobre a origem do termo *Hackathon*, este remete à combinação das palavras *hack* (programar) e *marathon* (maratona). Um *Hackathon* oportuniza um ambiente de criação, de caráter interdisciplinar e colaborativo para que pessoas interessadas possam desenvolver soluções inovadoras para desafios específicos. O Tesouro Nacional, atento a esses novos instrumentos de inovação, realizou o *Hackathon* de Ideação de Projetos, permitindo que todas as equipes do Tesouro participassem desse debate inspiracional e transformacional (**Figuras 8 e 9**). O principal objetivo do *Hackathon* realizado foi identificar ideias transformadoras que possam potencializar o alcance dos Objetivos Estratégicos do Tesouro Nacional definidos para o horizonte de 2022 a 2025.

Divulgado para toda a equipe do órgão, qualquer profissional em exercício no Tesouro (servidores, gestores, estagiários etc.) que desejasse contribuir com a submissão de propostas poderia participar da iniciativa, a qual poderia ser submetida de forma individual ou em equipe. Um formulário on-line de submissão de propostas foi elaborado, sendo definido um conjunto de requisitos para envio da proposta de projeto. Como requisitos mínimos, as propostas apresentadas deveriam considerar os elementos iniciais de ideação de Projetos Estratégicos, de modo que os Objetivos Estratégicos se constituíam nos elementos norteadores, implicando na necessidade de que cada proposta submetida deveria estar endereçada para alcançar diretamente um dos 6 Objetivos Estratégicos estabelecidos. Além das informações gerais sobre o proponente, a proposta de projeto submetida deveria considerar os elementos descritos no **Quadro 4**.

A participação no *Hackathon* de Ideação de Projetos foi totalmente voluntária e foram estabelecidos mecanismos de incentivo não pecuniário para reconhecer as propostas que fossem avaliadas com maior poder de transformação, sendo o principal benefício da participação no *Hackathon* de Ideação de Projetos Estratégicos do TN a oportunidade de contribuir para que o Tesouro consiga produzir ainda mais valor para a sociedade. Como forma de estimular a participação das equipes, foram estabelecidos mecanismos de reconhecimento para as propostas de Projetos avaliadas como detentoras de maior potencial transformador em direção aos Objetivos Estratégicos, estando previsto as seguintes ações de reconhecimento: divulgação de notícia na Intranet do Tesouro Nacional; registro de reconhecimento na carteira de assentamento funcional; entrega de certificado (ou placa de reconhecimento); e entrega de medalhas e/ou bottons.

Uma comissão julgadora foi instituída, contando com representantes de todas as subsecretarias do Tesouro Nacional, os quais foram responsáveis por, num sistema de avaliação às cegas, julgar as propostas quanto aos seguintes critérios: aderência da proposta ao Objetivo Estratégico; potencial de transformação (benefício) gerado pelo Projeto; grau de esforço em relação ao benefício gerado; e grau de inovação e ineditismo.

No total, foram recebidas 27 propostas de projetos estratégicos no *Hackathon* de Ideação, as quais, numa fase subsequente foram alvo de diálogo para aprimoramento e ajustes em workshops com as equipes.

### **Considerações Finais**

Os momentos de formulação estratégica são fundamentais para que as organizações possam refletir e estabelecer suas prioridades, seja em termos de definição de resultados a serem alcançados e de esforços a serem empreendidos. O processo de pensar uma estratégia no âmbito do Tesouro Nacional buscou, desde o primeiro momento, se pautar por pensar no todo e não apenas em algumas unidades, fortalecendo a visão sistêmica. Além de propiciar o engajamento máximo de diversas equipes nesta etapa de reflexão a partir da disponibilização de espaços arejados de construção coletiva que, por sua vez, auxiliem no envolvimento das equipes na etapa seguinte de execução célere do plano estabelecido.

