

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

ENG. ELSON FERREIRA MACHADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO / GESTÃO ESTRATÉGICA:
modelos para MB**

Identificação de Fatores Facilitadores e Inibidores do Planejamento Estratégico
O caso do Centro de Projetos de Navios

Rio de Janeiro

2020

ENG. ELSON FERREIRA MACHADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO ESTRATÉGICA:
modelos para MB**

Identificação de Fatores Facilitadores e Inibidores do Planejamento Estratégico
O caso do Centro de Projetos de Navios

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do
Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG(RM1) Daniel Daher

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado saúde, força e vontade para a realização deste trabalho e pela oportunidade de mais uma realização profissional.

À minha esposa Dineia e as minhas filhas Tatiane e Thais, agradeço pelo amor, carinho e incentivo, iluminando meus passos em todos os momentos.

Aos meus pais e minha irmã, pelo exemplo e orientações valiosas para a vida mostrando-me que através do trabalho, dedicação, perseverança e honestidade o objetivo final é sempre alcançado.

À Escola de Guerra Naval, pelos ensinamentos transmitidos no Curso de Política e Estratégia Marítimas de 2020, mesmo diante das adversidades, foram de grande importância para meu aprimoramento profissional.

Ao meu orientador CMG(RM1) Daniel Daher, que de maneira amigável e dedicada me orientando para o caminho mais eficiente de forma que eu pudesse organizar as ideias e transcrevê-las neste trabalho associadas às suas experiências profissionais e de vida.

A tripulação do Centro de Projetos de Navios (CPN) da Marinha do Brasil, pela compreensão e pelo valioso suporte a mim concedido.

Aos Colegas de curso C-PEM 2020, pelo incentivo, apoio e preciosa amizade, durante todo o período do curso e da elaboração deste trabalho.

RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) é caracterizado por um conjunto de conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas destinadas a auxiliar as instituições, sejam elas públicas ou privadas a atingir resultados de forma eficiente e eficaz. Ele baseia-se em cenários previamente delineados, com o objetivo não só de evitar surpresas, mas também promover um alinhamento estratégico entre o desejado pela alta administração e os resultados a serem alcançados. Há diversas formas de estruturar o planejamento estratégico, porém, existem etapas que são abordadas por todos os autores, como a etapa de direcionamento estratégico, a de diagnóstico estratégico, a de delineamento estratégico e a de implementação e controle do PE. Ademais, existem algumas peculiaridades que diferem o setor público do privado. Para as empresas, as metas econômicas e financeiras se sobressaem sobre o social, tendo o ganho de capital como principal critério de desempenho; enquanto as instituições públicas possuem uma missão que gira em torno de viabilizar o cumprimento de suas atribuições, intervir em aspectos básicos de interesse estratégico ou de segurança nacional. As metas desse tipo de organização não visam concorrer com as de outra instituição pública. A Marinha do Brasil (MB) tem adotado algumas atitudes empreendedoras em sua gestão, cuja existência depende de servir a fins públicos e de satisfazer as diversas partes interessadas. No entanto, o número de partes interessadas e seus critérios de satisfação podem levar uma organização a várias direções. A chave do sucesso, portanto, consiste na identificação e construção de capacidades estratégicas para produzir o maior valor público para as principais partes interessadas a um custo viável. Um Planejamento Estratégico adequado para a instituição auxilia na solução de possíveis problemas, mantendo a flexibilidade adequada em termos de metas, políticas, estratégias e processos. Face ao exposto, apesar das vantagens evidentes proporcionadas às organizações, o Planejamento estratégico encontra dificuldades para ser implantado em ambientes dinâmicos e complexos, como os de uma Organização Militar Prestadoras de Serviços (OMPS). Nesse cenário, surgem os fatores facilitadores e inibidores do processo de implementação e execução do PE, sendo eles cruciais para mitigar as resistências e aumentar motivação, refletindo diretamente no monitoramento, na avaliação e no controle do processo. Portanto, o presente trabalho apresenta um estudo de caso dos principais fatores facilitadores e inibidores do PE para a OMPS denominada Centro de Projetos de Navios (CPN), com o objetivo de identificar pontos de melhorias e possíveis soluções e propondo linhas de ação que possam ser inseridas no âmbito das Organizações Militares Prestadoras de Serviços na MB. A Pesquisa de caráter exploratório utiliza como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado ao ambiente militar naval, e a população é formada por oficiais, sargentos, servidores civis e cabos e marinheiros. Dentre os principais resultados obtidos com esse estudo evidenciam que, o Planejamento estratégico da instituição ainda é realizado de forma burocrática, mostrando fragilidades na aplicação dessa ferramenta para melhoria do desempenho organizacional, principalmente, nos escalões superiores, afetando uma boa parte da base técnica e operacional da OM. Logo, o monitoramento desses fatores se apresenta como uma ferramenta primordial para uma implementação realmente eficaz do PE e pode ser usada por toda a MB como parte de seu alinhamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Fatores inibidores e facilitadores, Organizações Militares, Marinha do Brasil.

ABSTRACT

Strategic Planning (SP) is characterized by a set of concepts, procedures, tools and practices designed to help institutions, whether public or private, to achieve results efficiently and effectively. It is based on previously outlined scenarios, with the objective not only of avoiding surprises, but also of promoting a strategic alignment between what is desired by the organization and the results to be achieved. There are several ways to structure the strategic planning. However, some steps are addressed by all authors, such as the strategic direction, the strategic diagnosis, the strategic design, implementation, and control of the SP. In addition, there are some peculiarities that differentiate the public from the private sector. For companies, economic and financial goals overcome social ones, as the capital gain is the criteria for its performance. On the other hand, public institutions have a mission that is based on the fulfillment of their duties, intervening in basic aspects of strategic interest or national security. The goals of this type of organization are not intended to compete with the ones from other public institutions. The Brazilian Navy has adopted some entrepreneurial attitudes in its management, and its existence depends on serving public purposes and satisfying the various stakeholders. However, the number of stakeholders and their satisfaction criteria can take an organization in several directions. The key to success, therefore, is to identify and build strategic capabilities to produce the greatest public value for key stakeholders at a viable cost. An appropriate Strategic Planning for the institution helps to solve possible problems, maintaining adequate flexibility in terms of goals, policies, strategies and processes. In this scenario, despite the evident advantages provided by SP to organizations, it is still difficult to implement it, due to the dynamic and complex environments, such as those of a Military Service Providers Organization (MSPO). Thus, the factors that facilitate and inhibit the process of implementing and executing the SP emerge, as a promising tool to mitigate resistance and increase motivation, directly reflecting on the monitoring, evaluation and control of the process. Therefore, the present work presents a case study of the main facilitating and inhibiting factors of SP for the organization called Center of Ship Projects (CSP), with the objective of identifying points of improvement, and possible solutions and proposing lines of action that can be within the scope of the Military Service Provider Organizations in the MB. The exploratory research uses a survey adapted to the naval military environment as a data collection instrument, and the population is made up of officers, sergeants, civilian employees and sailors. Among the main results obtained with this study, it is evident that the strategic planning of the institution is still carried out in a bureaucratic manner, showing weaknesses in the application of this tool to improve organizational performance, especially in the lower positions, affecting a good part of the technical and operational base of the organization. Finally, it is clear that monitoring these factors is presented as an essential tool for a really effective implementation of the SP, and can be used by the entire Navy as part of its strategic alignment.

Keywords: Strategic planning, Inhibiting and facilitating factors, Military Organizations, Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Pirâmide Organizacional	24
FIGURA 2: Representação esquemática da Matriz SWOT	28
FIGURA 3: Esquema da Matriz de Ansoff	31
FIGURA 4: Esquema da matriz Importância-Desempenho	31
FIGURA 5: Esquema do Método Kaplan e Norton	35
FIGURA 6: Cronologia de implementação da sistemática OMPS.....	43
FIGURA 7: Organograma do Centro de Projetos de Navios (CPN).....	114
FIGURA 8: Plano do dia No. 120/2020 de 21 de julho de 2020.....	118

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Escolas do Pensamento Estratégico e seus Respectivos Conceitos, Características Predominantes e Autores Associados.....	106
TABELA 2: Síntese dos Principais Modelos Presentes na Literatura.....	108
TABELA 3: Exemplo de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	109
TABELA 4: Fatores de Análise PESTEL.....	110
TABELA 5: Exemplo da Matriz GUT.....	111
TABELA 6: Técnicas Aplicadas aos Métodos de Construção de Cenários.....	112
TABELA 7: Mapa do Plano Estratégico da Marinha do Brasil.....	113
TABELA 8: Fatores Facilitadores à Gestão do Conhecimento Pelas Dimensões.....	115
TABELA 9: Fatores Inibidores à Gestão do Conhecimento por Níveis.....	116
TABELA 10: Principais Fatores Inibidores Divididos nas Perspectivas Estratégias.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribuição dos servidores no CPN por posto.....	55
GRÁFICO 2: Tempo de serviço dos servidores do CPN.....	55
GRÁFICO 3: Tempo de serviço dos servidores do CPN.....	56
GRÁFICO 4: Importância das atividades no processo global dos servidores do CPN.....	57
GRÁFICO 5: Tempo de serviço e cargo que ocupa no CPN.....	57
GRÁFICO 6: Comunicação aberta com o superior.....	58
GRÁFICO 7: Análise comunicação aberta com o superior por posto.....	58
GRÁFICO 8: Comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais	59
GRÁFICO 9: Comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais por posto.....	59
GRÁFICO 10: Clareza nas informações passadas em reuniões e noção da contribuição....	60
GRÁFICO 11: Participação direta na Elaboração do Planejamento Estratégico no CPN....	61
GRÁFICO 12: Participação direta na elaboração do PE do CPN por posto.....	61
GRÁFICO 13: Conhecimento de PE do CPN.....	62
GRÁFICO 14: Conhecimento do Planejamento Estratégico do CPN por posto.....	62
GRÁFICO 15: Conhecimento da missão e visão do CPN.....	63
GRÁFICO 16: Nível de compreensão da importância do PE como uma ferramenta.....	64
GRÁFICO 17: Realização de Cursos específicos de PE.....	65
GRÁFICO 18: Realização de Cursos específicos de PE por posto.....	65
GRÁFICO 19: Instruções periódicas do PE.....	66
GRÁFICO 20: Instruções periódicas do PE por posto.....	66
GRÁFICO 21: Atividades previstas em ordem interna do CPN	68
GRÁFICO 22: Atividades previstas em ordem interna do CPN por posto.....	68
GRÁFICO 23: Existência de Fluxograma de Atividades no CPN.....	69
GRÁFICO 24: Existência de Fluxograma de Atividades no CPN proposto.....	70
GRÁFICO 25: Cumprimento de prazos para tarefas determinadas.....	70
GRÁFICO 26: Participação e motivação na missão do CPN.....	71
GRÁFICO 27: Participação e motivação na missão do CPN por posto.....	72
GRÁFICO 28: Cumprimento de expedientes do PE pelo CPN.....	73
GRÁFICO 29: Cumprimento de expedientes do PE pelo CPN por posto.....	73

GRÁFICO 30: Nível de deficiência de pessoal por setor do CPN.....	74
GRÁFICO 31: Nível de Deficiência de Pessoal por setor do CPN por posto.....	75
GRÁFICO 32: Capacitação profissional e intelectual.....	75
GRÁFICO 33: Participação de decisões no trabalho.....	76
GRÁFICO 34: Participação de decisões no trabalho por posto.....	77
GRÁFICO 35: Decisões relacionadas com sua área de atuação.....	77
GRÁFICO 36: Programa de treinamento profissional.....	78
GRÁFICO 37: Programa de treinamento profissional por posto.....	78
GRÁFICO 38: Crescimento profissional.....	79
GRÁFICO 39: Auxílio na solução de tarefas.....	79
GRÁFICO 40: Agilização de trabalhos que dependam de outros departamentos.....	80
GRÁFICO 41: Rotatividade de servidores.....	81
GRÁFICO 42: Rotatividade de Servidores por posto.....	81
GRÁFICO 43: Metas integradas com objetivos e ações.....	82
GRÁFICO 44: Frequência de auditoria das atividades no CPN.....	83
GRÁFICO 45: Frequência de auditoria das atividades no CPN por posto.....	83
GRÁFICO 46: Acompanhamento do PE pelo CPN.....	84
GRÁFICO 47: Acompanhamento do PE pelo CPN por posto.....	84
GRÁFICO 48: Quantidade de indicadores.....	85
GRÁFICO 49: Acompanhamento dos indicadores.....	86
GRÁFICO 50: Mudança nos indicadores.....	86
GRÁFICO 51: Mudança nos indicadores por posto.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC -	<i>Balanced Scorecard</i>
CASNAV -	Centro de Análise e Sistemas Navais
CEO -	<i>Chief Executive Officer</i>
CEMA -	Chefe do Estado-Maior da Armada
CPN -	Centro de Projetos de Navios
CTecCFN -	Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais
DAdM -	Diretoria de Administração da Marinha
EM -	Estratégias Militares
EC -	Emenda Constitucional
EMA -	Estado Maior da Armada
END -	Estratégia Nacional de Defesa
FA -	Forças Armadas
GM-	<i>General Motors</i>
MBO -	<i>Management By Objectives</i>
MD -	Ministério da Defesa
MB -	Marinha do Brasil
OBNAV -	Objetivos Navais
OKR -	<i>Objectives and Key Results</i>
OM -	Organizações Militares
OMPS -	Organizações Militares Prestadoras de Serviço
OMPS-A-	Organizações Militares Prestadoras de Serviço de Abastecimento
OMPS-C-	Organizações Militares Prestadoras de Serviço Pesquisa e Desenvolvimento de Ciência e Tecnologia
OMPS-E-	Organizações Militares Prestadoras de Serviço Especiais
OMPS-H-	Organizações Militares Prestadoras de Serviço de Atividades Hospitalares
OMPS-I-	Organizações Militares Prestadoras de Serviço Industriais
ORGAL -	Organizações de Apoio Logístico
PDRAE -	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PE -	Planejamento Estratégico
PEM -	Plano Estratégico da Marinha

PEO -	Planejamento Estratégico Organizacional
PND -	Política Nacional de Defesa
SGM -	Secretaria Geral da Marinha
SMART -	<i>Specific Measurable Achievable Relevant Time-based</i>
SPAN-	Sistemática de Planejamento de Alto Nível
SISPEM-	Sistema de Planejamento Estratégico da Marinha
SIPLAD-	Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor
STF-	Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.1 Origem da estratégia e seu uso ao longo da história	20
2.2 O conceito de estratégia e as escolas de pensamento	22
2.3 Gestão estratégica.....	23
2.3.1 Planejamento estratégico.....	24
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA ORGANIZAÇÕES MILITARES	40
3.1 Aplicação do planejamento estratégico no setor público	40
3.2 O planejamento estratégico militar e a Marinha do Brasil.....	41
3.2.1 OMPS: Histórico e conceitos	43
3.3 O planejamento estratégico dentro das OMPS.....	46
3.4 O Planejamento estratégico atual da Marinha e o caso específico da OMPS CPN	47
3.5 Os principais fatores facilitadores e inibidores encontrados no setor público e em instituições militares.....	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	54
4.1 Informações gerais	54
4.2 Análise dos fatores facilitadores	56
4.2.1 Mobilização de pessoas.....	56
4.2.2 Percepção a respeito do planejamento	60
4.2.3 Apoio da equipe técnica de planejamento.....	64
4.3 Análise dos fatores inibidores	67
4.3.1 Cultura da falta de planejamento.....	67
4.3.2 Obstáculos ao planejamento.....	71
4.3.3 Limitações atreladas à escassez de recursos, pessoal e infraestrutura	74
4.3.4 Engajamento reduzido.....	76
4.3.5 Rotatividade de pessoal em cargos e funções	80
4.3.6 Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações	82
4.3.7 Construção e acompanhamento de indicadores para organizações militares.....	85
5 CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS.....	91

APÊNDICE A	101
ANEXO A	106
ANEXO B	108
ANEXO C	109
ANEXO D	110
ANEXO E	111
ANEXO F	112
ANEXO G	113
ANEXO H	114
ANEXO I	115
ANEXO J	116
ANEXO K	117
ANEXO L	118

1 INTRODUÇÃO

Planejamento Estratégico (PE) consiste em um conjunto de conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas destinadas a auxiliar as instituições, sejam elas públicas ou privadas, por meio da abordagem de fatores críticos, importantes e, muitas vezes, essenciais para o desenvolvimento organizacional dessas instituições (ROVINA, J., 2019). O PE assume como base a premissa de que o sucesso futuro pode ser alcançado a partir de ações do presente e assim, com cenários previamente delineados, tenta, não só evitar surpresas, como objetiva promover um alinhamento estratégico entre o desejado pela governança e os resultados a serem alcançados (CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A., 2003).

Dentro do PE cada organização adota estratégias emergentes e/ou deliberadas. A primeira designa um tipo específico de estratégia de avaliação e reação rápida às mudanças observadas, mantendo as diretrizes orientadas para a obtenção de resultados. Enquanto isso, a segunda possui seu foco no planejamento a longo prazo baseado em previsões futuras e são elas que justificam o PE (WATTS, 2015; RASCÃO, 2006). As possíveis combinações dessas estratégias ou a não adoção de estratégias contemplam o conjunto de ações estratégicas que serão realizadas pela instituição.

Além disso, as abordagens do PE variam em seus propósitos, como: formalidade, tempo, abrangência, foco organizacional, ênfase em dados e análise, extensão da participação, local da tomada de decisão, conexão com a implementação, entre outros. O sucesso no uso do PE depende de qual será a abordagem usada, para quais propósitos e em que contexto (BRYSON, BERRY e YANG, 2010; FERLIE e ONGARO, 2015).

O PE encontra praticantes tanto no setor privado quanto no público, como instrumento de redução de incertezas e norteador dos passos futuros dos dirigentes, no sentido de obtenção de melhores resultados. No caso do setor público suas raízes são original e majoritariamente militares e vinculadas às leis (FREEDMAN, 2013). A partir da década de 1960, no entanto, a maior parte do desenvolvimento dos conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas de PE ocorreram no setor privado, com fins lucrativos. Vale ressaltar que o PE em instituições públicas possui algumas diferenças em relação a organizações privadas, pois as instituições públicas são entidades cuja existência depende de servir a fins públicos e de satisfazer as partes interessadas. Essa mudança de atender a clientes para atender a sociedade possui seus próprios desafios. Um deles é o número de partes interessadas e seus respectivos critérios de satisfação que podem

levar uma organização a várias direções. A chave do sucesso, portanto, consiste na identificação e construção de capacidades estratégicas para produzir o maior valor público para as principais partes interessadas a um custo viável (BRYSON, ACKERMANN e EDEN, 2007).

Outro problema enfrentado pelo setor público é a reduzida confiança do público, nessas instituições. Portanto, ao prestarem serviços para a sociedade, devem demonstrar transparência sobre como atingirão sua missão e objetivos. Isso exige um PE que identifique o interesse de cada uma das partes, seus respectivos critérios. Além disso, deve explicitar, de forma clara, como pretende atender esses critérios e a razão para a sua existência. Como a instituição e seus ambientes não são estáticos, esse esforço se torna complexo e difícil de gerenciar.

Para a concretização do PE no setor público, são necessárias algumas condições, como a forma de envolvimento e interação entre os atores envolvidos, em especial do processo de sensibilização, mobilização e formas de discussão e debate para o enfrentamento de problemas organizacionais, nível de competência e capacidade de percepção das condições que sustentam as ações planejadas pelo grupo técnico que dirige o planejamento e, por fim, a vontade política.

No que tange à administração do conflito de interesses em instituições públicas, considera-se, não só o impacto das pressões sentidas pelas empresas que trabalham em parceria com elas, mas também o processo democrático que institucionaliza as mudanças entre o governo e suas instituições, realizando eleições a cada 4 anos. Conforme cada parte interessada negocia os custos, a qualidade e os benefícios das instituições públicas são estabelecidas novas estruturas e contratos sociais, o que acarreta em uma mudança nos valores de uma instituição pública, visto que as partes interessadas não são apenas setores públicos. (MATIAS-PEREIRA, J.,2010).

Nesse contexto, as fronteiras entre os setores, público, privado e sem fins lucrativos foram reduzidas e a complexidade geral dos três setores aumentou à medida que delimitam e coordenam suas operações. Do mesmo modo, as políticas do setor público podem impactar e exigir contribuições de várias áreas, complicando ainda mais as operações e o atendimento das necessidades das partes interessadas (MATHESON *et al.*, 1995).

A atuação pública eficaz requer a capacidade de projetar e executar soluções de longo prazo para problemas complexos. Ademais, existe a necessidade de concentração nas

principais competências públicas, criando e distribuindo conhecimento, implementando decisões efetivas e mediando interesses concorrentes (MATHESON et al., 1995).

Além da qualidade do conteúdo presente no PE, são de suma importância sua praticidade e viabilidade de implantação, visto que, ele só adquire significado quando alinhado à ação organizacional (MEYER JÚNIOR, 1988; ARAÚJO, 1996; REZENDE, 2011). Por isso, outro desafio encontrado por instituições públicas para uso do PE é o descompasso provocado pela dificuldade de transposição da teoria para a prática. Dentre os motivos encontrados para essas dificuldades, está a real incorporação, por parte das pessoas que constituem as organizações, com interesses e objetivos distintos (YAZAKI, 2003).

O ambiente externo possui papel relevante nesse contexto, visto que, essas instituições estão inseridas no macrossistema Estado e sua missão depende dos objetivos nacionais, dos recursos disponíveis, das políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país (BODINI, 1998).

Em meio a essas organizações inseridas no macrossistema está a Marinha do Brasil (MB), que tem adotado algumas atitudes empreendedoras em sua gestão, colocando-a em uma posição de destaque entre outras organizações. Com uma estrutura organizacional muito burocrática, percebeu-se a necessidade de mudança com relação a alguns métodos usados ao longo do tempo. Essas mudanças estão atreladas principalmente à redução de custos e à melhoria na qualidade dos serviços prestados para seus clientes. Com isso, fez-se a mudança de uma gestão extremamente hierárquica para uma de planejamento e controle de recursos.

Segundo Pereira (2006), a adoção de uma administração pública gerencial em órgãos muito burocráticos indica uma evolução na busca pela incorporação de métodos utilizados no setor privado. Nesse contexto, a MB tenta acompanhar as tendências administrativas que mudam com o cenário econômico, para aperfeiçoar sua eficiência, através da modernização de suas práticas. Todavia, a influência da burocracia no ambiente organizacional não deve ser descartada, especialmente quando se trata de organizações militares completamente hierarquizadas. Sendo assim, mesmo com a adoção de novas estratégias de gestão, a hierarquia e a disciplina sempre existirá no ambiente militar e não devem ser negligenciadas na implementação das estratégias supracitadas. Logo, apesar da sua flexibilidade e adaptação aos conceitos de mercado, incluindo a ideia de otimização dos resultados apresentados na busca pela eficiência, a identidade do órgão militar deve ser conservada.

Nesse cenário, surgem as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), como resultado de ações empreendedoras e prova de que a MB buscou soluções estratégicas para a resolução de problemas administrativos, mesmo sendo uma instituição conservadora.

Segundo a Secretaria Geral da Marinha (SGM) (2008), as organizações supracitadas são classificadas como Organizações Militares (OM) que prestam serviços para outras OM e para entidades privadas, gerando receita pelos serviços oferecidos. O sistema usado pelas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) é considerado gerencial, posto que envolve um processo de gestão estruturado, que possui as fases do planejamento, começando desde o PE até o operacional. Para a construção desse sistema, o modelo de relação entre prestador de serviço e cliente, passou a ser usado pelas OMPS, buscando competição com empresas privadas e até empresas no setor público (FONSECA e SILVA, 2009). Esse conjunto de medidas foi possibilitado pelo Contrato de Autonomia de Gestão, cujo objetivo é que todas as OMPS teriam seus respectivos objetivos, metas e indicadores de desempenho regidos neste contrato (OLIVEIRA FILHO e FADUL, 2006).

Vale destacar que, por ser um modelo baseado na administração gerencial, suas ações são orientadas para resultados com foco no desempenho organizacional, possibilitando uma maior liberdade ao administrador para demonstrar sua criatividade, sempre atrelada à responsabilidade exigida por essa nova postura. Ademais, a implantação de uma administração gerencial auxilia na quebra de paradigmas e na desburocratização de algumas estruturas exageradamente hierárquicas. Outro aspecto importante apontado por Silva *et al.* (2010) está relacionado com o fato das OMPS não buscarem o lucro, pois, entrariam em conflito com a própria MB que é o seu principal cliente. Por isso, devem faturar o necessário para suprir seus gastos, conforme as normas internas da MB.

Face ao exposto, apesar das vantagens evidentes proporcionadas às organizações, o PE encontra dificuldades para ser implantado em ambientes dinâmicos e complexos, como os de uma OMPS, onde existem interesses distintos a serem atendidos, além dos da sociedade como um todo, e por isso, verifica-se a necessidade de aperfeiçoar o PE existente. Uma forma de aperfeiçoamento se dá por meio do alinhamento estratégico, que corresponde à adequação estratégica e à integração funcional entre os ambientes externo (mercado, política, fornecedores) e interno (estrutura administrativa, recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver e maximizar a *performance* organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; LUFTMAN *et al.*, 1993). Nesse contexto, Luftman, Papp e Brier (1999) encontraram fatores organizacionais, cuja

presença exercia papel promotor, enquanto sua ausência exercia papel inibidor no alinhamento estratégico.

É importante ressaltar que o alinhamento estratégico se tornou requisito básico para as organizações, a partir da constatação de que elas estavam desenvolvendo tecnologias que não apoiavam suas estratégias de negócios, por priorizarem aspectos técnicos em detrimento das necessidades de negócios. Tal falta de sincronia pode resultar em perda de retorno sobre o investimento realizado (LUFTMAN et al., 1993).

Quando esses fatores denominados facilitadores e inibidores são identificados, auxiliam muito as organizações a alcançarem a eficácia na implementação do PE. Entre os fatores inibidores encontrados em instituições públicas, destacam-se a pouca coordenação e controle das tarefas e a falta de estrutura, que facilitem a implantação de estratégias (BALDRIDGE, 1971; MINTZBERG, 2003; MURIEL, 2006; MORITZ *et al.*, 2012; FALQUETO, 2012).

Os modelos de PE aplicados com sucesso em outras formas de organização não podem ser transferidos integralmente para as instituições, devido às peculiaridades relacionadas à estrutura, funcionamento e área de atuação de cada uma (BALDRIDGE, 1971; MEYER JÚNIOR, 1988). Essas peculiaridades também são observadas através dos fatores inibidores e facilitadores, destacando-se a importância na sua identificação, para implementação do PE de cada OM, pois, além dos fatores comuns para a maioria das OM, cada uma tem seus próprios fatores. Por conseguinte, a implantação do PE no âmbito das instituições públicas, dentre elas as OMPS, ainda pode ser considerada um desafio (REZENDE, 2011).