O modelo de gestão estratégica ágil, portanto, se demonstrou eficiente e prático frente aos desafios de realizar ciclos de formulação estratégica que sejam inspiradores e direcionem a produção de resultados. Destaca-se que as etapas apresentadas na jornada de elaboração do Plano Estratégico, desde a revisão do referencial estratégico, definição de objetivos, quanto nas fases de identificação de indicadores e elaboração da carteira de projetos, foram realizadas numa perspectiva que supera o planejamento linear, sendo adotados diversos mecanismos que oportunizaram o debate e permitem pensar o Tesouro Nacional de uma forma ágil e com maior potencial de geração de valor para a sociedade brasileira.

## Referências

- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello (2015), "A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro", *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, v. 2, n. 1, p. 171-190. <https://ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/2127>, 26-07-2022.
- Brasil (2020), Guia Técnico de Gestão Estratégica, Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES.
- CERVONE, H (2014), "Improving Strategic Planning by Adapting Agile Methods to the Planning Process", *Journal of Library Administration*. 54. <https://doi.org/10.1080/01930826.2014.903371>, 26-07-2022.
- Mota, João Paulo (2022), *Canvas Ágil de Projetos: Estruturação, Design & Aceleração da Carteira de Projetos*. Brasília: Publix Conhecimento.
- COUTINHO, Heitor (2019), *Da estratégia ágil aos resultados: Uma combinação de abordagens adaptativas, mudanças dialógicas e gestão avançada de projetos*. 1a ed. São Paulo: Saraiva, 280 p.
- DE WIT, B (2020), *Strategy: An International Perspective*. 7. Ed. London: Cengage Learning EMEA.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M (2013), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Springer Science & Business Media.
- DIB, Hana; LAMAA, Abdulkader; MAHADEVAN Deepak (2022), Better and faster: Organizational agility for the public sector. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/better-and-faster-organizational-agility-for-the-public-sector>, 26-07-2022.
- GEORGE, Bert (2021), "Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps)", *Public Administration Review*, v. 81, n. 4, p. 793-798, 2021. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>, 26-07-2022.
- ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S; GEEST, Yuri Van (2015), *Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)*. São Paulo: HSM do Brasil.
- KENNY, Graham (2018), 4 Steps to Agile Strategic Planning. <https://www.linkedin.com/pulse/4-steps-agile-strategic-planning-graham-kenny/>, 26-07-2022.
- MANIFESTO ÁGIL (2001). <http://www.manifestoagil.com.br>, 26-07-2022.
- MARTINS, Humberto Falcão e MARINI, Caio (2010), *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix Conhecimento.
- MORATORI FILHO, Marcos Cesar et al (2021) "A 4ª Revolução Industrial e o Propósito Transformador Massivo (PTM)", *InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia*, v. 1, n. 1, <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/issue/view/2>, 26-07-2022.
- MINTZBERG, Henry (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard business review*, v. 72, n. 1, p. 107-114.
- POISTER, T. H. (2010), "The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance", *Public Administration Review*, 70, s246-s254, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>, 26-07-2022.
- POISTER, T. H., e STREIB, G. (2005), "Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades", *Public administration review*, 65(1), 45-56, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>, 26-07-2022.

TONI, Jackson de (2021), Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. Brasília: Enap. 154 p.: iL – (Cadernos Enap, 84). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6334>, 26-07-2022.

### Resenhas biográficas

**Paula Bicudo de Castro Magalhães.** Subsecretaria de Assuntos Corporativos da Secretaria do Tesouro Nacional – MF. Graduada em Ciências Econômicas e Mestre em Economia do Setor Público pela Universidade de Brasília – UNB. E-mail: [paula.magalhaes@tesouro.gov.br](mailto:paula.magalhaes@tesouro.gov.br)

**Lincoln Moreira Jorge Junior.** Coordenador-Geral de Desenvolvimento Institucional da Secretaria do Tesouro Nacional - MF. Atuou como Gerente Executivo de TI e Gerente de Projetos de TI na Caixa Seguros. Graduado em Engenharia de Redes de Comunicação, MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação e Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE). Possui certificados CISSP, ITIL, PMP, COBIT, Auditor Líder ISO 27001 e BS 25999. MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação pela FGV. E-mail: [lincoln.junior@tesouro.gov.br](mailto:lincoln.junior@tesouro.gov.br)

**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, Ibmec 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)

Agradecimentos especiais às equipes envolvidas na experiência citada

Tesouro Nacional: Henrique Lobo de Souza Pinheiro, Bruno Pimentel de Andrade, Jorge Costa da Silva, Laura Rodrigues Rabelo, Paulo Victor de Freitas Sobroza, Regis Kichei Kakinohana, Vivian Fernandes Rodrigues Barbosa, Betânia Peixoto Lemos, Magno Vieira da Silva e todos os subsecretários, coordenadores-gerais e coordenadores. Instituto Publix: Euciana Ferreira, João Miranda, Lucas Lima Moreno e Nathalia Nadya Serafim. Obs.: vale destacar que a lista acima não é exaustiva e seria impossível nominar todos que contribuíram para o êxito da experiência apresentada.

## Quadros e Figuras

**Quadro 1. Análise comparativa entre a estratégia tradicional e ágil**

ASPECTO	ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA ÁGIL
<b>Origem</b>	<b>Ideologia:</b> Missão e Visão de longo prazo	<b>Inspiração:</b> olhar o futuro pelo Propósito
<b>Método</b>	<b>Prescritivo:</b> com base em planejamento ou <b>Descritivo:</b> com base em relatórios	<b>Responsivo:</b> com base em iterações e adaptabilidade constantes
<b>Análises</b>	<b>Extensas</b> pesquisas e <b>exaustivas</b> verificações	<b>Exploratórias:</b> perspectivas de futuro e possibilidade de transformação
<b>Processo</b>	Baseado em <b>previsibilidade</b> , comando e controle	Baseado em <b>incerteza</b> , relacionamento, dinamismo e flexibilidade
<b>Escolha</b>	<b>Posicionamento</b> Estratégico Único	<b>Direcionamento</b> Estratégico Singular

Fonte: Coutinho, 2019.

**Quadro 2. Valores do Método Ágil**

<b>Valor ágil I</b>	Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
<b>Valor ágil II</b>	Projeto funcionando é melhor que documentação abrangente;
<b>Valor ágil III</b>	Colaboração com os beneficiários diretos do projeto;
<b>Valor ágil IV</b>	Responder a mudanças ao invés de seguir estritamente um plano.

Fonte: Manifesto Ágil, 2001.

**Quadro 3. Recomendações para o Novo Plano Estratégico do Tesouro Nacional 2022-2025**

<b>1</b>	Ter um Mapa Estratégico simples e seletivo, assegurando a sua profundidade nos níveis necessários
<b>2</b>	Evitar ser genérico na construção dos Objetivos Estratégicos a ponto de não dizer nada e, específico demais, a ponto de não representar o todo
<b>3</b>	Definir uma quantidade de Objetivos que, efetivamente, possa representar o foco da atuação da organização. Nem muitos, nem poucos. O ideal é entre 5 e 7 objetivos
<b>4</b>	Ter patrocínio da alta liderança nas etapas de formulação, implementação e monitoramento do Plano Estratégico
<b>5</b>	Monitorar de forma sistemática e divulgar frequentemente os benefícios gerados pelo planejamento e monitoramento
<b>6</b>	Utilizar indicadores de resultados vinculados aos objetivos estratégicos que representem ganhos e transformações alcançados, evitando-se os indicadores que mensuram apenas entregas/esforços
<b>7</b>	Elaborar Planos com alguma flexibilidade e inovação que permita a sua adaptabilidade frente a contextos de incertezas
<b>8</b>	Engajar regularmente e comunicar sempre os resultados alcançados: utilizar diversas técnicas de engajamento e comunicação, sendo essa uma boa prática a ser perseguida
<b>9</b>	Adotar diversas estratégias de incentivos não pecuniários para o cumprimento de metas, tais como distribuição de selos de excelência, eventos com diretores, realização de entrevistas, premiação, etc.