No intuito de responder aos problemas apresentados, foram estabelecidos os objetivos de propor melhorias no modelo de PE usado por OMPS, como partes integrantes da MB, voltadas principalmente à implementação do planejamento existente, através da identificação de fatores inibidores e avaliação de possíveis soluções; estudar os principais modelos e ferramentas do PE existentes em empresas e outras instituições públicas e, por fim, conceituar e identificar os planejamentos usados por organizações militares, em especial os planos estratégicos das OMPS, avaliando as principais dificuldades e barreiras, além dos fatores facilitadores e inibidores para execução/implementação do plano estratégico por intermédio de um estudo de caso na implementação do PE do Centro de Projetos de Navios (CPN/2020-2024).

No que tange aos tipos de metodologias de estudo, segundo Rudio (1999) *apud* França e Vasconcellos (2007), os procedimentos dividem-se em uma pesquisa de caráter

descritivo e exploratório. O presente estudo faz uso da pesquisa exploratória que visa explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Esse tipo de pesquisa objetiva uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em hipóteses. Por isso, pesquisas bibliográficas e estudos de caso são muito utilizados nas pesquisas exploratórias. Portanto, a etapa inicial do trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica com ênfase nos modelos de PE existentes na literatura, em comparação ao que é utilizado no CPN atualmente. O estudo de caso realizado, cujo principal objetivo consiste na identificação e avaliação dos principais fatores facilitadores e inibidores no CPN, utilizam como instrumento de coleta de dados um questionário adaptado ao ambiente militar naval, no qual os respondentes estão inseridos.

A população é formada por oficiais, sargentos, servidores civis e cabos, diretamente envolvidos com os seguintes setores do CPN: Superintendência de Planejamento e Controle (CPN-10), Superintendência de Projetos (CPN-20), Superintendência de Administração (CPN-30), Superintendência de Tecnologia da Informação (CPN-40), Superintendência de Modernização de Meios e Análises de Engenharia (CPN-50). Para selecionar os elementos amostrais, será utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa serão selecionados pela disponibilidade e não por um critério estatístico. Geralmente essa conveniência representa uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, porém, tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população (GIL, 1999, p. 104).

Em suma, a pesquisa visa a contribuir para as OMPS da MB, não somente mostrando uma revisão da literatura das principais ferramentas usadas no meio civil e militar para cada etapa do PE, mas também avaliar a eficácia do processo de alinhamento estratégico, por meio da identificação dos principais fatores facilitadores e inibidores à de implementação do PE, por meio de estudo de caso para o Centro de Projetos de Navios (CPN). Por conseguinte, propõe-se possíveis melhorias para os fatores inibidores identificados como mais relevantes e destacam-se os fatores facilitadores predominantes, com um impacto direto na organização e conseqüentemente projetado para a MB pelo uso correto e eficiente de ferramenta. Dito isso, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresentou uma breve introdução do tema e descreve a situação problema, que leva à sua justificativa. O final do primeiro capítulo apontou os principais objetivos do trabalho e a metodologia a ser seguida por esse estudo.

No segundo capítulo são apresentados os principais conceitos, o histórico do PE e as definições de estratégia. Logo depois, um breve resumo sobre as principais escolas do pensamento estratégico e algumas possibilidades mais comuns de estruturar o planejamento. Por último descreve, de maneira detalhada, as principais etapas do PE, suas definições e procedimentos definindo diversas ferramentas para cada uma delas, além de apontar as mais usadas por empresas e algumas instituições públicas.

O terceiro capítulo descreve o PE voltado para MB, identificando problemas na transição do PE privado para o público, abordando características específicas das organizações militares e suas ferramentas mais relevantes para elaboração de um PE, enfatizando o caso específico das OMPS. Em seguida, são detalhados a estrutura e o planejamento da OM escolhida para o estudo, cuja principal fragilidade encontra-se na etapa de implementação, execução e controle. Nesse contexto, são explicitados os principais fatores facilitadores e inibidores da implementação e execução do planejamento encontrado na literatura, cujo acompanhamento evidencia uma ferramenta promissora para reduzir esse hiato.

O capítulo quatro mostra a avaliação dos fatores e os principais resultados obtidos na pesquisa. Dito isso, os facilitadores estudados são: a mobilização de pessoas; a percepção a respeito do planejamento e apoio da equipe técnica de planejamento. E os fatores inibidores analisados foram: a cultura da falta de planejamento, os obstáculos ao planejamento, a limitação de recursos, o engajamento reduzido, a rotatividade de pessoal, a fragilidade na elaboração e monitoramento de metas e construção e acompanhamento de indicadores.

Os resultados, junto com os conceitos apresentados na revisão bibliográfica, permitiram avaliar que a maioria dos fatores facilitadores já é predominante na OM, com exceção da participação da equipe técnica de planejamento. No que tange aos fatores inibidores, alguns já são mitigados pela própria OM, como a falta de comunicação entre setores e a falta de incentivo do superior. Todavia, uma boa parte dos fatores inibidores precisa ser reduzida como a visão do planejamento como uma ferramenta burocrática e a falta de conhecimento sobre as avaliações periódicas externas e internas à OM. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do trabalho a partir das discussões no decorrer dos resultados; sendo a principal voltada para melhorias pontuais no Planejamento Estratégico, a fim de potencializar os resultados da OM.

2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste Capítulo serão apresentados os principais conceitos, definições e exemplificações sobre o tópico de planejamento e gestão estratégica e as ferramentas mais usadas por empresas e algumas instituições públicas.

2.1 Origem da estratégia e seu uso ao longo da história

A palavra estratégia, em termos etimológicos, provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar (PEREIRA, 1969). Ela surgiu na língua inglesa no final do século XVII, que, em oposição à tática, tinha como objetivo designar alguma coisa feita longe da visão do adversário. Os conceitos ligados à estratégia passaram pela obra de Sun Tzu escrita em 500 A.C. – *A Arte da Guerra*, também estava presente no tempo de Péricles, para apontar as atividades de liderança e fazia parte do governo de Alexandre da Macedônia, unificando seu governo (QUINN, 1992; WHIPP, 1996).

Somente no final do século XVIII a palavra estratégia é usada com mais frequência por escritores militares. Na época, o que viria a se chamar estratégia era denominado “*Grande Tática*”, termo utilizado inclusive por Napoleão (Castex, 1995).

O conceito da estratégia, para alguns autores da época, como Arquiduque Carlos (1771-1847) era: “A estratégia é a ciência da guerra; ela esboça os planos; abrange e determina a marcha das empresas militares; é, falando com propriedade, a ciência dos generais em chefe” (CASTEX, 1995, p. 2).

O Marechal Marmont (1774-1852) afirmava que a estratégia é uma parte da arte da guerra relacionada aos movimentos gerais dos exércitos (CASTEX, 1995, p. 2). Já o General Clausewitz (1780-1831) expressa a relevância dessa fonte primária de energia para a humanidade, como o seguinte:

[...] Existem duas atividades absolutamente distintas: a tática e a estratégia. A primeira organiza e dirige a ação nos combates, enquanto que a segunda liga os combates uns aos outros, para chegar aos fins da guerra [...]. A estratégia é o emprego da batalha na guerra; a tática é o emprego das tropas no combate (CASTEX, 1995, p.2).

Para finalizar os pontos de vista de autores do fim do século XVIII e princípio do XIX, o estadista Thiers (1797-1877): “A estratégia deve conceber o plano da campanha, abranger de um só golpe de vista todo o teatro da guerra, traçar as linhas das operações e dirigir as massas sobre os pontos decisivos” (CASTEX, 1995, p.2).

A trajetória dos conceitos associados à estratégia, também fizeram parte da época contemporânea em diversos eventos importantes, como no pensamento dos estrategistas militares Foch e Grandmaison sobre as ações francesas na Primeira Guerra Mundial e nas manobras de batalha elaboradas por Patton, McArthur e Rommel durante a Segunda Guerra Mundial (QUINN, 1992).

O emprego da estratégia continuou voltado ao meio militar até a Segunda Revolução Industrial, quando surgiu a necessidade de se aplicar a estratégia como forma de enfrentar as forças do mercado. Diante desse cenário, o pensamento estratégico tornou-se urgente para grandes executivos, como o Diretor da General Motors (GM), Alfred Sloan entre 1923 e 1946, que criou uma estratégia, pela qual analisava forças e fraquezas que poderiam ser identificadas em sua maior empresa concorrente, a *Ford Motor Company*.

Uma ponte mais direta para o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações em negócios foi propiciada pela concorrência entre as forças armadas americanas, após a Segunda Guerra Mundial (ROJO, 2006). Nos anos 50 e 60 surgiram muitos estudos que, posteriormente, foram adaptados a aplicações empresariais. Dentre eles, dois professores de Harvard, George Albert Smith e C. Roland Christensen criaram uma metodologia baseada na verificação de sobrevivência, em um ambiente competitivo, após uma estratégia adotada por uma determinada empresa. Nesse mesmo período, na mesma universidade, surgiram discussões para a criação de uma análise, em torno de casos variados, por meio de um método, que ficou conhecido como modelo SWOT¹ (GHEMAWAT, 2002).

Atualmente, a estratégia no âmbito empresarial, diz respeito à condução de organizações no campo da competição e da sobrevivência no mercado. Segundo Hatch (1997), suas etapas incluem a seleção de objetivos, a fim de estabelecer e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação do ambiente, no qual a organização está inserida, incluindo os interesses de determinados grupos, as inovações tecnológicas e as medidas governamentais, entre outras.

¹ originada do inglês *strengths* para forças, *weaknesses* para fraquezas, ambas caracterizando o ambiente interno da organização, além de *opportunities* para as oportunidades e *threats* representando as ameaças, ligadas aos fatores externos.

2.2 O conceito de estratégia e as escolas de pensamento

O conceito de estratégia, quando incorporado à ciência da administração, evoluiu e adaptou-se, tomando por base as contribuições de vários pesquisadores da área. Assim, não existe definição exata e única para este conceito, mas sim, uma variedade delas provenientes, principalmente da academia. Algumas delas são validadas e utilizadas por muitas empresas (MINTZBERG e QUINN, 1995).

Porter afirma que a estratégia “é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades difíceis de copiar e que agregam valor” (1996, p.61-78).

Para Shumpeter (*apud* MINTZBERG *et al*, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser descrita como a possibilidade de investigar novas perspectivas objetivando buscar possibilidades diferentes e inovadoras no futuro. Senge (1990) e Quinn (*apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 04-12), afirmam que a estratégia “é um processo de aprendizado, tanto individual como coletivo”, logo, ela promove o aprendizado da organização ao longo do tempo.

Face ao exposto, e com a multiplicidade de definições baseadas em contextos específicos, é possível identificar, na literatura, autores consagrados que, a partir de suas respectivas experiências pessoais, agruparam os conceitos mais consistentes e maduros existentes em 10 pontos de vista distintos sobre o tema estratégia. Eles foram validados na prática gerencial dos respectivos autores ao longo dos anos e são, por isso, denominados como as 10 escolas de pensamento estratégico, que podem ser agrupadas em 3 grandes tipos: prescritivas, descritivas e configurativas, cujas principais características são apresentadas de forma resumida na TAB. 1 do ANEXO A.

A escolas a seguir são de natureza normativa, cuja ênfase é voltada para como as estratégias devem ser formuladas, ao invés de como elas realmente são formuladas. A escola do *design* foi pioneira no assunto e apresentou a estrutura básica para as demais. A escola do *planejamento* foi desenvolvida paralelamente à anterior, nos anos 60 e teve seu auge nos anos 70. Tal escola perdeu espaço nos anos 80, para a escola do *posicionamento*, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias e mais com o conteúdo real delas. A escola *cognitiva*, escola do *poder*, escola de *aprendizado*, escola *empreendedora*, escola *cultural* e a escola *ambiental*, consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se preocupam, menos com a descrição do comportamento estratégico ideal.

Alguns autores associaram a estratégia ao espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder, criando, assim, a escola empreendedora. De forma análoga, a escola cognitiva usa as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do indivíduo estrategista.

No caso das 4 escolas seguintes, o processo de formulação de estratégia procurou ir além do indivíduo. Sendo assim, tais escolas procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas a escola de configuração, que busca a integração entre os outros tipos, mesclando vários elementos deles. Essa mistura também pode ocorrer em estágios, às vezes, sequenciais ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

2.3 Gestão estratégica

A gestão estratégica visa a assegurar, não somente o sucesso da empresa no momento atual, mas também e, principalmente, seu sucesso no futuro. Ela inclui, no mínimo, 3 etapas distintas: O PE, a execução e o controle estratégico (PORTH, 2002). O PE, segundo Chiavenato (2003), consiste em um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer a direção a ser seguida pela organização. Ela é uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão para alcançar resultados mais efetivos e competitivos para a organização. Dentre os principais objetivos do PE, estão:

- a) identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- b) identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente em que seu negócio atua; e
- c) conhecer o próprio mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços.

No interior de uma organização, o planejamento pode ser dividido em 3 níveis: estratégico, tático e operacional, conforme ilustrado na FIGURA 1.



FIGURA 1: Pirâmide Organizacional
Fonte: SILVA, 2019, (adaptada)

No nível estratégico, o planejamento está relacionado aos objetivos gerais e de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los, afetando, assim, a organização como um todo. É considerado um processo gerencial, geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que possibilita ao executivo determinar uma direção a ser seguida

Em um segundo nível, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de médio prazo e às ações que afetam somente uma parte da empresa, otimizando determinadas áreas e, por isso, é desempenhado por níveis organizacionais inferiores.

O nível localizado na base da pirâmide (planejamento operacional) pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas por intermédio de planos de ação ou planos operacionais (BATEMAN, 1998).

Como o PE trata a empresa como um todo, deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois, objetiva a geração de vantagens competitivas para a empresa. A formulação do PE e suas principais ferramentas serão detalhados na próxima seção.

2.3.1 Planejamento estratégico

Existem diversas definições para o conceito de PE, que podem variar entre os autores. Segundo Kotler “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (1992, p. 63).

A década de 70 trouxe muitas crises para as empresas da época, principalmente aquelas atreladas ao preço de petróleo, como consequência da guerra entre árabes e israelenses. Isso originou escassez de energia e matéria-prima, inflação descontrolada, recessão econômica e elevados índices de desemprego. Essas mudanças provocaram a utilização do PE com todos os aspectos técnicos, quebrando a visão de administradores das décadas de 50 e 60, que acreditavam ser suficiente apenas o planejamento operacional (TAYLOR, 1975).

Em suma, o PE consiste em uma competência da administração que ajuda gestores a pensarem no longo prazo da organização. Ele detém algumas vantagens, como: agilizar e fundamentar decisões, pois cria um consenso entre os líderes sobre os assuntos realmente importantes; reforçar a motivação e oferecer uma visão sistêmica organizacional, aprofundando os conhecimentos sobre o negócio, clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes; melhorar a capacidade de adaptação da organização, haja vista que facilita sua reestruturação frente às mudanças de cenários externos; estabelecer uma única direção por intermédio do alinhamento de esforços como um todo, para a realização de objetivos comuns e, finalmente, otimizar a alocação de recursos, aperfeiçoar o controle e sistematizar ciclos de melhoria contínua da organização (HENNIG, 2012).

Alguns dos modelos para elaboração do PE mais detalhados são os de Oliveira (1991), Thompson Júnior e Strickland III (2000) e Fischmann e Almeida (1991), por incluírem muitas atividades ao longo do processo. A proposta de Oliveira (1991) sugere o estabelecimento de macro estratégias e de macro políticas, além do estabelecimento de políticas, e a de Fischmann e Almeida (1991) destaca inicialmente a preparação da organização para a implantação do PE, seguida da integração com o plano tático. A TAB. 2 apresentada no ANEXO B sintetiza os principais modelos presentes na literatura, onde os números representam as etapas na ordem de execução e os números romanos suas respectivas sub etapas.

Vale ressaltar que, ao serem analisadas várias propostas de alguns modelos, constata-se que não existe consenso entre as atividades a serem desenvolvidas, podendo variar em número e na ordem de sua execução. Entretanto, existem atividades consideradas fundamentais e que são abordadas por todos os autores pesquisados, como definição da missão, visão e valores na etapa de definição da identidade organizacional (direcionamento estratégico), as análises externa e interna, análise das forças competitivas na etapa de diagnóstico estratégico e, finalmente, a escolha da estratégia futura e dos objetivos na etapa de desdobramento (delineamento estratégico) e o controle para as etapas de execução do PE

(implementação e controle). As etapas citadas e suas principais ferramentas serão detalhadas nas próximas subseções.

2.3.1.1 Etapa de direcionamento estratégico

Inicia-se a fase de direcionamento com a definição do negócio, que consiste em delimitar a área de atuação da empresa. Todavia, no caso de uma área muito abrangente, é necessário escolher um nicho em seu interior, pois, usar somente a área principal como delimitação pode causar uma dispersão no foco da organização e consequente diluição de recursos e esforços nas variadas frentes, o que poderá prejudicar a competitividade da empresa nos segmentos, nos quais decidir atuar. Especificar um nicho de atuação, portanto, facilitará a tomada de decisões estratégicas.

Em seguida, analisa-se a missão da empresa, que consiste em pensar a razão de ser e existir dessa organização. Ela deve ser clara e objetiva e, ao mesmo tempo, desafiadora, para que os clientes compreendam facilmente seu propósito, o que facilita a fidelização de clientes que se identifiquem com ela.

Determinar a visão da empresa é o próximo passo e ela define o estado que se deseja alcançar ao fim de um prazo estabelecido de execução do PE. O horizonte estratégico consiste em definir o prazo específico para concretizar a visão, que varia entre 3 e 10 anos, dependendo da empresa. Vale ressaltar, ainda, que esse estado futuro desejado deve ser condizente com a realidade da organização, além de ser desafiador.

Finalmente, os valores da empresa devem ser baseados nos princípios, pelos quais a organização deseja ser lembrada. Um aspecto importante é que eles devem alcançar todos os demais níveis do planejamento da empresa, assim como, a atuação empresarial diária.

2.3.1.2 Etapa de diagnóstico estratégico

Esta etapa consiste na avaliação real da posição da instituição, considerados os aspectos internos e externos, a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo. Segundo Rebouças (2006, p. 86), o diagnóstico estratégico verifica o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. É importante ressaltar que a participação da equipe como um todo mostra-

se como um diferencial na construção dessa fase, pelo fato de que cada membro tem uma percepção diferente da organização.

Em seguida, a elaboração do diagnóstico interno e externo age de forma complementar, para obter estimativas futuras mais assertivas, baseando-se nas situações atuais. Os fatores externos são formados por fatores econômicos, fatores sociais, fatores políticos/legais e fatores tecnológicos. Outro tipo de fator externo é o setorial, constituído por mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente que, juntos denominam as forças macroambientais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 48).

O diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas. No caso do diagnóstico interno, a análise é voltada às forças e fraquezas da organização, criando as condições necessárias para a formulação de estratégias que representam uma melhor adaptação da organização, no ambiente em que atua.

O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários (MORITZ, 2012). Para essa etapa, há várias ferramentas que ajudam no diagnóstico da situação atual da empresa, exemplificadas a seguir.

Uma ferramenta bastante difundida e utilizada para a elaboração do diagnóstico é a Matriz SWOT originada do inglês *strengths* para forças, *weaknesses* para fraquezas, ambas caracterizando o ambiente interno da organização, além de *opportunities* para as oportunidades e *threats* representando as ameaças, ligadas aos fatores externos (MARTINS, 2007). Essa análise visa a expor e relacionar os aspectos negativos e positivos, comparados às condições internas e externas, que podem afetar a organização, de alguma forma. Ela tem como principal objetivo, ajudar no processo decisório das instituições e permitir uma ação mais rápida e uniforme das pessoas envolvidas. Para a realização dessa análise cria-se esquema similar representado na FIGURA 2.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente Externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

FIGURA 2: Representação esquemática da Matriz SWOT
 Fonte: SILVA, 2020 (adaptada)

O esquema acima indica o uso de 4 quadrantes descritos de forma clara e resumida, as variáveis, que podem ser controladas e as que não podem ser controladas pela organização, mostrando, assim, os aspectos positivos e negativos de um produto ou serviço oferecido pela corporação. Uma síntese do diagnóstico estratégico feito pelo método SWOT é apresentada na TAB. 3 (ANEXO C).

Os quadrantes de pontos fortes são os aspectos mais positivos da organização, em relação ao serviço que oferece. Devem ser fatores que podem ser controlados por ela, e relevantes para o PE. Os pontos fracos são os aspectos internos e recursos que agem contra um resultado eficaz para a empresa. O quadrante das oportunidades apresenta os aspectos mais positivos do serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria empresa. Finalmente, o das ameaças destaca os aspectos mais negativos dos serviços da instituição em relação ao mercado onde está ou irá se inserir (RODRIGUES, *et al.*, 2005). O cruzamento desses quadrantes deve destacar o comportamento predominante na estratégia da empresa, como ilustrado na FIG. 2.

Outro método usado nesta etapa, com objetivo de verificar possíveis cenários, é denominado análise PESTEL. Tem um maior enfoque no ambiente externo, considerando 6 fatores que podem impactar as atividades da organização a saber: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais. Essa ferramenta pode ser usada, tanto no contexto de identificação de riscos, como no contexto de identificação de alguns dos *players* mais importantes (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2005). A TAB. 4 do

ANEXO D mostra o significado de cada um dos fatores que originaram o nome dessa ferramenta.

Uma forma de complementar as outras ferramentas é aquela composta pelas matrizes de priorização de processos. Elas são recursos que ajudam a quantificar algumas análises, de modo a se estabelecer as prioridades a serem consideradas. Ademais, são de fácil utilização e compreensão e seu uso agiliza a tomada de decisão, através da definição de critérios com um determinado nível de importância para cada um. A matriz foi criada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe, em 1981, e hoje é um dos métodos mais utilizados para a melhoria da qualidade. Existem diversas formas da matriz de priorização de processos, mas a mais utilizada é a Matriz GUT (PERIARD, 2011), que é uma excelente ferramenta para gestores, pois organiza problemas e outros fatores empresariais, de acordo com três critérios básicos: Gravidade, Urgência e Tendência.

Para a gravidade é necessário avaliar qual é a seriedade do problema e como ele afeta a organização e as pessoas, a curto e longo prazo. Na urgência, avalia-se em quanto tempo o problema precisa ser resolvido, de modo a não ser agravado, cuja tendência é o potencial que o problema possui de crescer e se agravar, prejudicando os processos. Tendo como referência esses parâmetros, os problemas recebem notas de 1 até 5 em cada uma das características. Após, é feita a multiplicação para eleger as prioridades. A TAB. 5 do ANEXO E ilustra as definições dessas notas e fatores como Rapidez, Autonomia e Benefícios (Matriz R.A.B.), que também podem ser usados de acordo com o foco da equipe e do tipo de problema analisado.

Outras ferramentas que também podem ser utilizadas nas empresas nessa etapa de diagnóstico estratégico, voltadas à análise de forças competitivas, são: 5 forças competitivas de Porter, Matriz Importância X Desempenho e a Matriz de Ansoff.

O modelo das 5 forças de Porter é destinado à análise da concorrência e considera os 5 fatores representados, na forma de forças competitivas que devem ser estudadas para o desenvolvimento de um PE eficiente/eficaz (PORTER, 2005). Nessa análise de posicionamento da organização, o primeiro fator a ser considerado é a entrada de novos concorrentes no mercado, visto que, quando uma nova marca entra no mercado, o consumidor terá mais ofertas disponíveis e o fornecedor mais um cliente. A ação dessa força pode gerar não só a redução nos preços do produto final, mas também alterar a inflação dos custos da indústria.

A segunda força a ser considerada é aquela expressa pelo surgimento de produtos substitutos, representando, dessa forma, a possibilidade de substituição de um produto por outro, similar.

A terceira força competitiva é o poder de barganha dos clientes, que pondera a possibilidade de decisão dos compradores, principalmente em relação ao preço e à qualidade do produto.

Em quarto, tem-se o poder de barganha dos fornecedores, com a mesma lógica do poder dos clientes, direcionada, no entanto, para os fornecedores de insumos e serviços para *franchising*. Se o número de fornecedores for baixo e o grau de diferenciação dos insumos também, o poder de barganha deles aumenta.

Finalmente, a rivalidade entre os concorrentes atuais é a quinta força, que trata da atividade e agressividade que os concorrentes diretos exercem no mercado. Essa é apontada como a força mais importante entre as 5, haja vista que envolve o conhecimento dos pontos fortes das marcas que vendem um produto similar ou que participam do mesmo segmento.

A Matriz de Ansoff é um modelo gráfico utilizado para estabelecer oportunidades de crescimento de unidades de negócio em uma rede (ANSOFF, 1981). A ferramenta define 4 estratégias que as organizações devem seguir, baseadas nas relações entre produtos novos *versus* os já existentes, além de novos mercados, como ilustrado na FIGURA 3.

A primeira está voltada à penetração de mercado e consiste em aumentar sua participação, a partir de produtos e mercados já existentes, por meio do crescimento orgânico ou da aquisição de concorrentes. A segunda estratégia envolve o desenvolvimento de mercado, cujo principal objetivo é a expansão por intermédio do estabelecimento de produtos existentes em novos mercados. A terceira direciona-se ao desenvolvimento de produtos, onde a marca opta por criar novos produtos para vender no mesmo mercado e, por último, a estratégia de diversificação que foca na entrada de novos produtos em novos mercados.



FIGURA 3: Esquema da Matriz de Ansoff
Fonte: ANSOF, 1981 (adaptada)

Outra ferramenta denominada Matriz Importância-Desempenho auxilia no gerenciamento de serviços, identificando os atributos mais relevantes do serviço, que devem ser o foco do aprimoramento, de modo que uma empresa seja mais competitiva na prestação de serviços. Ajuda a identificar, também, eventuais lacunas em uma organização, que podem ser vistas como possíveis oportunidades de melhoria. Para elaboração da matriz é necessário identificar os atributos do serviço que são mais importantes para o cliente em uma escala de 1 a 5, isso é feito em conjunto com a avaliação do serviço, por meio de seu desempenho, ponderado na mesma escala (1 a 5) nos seus diversos atributos (SLACK, 2002). A FIGURA 4 ilustra a Matriz Importância-Desempenho.

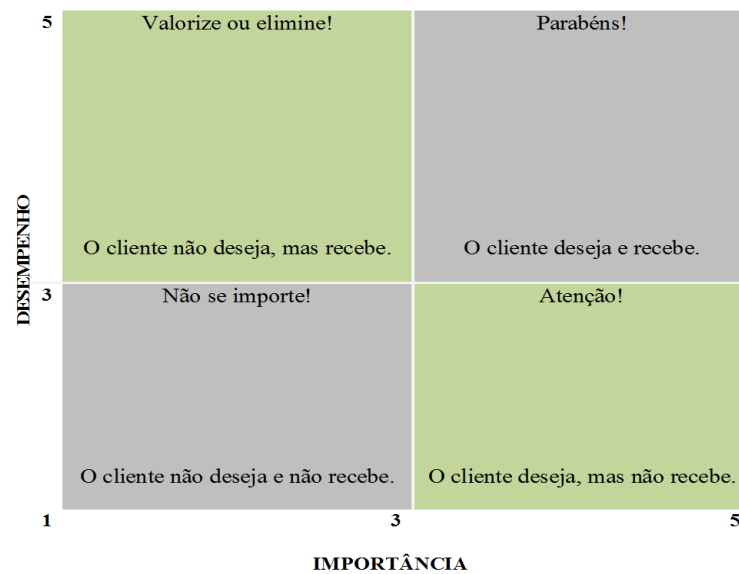


FIGURA 4: Esquema da matriz Importância-Desempenho
Fonte: SLACK, 2002 (adaptada)

Essa matriz é composta de 4 quadrantes. Dentre eles, o que mais se destaca para uma empresa prestadora de serviço é aquele, em que estão os atributos identificados pelos clientes como de maior importância, que possuem, porém, baixo desempenho em relação à concorrência.

No outro extremo estão os atributos com elevado desempenho e importância, representando a vantagem competitiva da empresa. Os atributos de baixo desempenho e importância são pontos menos relevantes que não necessitam de atenção especial por serem de baixa importância para cliente.

O último quadrante consiste em atributos de alto desempenho, todavia, pouco relevantes para o cliente, podendo indicar um desperdício de recursos. A identificação dos atributos para cada tipo de serviço pode ser realizada por meio de um *brainstorming* com os clientes.

A avaliação do desempenho e importância de cada atributo pode ser realizada, por meio de uma pesquisa de satisfação do cliente em relação a cada um deles. Outro método identificador de desempenho relativo é um questionário para o cliente, perguntando se, em sua percepção, a organização possui desempenho superior, igual ou inferior a seus principais concorrentes. Uma análise mais aprofundada dessa matriz pode basear-se na importância declarada e importância inferida. Para a importância declarada usa-se a racionalidade dos clientes para avaliar a importância dos atributos, geralmente através da escala *Likert*, que vai do nível “baixa importância” até “muito importante”. Na importância inferida estatisticamente, os consumidores são questionados sobre sua satisfação em relação aos atributos pesquisados e sua satisfação geral com o serviço em estudo. Em seguida, há diversas ferramentas estatísticas à disposição, que podem ser aplicadas para estimar a importância desses atributos. (CENTRAL FRANQUEADO BLOG, 2020).

Finalmente, o segundo passo é identificar os fatores futuros, passíveis de ocorrer, baseados nos diagnósticos externo e interno, usando as ferramentas supracitadas, possibilitando-se uma visão mais clara do cenário atual e permitindo uma tomada de decisão mais fundamentada e precisa. Esse passo consiste na análise de cenários. Por ser altamente difundido, por meio de estudos e consultorias, é amplamente utilizado como ferramenta de gestão. O objetivo dessa metodologia é usar um conjunto de ferramentas, a fim de se conseguir estimar, com segurança, possíveis cenários futuros, que funcionarão como alicerce à elaboração de estratégias para cada uma das situações.

Apesar de ser muito usada atualmente nas empresas, a análise de cenários foi uma metodologia que nasceu no setor militar, posto que, durante as guerras, os estrategistas

das tropas tentavam imaginar os possíveis ataques, para, então, traçar planos de defesas e contra-ataques. Logo, a elaboração de cenários no PE permite que estratégias sejam estabelecidas, considerando-se um contexto futuro. Vale ressaltar, ainda, que a principal função da construção de cenários não é tentar prever o futuro, mas identificar fatores que podem se tornar reais em longo prazo. Assim, a empresa poderá ter planos de contingência, de acordo com os diferentes cenários. (SITEWARE / Software para gestão, 2018).

No que tange à tipologia dos cenários, podem ser classificados em dois grandes grupos: cenários exploratórios, e normativos. Ambos podem ser classificados, como tendenciais ou contrastados, caso considerem as evoluções mais prováveis ou as mais extremas. Os exploratórios visam ao uso de tendências passadas e presentes para originarem futuros críveis e os normativos constroem imagens de futuros, de forma retroprojetiva, tanto os desejados, quanto os temidos (GODET, 2000).

Face ao exposto, observou-se que há diversos métodos para a construção de cenários prospectivos com seus respectivos princípios e técnicas. Apesar de diferentes terminologias para esses métodos, elas podem ser agrupadas em três grandes fases distintas, chamadas Delimitação, Análise Estrutural e Geração de cenários. Nessas fases existem diversas ferramentas para sua realização, que estão sintetizadas na TAB. 6 (ANEXO F).

2.3.1.3 Etapa de desdobramento e execução

Nessa etapa, é iniciada a definição de metas e indicadores da empresa, com o objetivo de materializar o que foi estabelecido na etapa anterior. Os objetivos estratégicos devem representar a materialização da visão da empresa e são essencialmente voltados para o longo prazo.

O delineamento estratégico é uma das etapas desse desdobramento tático que consiste no fluxograma geral da ação estratégica que será executada e foi decidida na etapa do diagnóstico estratégico. Sua primeira etapa é a construção do mapa estratégico, seguido pelo painel de controle estratégico através de indicadores, para suas respectivas metas. Logo depois, essa etapa passa pela definição de iniciativas estratégicas com subsequente dobramento dos projetos e planos de ação, atingindo a escala operacional. (THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J., 2000).

Mediante o desenho do mapa estratégico, é possível uma representação visual do caminho a ser percorrido pela organização, a fim de alcançar a visão de futuro definida, juntamente com o cumprimento da missão. Ele é baseado em objetivos estratégicos que

englobam as principais perspectivas de desempenho e, para distribuí-los, é comum fazer uso das quatro grandes áreas: cliente (nível de satisfação, índice de retenção, valor percebido pelos clientes); financeiro; processos internos (desenvolvimento de sistemas, procedimentos organizacionais); aprendizado e crescimento (infraestrutura e capacitação de pessoas).

Os objetivos estratégicos devem ser alcançados por meio de metas, que consistem em sua quantificação. Uma das técnicas de definição de metas muito usada é a S.M.A.R.T. sigla para: S (*Specific*) específicas (devem ser de fácil compreensão); M (*Measurable*) mensuráveis (possuir uma unidade medida do objetivo para mensurar seu cumprimento); A (*Achievable*) atingíveis (realistas, porém desafiadoras); R (*Relevant*) relevantes (ser coerente com o objetivo definido) e T (*Time-based*) temporais (definição de prazos para cumprimento da meta). (SITEWARE /Software para gestão, 2018).

Um dos métodos mais conhecidos para desdobramento de metas e objetivos é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, apresentado no artigo *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, da *Harvard Business Review*, que objetiva o alinhamento entre a estratégia da empresa e suas atividades operacionais, sob uma visão que abrange todas as perspectivas da companhia. O método enfatiza as metas e indicadores de *performance* organizacional, como forma de comunicação com os colaboradores sobre o andamento de uma determinada meta.

O mapa desenhado, por conseguinte, é formado pelo conjunto de objetivos estratégicos interligados pelas grandes áreas supracitadas, que traçam o caminho para a realização estratégica, partindo dos objetivos na área de aprendizado e o crescimento organizacional (fundamentais), originando uma melhoria na qualidade e produtividade dos processos críticos, o que impacta no atendimento aos clientes e gera uma influência na conquista e estabelecimento de espaço no mercado, atingindo, assim, o retorno financeiro para a organização.

Esse processo forma um ciclo que mantém a organização na direção certa para alcançar sua respectiva visão (KAPLAN e NORTON; 2006, p.6). Um esquema desse método é observado na FIGURA 5.



FIGURA 5: Esquema do Método Kaplan e Norton
 Fonte: KAPLAN E NORTON, 2006. (adaptada)

Para cada perspectiva de desempenho, deve ser pensado o desdobramento desses objetivos. Para a de aprendizagem e crescimento é interessante enfatizar a capacidade que a rede tem de absorver informações, por meio de novos sistemas, procedimentos e treinamentos. Nos processos internos exploram-se quais os processos internos a rede possui e que deve aprimorar para atingir um nível de excelência no atendimento aos clientes. Sob as perspectivas do cliente e mercado, verificar a real necessidade dos clientes e se elas estão sendo atendidas. Finalmente, os objetivos para a esfera financeira dizem respeito ao lucro que a empresa consegue gerar, ou seja, à ampliação da capacidade de geração de receitas e à redução de custos.

A metodologia de desdobramento de metas proposta por Peter Drucker (2010), denominada *Management By Objectives* (MBO), descreve, segundo ele, que ao utilizar o sistema MBO, cada departamento de uma organização defina seus objetivos de acordo com a estratégia de negócio, e que cada departamento necessita do apoio de outros, a fim de atingir seus objetivos individuais. Ele sugere ainda, que os objetivos devem ser definidos a curto e longo prazos e que devem conter objetivos de negócios tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento organizacional (DRUCKER, 2010).

Muitas empresas o adotaram para tentar alcançar sua estratégia de negócio. Entretanto, a maioria deturpou a aplicação método, ao adotar uma metodologia *top-down*, cuja gerência impunha os objetivos para todos os outros colaboradores, sem esclarecer,

contudo, como estes objetivos deveriam ser executados. Por isso, o sistema tornou-se burocrático. Todavia, ocorreu um caso de sucesso, quando o CEO da Intel, Andy Grove, adotou a metodologia na empresa na década de 1990 com algumas modificações em sua estrutura. Segundo Grove (1983), uma das modificações girava em torno de responder os dois principais questionamentos: I) Onde eu quero chegar? (Objetivo); II) Como vou saber se estou chegando lá? (Resultado-chave), que são essenciais na geração de resultados.

Outra modificação realizada por Grove incluía também definir objetivos e resultados-chave com uma frequência mensal ou trimestral, dependendo do caso, o que permitiu que todos os colaboradores, independentemente de seu cargo, participassem do processo de criação dos objetivos e resultados-chave, originando, assim, uma mistura entre a abordagem *top-down* e a *bottom-up* (LAMORTE E NIVEN, 2016). Essas modificações caracterizaram o surgimento da estrutura *Objectives and Key Results* (OKR) traduzida para Objetivos e Resultados-Chave.

Após a adoção do OKR pela Google em 1999, a estrutura passou a ser adotada por diversas empresas, tais como LinkedIn, Twitter, Zynga (LAMORTE e NIVEN, 2016), Intel e Upserve (MAASIK, 2016).

Resumidamente, a estrutura OKR pode ser definida como: Eu vou (objetivo) medido por (resultados-chave). Segundo Lamorte e Niven (2016), o objetivo pode ser definido para um único funcionário ou para um time e consiste em uma frase enxuta que visa a uma das metas da empresa de forma ampla e qualitativa, de modo a impulsionar a organização em uma direção desejada. Eles também precisam ser inspiradores, motivacionais e memoráveis, a fim de que todos trabalhem com engajamento e disciplina e atinjam os objetivos estratégicos da organização.

Os resultados-chave são frases quantitativas que medem a realização dos objetivos definidos, representados de forma numérica que consideram a métrica dos objetivos e devem representar um desafio para a equipe.

As metas devem ser transformadas em indicadores de desempenho, para que seja possível fazer seu monitoramento, o que é realizado por intermédio do painel de controle estratégico, que possibilita confirmar a realização dos objetivos a partir de iniciativas estratégicas postas em ação. A escolha dos indicadores (resultados quantitativos) do painel de controle deve estar alinhada às mesmas perspectivas de desempenho e suas inter-relações explicitamente identificadas, visto que, são desdobradas dos objetivos estratégicos (resultados qualitativos).

De forma análoga ao mapa estratégico, o painel de controle estratégico, também deve contemplar métricas para as diversas perspectivas de desempenho. Segundo Matias-Pereira (2011), esses indicadores podem ser de resultados, que mensuram metas físicas e/ou financeiras do planejamento. Também podem ser de processo que medem o desempenho de atividades meio, e por fim, os indicadores contextuais têm por objetivo medir o desempenho de condições externas que embasam o planejamento.

O delineamento estratégico segue para a definição de iniciativas estratégicas, que representam grandes linhas de ações no processo, ao atuarem como a etapa posterior à confecção do mapa e do painel de controle. Essas iniciativas geralmente abrangem estratégias competitivas, envolvendo algumas funções empresariais, como: desenvolvimento de produtos, produção, marketing, inovação etc. Também podem contemplar, de maneira oportuna, atividades de apoio administrativo e financeiro, além de considerarem as estratégias de sustentação da competitividade voltadas para: as competências das pessoas da organização, os métodos de trabalho, as condições de infraestrutura, entre outros (BLOG DA QUALIDADE - Estratégia Empresarial, 2018).

Após a etapa supracitada o delineamento estratégico finaliza no desdobramento de projetos e nos planos de ação. Os projetos visam a atingir resultados específicos, de caráter temporário, contribuindo, assim, para a realização de um ou mais objetivos estratégicos e os planos de ação estratégica, que são desdobramentos operacionais para executar as etapas de um projeto estratégico (SITEWARE / Software para gestão, 2018).

O plano de ações é uma ferramenta de extrema importância, sendo a base para o estabelecimento do PE de forma global, tomando medidas para manutenção e prevenção de problemas. Para essa ferramenta, os registros históricos, as atas de reuniões, as pesquisas e relatórios de auditoria são as fontes de informações necessárias para a elaboração de um planejamento consistente, dentro das necessidades empresariais.

As principais técnicas para a elaboração de um plano de ações vão das mais simples, como as listas de tarefas com prazos, até as mais complexas e completas, como o *Kanban*, o *Scrum* e o RACI. Dentre as ferramentas existentes a que mais se destaca é a conhecida pela sigla 5W2H por ser uma ferramenta completa, simples e prática ao mesmo tempo.

O 5W2H consiste em uma lista de atividades, com prazos e responsabilidades que devem ser cumpridos com o máximo de clareza e eficiência, envolvendo todos os profissionais do projeto. A sigla representa as iniciais das diretrizes de execução denominadas: *What* (o que deve ser feito); *Why* (por que deve ser feito); *Where* (onde será

feito); *When* (quando será feito); *Who* (por quem será feito); *How* (como será feito); *How much* (quanto vai custar). O documento gerado pelo plano de ações é montado na forma de planilha contendo, objetivos gerais, lista de ações, delimitação do início e término de cada ação, orçamento exigido, responsável pela execução e possíveis riscos com seus respectivos planos de contingência (VACARI, 2015).

2.3.1.4 Etapa de implementação e controle

A implementação do PE é a etapa em que se inicia a execução do plano, dependendo de variáveis e condições ambientais, políticas, sociais, administrativas e econômicas (MATIAS-PEREIRA, 2010). A equipe deve agir de forma integrada e com expertise para viabilizar a execução das ações planejadas. Segundo Braga e Monteiro (2005), os colaboradores da organização têm papel importante, quando da implementação do PE, pois, antes de iniciar o processo de avaliação e controle deve-se avaliar a motivação da equipe, junto com: o sistema de premiação e comprometimento; capacitação e qualificação dos servidores; e sistemas de informação e comunicação (OLIVEIRA, 2009). Uma das formas de avaliar o processo de implementação do PE consiste em comparar o previsto com o realizado, verificando-se, dessa forma, os desvios e tomando-se as devidas providências corretivas (MATIAS-PEREIRA, 2011).

O controle e avaliação do PE concretizam-se no acompanhamento do desempenho, por meio de sistemas capazes de confrontar situações previstas e alcançadas. Ademais, o controle e avaliação permitem informar ou retratar os resultados organizacionais, além de fornecer dados para realimentar o processo de tomada de decisão, visto que permitem corrigir ou reforçar o desempenho (OLIVEIRA, 2009).

Para Matias-Pereira (2011), o controle da execução das ações estratégicas abrange 3 estágios: O 1º visa ao acompanhamento e à verificação da implementação dos projetos e das atividades programadas, comparando o realizado com o previsto, identificando falhas e desvios. O 2º contempla a avaliação através de um julgamento de valor da efetividade das ações e objetivos programados. Finalmente, o 3º estágio é o momento da retroalimentação e correções na execução dos planos e políticas.

Vale ressaltar que é importante observar as resistências no processo de controle e avaliação, pois, quando esses controles existentes são entendidos e aceitos geram cooperação e integração. Entretanto, quando não aceitos pelos membros da organização,

provocam resistências e conflitos desnecessários (OLIVEIRA, 2009). Nesse cenário surgem os fatores facilitadores e inibidores do processo de implementação e execução do PE, sendo eles cruciais para mitigar as resistências e aumentar motivação, refletindo diretamente no monitoramento, na avaliação e controle do processo. Essas três últimas etapas corroboram para o alcance dos resultados organizacionais, indicando o sucesso, ou não, dos objetivos propostos, além de contribuir para a aprendizagem organizacional (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Nesse ínterim, as revisões do PE podem ser realizadas assim que julguem necessárias ou, mediante as modificações ambientais (OLIVEIRA, 2009).

Em resumo, descreve-se a origem do conceito de estratégia com um breve histórico sobre a evolução desse conceito, seguido das principais escolas do pensamento estratégico. Também foram explicados os tipos de planejamento divididos em estratégico, operacional e tático. Em seguida, expõem-se os modelos de PE, cuja estrutura predominante aborda três principais etapas, sendo a primeira denominada direcionamento estratégico, responsável pela definição da missão, visão e valores como forma de definir a identidade organizacional. A segunda etapa, chamada diagnóstico estratégico, abrange as análises interna e externa e as principais forças competitivas para definir uma postura estratégica para a organização. Nela são usadas ferramentas como a matriz SWOT, matriz GUT, modelo das 5 forças de Porter, entre outras. Também são utilizadas ferramentas para elaboração de cenários prospectivos, a fim de considerar um contexto futuro na elaboração da postura estratégica. Na etapa de desdobramento, são determinados os objetivos a serem atingidos dentro de um mapa estratégico, por meio de ferramentas como o BSC, com elaboração de metas usando como exemplo a técnica S.M.A.R.T. Posteriormente, é traçado um plano de ação para implementação seguida pelo controle do PE. Nessa última etapa os fatores facilitadores e inibidores são avaliados para verificar a eficácia dela.

Sendo assim, esse capítulo permitiu consolidar a extensa bibliografia de estado da arte do planejamento estratégico e verificou-se que para cada uma de suas etapas existem uma infinidade de ferramentas que são aplicadas por empresas e algumas delas podem ser inseridas na Marinha do Brasil com o objetivo de melhorar a eficácia do planejamento já utilizado pela instituição. Para averiguar como é realizado o planejamento estratégico da Marinha do Brasil e as ferramentas já incorporadas na instituição, o próximo capítulo aborda uma revisão de como o PE é aplicado em instituições públicas, em especial nas OMPS dentro do MB, a fim de obter subsídios para sugerir adaptações ou mudanças que podem ser implementadas visando melhorar o alcance de resultados pela instituição.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA ORGANIZAÇÕES MILITARES

Esse Capítulo apresentará alguns problemas na transição do PE do setor privado para o público. Além disso, também aborda características específicas de organizações militares e suas ferramentas mais relevantes para elaboração do PE, enfatizando o caso específico de OMPS.

3.1 Aplicação do planejamento estratégico no setor público

A aplicação do PE no setor público possui características inerentes ao meio que está sendo introduzido, sendo algumas delas limitantes para sua implementação. Um exemplo dessas disparidades com setor empresarial vem do próprio conceito de cliente, haja vista que o termo mais apropriado seria cidadão. Também cabe ressaltar que a perspectiva adotada no mapa estratégico possui diferenças significativas para instituições públicas e privadas.

Nas empresas privadas, essas perspectivas são representadas pelas esferas do aprendizado e crescimento, dos processos, dos clientes e do financeiro, seguindo a ordem de causa e efeito. Entretanto, em instituições públicas são representadas pelo financeiro, aprendizado e crescimento, processos e sociedade, em ordem de causa e efeito.

Essas esferas mudam, dado que, as instituições precisam receber dinheiro público (orçamento) para contratar pessoas, melhorar sistemas e adquirir conhecimento, a fim de viabilizar a execução dos seus processos e o atendimento das necessidades da sociedade. Todavia, as diversas barreiras existentes não devem impedir a melhoria de todos os serviços públicos através do PE. Uma parcela das melhorias está diretamente atrelada ao orçamento público, enquanto outras estão relacionadas às mudanças em processos e atitudes pessoais. Dito isso, todas as possíveis diretrizes de melhorias devem ser pensadas e planejadas para acontecerem, sem, no entanto, ultrapassar o orçamento vigente.

Vale atentar para o fato de que todas as mudanças estão atreladas a um traço presente em todas as instituições públicas – a burocracia – cuja associação popular imediata é normalmente atrelada à ineficiência, preguiça e desperdício, normalmente de órgãos públicos.

A sociologia define a burocracia como uma estrutura organizacional caracterizada pelo caráter legal das normas e regulamentos; hierarquia extensa e formal;

divisão de responsabilidade; impessoalidade nas relações; dificuldade de demissão etc. Esse tipo de modelo tem como consequência, a ausência de um ambiente criativo, cujas ideias que surgem não são facilmente apropriadas ao sistema. Logo, o treinamento dos recursos humanos é centralizado em normas e apoiado em bases técnicas já desenvolvidas.

O modelo de administração baseado na burocracia caracteriza não só as instituições governamentais, mas também, as não governamentais, cuja estrutura organizacional complexa é proposta a fim de regulamentar os procedimentos e doutrinar o operário proveniente da Revolução Industrial para que ele não se torne um obstáculo para o bom funcionamento da organização industrial (FERREIRA, 2002).

Segundo Weber (1978), dentre as principais características da burocracia está a presença de sujeitos livres e subordinados à autoridade somente no que tange às obrigações oficiais, racionalidade e divisão do trabalho através de cargos, competências e procedimentos definidos por rotinas, hierarquia definida de forma clara, salário fixo em dinheiro, direito a pensões, meritocracia e relações mais impessoais. A administração apropriou-se dos estudos do conceito de burocracia propostos por Weber (1978), a fim de entender o funcionamento de uma série de organizações públicas.

3.2 O planejamento estratégico militar e a Marinha do Brasil

O uso do PE na MB, apesar de ser parte de uma reforma no Estado com uma transição de uma administração pública burocrática para gerencial, possui algumas peculiaridades em relação a outras instituições públicas que serão apresentadas neste tópico.

O primeiro marco importante para a inserção do PE no processo orçamentário naval foi a criação do Plano Diretor, em 1963. Ele consiste em um instrumento para dar suporte, tanto na tomada de decisão, quanto para guiar etapas, como planejamento, execução e controle das atividades, alinhadas com objetivos estabelecidos na estratégia naval para todos os escalões da MB, com o máximo de aproveitamento dos recursos disponíveis (FADUL e OLIVEIRA FILHO, 2006). Sua elaboração continha um conjunto de planos setoriais englobando quase todas as atividades de custeio e investimentos da MB, integrando os objetivos às ações necessárias para sua realização, além dos custos e recursos orçamentários envolvidos. Portanto, esse instrumento caracteriza o primeiro passo na busca

de uma estrutura administrativa naval de forma racional (OLIVEIRA e RODRIGUES, 2002).

O Plano Diretor foi restaurado em 1965 com sua evolução voltada para a transição de um documento para um sistema de planejamento integrado e controlado, que, apesar de manter o foco na execução imediata, também apresentava metas de longo prazo. Entretanto, ainda não tinha a estrutura para avaliar os custos dos produtos e serviços desenvolvidos pelas Organizações de Apoio Logístico (ORGAL), como eram conhecidas na época as organizações navais prestadores de serviço (FADUL e OLIVEIRA FILHO, 2006).

Transcreve-se aqui a missão da Marinha do Brasil EMA 305(2017b), em consonância com a Estratégia Nacional de Defesa(END) e o Plano Estratégico da Marinha (PEM), que norteará o campo de estruturação desta Doutrina: *“Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à política externa”*.

A Administração Naval apresentou sucessivos *déficits* financeiros provenientes das organizações industriais e prestadoras de serviço, na década de 90, principalmente, devido ao desconhecimento balanço patrimonial que possibilitasse a avaliação adequada das atividades dessas organizações. Além disso, surgiu a necessidade de medir os custos, visto que, o país estava passando por um processo inflacionário acentuado na época (SECRETARIA-GERAL DA MARINHA, 1999).

Em suma, os principais motivadores da inclusão do conceito de custos na MB são: (i) a necessidade de redução de despesas, posto que o orçamento alocado à MB continuamente decresça; (ii) a inevitabilidade de conhecer os gastos referentes à uma determinada atividade e como consequência, decidir mantê-la ou não, levando em consideração a importância e imprescindibilidade das atividades para o cumprimento da missão da MB (SECRETARIA-GERAL DA MARINHA, 1999). Dito isso, a sistemática OMPS foi implementada em 1994, com o objetivo de melhorar o gerenciamento de recursos e informações e, conseqüentemente, aperfeiçoar o controle de custos nas organizações industriais da MB. O gerenciamento é organizado pela separação dos custos entre categorias: operacionais; prestação de serviços; inerentes às atividades administrativas e gerência de ativos. Assim, a sistemática criada controla as disponibilidades financeiras e possui conhecimento do faturamento e da imobilização de estoques (MARINHA DO BRASIL, 2001).

3.2.1 OMPS: Histórico e conceitos

O processo de transformação de Organizações Militares (OM) em OMPS acontece de maneira lenta e gradual e ainda não chegou ao fim. Atrelada à mudança financeira também está a mudança cultural, para possibilitar que as OM incentivem a agilidade e criatividade presentes em empresas que operam livremente no mercado. O desenvolvimento dessas competências possibilita que essas OM respondam de forma ágil às constantes mudanças na economia globalizada. Segundo as normas, as Organizações Militares Prestadoras de Serviços são caracterizadas como OM que prestam serviços a outras OM (clientes) e também prestar serviços para entidades privadas, cobrando por eles (FONSECA e SILVA, 2009).