Fonte: elaboração própria, 2022.

**Quadro 4. Informações básicas da proposta de projeto**

**Nome do projeto:** nome síntese escolhido para representar o projeto. Máximo de 100 caracteres com espaço.

**Pitch:** frase curta e objetiva que define o projeto. Sugere-se uma proposta de PITCH, ou seja, um slogan ou síntese que possa resumir o projeto em uma frase (que responda com a máxima brevidade duas questões: o que é e para que existe). Máximo de 400 caracteres com espaço.

**Alinhamento Estratégico:** identificar o principal Objetivo do novo Mapa Estratégico 2022-2025 a que o projeto está diretamente relacionado.

**Problema a ser resolvido:** o que gerou a necessidade de realização desse projeto e o que ele pretende resolver. São as dores reais dos públicos beneficiários.

**Público beneficiário:** indivíduos ou organizações que serão beneficiadas com a implementação exitosa do projeto.

**Principais entregas/produtos:** são as principais entregas do projeto que irão gerar os impactos esperados e solucionar o problema definido. Cite até 8 entregas principais.

**Investimento:** indicar uma estimativa de recursos financeiros caso existam aquisições para a realização do projeto.

**Partes envolvidas:** indicar unidades internas do Tesouro Nacional e atores externos que poderiam estar envolvidos no projeto.

**Inspiração, evidências e caso(s) de referência (opcional):** indicar se o projeto adotou alguma inspiração de referência.

**Fonte:** Canvas Ágil de Projetos – Instituto Publix - Mota, 2022.

**Figura 1. Etapas de Elaboração do Plano Estratégico 2022-2025 do Tesouro Nacional**



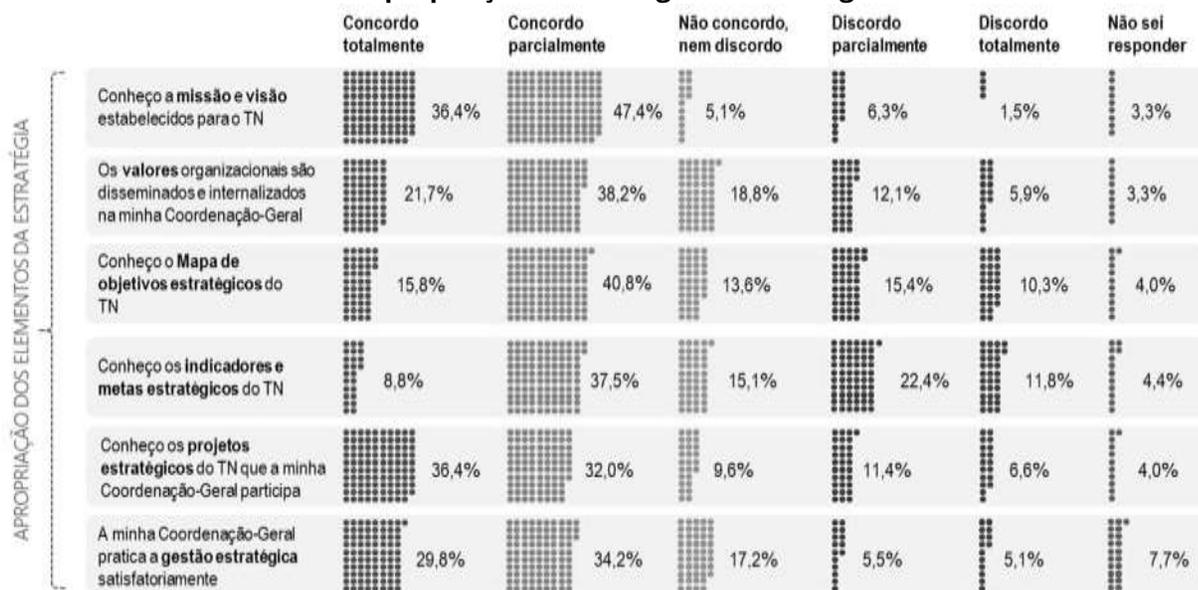
**Fonte:** Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 2. Esquema analítico do Diagnóstico Situacional**