As OMPS são organizações militares que pertencem à MB e são responsáveis pela execução de atividades industriais (OMPS-I), atividades de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia (OMPS-C), atividades hospitalares (OMPS-H), abastecimento (OMPS-A) e atividades que envolvem serviços especiais (OMPS-E) (FERNANDES e MARQUES, 2005). A FIGURA 6 ilustra a cronologia de implementação da sistemática OMPS.

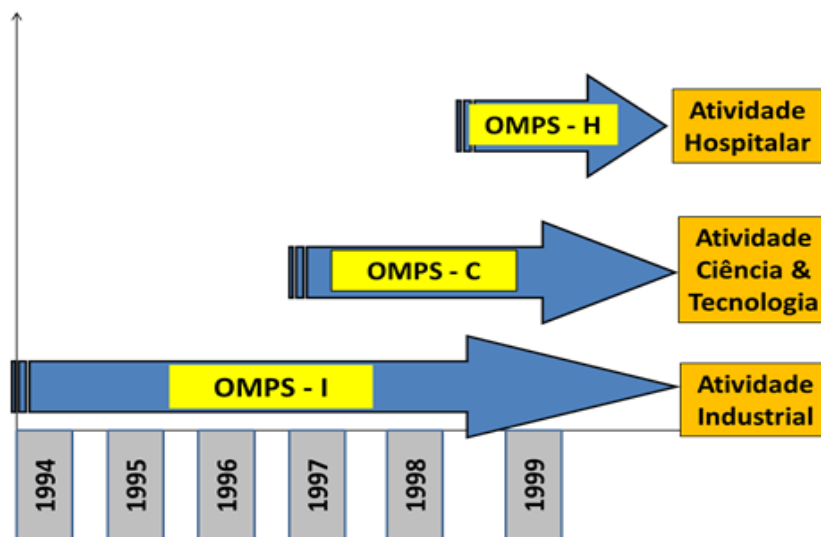


FIGURA 6: Cronologia de implementação da sistemática OMPS

Fonte: Secretaria Geral da Marinha, 1999 apud QUINTA et. al., 2014 (adaptada)

O desenvolvimento histórico do aumento na eficiência da administração pública foi realizado por meio de um complexo projeto, com o objetivo de fortalecer a administração direta ou o núcleo estratégico do Estado e descentralizar a administração

pública, por meio de agências autônomas e de organizações sociais controladas por contrato de gestão.

Ele baseou-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que dividia o Estado em 4 setores: (i) o núcleo estratégico do Estado, sendo o setor responsável pela definição das leis e políticas públicas e representadas em nível federal pelo Presidente da República, pelos ministros dos Estados, pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e pelo Ministério Público; (ii) as atividades exclusivas de Estado, que representam aquelas no poder de Estado através da polícia, das Forças Armadas e dos órgãos de fiscalização e regulamentação; (iii) os serviços não exclusivos ou competitivos, ou seja, aqueles, que mesmo não envolvendo o poder do Estado, são realizados ou subsidiados por ele, tanto por serem considerados relevantes para os direitos humanos, como pela inviabilidade de serem recompensados adequadamente no mercado por meio de cobrança de serviços; (iv) a produção de bens e serviços para o mercado, que consiste em serviços prestados pelo Estado mediante a empresas de economia mista que operam em setores de serviços públicos ou em setores estratégicos (PEREIRA, 1996).

Os setores do núcleo estratégico e das atividades exclusivas do Estado fazem uso, não só dos instrumentos baseados em aprovação de leis e definição de políticas públicas, mas também do contrato de gestão, que define objetivo e indicadores de desempenho para instituições executoras de políticas públicas e garante os recursos humanos, materiais e financeiros necessários à execução deles. Essas instituições são formadas pelas organizações sociais de serviços não exclusivos do Estado, juntamente com as agências autônomas no setor das atividades exclusivas de Estado (PEREIRA, 1996 *apud* QUINTAL *et. al*, 2014).

As agências autônomas possuem dirigentes nomeados pelo respectivo Ministro e têm liberdade para gerir os recursos recebidos com toda a autonomia para administração, admissão, demissão e pagamento de funcionários. A realização de compras, entretanto, obedece aos princípios gerais de licitação. Os dirigentes negociam o contrato de gestão diretamente com o Ministro que realiza avaliações periódicas da gestão, com base nos objetivos e indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos (PEREIRA, 1996).

Como órgão pertencente à administração pública brasileira, a MB também sofre o impacto provocado pelo PDRAE. Nesse cenário, a MB juntou o conhecimento adquirido nos primeiros anos das OMPS com a análise da experiência de contratos de gestão em outros Ministérios, para encaminhar ao Congresso Nacional um projeto de lei que institui,

não só um modelo gerencial denominado Autonomia de Gestão, mas também legalizou as próprias OMPS.

Depois disso, consolidaram-se os procedimentos a serem realizados, além de objetivos, metas e indicadores de desempenho específicos para as OMPS regidos pelo Contrato de Autonomia de Gestão. Tudo isso foi possível com o surgimento da Emenda Constitucional (EC) nº 19 publicada a Lei nº 9.724/1998 (OLIVEIRA FILHO; FADUL, 2006).

Segundo a Lei nº 9.724/1998, as OMPS, após firmarem um contrato de autonomia de gestão, usufruirão de diversas autonomias, sendo a 1ª. voltada para contratação de mão de obra sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A 2ª. é em relação à administração de receitas arrecadadas pela prestação de serviços fora da MB, sendo integralmente disponibilizadas para movimentação e empenho. A 3ª. autonomia abrange limites diferenciados para licitação. O contrato de autonomia e gestão é firmado pela MB representada pela Secretaria Geral da Marinha (SGM) e suas OMPS subordinadas (QUINTAL *et. al.*, 2014).

Por fim, o Decreto nº 3.011 de 1999 determinou os mecanismos para assinatura do contrato de autonomia de gestão e quais as OMPS se encaixavam no perfil. As OMPS que preencheram os requisitos para a assinatura foram: a organização voltada para Ciência e Tecnologia denominada Centro de Análise e Sistemas Navais (CASNAV) e a organização caracterizada como OMPS industrial, denominada Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais (CTecCFN) (FADUL e OLIVEIRA FILHO, 2006).

O contrato de gestão é baseado em um modelo de administração gerencial, com ações e decisões direcionadas para resultados que buscam melhorar o desempenho organizacional. Ademais, ele permite uma gestão estratégica nas organizações públicas, estabelecendo um instrumento primordial para a mudança de postura da administração pública, através de uma gestão empreendedora (OLIVEIRA FILHO e FADUL, 2006). Assim, as OMPS devem faturar com seus serviços apenas o necessário para suprirem seus gastos, conforme as normas internas da MB. Logo, essas organizações não visam ao lucro, posto que, seria contrário à postura da própria MB, que é o seu principal cliente (SILVA *et. al.*, 2010).

O sistema utilizado pelas OMPS não é só um sistema que gerencia custos, mas também possui uma sistemática de gestão estratégica, associada a um processo estruturado com fases do planejamento, começando pelo estratégico e chegando ao operacional. Esse sistema gerencial possui uma semelhança com empresas privadas no que tange à relação

fornecedor x cliente, visto que, busca competição com empresas privadas e até com empresas no setor público. Toda essa autonomia na relação cliente x fornecedor é possível devido ao Contrato de Autonomia de Gestão (FONSECA & SILVA, 2009).

No sistema das OMPS, o PE define os objetivos para o futuro desempenho organizacional, indicando os recursos e tarefas necessários para alcançá-los e deve ser montado com base nas diretrizes provenientes da Alta Administração Naval, além de considerar as singularidades de cada OMPS.

3.3 O planejamento estratégico dentro das OMPS

O modelo de PE a ser seguido é uma adaptação do aplicado em diversos órgãos do Governo Federal, sendo dividido em quatro módulos: Premissas, Escolhas, Implementação e Controle. Todas as OMPS precisam elaborar seus respectivos planejamentos estratégicos, com exceção das OMPS-E e OMPS-A (BRASIL, 2008).

Ao serem detalhadas as etapas desse modelo, vê-se, na fase de determinação das premissas, que é decidida a missão baseada nos valores propostos pela MB. Dentre eles destacam-se: o planejamento participativo e a valorização do pessoal.

Para que o planejamento seja participativo, é necessário que os funcionários tenham conhecimento da missão da OM e dos resultados globais desejados. Isso possibilita que as ações individuais sejam direcionadas, de forma a alcançarem os objetivos da organização. Em suma, a MB prega que o sucesso do planejamento será proporcional ao comprometimento individual e à participação no processo de definição de metas e ações (QUINTAL et. al, 2014).

Nessa fase, também são projetados prováveis cenários do ambiente externo, cujas ameaças e oportunidades são avaliadas. Também é analisado o ambiente interno, destacando-se, nele, forças e fraquezas. Na análise externa avaliam-se os fatores do macroambiente composto por diretrizes demográficas, tecnológicas, legais, políticas, socioculturais e econômicas e do microambiente, formado pelos clientes, canais de distribuição, fornecedores e concorrentes. Na análise interna avalia-se de forma sistêmica os elementos da organização e seus componentes. O último procedimento dessa etapa é a avaliação estratégica que visa a interpretar as possíveis interações entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas das OMPS para cada cenário (MARINHA DO BRASIL, 2001).

Com todas as premissas estabelecidas, a organização escolhe as estratégias a serem seguidas por um determinado tempo, a fim de se atingir a missão de maneira sustentável, ao longo desse período. Para tanto, constrói-se uma visão compartilhada do futuro da OMPS e formulam-se objetivos e estratégias específicas de longo, médio e curto prazo, respectivamente. Em seguida, na fase de implementação da estratégia, é necessário, não só colocá-la em prática, mas também avaliar a magnitude da mudança que a organização vai passar, caso adote determinada estratégia. Isso inclui análise de estruturas formais e informais, além de se considerar a cultura organizacional da OMPS, suas crenças, seus valores e as atitudes de seus funcionários. Dentre as atividades dessa fase estão a atribuição de responsabilidades, a divulgação do PE, a capacitação de equipes, determinando uma pessoa-chefe para a implementação e a elaboração de Planos de Ação (QUINTAL *et. al*, 2014).

A etapa de controle avalia os prazos, a alocação de recursos, o resultado esperado, seu impacto no objetivo previamente estabelecido e sua influência no desempenho global da organização. Geralmente, essa avaliação é realizada por meio de indicadores associados a cada objetivo, podendo ser divididos em: de qualidade, financeiros, de produtividade, contábeis, econômicos e de clima organizacional. Sendo assim, o cumprimento da missão é usado como referência para os processos de treinamento e decisão da organização, por meio dos objetivos estabelecidos com base nela (MARINHA DO BRASIL, 2001). Vale ressaltar, ainda, que o PE não deve ser confundido com o planejamento da Instituição MB, que é conduzido de forma regular pela alta administração naval.

3.4 O Planejamento estratégico atual da Marinha e o caso específico da OMPS CPN

O PE militar tem como finalidade definir e organizar as atividades relacionadas ao emprego do poder militar, a fim de suprir as demandas de Defesa do País. Divide-se em três níveis: o nacional, constituído pelas mais altas autoridades nacionais, o setorial, que contém o Ministério da Defesa (MD) e seus órgãos diretamente responsáveis pela Defesa e o subsetorial, formado pelas Forças Armadas (FA) (PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA, 2017).

As diretrizes estabelecidas na Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END) guiam o PE militar, fixando os objetivos nacionais de defesa e priorizando as duas principais áreas de interesse para o Brasil atualmente: Amazônia e o Atlântico Sul, essenciais na formulação do Plano Estratégico da Marinha (PEM). Além disso, a END destaca duas áreas marítimas que necessitam de um gerenciamento do acesso marítimo ao Brasil, como a faixa que vai de Santos a Vitória e a área marítima em torno da foz do rio Amazonas (PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA, 2017).

O PEM é formulado pelo Estado-Maior da Armada (EMA) e aprovado pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), contemplando o período de vinte anos, cuja revisão é realizada a cada quatro anos. No que tange aos prazos do planejamento, estabeleceu-se um padrão de medida para os períodos de curto prazo com até 4 anos denominado Plano Plurianual (PPA). Para o médio prazo abrange até 3 PPA (cinco a doze anos) e para o período de longo prazo pode chegar até cinco PPA (treze a vinte anos). No desenvolvimento do PEM (2017), a MB já emprega ferramentas básicas de PE tradicional junto com metodologia de cenários prospectivos, melhorando, dessa forma, sua gestão estratégica de médio e longo prazo (PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA, 2017).

O Planejamento de Alto Nível da MB encontra-se inserido no nível subsetorial do PEM, cuja formulação é feita pela Sistemática de Planejamento de Alto Nível (SPAN) e seus principais objetivos são prever e ordenar as atividades referentes ao cumprimento da missão em períodos de médio e longo prazo.

Esse documento apresenta objetivos estratégicos organizados em uma cadeia de valor, guiados pela visão de futuro da força. Depois da análise desses objetivos, são elaboradas as estratégias e as ações estratégicas para alcançá-los. Em resumo, o PEM utiliza os conceitos de PE com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, empregando simulação Monte Carlo.

Realiza, também, análise de Parcerias Estratégicas, levando em conta princípios da teoria dos jogos que permitem a gestão estratégica, com base em análise de fatos novos obtidos pela Inteligência Estratégica. Em seguida faz a priorização e ordenamento das ações estratégicas e, por fim, monitora de indicadores de objetivos segundo as perspectivas recomendadas pela MB.

É importante apontar que os modelos teóricos apresentados no capítulo anterior necessitam de adaptações para serem utilizados como Mapas Estratégicos da MB. Uma das

adaptações atinge as perspectivas estratégicas que passam a ser: resultados para a sociedade; processos finalísticos; processos de apoio; e institucional.

Os objetivos estratégicos seguem a metodologia SMART e recebem o nome de Objetivos Navais (OBNAV) divididos dentro de cada perspectiva no mapa estratégico, que desempenha o papel de instrumento visual de orientação estratégica e pode ser observado na TAB. 7 do ANEXO G.

Todas as perspectivas apresentadas no mapa estratégico estão necessariamente interligadas e as mais inferiores contribuem para o atendimento das superiores. A perspectiva institucional é composta pela vertente financeira e de pessoal e a perspectiva de processos e apoio contém os objetivos relacionados a setores e aos sistemas da MB que apoiam o processo de geração de valor (informação, conhecimento e capacitação organizacional).

Os Processos Finalísticos são relativos à forma como a instituição implementa a sua estratégia através do Poder Naval, valorizando, por meio da comunicação estratégica, sua credibilidade, com o intuito de apresentar valores para sociedade, chegando à última perspectiva de Resultados para Sociedade. O Plano de Direção Setorial provém do PEM e apresenta uma união das atividades realizadas em nível Tático e Operacional de cada setor, com suas respectivas ações estratégicas institucionais. Cada uma das perspectivas foi associada às Estratégias Navais (EN) e suas respectivas ações, que contribuem diretamente para o alcance de cada OBNAV. A medição dos indicadores de resultado dos seus OBNAV permitirá avaliar o alcance deles.

O acompanhamento da execução das ações é realizado pelo Comitê de Gestão Estratégica, através de um Sistema de Medição de Desempenho como condição essencial para o cumprimento do PEM, considerando a distribuição das responsabilidades das ações, por cada setor da MB. Outra preocupação recorrente é a imprescindível conexão entre o Sistema de PE da Marinha (SISPEM) e o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), visando ao Alinhamento Orçamentário, que define a origem dos recursos que serão empregados na execução do PE de forma a proporcionar a comunicação das ações com as Iniciativas do Plano Plurianual. (PPA) (PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA, 2017).

A MB, em um processo de modernização do seu sistema de gestão, por volta de 2007, criou o Programa Netuno, que apresentou novas metodologias e ferramentas gerenciais, entre elas o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). Como visto anteriormente, a formulação do planejamento de qualquer organização é essencial, pois,

estabelece objetivos que levam cada componente da entidade a trabalhar em uma única direção. Portanto, vale destacar algumas peculiaridades do PE Operacional da OMPS abordado neste trabalho.

O CPN resume suas aspirações neste documento e formaliza o caminho a ser percorrido, a fim de contribuir para o aprimoramento das atividades da OM. Também fornece meios para que ela se adapte às mudanças do ambiente, superando suas ameaças e seus pontos fracos e maximizando o aproveitamento das oportunidades e dos seus pontos fortes (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020).

O CPN foi criado pela Portaria n°. 0448, de 23 de dezembro de 1996, do Exmo. Sr. Ministro da Marinha e sua sede é na cidade do Rio de Janeiro, RJ. A organização e atividades desta OMPS foram implementadas conforme o Regulamento aprovado pela Portaria n° 0054 de 18 de junho de 1997, do Diretor-Geral do Material da Marinha e alterada, sucessivamente, pelos Regulamentos aprovados pelas Portarias n° 28, de 09 de abril de 1999; n° 85, de 25 de fevereiro de 2013; n° 632, de 24 de novembro de 2014; e n° 298 de 23 de setembro de 2016 do Diretor-Diretor-Geral do Material da Marinha (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020). A estrutura de setores do CPN está ilustrada na FIG. 7 (ANEXO H).

Ao detalhar o planejamento estratégico do CPN, ele possui como missão gerenciar as atividades técnicas especializadas de projeto básico, de projeto de integração de sistemas e de análises e avaliações de engenharia, pertinentes aos processos de construção, modernização, conversão, alteração e apoio de navios de superfície e de submarinos (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020).

A responsabilidade institucional do CPN é cumprir sua missão e, para isso, o CPN desenvolve um conjunto de tarefas continuadas agrupadas em três macroprocessos: Gerenciais, Finalísticos (Cumprimento das Tarefas) e Apoio. Após definida a missão, visão de futuro e valores, a ferramenta a ser utilizada para identificação de fronteiras e necessidades para o cumprimento da missão é a matriz SWOT. A avaliação estratégica, realizada a partir dessa matriz, compreende a análise das interações entre as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à OM e as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Para a construção dos possíveis cenários dessa matriz, provêm da Análise do Macro ambiente externo, nas suas quatro dimensões (político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais) junto com a análise do ambiente interno.

Para facilitar a quantificação das correlações e efeitos cruzados na Matriz SWOT entre ambiente interno e externo foram utilizadas as técnicas GUT de priorização

das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com o resultado da matriz SWOT (correlação), verifica-se a Postura Estratégica no quadrante dominante da Matriz (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020). Após o diagnóstico estratégico é elaborado o Mapa Estratégico para representação gráfica da estratégia. No desenvolvimento da elaboração do mapa estratégico o CPN seguiu as orientações da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) e utilizou a ferramenta *Balanced Scorecard*, que auxilia na implementação e controle das estratégias, buscando manter o alinhamento e a integração entre as estratégias dentre diversas perspectivas.

Todas as perspectivas apresentam objetivos estratégicos que, interligados, conduzem a OM à sua visão de futuro. A perspectiva do topo é a de resultados, retratando aqueles que o CPN pretende atingir para alcançar sua visão de futuro, a satisfação dos públicos de interesse e, desta forma, consolidar seu reconhecimento. Logo abaixo encontra-se a perspectiva de Usuários/Clientes, cujo foco é o melhor atendimento aos usuários dos serviços do CPN na MB. Em sequência têm-se a de Processos Internos com desafios relativos ao aprimoramento dos processos da organização na busca de melhores resultados e, na base entra a perspectiva de Pessoas direcionada para o aprendizado e crescimento das pessoas da organização (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020).

Por fim, a partir da análise realizada pela matriz SWOT, foram definidos os objetivos estratégicos e suas respectivas iniciativas estratégicas, o setor responsável por elas e seus respectivos prazos de execução. O acompanhamento e controle dos objetivos estratégicos é realizado através de suas metas e indicadores relacionados aos diferentes processos existentes no CPN. Esse acompanhamento é periódico de modo a avaliar o progresso da OM no cumprimento da sua Missão e alcance da sua Visão de Futuro (PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020).

3.5 Os principais fatores facilitadores e inibidores encontrados no setor público e em instituições militares

Na etapa de implementação e controle do PE surgem os fatores que contribuem para o sucesso dessas etapas e que podem ser divididos nas seguintes dimensões: estratégia e alta administração; cultura organizacional; sistemas de informação e comunicação; organização e processos de trabalho; verificação de resultados; e administração de recursos

humanos (TERRA, 2007). Os principais fatores, detalhados na classificação de Terra (2007), estão listados na TAB. 8 (ANEXO I).

No processo de implementação também existem fatores que inibem sua aplicação e que funcionam como barreiras para o processo. Segundo Robbins (2004), esses fatores abrangem três níveis de atuação: o individual, o da equipe e o organizacional. Na esfera individual destacam-se os valores, a percepção, a expectativa, a personalidade, motivação, as atitudes, entre outros. Na esfera da equipe estão os conceitos de forma de liderança, confiança na equipe e em seu líder, clima psicológico e interações estratificadas. Na esfera organizacional consideram-se políticas e práticas de recursos humanos como origem dos fatores inibidores da gestão.

Os fatores mais comuns provenientes da última esfera são a falta de clareza e objetividade na integração entre a estratégia e o modelo de gestão, ineficiência na forma de reconhecimento e recompensa para estimular a motivação, além de um ambiente físico inadequado (RIEGE, 2005). Outro fator muito importante é a forma de tratar o erro e seu nível tolerância dentro da organização, podendo inibir não só a produtividade, mas também a criatividade do indivíduo. Portanto a organização deve absorver o erro como um aprendizado, ao invés de falha (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Alguns dos principais fatores inibidores em cada esfera podem ser observados na TAB. 9 do ANEXO J.

Na perspectiva de Motta (1998) os fatores inibidores encontrados na literatura foram organizados entre as perspectivas da análise organizacional denominada estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Esses fatores estão listados na TAB. 10 do ANEXO K e são os que mais impactam no controle orçamentário (SOUZA; PARREIRA; FONTENELLE, 2016).

Em síntese, esse capítulo aborda, de forma sucinta, as principais peculiaridades de um planejamento estratégico aplicado no setor público e seus desafios atrelados à atender os interesses provenientes da diversidade de atores envolvidos. Também destaca a questão da burocracia enxergada pela sociedade como um dos entraves na eficiência dessas instituições. Logo depois, desenvolve um histórico do surgimento do planejamento estratégico dentro da Marinha da Brasil, a criação das OMPS e o contrato de gestão. Por fim, descreve o planejamento estratégico das OMPS de maneira geral e detalha o do CPN. Com isso, fica evidente que o planejamento estratégico da OMPS em estudo faz uso de boa parte das ferramentas aplicadas por empresas para quase todas as etapas. Na primeira etapa a organização discorre sobre sua missão, visão e valores. Em seguida, faz a análise do macroambiente externo nas suas quatro dimensões, permitindo a tomada de decisão e

realização das ações necessárias ao alcance da visão determinada pela organização. Na segunda etapa, faz-se uso da Matriz SWOT junto com o método GUT para análise do ambiente interno e externo visando definir uma postura estratégica. Com isso, identificam-se as prioridades no estabelecimento dos objetivos estratégicos e suas respectivas iniciativas. Para a terceira etapa, a organização usa BSC para elaboração do mapa estratégico. Entretanto, apesar da quantidade de indicadores de acompanhamento, a OM carece de ferramentas para o controle desses indicadores nos processos de implementação, execução e controle, impactando diretamente o alinhamento estratégico. Por isso, é realizado uma pequena revisão dos fatores facilitadores e inibidores à implementação e execução do PE em instituições públicas e privadas, visto que, aparentemente, é a etapa que realmente carece de um arcabouço ferramental nesta OM.

Face ao exposto, um estudo aprofundado sobre os principais fatores facilitadores e inibidores da OMPS CPN, surge como uma alternativa promissora para preencher a lacuna supracitada, apontando formas de mitigar os inibidores e incentivar os facilitadores, com o objetivo de melhorar o alinhamento estratégico do CPN e servir de exemplo para outras OM.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como observado no capítulo anterior, apesar do planejamento estratégico do CPN usar boas ferramentas para as etapas, existe uma fragilidade na última etapa, justificada pela falta de ferramentas de retroalimentação. Nesse cenário, a exploração dessa última etapa por meio monitoramento de fatores facilitadores e inibidores pode ser uma alternativa promissora para monitorar a implementação e execução do PE dentro da OM.

Pela ausência de estudos sobre o assunto, voltado para essa OM e dado o caráter exploratório da pesquisa, a escolha dos fatores analisados foi feita de forma aleatória, baseada na experiência profissional do autor na OM e na revisão bibliográfica realizada neste trabalho. Dito isso, os facilitadores estudados são: a mobilização de pessoas; a percepção a respeito do planejamento e apoio da equipe técnica de planejamento. Em seguida, os fatores inibidores analisados foram: a cultura da falta de planejamento, os obstáculos ao planejamento, a limitação de recursos, o engajamento reduzido, a rotatividade de pessoal, a fragilidade na elaboração e monitoramento de metas e construção e acompanhamento de indicadores. Os resultados e discussão deste estudo, portanto, serão apresentados no próximo capítulo.

Os principais resultados provenientes deste trabalho são apresentados neste capítulo e discutidos com base em resultados estabelecidos na literatura. O uso de um questionário confeccionado dentro do *Google Forms* foi escolhido para coleta dos dados e sua estrutura está presente no APÊNDICE A. A forma de circulação deste questionário foi através de sua incorporação nas atividades do dia da OM, como consta no documento oficial contido na FIG. 8 do ANEXO L. Cabe ressaltar que foram obtidas 87 respostas ao questionário, representando 73% do efetivo de 119 entrevistados, provavelmente com número menor de servidores, dado a pandemia que atingiu o país na ocasião da elaboração deste trabalho. Dentro do questionário foram avaliados vários aspectos de cada fator inibidor e facilitador, visando uma avaliação mais detalhada de cada um deles.

4.1 Informações gerais

Primeiramente, foi realizado um censo geral para recolher informações mais genéricas dos funcionários presentes na OM do Centro de Projetos de Navios (CPN). Essas informações gerais são apresentadas nos GRAF. 1, 2 e 3.

O CPN possui uma distribuição de postos similar a outras OM com um maior contingente de praças, que representam cerca de 60% do efetivo.

Distribuição por posto dos respondentes:

87 responses

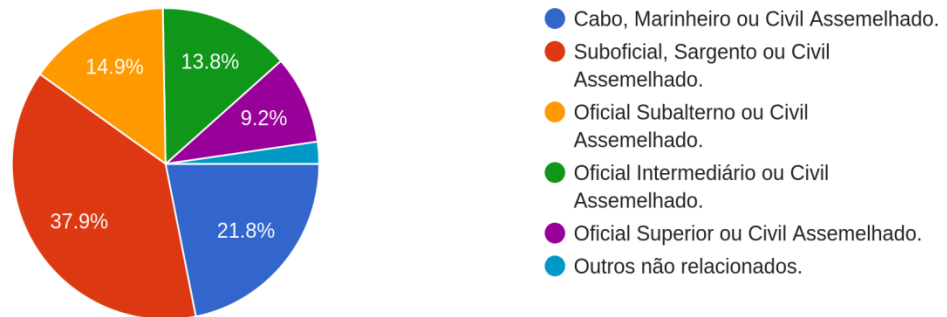


GRÁFICO 1: Distribuição dos servidores no CPN por posto
Fonte: Elaboração do autor

No caso da escolaridade, por tratar-se de uma OM técnica de projeção de navios entre outras atividades, seu contingente de funcionários com ensino superior, mais de 80% do efetivo, é condizente com suas atividades como mostra o GRAF. 2.

Escolaridade:
87 responses

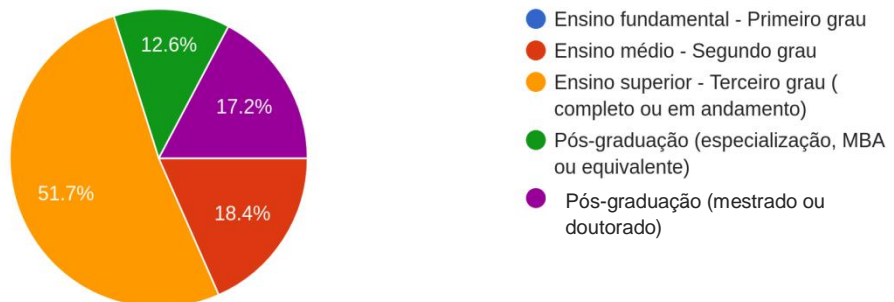


GRÁFICO 2: Nível de escolaridade dos servidores do CPN
Fonte: Elaboração do autor

No que tange ao tempo serviço, é uma OM que não recebe muitos servidores novos, visto que apenas de 8% do efetivo possui menos de 1 ano na OM, como mostra o GRAF. 3.

Tempo de serviço na OM:
87 responses

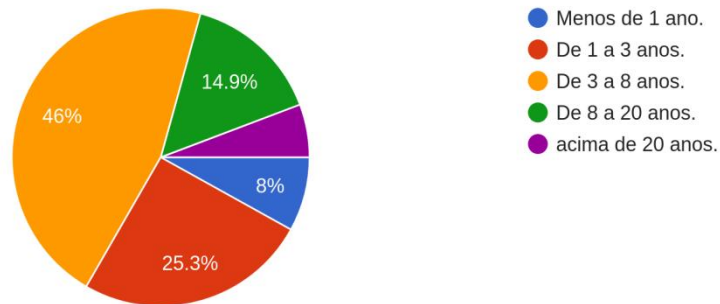


GRÁFICO 3: Tempo de serviço dos servidores do CPN
Fonte: Elaboração do autor

4.2 Análise dos fatores facilitadores

Os facilitadores ao processo de PE, com foco nos resultados organizacionais, são identificados, caracterizados e discutidos com base nos resultados obtidos neste trabalho. Esses fatores são divididos em: mobilização de pessoas, percepção a respeito do planejamento e apoio da equipe técnica de planejamento.

4.2.1 Mobilização de pessoas

A mobilização de pessoas ao processo de implementação do planejamento realizada através da sensibilização, da participação, do envolvimento, da conscientização e do comprometimento da OM. Esses traços constituem a premissa básica para o alcance de metas (eficácia) e posicionamento mais assertivo (eficiente), que resulta na concretização e realização da missão institucional. Construção de um ambiente propício para discutir, ouvir e debater, de forma que diversos segmentos possam engajar-se. Em suma, os principais aspectos avaliados, na mobilização, são: o comprometimento com o planejamento; a sensibilização e envolvimento das equipes; a comunicação interna, divulgação e reuniões; o interesse em participar; e o ambiente adequado para debate e discussão.

Sensibilizar tem como significado despertar para a existência de um problema e de sua gravidade. A sensibilização é um processo que geralmente acontece do meio externo para alcançar o indivíduo. Portanto, pode ser induzida a partir de fatos, notícias ou outras formas. No caso do processo de conscientização o movimento é inverso ao de

sensibilização, ou seja, caso o indivíduo seja sensibilizado, ele conscientiza-se quando percebe sua conexão com o problema, seja como vítima das consequências ou como ator. Por isso, a capacitação das pessoas sensibilizadas e conscientizadas é muito mais efetiva (HEINZMANN; LERÍPIO, 2004, p. 22). A percepção da importância pelos servidores e gestores no processo global da organização é um fator decorrente dos dois processos citados. Esse aspecto é avaliado no GRAF. 4.

Identifico a importância de minha atividade dentro do processo global da OM como:
87 respostas

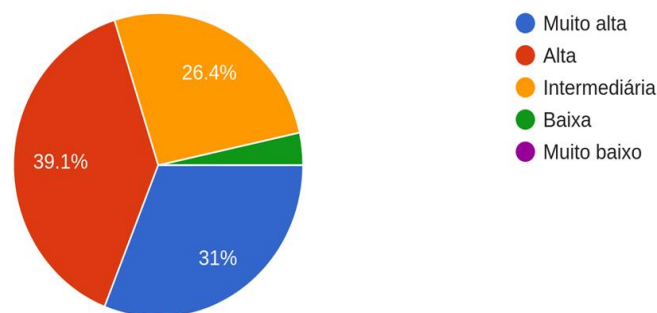


GRÁFICO 4: Importância das atividades no processo global dos servidores do CPN
Fonte: Elaboração do autor

Apesar de mais de 70% da OM reconhecer sua importância, o restante dos servidores precisa ser avaliado. Para isso, analisa-se, no GRAF. 5, que mostra a importância identificada com o tempo de serviço e o cargo ocupado na OM.

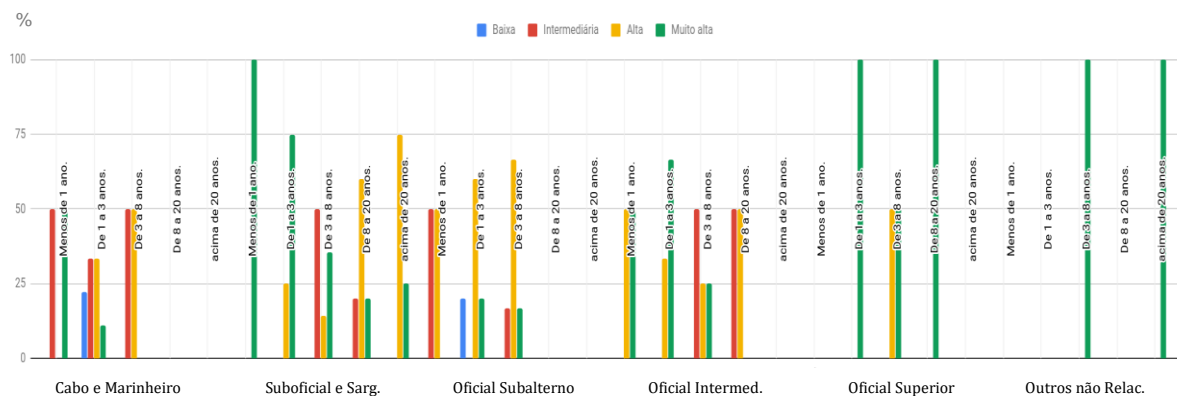


GRÁFICO 5: Tempo de serviço e cargo que ocupa no CPN
Fonte: Elaboração do autor

Observa-se que os funcionários que identificam sua importância como baixa são predominantemente de cargos abaixo de oficial superior. Isso pode justificar uma

necessidade de investir na sensibilização e conscientização desses cargos. Segundo Matias-Pereira (2010) o envolvimento e sensibilização dos atores promoverão uma maior disposição de modo a debaterem e discutirem, de forma conjunta, as possíveis soluções dos problemas organizacionais. Para que essa troca de informações ocorra de forma produtiva a comunicação entre o superior e subordinado deve ser realizada de maneira honesta e voltada para resolução do problema. Esse aspecto é ilustrado nos GRAF. 6 e 7.

Seu chefe imediato está interessado em ouvir o que tem a dizer?
87 responses

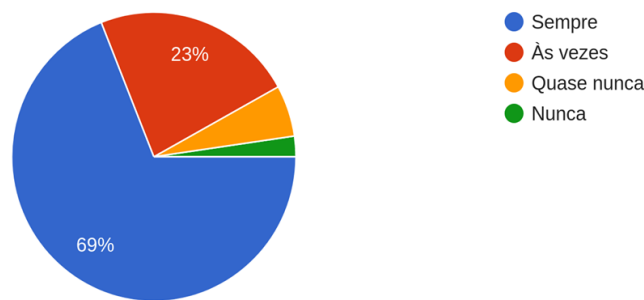


GRÁFICO 6: Comunicação aberta com o superior
Fonte: Elaboração do autor

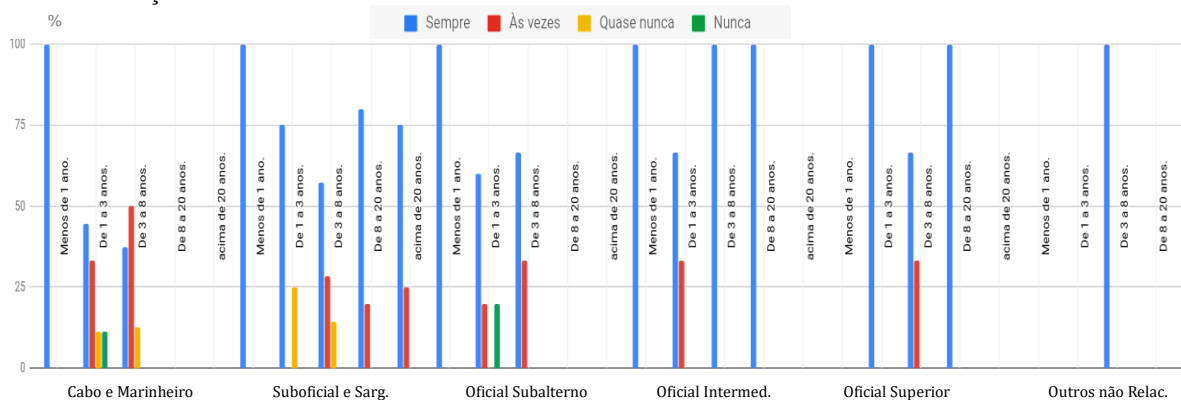


GRÁFICO 7: Análise da comunicação aberta com o superior por posto
Fonte: Elaboração do autor

Constata-se que mais de 90% dos subordinados são ouvidos pelos seus superiores, evidenciando um comportamento facilitador predominante na OM. Segundo Araújo (1996), a participação de atores distintos é um comportamento deve ser incentivado para alcançar o para implementação de um PE eficiente e eficaz.

Outro fator importante para a mobilização é a comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais, visto que, esse fator é um dos veículos de sensibilização e conscientização de um grande grupo de funcionários. Sua qualidade dentro da OM é avaliada nos GRAF. 8 e 9.

Como considera a comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais?
87 respostas

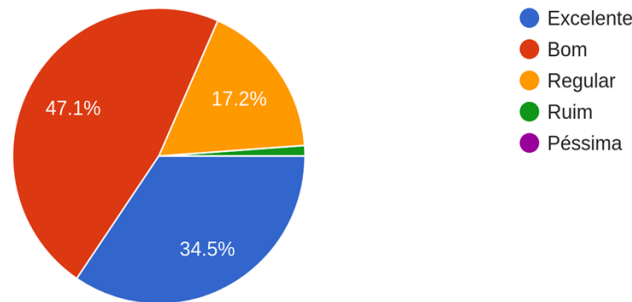


GRÁFICO 8: Comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais
Fonte: Elaboração do autor

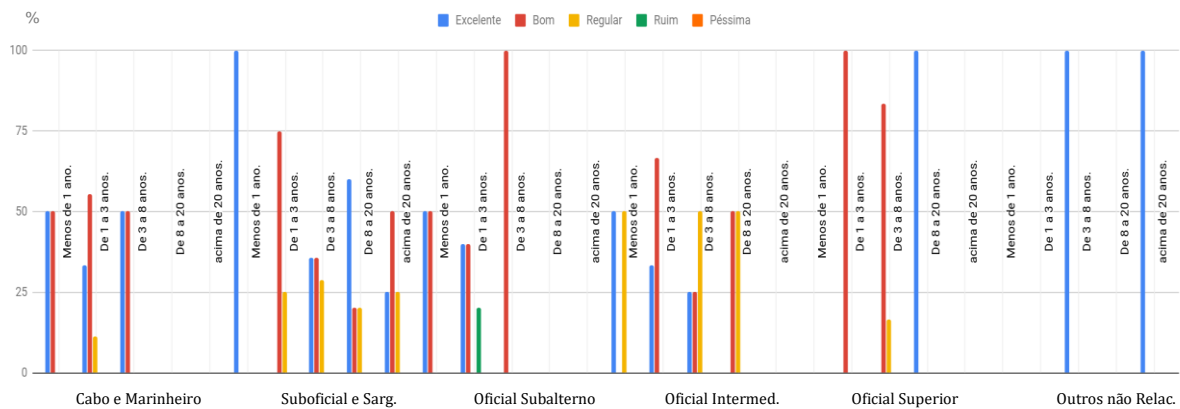


GRÁFICO 9: Comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais por posto
Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se que mais de 80% da OM considera a divulgação de Boa à Excelente, caracterizando um comportamento de incentivo a esse aspecto do fator facilitador. Vale ressaltar que a maior deficiência dele está localizada nos cargos de "Suboficial e Sargento" e no de "Oficial intermediário", podendo ser um foco para melhorias futuras.

Também são avaliadas, no GRAF. 10 a comunicação dentro das reuniões no que tange à clareza das informações, junto com a ênfase da importância na contribuição de cada funcionário dentro da organização.

Em reuniões que você participa, as informações são passadas de forma clara de modo a explicar a importância e objetivo principal da sua contribuição:

87 responses

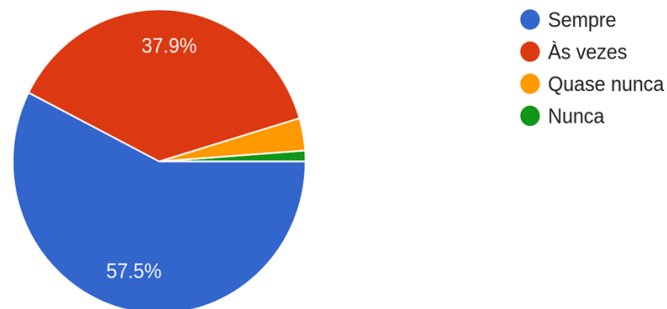


GRÁFICO 10: Clareza nas informações passadas em reuniões e noção da contribuição

Fonte: elaborado pelo autor

É evidente que mais de 95% do efetivo constata uma comunicação clara e visualiza, por meio dela, a importância de sua contribuição. Portanto, esse aspecto é bem desenvolvido na OM e contribui para sua eficiência.

Face ao exposto, a mobilização é um fator facilitador à implementação do processo que visa a estimular pessoas a assumir um papel ativo no planejamento.

4.2.2 Percepção a respeito do planejamento

A percepção a respeito do planejamento no setor público além de ser um dever do gestor público, também integra os servidores e setores incentivando a participação ao longo processo, com o comprometimento de atingir as metas previamente estabelecidas.

Dentre os principais aspectos do fator facilitador supracitado estão: a importância de planejar um processo; o planejamento para o futuro; a participação dos servidores e apoio da gestão; a visão de planejamento; o planejamento como algo importante e a compreensão sobre o planejamento.

Portanto, todos devem se envolver no planejamento, em algum momento, posto que facilita o fluxo das operações e evita o retrabalho. Isso permite também a sensibilização e capacitação de pessoas para produzir uma compreensão e visão do planejamento, caracterizando uma estratégia institucional promissora. Esse aspecto é avaliado nos GRAF. 11 e 12.

Participou diretamente da elaboração do Planejamento Estratégico da sua OM?
87 respostas

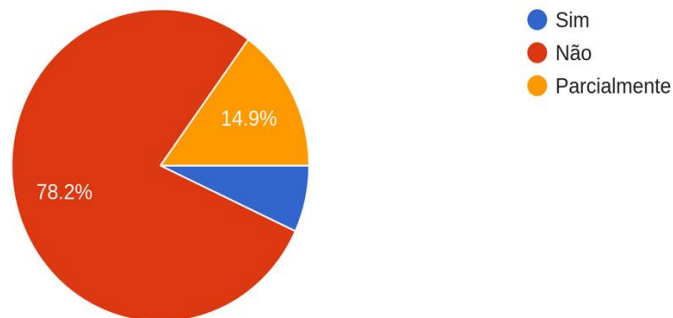


GRÁFICO 11: Participação direta na Elaboração do Planejamento Estratégico no CPN
Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser observado, mais de 75% dos servidores não participa da elaboração do PE de sua OM. O GRAF. 12 mostra um aprofundamento da análise.

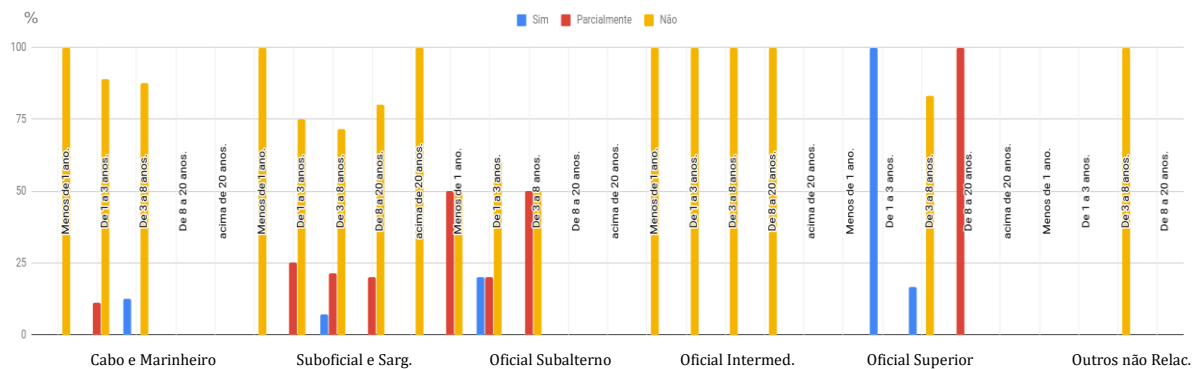


GRÁFICO 12: Participação direta na elaboração do PE do CPN por posto
Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se que quase todos os cargos não participam da elaboração do PE incluindo os servidores com mais tempo de serviço da OM. Isso é extremamente prejudicial para a eficácia da ferramenta e reforça a ideia que é utilizada apenas para cumprir demandas burocráticas. Esse resultado foi semelhante ao encontrado por Pereira (2010), para as duas OM que ele estudou. Logo, esse hiato dentro da organização precisa ser, urgentemente, reduzido para atingir o potencial que a ferramenta oferece.

Outro aspecto importante a ser avaliado é a noção de existência da ferramenta dentro da OM. Vale salientar que, o planejamento é uma ferramenta que oferece uma forma eficiente, efetiva e eficaz de utilizar os recursos disponíveis para uma instituição pública (MATIAS-PEREIRA, 2010). Ravara (1995) destaca que, o planejamento e suas atividades

têm como principal objetivo melhorar o desempenho das instituições. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) o processo de planejamento deve seguir uma estrutura formal de tomadas de decisões de maneira integrada. Primeiramente, a noção do PE dentro da organização é avaliada nos GRAF. 13 e 14.

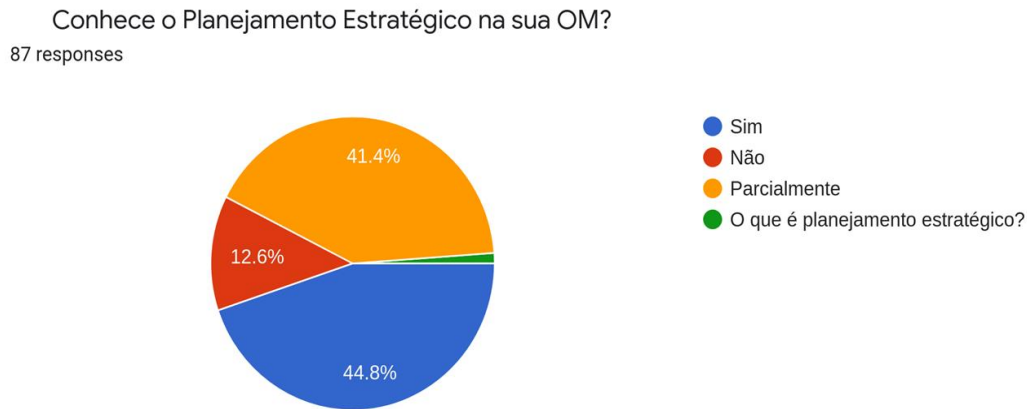


GRÁFICO 13: Conhecimento de PE do CPN
Fonte: Elaboração do autor

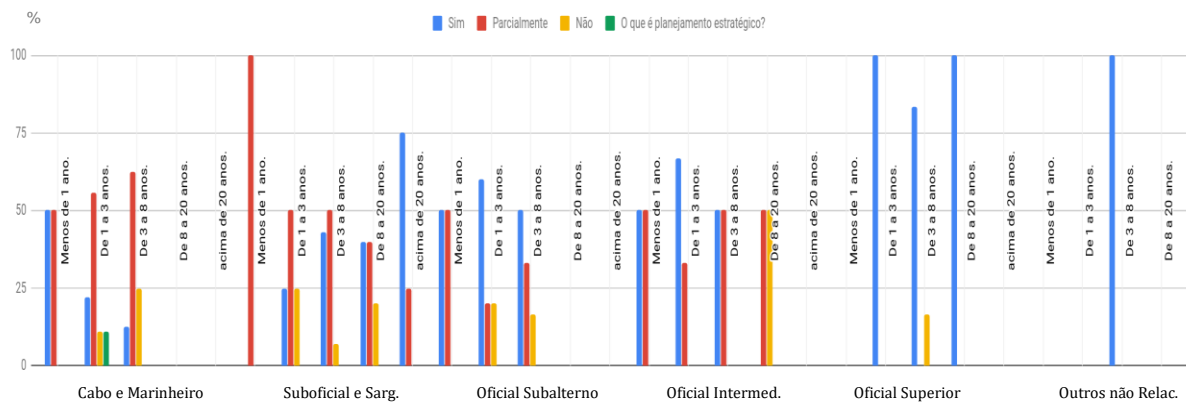


GRÁFICO 14: Conhecimento do Planejamento Estratégico do CPN por posto
Fonte: elaborado pelo autor

O GRAF. 13 mostra que cerca de 54% da OM ou não conhece ou conhece parcialmente o PE da instituição. Para entender melhor essa faixa percentual, foi analisado o GRAF. 14 e observa-se que os funcionários que não conhecem o PE, em sua maioria, são profissionais de até 8 anos na organização, dos cargos entre Cabo e Oficial intermediário. Em contrapartida, para quase todos os postos, mais de 50% dos funcionários com menos de 1 ano conhecem ao menos parcialmente o PE.

Esse comportamento observado pode indicar a ausência ou escassez do processo de reciclagem do conhecimento, que pode ser perdido pela falta de uso ao longo

da carreira. Também pode indicar que realmente o funcionário nunca teve contato com a ferramenta. Ambos os cenários podem gerar um desalinhamento das atividades, visto que, os subordinados conhecem a ferramenta, enquanto que seus superiores não.

No GRAF. 15 foi realizada uma breve avaliação acerca do conhecimento da missão da OM, visto que, ela é uma das etapas iniciais do PE, além de ser fonte de sensibilização e motivação dos servidores.



GRÁFICO 15: Conhecimento da missão e visão do CPN
Fonte: Elaboração do autor

Com essa avaliação constata-se que mais de 75% da OM conhece a missão e o restante conhece parcialmente, sendo um conceito bem estabelecido na organização.

Vale ressaltar que a noção da importância do planejamento traz diversos benefícios para a instituição como a cultura de planejar, a melhoria da imagem institucional e a integração dos funcionários e setores na participação do processo. Ademais, um dos impactos relacionado à compreensão da importância dessa ferramenta é o aumento do comprometimento com o alcance de metas previamente estabelecidas (MEYER JR., 2005).

Diante disso, é evidente que a percepção sobre o PE é um fator facilitador na implementação do mesmo envolvendo a coordenação de processos e pessoas com ferramentas de tomada de decisão, de fluxos de trabalho e de visão do futuro. Sendo assim, melhorar a compreensão acerca do planejamento é uma estratégia organizacional que sensibiliza e capacita pessoas para melhorar o desempenho da organização (MEYER JR., 2005).

O GRAF. 16 tem como objetivo avaliar o nível de compreensão da importância do planejamento como uma ferramenta eficiente. Nela observa-se que cerca de 90% dos funcionários considera uma ferramenta eficiente ou parcialmente para atingir resultados.

Isso indica a presença dominante desse aspecto dentro do fator facilitador, sendo um comportamento promissor para organização, dado às diversas vantagens destacadas anteriormente.

Na sua opinião o Planejamento Estratégico é uma ferramenta eficiente para atingir resultados?
87 respostas

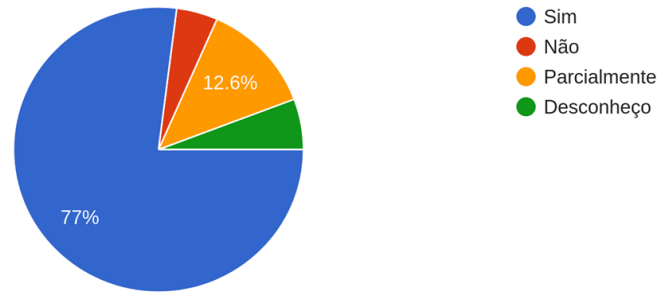


GRÁFICO 16: Nível de compreensão da importância do PE como uma ferramenta
Fonte: Elaboração do autor

4.2.3 Apoio da equipe técnica de planejamento

Outro fator facilitador para implementação e execução do PE é o apoio da equipe técnica de planejamento que envolve a elaboração, a implementação e acompanhamento de ações de qualificação, sensibilização e aperfeiçoamento dos funcionários no processo de planejamento. Essas ações são fundamentais para eficácia da instituição, pois, permitem não só estimular o pensamento estratégico, mas também dar suporte técnico, instrução e sugestões para a equipe.