**Fonte:** Instituto Publix, 2022.

**Figura 1. Resultados da Pesquisa on-line realizada com servidores do Tesouro Nacional na questão relativa ao conhecimento e apropriação sobre a agenda estratégica**



Fonte: Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 4. Declarações de Missão do Tesouro Nacional**

Missão 2010-2014	Missão 2016-2017	Missão 2018-2020	Nova Missão 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>Defender o cidadão-contribuinte, de hoje e de amanhã, por meio da busca permanente do equilíbrio dinâmico entre receitas e despesas e da transparência do gasto público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade do gasto público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerir as contas públicas de forma eficiente e transparente, zelando pelo equilíbrio fiscal e pela qualidade dos gastos públicos, com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar o equilíbrio fiscal por meio da gestão eficiente, proativa e transparente das contas públicas, com vistas a contribuir para o desenvolvimento econômico e social intertemporal do Brasil</li> </ul>

Fonte: Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 5. Declarações de Visão do Tesouro Nacional**

Visão 2016-2017	Visão 2018-2020	Nova Visão 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser referência na defesa do equilíbrio fiscal intertemporal, no fomento da avaliação permanente do gasto público e na transparência fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a defesa do equilíbrio fiscal intertemporal e fomento da avaliação permanente do gasto público e a transparência fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser fonte essencial de conhecimento para as decisões que envolvam impacto fiscal e finanças públicas, e consolidar a cultura de responsabilidade fiscal</li> </ul>

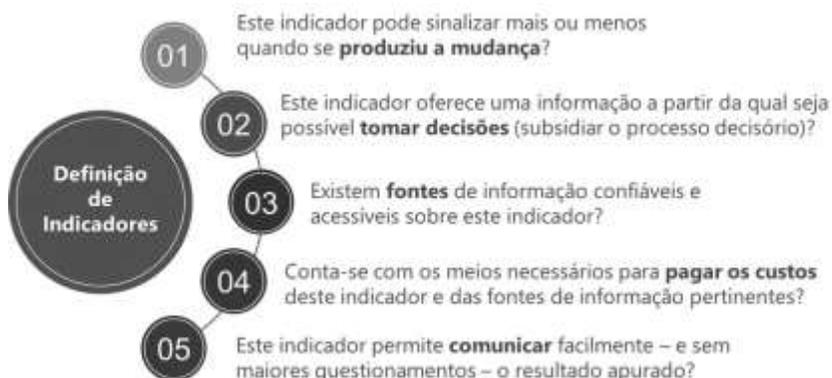
Fonte: Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 6. Mapa Estratégico do Tesouro Nacional 2022-2025**



Fonte: Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 2. Atributos para identificação de indicadores estratégicos**



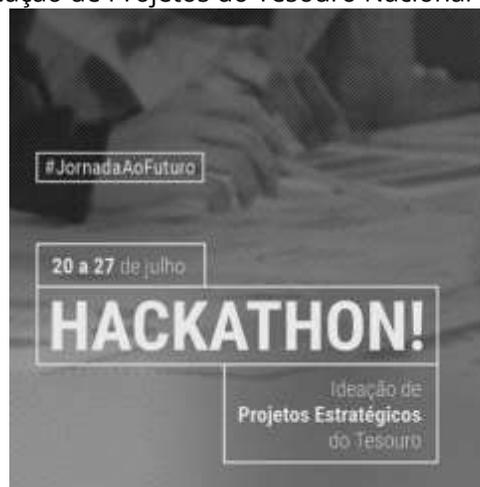
Fonte: Instituto Publix, 2022.

**Figura 3. Manual do Hackathon de Ideação de Projetos do Tesouro Nacional**



Fonte: Tesouro Nacional, 2022.

**Figura 4. Peça de divulgação do Hackathon de Ideação de Projetos do Tesouro Nacional**



Fonte: Tesouro Nacional, 2022.