Ademais a compreensão do planejamento inserido em uma estrutura departamental hierárquica e linear não é possível sem um suporte técnico, assessoramento e supervisão. Segundo Ravara (1995), a equipe técnica de planejamento além de ser catalisadora do mesmo, também possui atribuições de organizadora do processo, treinando e capacitando os funcionários envolvidos. Sendo assim ela atua como facilitador na busca de soluções, bem como, no assessoramento, no controle, na avaliação e implementação do PE. O primeiro aspecto a ser avaliado pela pesquisa é o treinamento e eventos in loco, cuja análise é realizada no GRAF. 17.

Realizou pelo menos um curso específico de Planejamento Estratégico para participar de forma mais consciente do processo?

87 responses

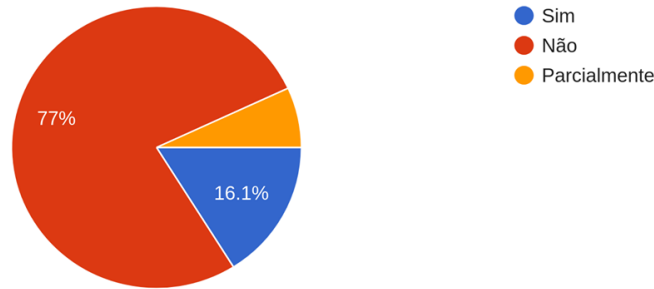


GRÁFICO 17: Realização de Cursos específicos de PE
Fonte: elaborado pelo autor

Constata-se que apenas um número restrito de pessoas (em torno de 23%) possuíam algum treinamento de forma integral ou parcial na OM. O GRAF. 18 avalia em quais cargos e tempo de serviço está mais deficiente nesse aspecto.

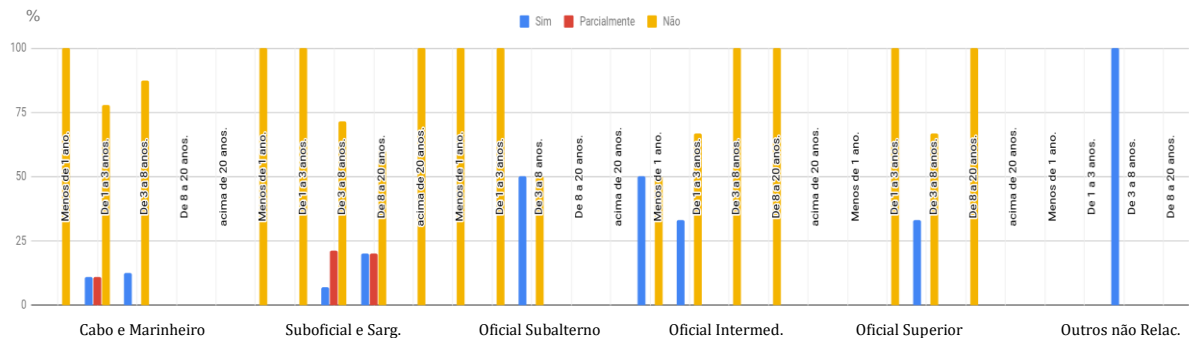


GRÁFICO 18: Realização de Cursos específicos de PE por posto
Fonte: elaboração do autor

Observa-se que quase todos os cargos e tempos de serviço são muito deficientes na ferramenta do PE e não possuem qualquer treinamento nessa área. Sendo assim, esse aspecto do fator facilitador pode ser uma das principais fontes de atuação da OM para melhorar a implementação do PE. Uma das formas de atuar nesse fator é motivar a equipe técnica do planejamento, de modo a transmitir seu suporte, por meio de palestras e cursos internos de curta duração com frequência periódica, para capacitar os outros funcionários da OM.

Outro aspecto a ser avaliado é o assessoramento, instrução e orientação aos gestores/superiores para que eles sejam capacitados de forma eficaz e consequentemente

possam atualizar, avaliar e controlar as atividades de seus subordinados. Esse aspecto é avaliado do ponto de vista do subordinado no GRAF. 19.

O seu superior realiza instruções periódicas para explicar o que é o Planejamento Estratégico, para que ele serve e em que estágio se encontra?

87 responses

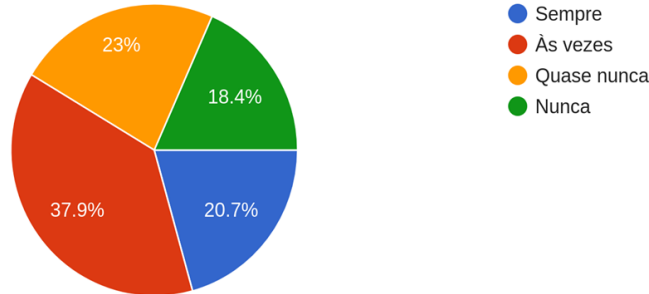


GRÁFICO 19: Instruções periódicas do PE
Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se que cerca de 40% dos funcionários ou nunca ou quase nunca recebe instruções do seu superior acerca do PE e de seu respectivo andamento. O GRAF. 20 mostra os resultados separados por cargo e tempo de serviço.

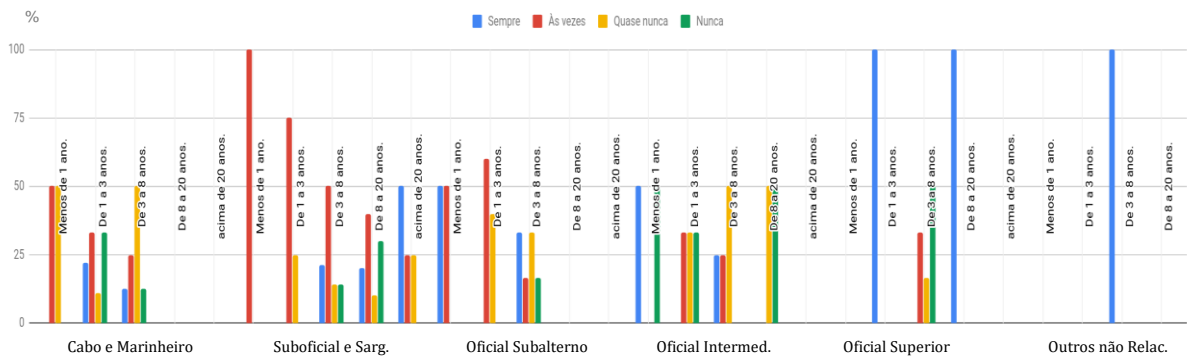


GRÁFICO 20: Instruções periódicas do PE por posto
Fonte: Elaboração do autor

Constata-se que dentre os cargos apresentados os que predominam a ausência ou insuficiência de instrução referente ao PE e seu andamento pelos superiores são os de Cabos e Marinheiros e os de Oficiais intermediários. Cabe salientar que essa deficiência pode ter origem na propagação dessas informações pela equipe técnica de planejamento, posto que pelo aspecto anterior, cuja ausência e insuficiência de treinamento atingem pelo menos 77% do efetivo, provavelmente, também atinge os superiores dos cargos supracitados contidos nesse percentual.

4.3 Análise dos fatores inibidores

Os inibidores ao processo de PE são identificados, caracterizados e discutidos com base nos resultados obtidos neste trabalho. Esses fatores são divididos em: cultura da falta de planejamento; construção e acompanhamento de indicadores para organizações militares; obstáculos ao planejamento; limitações de pessoal e infraestrutura; baixo engajamento; rotatividade de pessoal em cargos e funções; e fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações do PE.

4.3.1 Cultura da falta de planejamento

Esse fator inibidor é caracterizado por um conjunto de hábitos comuns, comportamentos, pensamentos compartilhados que assumem uma postura reativa aos problemas, levando a constantes improvisações e priorizando o imediatismo (SCHEIN, 2009). Ademais, a cultura da falta de planejamento aumenta a incidência de erros, retrabalhos, desperdícios, gargalos, conseqüentemente, gera aumento de custos, atraso no cumprimento dos prazos e conflitos internos entre os funcionários.

O primeiro aspecto a ser avaliado, por ser muito comum em instituições públicas, é a realização de atividades não planejadas ou agir de forma desalinhada com o planejamento. Como destaca Oliveira (2009), o planejamento é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, e não uma predição ou previsão para resolver problemas. Segundo Ackoff (1979), o planejamento é realizado antes da ação, como um processo de tomada de decisão integrado para atingir as metas previamente estabelecidas. Portanto, um comportamento padrão de inversão dessa ordem origina diversos problemas citados anteriormente. Por isso, é fundamental separar as atividades de rotina das planejadas de forma estratégica (FORPLAD, 1995, p.12). A avaliação de atividades fora do planejamento pela OM analisada é ilustrada no GRAF. 21.

Todas as atividades que realiza estão previstas em ordem interna?
87 responses

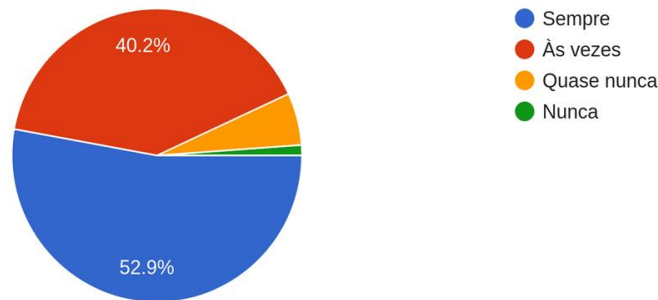


GRÁFICO 21: Atividades previstas em ordem interna do CPN
Fonte: Elaboração do autor

Como observado na figura anterior, mais de 45% realiza atividades não previstas em ordem interna atrelada ao PE, sendo que uma parcela desses funcionários quase nunca realiza as atividades previstas no planejamento. O GRAF. 22 mostra os cargos e tempo de serviço em que essas respostas estão distribuídas.

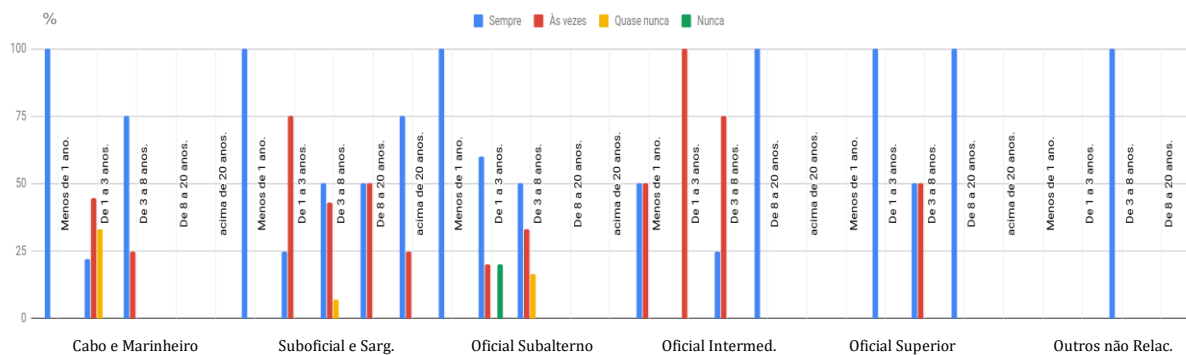


GRÁFICO 22: Atividades previstas em ordem interna do CPN por posto
Fonte: Elaboração do autor

Nota-se que os principais cargos que realizam atividades não previstas no planejamento da OM estão entre os cargos de Suboficiais e Sargentos e Oficiais intermediários. Isso pode ser uma deficiência no alinhamento das atividades a serem cumpridas para atingir metas, sendo uma fonte de atuação do gestor para reduzir essa fragilidade.

O segundo aspecto a ser avaliado é o negligenciamento ou não acompanhamento do planejamento. Segundo Meyer Jr. e Meyer (2006), o que predomina

quando se observa o planejamento em instituições públicas é a dicotomia entre intenção e ação. Essa dicotomia pode levar o gestor e servidor público a enfrentar de maneira reativa as situações-problemas, favorecendo uma maior incidência ao erro. Para acompanhamento das atividades não só do setor que o funcionário trabalha, mas também sua integração com os outros, faz-se uso de um fluxograma. Portanto seu conhecimento e acompanhamento são fundamentais para a integração das atividades de forma direcionada a alcançar o objetivo estratégico. A análise desse aspecto é realizada pelo GRAF. 23.

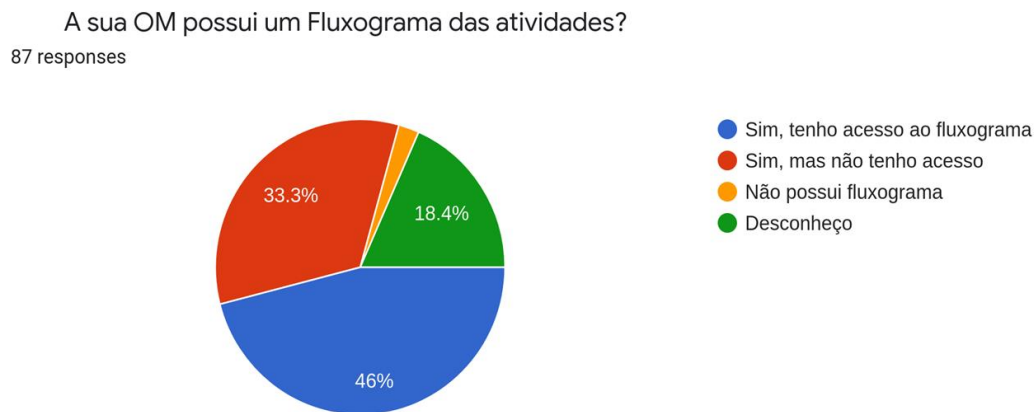


GRÁFICO 23: Existência de Fluxograma de Atividades no CPN
 Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se que menos de 50% da OM conhece e possui acesso ao fluxograma de atividades. O restante não possui acesso ou desconhece a existência de um fluxograma. Para aprofundar um pouco mais a discussão analisa-se o GRAF. 24, cujo percentual que não possui acesso aos fluxogramas é predominantemente entre os cargos de Cabo e Marinheiro a Oficial subalterno, justamente os cargos de maior contingente na OM e mais operacionais. Outra observação importante é o desconhecimento de 50% do efetivo de Oficial Intermediário de 8 a 20 anos de serviço, podendo evidenciar uma ausência na atualização desses profissionais sobre essas ferramentas de acompanhamento.

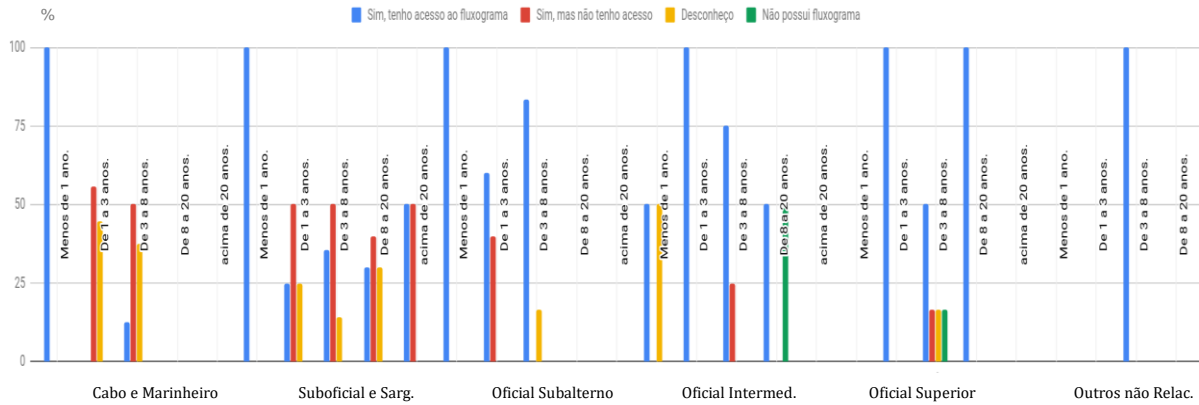


GRÁFICO 24: Existência de Fluxograma de Atividades no CPN proposto
 Fonte: Elaboração do autor

O último aspecto do fator inibidor analisado nesta subseção é a cultura de seguir o prazo ou ausência dela. A análise desse aspecto é realizada por intermédio do GRAF. 25 Nela observa-se que o atraso no cumprimento dos prazos ocorre com mais de 40% do efetivo, com uma parcela que define o cumprimento de prazos com "Quase nunca". Esse comportamento é uma das características da cultura de falta de planejamento com uma postura reativa aos problemas, imperando a proximidade do término do prazo ou até mesmo o atraso como estímulo da gerência no cotidiano.

Os prazos para as tarefas determinadas no planejamento são cumpridos pela sua equipe?
 87 responses

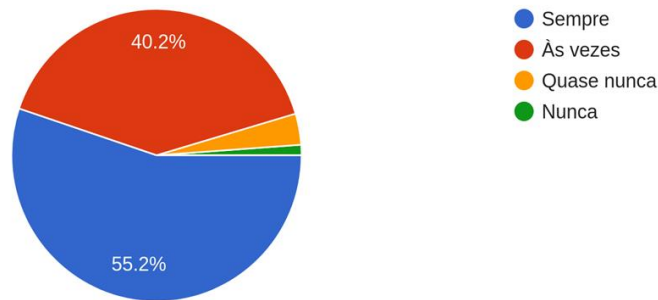


GRÁFICO 25: Cumprimento de prazos para tarefas determinadas
 Fonte: Elaboração do autor

Finalmente esse fator inibidor, apesar de necessitar de tempo para sua mitigação, pode ser reduzido incentivando, de maneira progressiva, alguns padrões de comportamento e hábitos de forma que antecipe às situações-problemas e demandas que influenciam nos resultados entregues pela OM, além de melhorar a credibilidade para cumprimento dos prazos em contratos com outras instituições e empresas.

4.3.2 Obstáculos ao planejamento

Esse fator inibidor, segundo Meyer Jr. (2005), é caracterizado por barreiras à implementação do planejamento. Dentre os principais aspectos desse fator estão a limitação do conhecimento sobre a ferramenta do PE; o desinteresse no envolvimento do processo pelos funcionários; perda da credibilidade de sua eficácia atrelada à crença da ferramenta como mais uma etapa burocrática. Esse fator identifica e descreve, pela percepção dos servidores e gestores, os obstáculos que prejudicam a implementação do PE, posto que essa etapa caracteriza um dos momentos mais críticos de todo o processo de planejamento (MATIAS-PEREIRA, 2010; MEYER JR., 2005).

A presença/ausência de conhecimento acerca do planejamento já foi detalhada entre os fatores facilitadores e é, em parte, observada no estudo desse aspecto também, ilustrado no GRAF. 26 Outro aspecto avaliado na figura é a motivação na participação do processo.

O fato de ter participado da elaboração da missão e visão da OM te motiva a melhorar seu desempenho?
87 responses

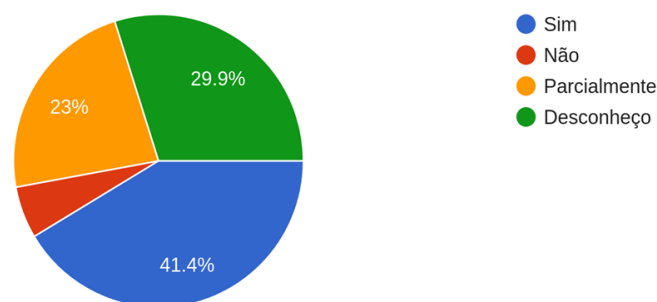


GRÁFICO 26: Participação e motivação na missão do CPN
Fonte: Elaboração do autor

Como pode ser observado, em torno de 30% desconhece o processo de planejamento e 23% se sente parcialmente motivado por participar da elaboração da missão e visão da OM. O detalhamento dessa análise por cargo e tempo de serviço é visualizado no GRAF. 27.

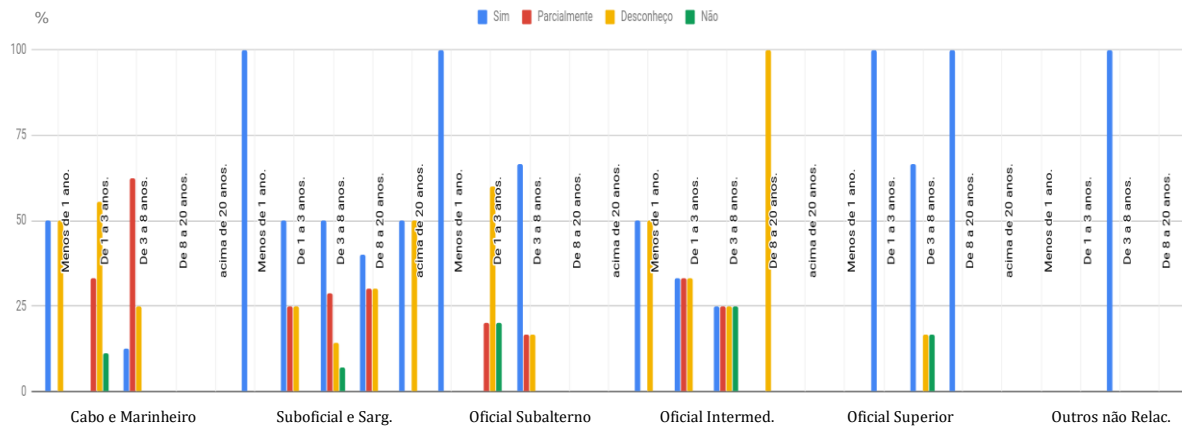


GRÁFICO 27: Participação e motivação na missão do CPN por posto

Fonte: Elaboração do autor.

É notório que a maior parcela de desconhecimento do PE e motivação parcial na participação do mesmo está entre os cargos de Cabo e Marinheiro, Oficial intermediário e Suboficiais e Sargentos acima de 20 anos de serviço. Esse evento pode estar diretamente relacionado com a falta de credibilidade e apoio da alta gestão ao instrumento de planejamento para resolução dos problemas da organização, e é apontado como fator inibidor por Araújo (1996).

Segundo Paludo e Procopiuck (2011), uma forma de mitigar a falta de engajamento e de suporte na participação do PE é por intermédio da sensibilização com seminários, palestras e workshops com o objetivo de alinhar todos os funcionários da organização sobre importância da participação de todos no processo, para que a mesma alcance o sucesso.

O planejamento perde sua função quando utilizado apenas para cumprimento da lei, cujos primeiros sintomas são a sobrecarga de trabalho, gargalos, retrabalho etc. Seu uso, portanto, como mecanismo para cumprir burocracia age como um fator inibidor de sua aplicabilidade. O GRAF. 28 mostra a visão dos funcionários sobre o planejamento como peça burocrática.

O Planejamento Estratégico é realizado na sua OM apenas para cumprir expedientes de exigência de outros órgãos a que estão subordinados.

87 responses

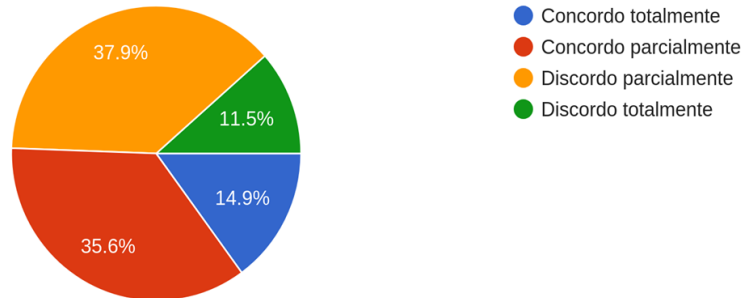


GRÁFICO 28: Cumprimento de expedientes do PE pelo CPN
 Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 28 identifica-se que apenas 11% discorda totalmente da afirmação que o PE é meramente uma ferramenta burocrática confeccionada para cumprir exigências. O GRAF. 29 explana uma verificação mais aprofundada do tópico.

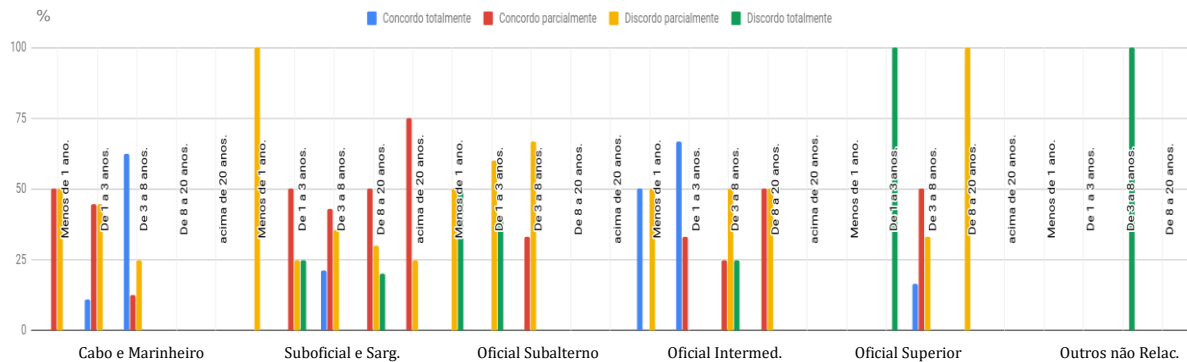


GRÁFICO 29: Cumprimento de expedientes do PE pelo CPN por posto
 Fonte: Elaboração do autor

É notável que a visão do PE como uma ferramenta burocrática é predominante em quase todos os cargos da OM, com exceção dos Oficiais superiores. Esse tipo de comportamento pode ser atrelado ao ceticismo em relação à aplicabilidade dessa ferramenta no cotidiano da OM, provavelmente atrelado à diversos fatores previamente citados, como a falta de participação no processo, desconhecimento da ferramenta, ou até mesmo, a aplicação incorreta da mesma.

4.3.3 Limitações atreladas à escassez de recursos, pessoal e infraestrutura

Esse fator inibidor à implementação do PE está atrelado à limitação na integração entre os processos pela insuficiência de pessoal e infraestrutura, pelo contingenciamento e pelos atrasos na liberação de recursos financeiros. A quantidade reduzida de efetivo para demandas e a carência de funcionários capacitados em áreas específicas prejudica o alcance de metas e resultados. Ademais, a falta de infraestrutura restringe a expansão de oferta dos serviços prestados.

A estratégia da organização deve equilibrar de maneira adequada os recursos físicos, orçamentários, tecnológicos e humanos, para a mitigar os empecilhos e maximizar a captação de oportunidades que surgem no ambiente (OLIVEIRA, 2009). Matias-Pereira (2010) também destaca que, os recursos disponíveis para instituições públicas devem ser utilizados de forma eficiente (com menos desperdício ou em menor tempo), eficaz (atingindo o objetivo e meta) e efetiva (fazendo da melhor maneira possível). Dentre os aspectos desse fator, a quantidade de pessoal relativo às demandas foi avaliada no GRAF. 30.

Na sua opinião, qual o nível de deficiência de pessoal no seu setor.
87 responses

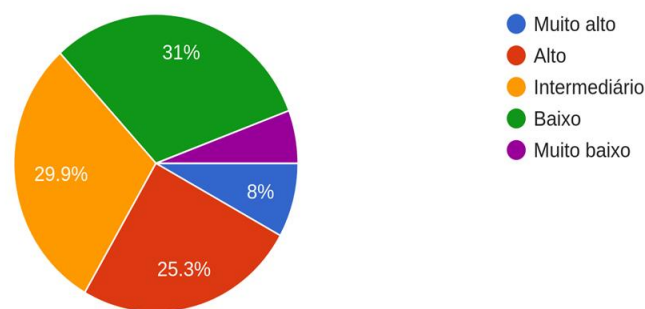


GRÁFICO 30: Nível de deficiência de pessoal por setor do CPN
Fonte: Elaboração do autor

Nota-se que somente cerca de 35% considera seu efetivo suficiente para as demandas, e ao analisar por cargo e tempo de serviço, no GRAF. 31, constata-se que essa deficiência predomina nos cargos de Cabos, Marinheiros, Oficiais subalternos e intermediários, principalmente nos primeiros anos de serviço. Isso pode causar uma sobrecarga em categorias e cargos específicos, impactando diretamente na qualidade do

serviço. Portanto, são os setores mais atingidos por esse aspecto do fator inibidor e necessitam de mais atenção para a mitigação desse fator.

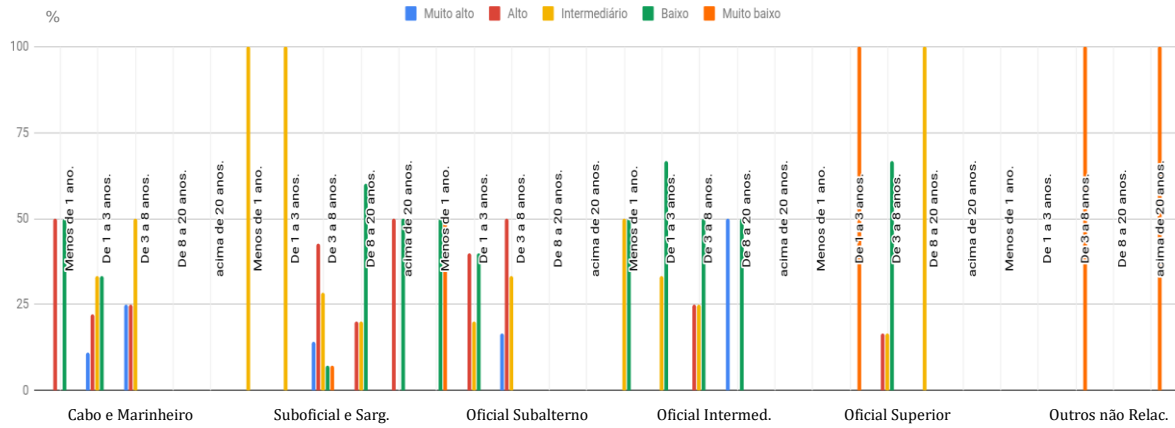


GRÁFICO 31: Nível de Deficiência de Pessoal por setor do CPN por posto
 Fonte: Elaboração do autor

Segundo Cardeal (2014), o caráter dinâmico que cada vez mais se faz necessário nas organizações, está relacionado ao rearranjo de recursos e suas capacidades. Existem várias medidas que podem ser adotadas para aplicar esse dinamismo com objetivo de mitigar esse fator inibidor. Dentre elas estão: a movimentação de pessoal entre os setores, o compartilhamento de tarefas entre servidores, a nomeação de novos servidores via contratação temporária, a descentralização das atividades, a busca de parcerias e o levantamento de prioridades.

Outro aspecto a ser abordado nesse trabalho é a carência de competências em áreas específicas, avaliado no GRAF. 32.

Seus subordinados possuem capacidade profissional e intelectual para realizar ordens sem dificuldade?
 87 respostas

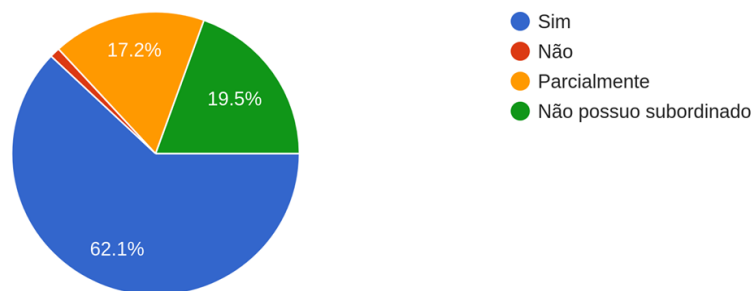


GRÁFICO 32: Capacitação profissional e intelectual
 Fonte: Elaboração do autor

Como ilustrado na figura, os superiores não possuem deficiência de profissionais específicos para suas respectivas demandas, visto que, somente 0.2% foi considerado insuficiente.

4.3.4 Engajamento reduzido

O engajamento reduzido geralmente ocorre quando o funcionário não se sente parte integrante do processo planejamento, afetando diretamente seu envolvimento e comprometimento com o PE da OM. Notadamente, parte desse engajamento depende do próprio profissional, do apoio proveniente dos gestores e alta administração e do grupo de trabalho acreditar na implementação dessa ferramenta.

Conforme Matus (1996) durante a execução do planejamento, o surgimento de conflitos é comum, dado à complexidade da interação entre os atores de forma sinérgica. Fato esse, que pode ser agravado pela falta de percepção do coletivo e da necessidade de colaborar com o grupo, afetando motivação e dificultando o alcance das metas (O'KEEFE, 1979). Dito isso, são avaliadas, para a OM estudada, as formas mais comuns de engajamento dos funcionários.

A primeira é caracterizada pela participação do servidor em decisões que envolvem as suas atividades, cujo resultado da avaliação na OM está ilustrado no GRAF. 33.

É encorajado a participar das decisões que afetam o seu trabalho?
87 responses

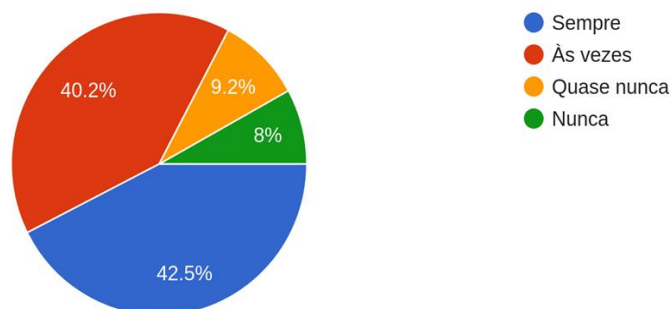


GRÁFICO 33: Participação de decisões no trabalho
Fonte: Elaboração do autor

Nota-se que em torno de 17% do efetivo não é encorajado a participar das decisões que afetam seus serviços. Para compreender melhor essa faixa observa-se o GRAF. 34.

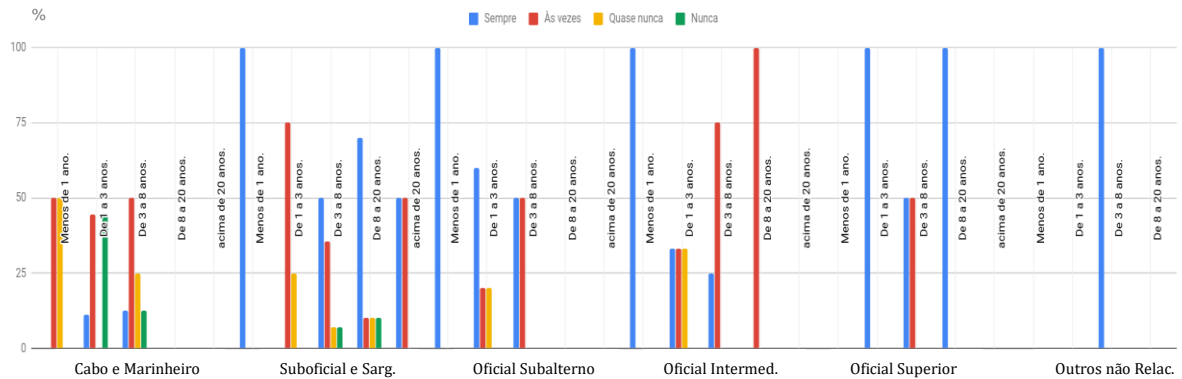


GRÁFICO 34: Participação de decisões no trabalho por posto
 Fonte: Elaboração do autor

Com a análise da figura, constata-se que a maioria dos servidores que não são encorajados a participar das decisões pertencem aos cargos de Cabo e Marinheiro. Como esses cargos compõem a base da estrutura operacional da OM, podem ser um gargalo de atuação para reduzir a influência desse aspecto no fator inibidor. Um aspecto que atua na mesma vertente do supracitado é a liberdade de expressar o que pensa e propor soluções para problemas na área que atua. O resultado desse aspecto no âmbito da OM está ilustrado na GRAF. 35.

Tem a possibilidade de expressar o que sente/pensa, de propor ideias e/ou sugestões nas decisões relacionadas com sua área de atuação?

87 responses

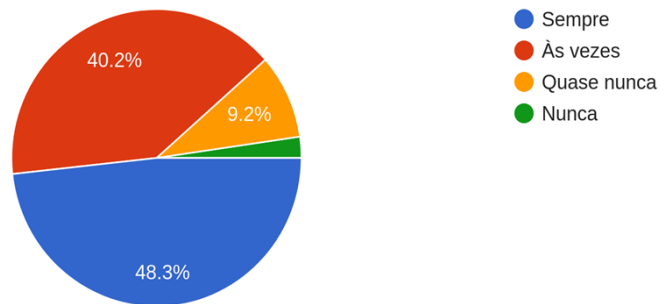


GRÁFICO 35: Decisões relacionadas com sua área de atuação
 Fonte: Elaboração do autor

Nota-se que mais de 85% da OM possui a liberdade de expressar sua opinião e propor ideias e sugestões nas decisões relacionada com a área de atuação. Sendo assim, a organização possui uma característica promissora, visto que, esse fator inibidor não é predominante nela.

Uma segunda forma de aumentar o engajamento dos servidores está atrelada ao aprimoramento profissional voltado para área de atuação do respectivo. Esse aspecto é avaliado no GRAF. 36.

A OM possui um programa de treinamento profissional regular ou dá incentivos a cursos relacionados com sua atividade? (somente cursos extra carreira).

87 respostas

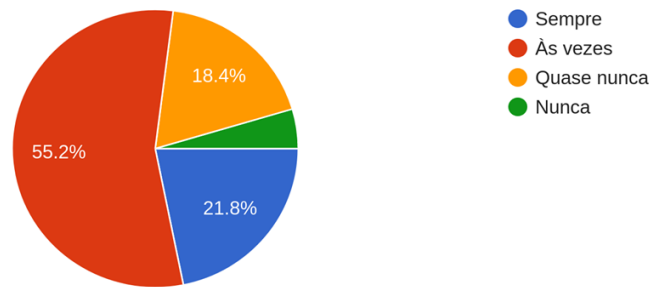


GRÁFICO 36: Programa de treinamento profissional
Fonte: Elaboração do autor.

Como pode ser aferido acima, cerca de 23% não recebe ou quase nunca recebe incentivos para cursos extra carreira. No GRAF. 37 é possível averiguar que esse aspecto atinge primordialmente os cargos de Sargentos à Oficiais intermediários. Como esses cargos são a base técnica-operacional da OM, a melhoria do engajamento neles é essencial para melhor implementação e execução do PE.

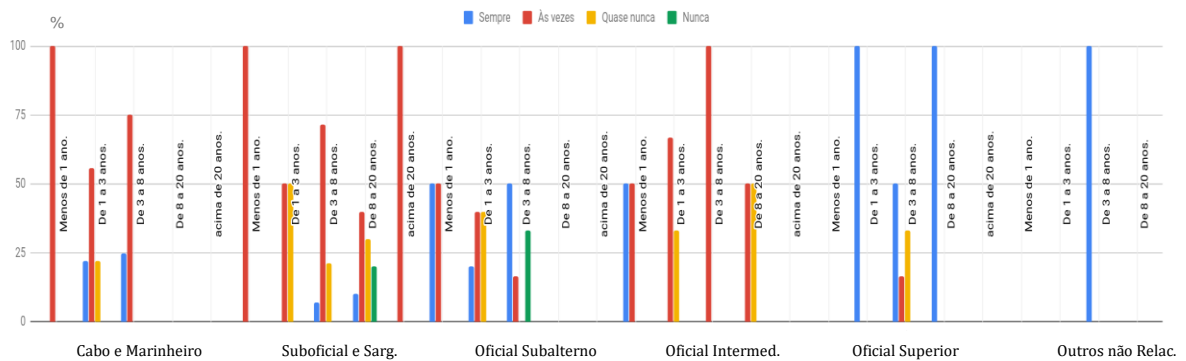


GRÁFICO 37: Programa de treinamento profissional por posto
Fonte: Elaboração do autor

Nesse mesmo sentido, outra forma de estimular o engajamento é através do incentivo para o crescimento profissional, como concessões formalmente justificadas, para realização de cursos externos à OM, com o objetivo de capacitar o servidor e estimular seu aprendizado. Como pode ser observado no GRAF. 38.

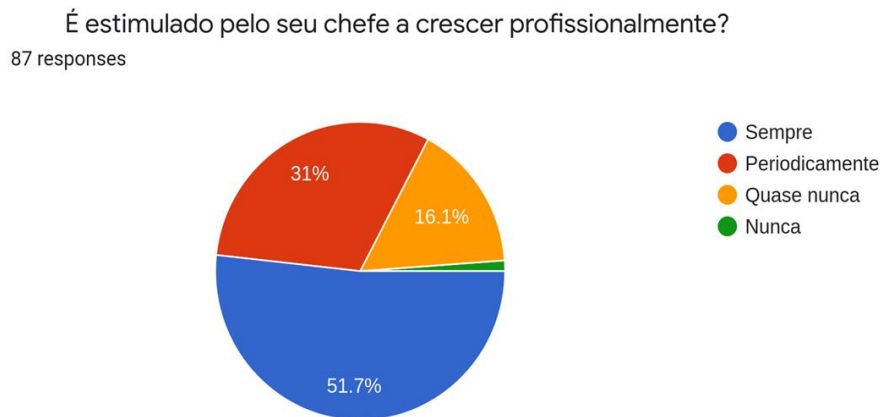


GRÁFICO 38: Crescimento profissional
Fonte: Elaboração do autor

Nesse caso avaliado boa parte dos servidores são estimulados por seus superiores à crescer profissionalmente com cerca de 51,7% como sempre estimulados e 31% periodicamente estimulados, totalizando mais de 80% do efetivo. Portanto, apesar de aproximadamente 16% quase nunca serem estimulados, nota-se um número muito superior em relação ao aspecto anterior da resposta "Sempre" e, com isso, os esforços para mitigar o fator devem se concentrar mais no aspecto anterior, posto que são bem similares.

No que tange a interação e comunicação entre os servidores tanto de um mesmo setor, como de outros é avaliada nos GRAF. 39 e 40 respectivamente.

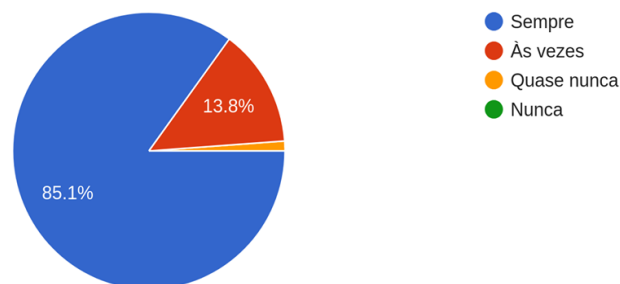


GRÁFICO 39: Auxílio na solução de tarefas
Fonte: Elaboração do autor

A comunicação entre pares do mesmo setor para realização de tarefas, pode ser considerada efetiva, visto que, mais de 80% se comunicam bem para resolução de problemas.

Para agilizar trabalhos que dependem de outros departamentos ou setores você recorre a eles:
87 responses

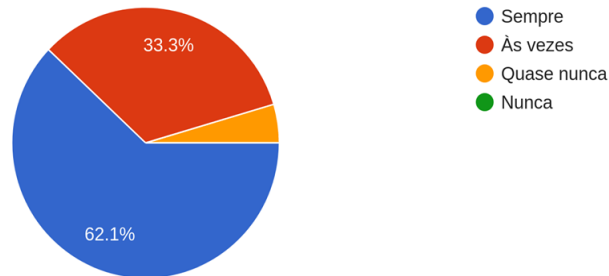


GRÁFICO 40: Agilização de trabalhos que dependam de outros departamentos
Fonte: Elaboração do autor

E a comunicação entre setores também pode ser considerada promissora, pois, apenas menos de 5% declarou que quase nunca recorrem a setores vizinhos para auxiliar nas tarefas.

Segundo Matias-Pereira (2011), os eventos de mobilização entre setores permitem reconhecer os limites, dificuldades e responsabilidades entre eles de forma articulada para quebrar barreiras e melhorar a comunicação dentro da OM. Desse modo, a presença dessa integração observada nos resultados é um comportamento muito promissor para a organização.

4.3.5 Rotatividade de pessoal em cargos e funções

A rotatividade de servidores é ocasionada pela entrada e saída de cargos para assumir funções de carreira. Ela se apresenta como um fator inibidor, pois pode quebrar o fluxo de atividades causado pela descontinuidade administrativa, impactando diretamente no alcance de resultados. Esse fator é avaliado no GRAF. 41.

Na eventual troca da chefia, as informações são transmitidas de forma clara e estruturada, para o sucessor sem atrapalhar o fluxo de trabalho?
87 responses

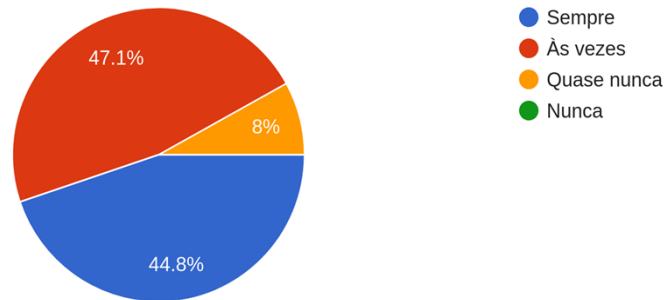


GRÁFICO 41: Rotatividade de servidores
Fonte: Elaboração do autor

Constata-se que mais de 50% desse fluxo administrativo é interrompido pela passagem deficiente de informações para o sucessor. Quando se analisa o GRAF. 42.

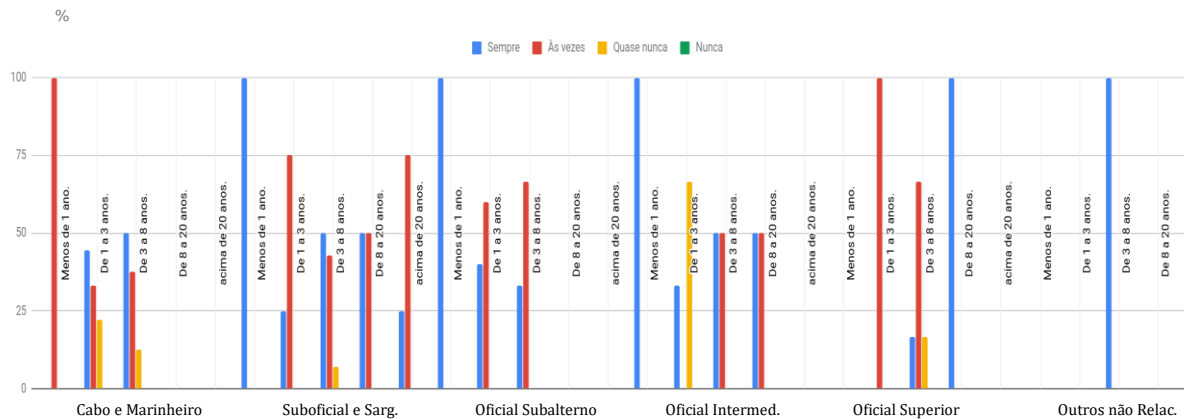


GRÁFICO 42: Rotatividade de Servidores por posto
Fonte: Elaboração do autor

Como ilustrado no Gráfico 42, o fluxo é interferido em quase todos os cargos e tempos de serviço. Uma forma de melhorar esse fluxo é inserir entre as atividades dos servidores a necessidade do registro tanto das falhas como dos êxitos de cada atividade, juntamente com o procedimento seguido para tais. Esse tipo de prática permite evitar o retrabalho mediante ao aprendizado com os erros anteriores.

4.3.6 Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações

Uma das dificuldades do PE é a elaboração, acompanhamento e execução de metas para as organizações militares, já que muitas delas não são claras ou mensuráveis. Outras formas de prejudicar o alcance de resultados é a elaboração de metas inatingíveis ou facilmente alcançáveis com o mínimo de esforço, além das metas formuladas de forma arbitrária, sem embasamento técnico, ou um acompanhamento deficitário delas.

O primeiro aspecto desse fator inibidor a ser avaliado é a elaboração de metas, pois entre instituições públicas é possível observar o desalinhamento entre a estratégia e os objetivos, decisões e resultados, podendo levar a interpretações arbitrárias e parciais da eficiência do serviço (MEYER JR. e LOPES, 2015). O resultado desse aspecto é apresentado no GRAF. 43.

As metas formuladas são atingíveis e integradas com os objetivos e ações?
87 responses

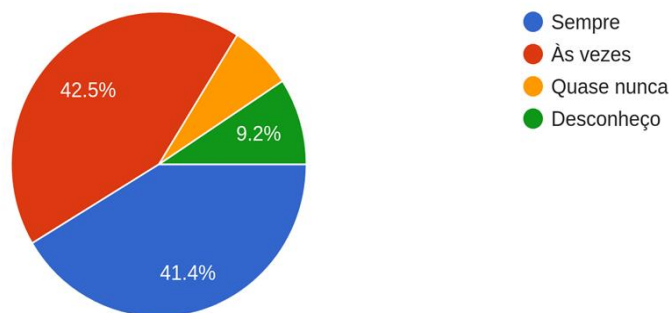


GRÁFICO 43: Metas integradas com objetivos e ações
Fonte: Elaboração do autor

Como verificado, a OM possui menos de 10% das metas classificadas como desalinhadas ou inatingíveis. Esse padrão, possivelmente está atrelado a atividade técnica voltada para projetos de navios, já que, esse tipo de atividade apresenta etapas e procedimentos mensuráveis de forma clara e objetiva. Em seguida, a frequência que essas metas são mensuradas por órgãos externos à OM também foi avaliada no GRAF. 44.

A frequência que atividades da OM passam por auditoria ou inspeção externa é:
87 responses

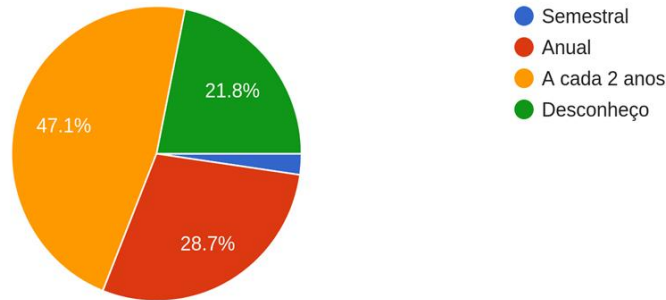


GRÁFICO 44: Frequência de auditoria das atividades no CPN
Fonte: Elaboração do autor

Cerca de 21,8% das pessoas desconhecem a periodicidade que sua instituição é avaliada por organizações externas à OM, e 28,7 % responderam que essa avaliação é realizada anualmente. Porém essa inspeção é realizada a cada 2 anos, evidenciando o desconhecimento de boa parte dos servidores quanto ao prazo dessas inspeções e consequentemente os de entrega dos resultados cobrados nelas. O GRAF. 45 mostra esse resultado por cargo e tempo de serviço, e evidencia que existem pessoas que desconhecem e responderam que a inspeção era anual em todos os cargos. Isso pode ser um indicativo de uma fragilidade na comunicação desse tipo de inspeção, com a possibilidade de prejudicar a credibilidade dos serviços prestados para órgãos externos à instituição.

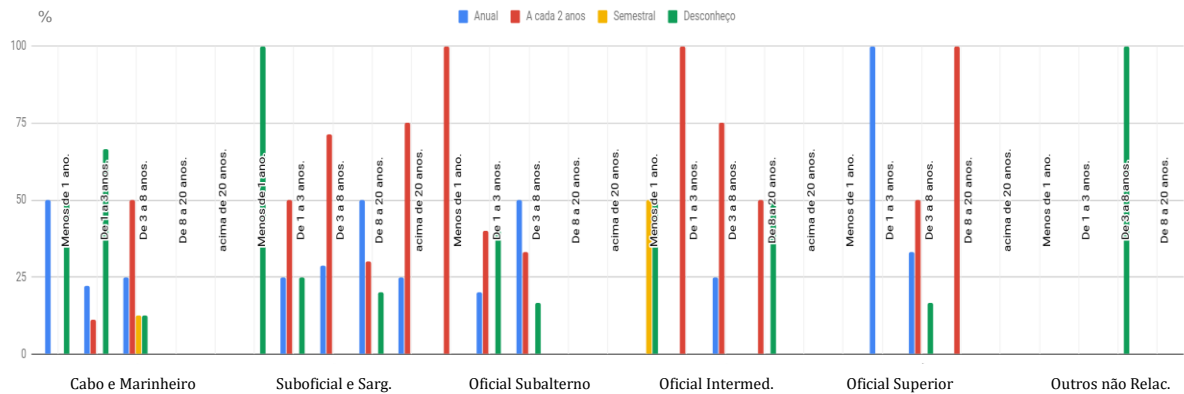


GRÁFICO 45: Frequência de auditoria das atividades no CPN por posto
Fonte: Elaboração do autor

O resultado para o acompanhamento do PE dentro da própria OM é visualizado no GRAF. 46.

A frequência de acompanhamento do Planejamento Estratégico realizado pela própria OM é:
87 respostas

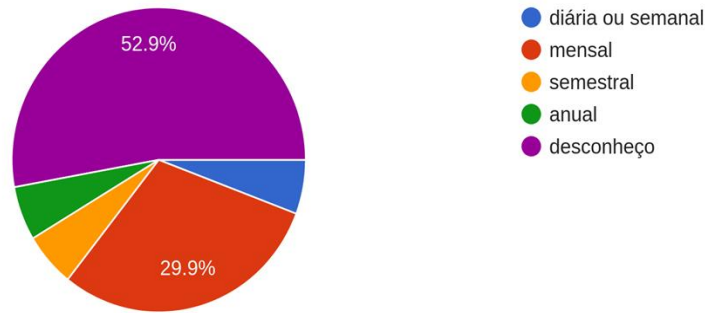


GRÁFICO 46: Acompanhamento do PE pelo CPN
Fonte: Elaboração do autor

Cerca de 52% desconhece o acompanhamento do PE da OM, porém, ele é primordial para verificação da eficiência e eficácia de sua implementação. Como destacado por Oliveira (2009) o acompanhamento do PE por intermédio do controle e avaliação, permite informar ou retratar os resultados organizacionais, além de fornecer dados para realimentar o processo de tomada de decisão, possibilitando corrigir ou reforçar o desempenho. Portanto, o GRAF. 47 é analisado para entender melhor esse comportamento.

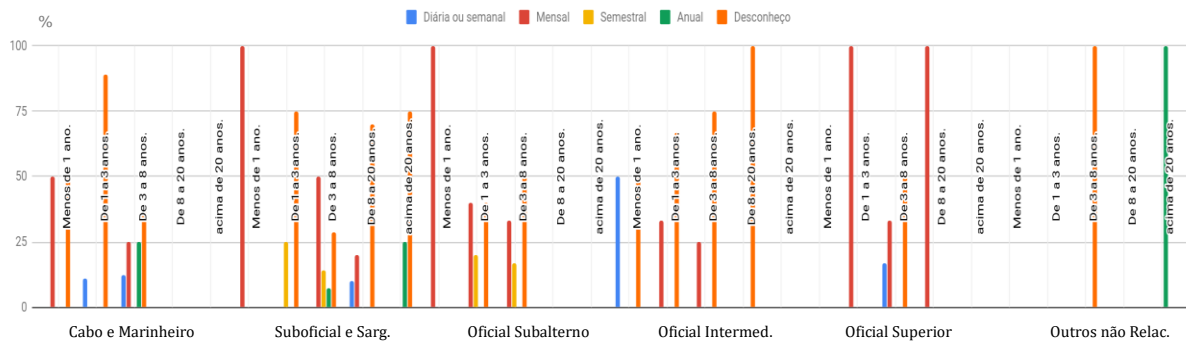


GRÁFICO 47: Acompanhamento do PE pelo CPN por posto
Fonte: Elaboração do autor

O desconhecimento do acompanhamento do PE está presente em todos os cargos e para variados tempos de serviço. Isso pode caracterizar uma fragilidade na retroalimentação desse planejamento, sendo um dos fatores inibidores que necessita de atenção. Essa urgência deve-se ao fato da própria eficácia do planejamento ser comprometida pelo *feedback* ineficiente das ações e estratégias adotadas.

4.3.7 Construção e acompanhamento de indicadores para organizações militares

A construção de indicadores pode ser um desafio dependendo da atividade exercida pelos servidores, devendo se evitarem indicadores intangíveis ou imensuráveis. Outro aspecto que pode atuar nesse fator inibidor é a dificuldade de automatizar o processo de coleta de dados e a ausência ou carência de dados por longos períodos de tempo.

Para qualquer instituição pública, devem ser definidos os indicadores e metas para monitoramento dos resultados (MATIAS-PEREIRA, 2011). A pesquisa para a quantidade e relevância dos indicadores, do ponto de vista dos servidores, está ilustrada no GRAF. 48.

A função e quantidade de indicadores são condizentes e suficientes para alcançar o objetivo?
87 responses

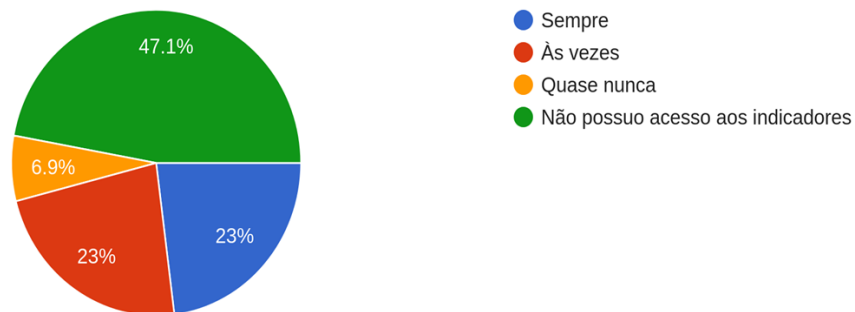


GRÁFICO 48: Quantidade de indicadores
Fonte: Elaboração do autor

Retirando o percentual de funcionários que desconhece os indicadores, e refazendo a porcentagem, a quantidade de funcionários que aponta uma insuficiência ou incoerência dos indicadores representa cerca de 13% desse novo total. Sendo assim, esse aspecto do fator inibidor não é predominante nesta OM.

No GRAF. 49 averigua-se a confiança na coleta de dados referentes a esses indicadores.

Considera o acompanhamento dos indicadores confiável?
87 responses



GRÁFICO 49: Acompanhamento dos indicadores
Fonte: Elaboração do autor

Ao realizar a mesma separação percentual do aspecto anterior, o acompanhamento desses indicadores é considerado confiável por cerca de 88% do efetivo entrevistado. Esse fato pode caracterizar a coleta de dados atrelados aos indicadores como satisfatória.

O último aspecto a ser avaliado, que pode reforçar o fator inibidor, é a baixa participação dos servidores na elaboração dos indicadores e está ilustrado no GRAF. 50.

Possui liberdade para sugerir mudanças nos indicadores em caso de necessidade técnica comprovada?
87 responses

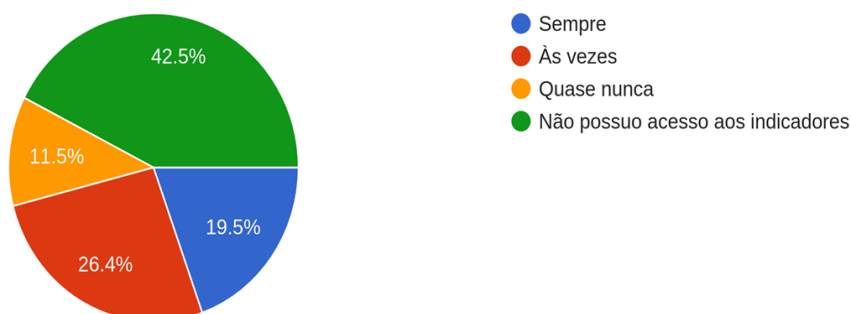


GRÁFICO 50: Mudança nos indicadores
Fonte: Elaboração do autor

Vale ressaltar que no que tange à liberdade de sugestão para melhoria desses indicadores o percentual de "quase nunca" é superior em relação aos demais resultados

relacionados aos indicadores. Ele atinge cerca de 20%, quando aplicado a retirada do percentual sem acesso aos indicadores. Ao analisar os percentuais por cargo e tempo de serviço, no GRAF. 51, constata-se que a predominância de respostas "Quase nunca" no cargo de Oficial intermediário. Cabe salientar que boa parte dos Sargentos e suboficiais com tempo de serviço acima de 8 anos não possuem acesso aos indicadores, sendo esse um comportamento inesperado, visto que, alguns de seus subordinados possuem acesso a eles. Portanto, faz-se necessária uma integração dentro desses cargos para elaboração dos indicadores, principalmente os funcionários com mais tempo de serviço, que provavelmente possuem mais experiência na área.

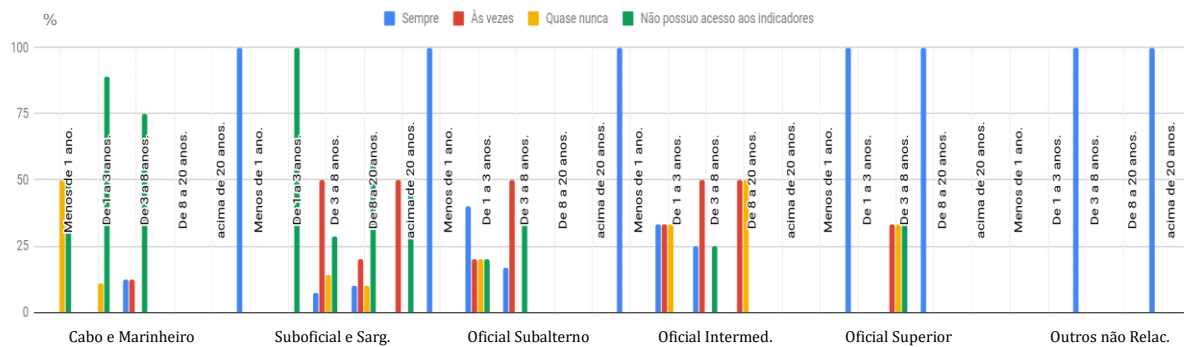


GRÁFICO 51: Mudança nos indicadores por posto

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, o capítulo analisou pelo menos um aspecto de cada fator facilitador e inibidor proposto, mostrando que, o resultado para o fator facilitador relacionado com a mobilização de pessoal teve como principal aspecto deficiente a identificação da importância de atividades individuais dentro da organização como um todo. Para o fator facilitador relacionado à percepção do planejamento, o aspecto mais frágil foi a participação dos integrantes da OM na elaboração do PE, atingindo praticamente todos os cargos e níveis de experiência da organização.

O apoio da equipe técnica de planejamento como facilitador é insuficiente, principalmente na instrução da importância dessa ferramenta para eficiência e credibilidade da organização. Contudo, esse estudo também evidenciou uma OM cuja comunicação entre o superior e o subordinado é incentivada, além disso, também apresenta uma boa divulgação de reuniões e eventos.

Dentre os fatores inibidores, a cultura da falta de planejamento contém uma discrepância no acesso ao fluxograma de atividades, já que boa parte da OM não possui acesso ou desconhece sua existência e algumas atividades fora do planejamento são

administradas com frequência, podendo prejudicar o andamento do mesmo. No fator inibidor que abrange os obstáculos ao planejamento, o aspecto que mais se destaca é a visão do planejamento como ferramenta burocrática, já que apenas uma pequena parcela discorda totalmente dessa afirmação.

No fator de limitação de recursos, a principal carência encontra-se no quantitativo de marinheiro à oficial subalterno, principalmente com pouco tempo de atividade na respectiva OM. Entretanto, vale destacar que a capacidade técnica dos servidores é bem elevada, sendo esse um fator/aspecto positivo na organização. Para o fator relacionado ao reduzido engajamento, os cargos menos encorajados a participar de decisões estão entre os cargos de cabos e marinheiros, porém, os servidores são encorajados, periodicamente, por seus superiores, que incentivam seus subordinados a crescer profissionalmente. Outro aspecto positivo que reduz o fator de engajamento reduzido é voltado para a comunicação entre funcionários e setores por ser bem efetiva e recorrente.

A rotatividade de pessoal é um fator inibidor que afeta essa OM no aspecto de transferência de conhecimento para evitar o retrabalho na troca de pessoal. Finalmente, o último fator inibidor que mais afeta essa OM é relativo ao acompanhamento de metas tanto para avaliação por organizações externas à OM, quanto para o acompanhamento do planejamento estratégico interno, cuja maioria do efetivo desconhece os prazos de ambos os acompanhamentos, além da reduzida participação de servidores com mais tempo de serviço (de 3 a 8 anos e de 8 a 20 anos) na elaboração de metas, posto que, poderiam contribuir bastante para esse processo.

5 CONCLUSÃO

Encerrando esse trabalho acadêmico que possui como principal objetivo entender quais são os principais fatores facilitadores e inibidores na implementação do planejamento estratégico da OM CPN, para que a organização possa mitigar os inibidores e reforçar os facilitadores a fim de atingir a eficácia organizacional, é importante observar os dados mencionados e tomá-los como base para futuros estudos.

Foi realizado um estudo aprofundado da literatura referente ao estado da arte do planejamento, apontando as definições e principais ferramentas do planejamento estratégico, com ênfase em empresas privadas. Nessa revisão detalharam-se os conceitos de estratégia, as principais etapas do planejamento estratégico e a diversidade de ferramentas para cada uma dessas etapas. A primeira etapa foca na definição da visão, missão e valores das organizações. A segunda engloba uma análise do ambiente tanto externo quanto interno à empresa com o objetivo de identificar ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, além de avaliar as principais forças competitivas. Essa análise permite definir uma postura estratégica que vai determinar os objetivos estratégicos da empresa. Também é possível considerar cenários futuros na elaboração da postura estratégica por intermédio do uso de cenários prospectivos. Na etapa final são definidos os objetivos estratégicos e suas respectivas metas em um mapa estratégico. Todas essas etapas são consolidadas em um plano de ação que será implementado na empresa e sua eficácia é avaliada e controlada periodicamente. Diante disso, foi possível visualizar um vasto arcabouço de possibilidades para ser aplicado na Marinha a fim de melhorar a eficiência e eficácia da organização.

Em seguida, uma ampla revisão do planejamento estratégico de instituições públicas, com ênfase em organizações militares, passando pelo histórico do planejamento estratégico no meio militar e na Marinha do Brasil como um todo, sucedido pelas definições e histórico das OM. Posteriormente, elaborou-se um detalhamento do planejamento estratégico da OM/CPN como foco do estudo de caso junto com um breve resumo dos principais fatores facilitadores e inibidores encontrados na literatura.

Por meio desse capítulo, foi possível observar que a MB, em particular o CPN já faz uso de boa parte do arcabouço ferramental supracitado de forma correta e eficiente, dentre essas ferramentas estão a matriz SWOT junto com método GUT para análise do ambiente interno e externo e do BSC para confecção do mapa estratégico. Todavia, a OM possui um déficit de ferramentas para a etapa de implementação e controle, principalmente, no que tange a retroalimentação de informações acerca do funcionamento do PE. Tal fato

torna a análise periódica de fatores facilitadores e inibidores uma alternativa promissora para mitigar essa debilidade. Portanto, para averiguar os principais fatores inibidores e facilitadores da OM/CPN foi realizado um questionário interno.

Nos resultados encontrados, os fatores facilitadores mais deficientes na OM estão relacionados à participação na elaboração do PE e ao apoio da equipe técnica de planejamento, que atingem quase todos os cargos da OM, cujo incentivo pode ser feito por meio de seminários e palestras internas. Foram observados, também, alguns fatores facilitadores já praticados na OM, como a boa comunicação entre superior e subordinado e a divulgação de eventos e compromissos em geral. Os fatores inibidores que mais se destacam são a ideia de planejamento como parte do processo burocrático, a transmissão de informação na troca de liderança, o acompanhamento periódico desse planejamento e a reduzida participação de servidores mais experientes na elaboração de metas e indicadores. No entanto, a OM também conta com fatores inibidores já mitigados como um efetivo competente que possui liberdade para dar sugestões e é estimulado profissionalmente pelo superior. Além disso, possui uma elevada integração entre funcionários do mesmo setor e entre setores. Dessa forma, a organização militar estudada trouxe algumas deficiências que podem ser aprimoradas e monitoradas para garantir a melhoria contínua e mostrou-se como instituição exemplar em outros aspectos.

Em síntese, o estudo usa a revisão da literatura sobre o estado da arte do planejamento e as principais ferramentas usadas, para reunir uma pluralidade de ferramentas, para cada etapa do planejamento. Em seguida, um estudo sobre o planejamento de instituições públicas, da MB e do CPN permitiu verificar que boa parte das principais ferramentas do planejamento estratégico já são aplicadas. Porém, observou-se que a etapa de implementação e controle do PE carece de ferramentas. Nesse cenário, a avaliação periódica dos fatores facilitadores e inibidores é uma ferramenta promissora para aumentar a eficácia do planejamento estratégico, visto que, ele ainda é considerado um procedimento burocrático na organização e seu acompanhamento é precário. Portanto acredita-se que implementando esse método o desempenho da MB na área de PE pode melhorar consideravelmente, reduzindo a dicotomia entre a teoria e a execução do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ALLISON, G. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. New York: HarperCollins, 1971.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARAÚJO, M. A. D. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 30, p. 74-86, jul./ago.1996.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley, 1971.
- BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, 2003.p. 48–62.
- BLOG DA QUALIDADE – **Estratégia empresarial, 2018. BSC: desdobrando indicadores para alcançar objetivos estratégicos**. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/bsc-desdobrando-indicadores-para-alcançar-objetivos-estrategicos/>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- BRAGA, R; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL. **Lei n. 9.724, de 1 de dezembro de 1998**. Dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, D.F., 01 dez. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/19724.htm>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. SGM-304 – **Normas sobre contabilidade das organizações militares prestadoras de serviços**. Brasília, DF, 2008, vol. I.
- BRASIL. **Decreto n. 3.011, de 30 de março de 1999**. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com Autonomia de Gestão, as Organizações

Militares da Marinha que Especifica e dá Outras Providencias. Publicação Original [Diário Oficial da União de 31/03/1999] (p. 2, col. 1) Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/norma/399066.htm>> Acesso em: 21 jun. 2020.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. Doutrina Militar Naval (EMA-305). Brasília, DF. 2017b.

BRYSON, J., ACKERMANN, F.; EDEN, C. Resourced based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public administration Review**, 67(4), 2007, p.702–717.

BRYSON, J. M., BERRY, F. S.; YANG, K. The state of strategic management research: a selective literature review and set of future directions. **American Review of Public Administration**, 40(5), 2010. p. 495–521.

BUORO, G; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá, PR: Unicorpore, 2007.

CARDEAL, N. **Pensamento estratégico: antecipar as ondas do futuro**. Lisboa: Universidade Católica, 2014.

CASTEX, Alte. **Théories stratégiques**, VoI. I, La parte, 1995, p. 2.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

CENTRAL FRANQUEADO BLOG, 2020 – **Conheça as principais metodologias de Planejamento Estratégico**. Disponível em <http://centraldofranqueado.com.br/blog/planejamento-estrategico>. Acesso em: 15 abr. 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, A. **As funções do orçamento nas organizações**. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV/CIPAD, 1999.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper Business re-issue edition, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FADUL, Élvia; OLIVEIRA FILHO, JOSÉ Alceu de. Flexibilização da gestão pública com um modelo híbrido de administração gerencial: o contrato de autonomia de gestão na Marinha do Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Ano 7 - Nº 14 - Salvador - jul./dez. 2006. p. 31-42.

FALQUETO, J. M. Z. **Planejamento estratégico na UNB**. 2012. 192 f. Dissertação -

(Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERLIE, E.; ONGARO, E. **Strategic management in public sector organizations: concepts, schools, and contemporary issues**. New York: Routledge, 2015.

FERNANDES, C. S.; MARQUES, FF. **Sistema de informações gerenciais de OMPS: uma experiência de desenvolvimento baseado em componentes**. In: IV SIMPÓSIO DE DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE SOFTWARE DA MARINHA (SDMS 2005), Rio de Janeiro 2005.

FERNANDES, P. F.; MENDIETA, A. C.; SILVA, M. A. B. da; LEITE, N. R. P. Fatores facilitadores e inibidores às práticas de gestão do conhecimento em uma grande organização brasileira do setor industrial. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 222-239, maio/ago. 2015.

FERREIRA, Ademir Antônio *et al.* **Gestão empresarial. De Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLYNN, N.; TALBOT, C. Strategy and strategists in UK local government. **Journal of Management Development**, v. 15, n.2, p. 24–37, 1996.

FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da; SILVA, Anderson Soares. A perspectiva organizacional de controle em uma organização prestadora de serviços da Marinha do Brasil: o caso CASNAV. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 98-115, jan./abr. 2009.

FORPLAD. FÓRUM DOS PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS. **Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: proposta de processo participativo**. p.12, Dez. 1995.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8.ed.rev. ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255 p. (Coleção Aprender).

FREEDMAN, L. **Strategy: a history**. New York: Oxford University Press, 2013.

FREEMAN, J.; BRITAIN, J. Union merger processes and industrial environments. **Industrial Relations**, v. 16, n. 2, pág. 173-85, 1977.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business Historical Review**. V. 36, (Spring), 2002, p. 37-74.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. p.104.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GODET, Michel. A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos. Lisboa: **Caderno do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia**, nº 5, 2000.

GOODWIN, D. R.; KLOOT, L. Strategic communication, budgetary role ambiguity, and budgetary response attitude in local government. **Financial Accountability & Management**, v. 12, n. 3, p. 191–204, 1996.

GROVE, A. S. **High output management**. New York: Random House, 1983.

GRUMBACH, R.J.S. **Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Catau, 1997.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, 32(1), 1993. p. 472-484.

HEINZMANN, L. M.; LERÍPIO, A. A. Instrumento de avaliação do nível de sensibilização ambiental e do contexto organizacional interno buscando a aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências Empresariais UNIPAR**. Toledo, v.5, n.1, jan./jun., 2004, p.22.

HENNIG, Eduarda T.; DANILEVICZ DE M, F, Ângela; DUTRA, Camila C. Adapted strategic planning model applied to small business: a case study in the fitness area. **Revista científica eletrônica de engenharia de produção**. ISSN 16761901, Florianópolis, SC, v.12, n. 2, p. 270-296, abr./jun. 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOYCE, P. **Strategic management for the public services**. Buckingham: Open University Press, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 6.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992, p.63.

LINDBLOM, C. The science of muddling-through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 1, p. 79-88, 1959.

LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the public sector: management in the Wilderness. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 955–982, 2003.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Reviews**, 42(1), 109-122, 1999.

LUFTMAN, J., LEWIS, P.; OLDACH, S. Transforming the enterprise: the alignment of

business and information technology strategies. **IBM Systems Journal Armonk**, 32(1), 198-224, 1993.

LUFTMAN, J., PAPP, R., & BRIER, T. (1999). Enablers and inhibitors of business-it alignment. **Communications of the Association for Information Systems**, 1(11), 4-15, 1999.

MAASIK, A. **Step by step guide to OKRs: goal setting templates and examples**. Weekdone. 2016. Disponível em: < <https://weekdone.com/ebook/okr-goal-setting-guide-template#>>. Acesso em 25 jun. 2020

MARINHA DO BRASIL. **SGM-301**, volume IV. 43.rev. Brasil, 2001.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATHESON, A., SCANLAN, G., & TANNER, R. Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. **State Services Commission**, New Zealand, 1995.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente - governantes governados**. São Paulo: Fundap, 1996.

MEYER JUNIOR, A. Considerações sobre o planejamento universitário: mito e realidade. In: FINGER, A. P. (org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Santa Catarina: NUPEAU/UFSC, 1988.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Alcance (UNIVALI)**, Itajaí, v. 12, n. 3. p. 373-389, 2005.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. **Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas**. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de educação superior: técnica ou arte?** Administração de Empresas em Revista, v. 5, p. 83-98, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. EUA: McGraw-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. and QUINN J.B. **The strategy process**. (European Edition), New Jersey: Prentice Hall International (UK), 1995.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre:

Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, jan./abr. 2012.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MURIEL, R. **Plano de desenvolvimento institucional: análise do processo de implantação**. Espírito Santo: Hoper, 2006.

NILTON O. L.; MISCHÉL C. NEYRA B.; MÔNICA M. M. **Proposta de metodologia de construção de cenários prospectivos para apoio ao planejamento estratégico militar**. SPOLM; ISSN 1806-3632, 2006.

NIVEN, P. R., LAMORTE, B. **Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. Wiley Corporate F&A, 2016.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. **Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 299–347, 1 abr.1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. I. de; RODRIGUES, M. F., **Sistema de planejamento, execução e controle orçamentário: o Plano Diretor da Marinha do Brasil**. XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, SALVADOR/BA, ANAIS, SALVADOR, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

O'KEEFE, W. M. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.14, n.1, p.77-96, jan/mar, 1979.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4.ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, nº 47, vol. 1, 1996.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, S.C. de S. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço.** XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006. Disponível em: <http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/> > Acesso em: 15 maio 2020.

PERIARD G., 2011. **Matriz Gut** – Guia Completo. Disponível: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em: 22 maio 2020.

PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA. **Estado-maior da Armada (EMA - 300)** Aprovado pelo Almirante de Esquadra Luiz Guilherme Sá De Gusmão, 2017.

PLANO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DO CENTRO DE PROJETOS DE NAVIOS (2020/2024), aprovado pelo Almirante-de-Esquadra PETRONIO AUGUSTO SIQUEIRA DE AGUIAR, 2020.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTH, S.J. **Strategic management: a cross-functional approach.** New Jersey: Prentice Hall, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June 1990. Correta.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINTAL, R.S.; SANTOS, M. F. B.; SANTANA, E. C.; SANTOS, J. L.T., **Novos formatos organizacionais na administração pública: o caso das organizações militares prestadoras de serviço.** X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO; ISSN 1984-9354, 2014.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts.** ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 04-12.

RASCÃO, JOSÉ P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para tomada de decisão estratégica.** Rio de Janeiro: E-Papers, 2006, p. 11.

RAVARA (1995). Planeamento, Plano e Staff Técnico: contribuições para o processo de formulação e implementação da estratégia. In **Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública**. FÓRUM 2000. Lisboa: ISCSP.

REBOUÇAS, Djalma de P. Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 86.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

RIEGE, A. **Three-dozen knowledge-sharing managers must consider**. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento *et al.* **50 gurus para o século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

ROVINA J., **Planejamento Estratégico: entenda como criar e gerenciar a estratégia da sua organização!**: Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2019/01/planejamento-estrategico/#o-que-e-planejamento-estrategico>>, Acesso em jul. 2020.

ROJO C. A., **Simulação de cenários e estratégia nos negócios**. CAP – Accounting and Management v.01, n.01, 2006, p.37-44: Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/issue/view/41/showToc>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 26.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

SCHWARTZ, P. (2003). **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2003.

SECRETARIA GERAL DA MARINHA. O sistema OMPS (Organizações Militares Prestadoras de Serviços). In: Marinha do Brasil - **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**; Brasília, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/584>> Acesso em: 23 mar. 2020.

SENGE, P.M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SECRETARIA-GERAL DA MARINHA. **O Sistema OMPS** (Organizações Militares Prestadoras de Serviços). Concurso Inovação na Gestão Pública Federal; Instituição: Marinha do Brasil - Brasília, 1999. Disponível em http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=110. Acesso em: 23 mar. 2020.

SILVA, A.; SIQUEIRA, J.; GRACILIANO, E. O emprego do custeio por absorção na

Marinha do Brasil: o caso das organizações militares prestadoras de serviços. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 49, p. 42 -51, set./dez. 2010.

SILVA, F. E. **Contratação, fiscalização e gestão de serviços de TI no âmbito da Administração Pública Federal**: um livro focando na prática do dia a dia. [s.l.] Simplíssimo. Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda. ASIN: B07NLF5MPH, 2019.

SIMON, H.A. **Administrative behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SITWARE – Software para gestão, 2018. **O que é desdobramento de metas e como fazer?** Coloque a estratégia em prática! Disponível em <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/desdobramento-de-metas/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SITWARE – Software para gestão, 2018. **Análise de cenários para planejamento estratégico**: Disponível em <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/analise-de-cenarios-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA. O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. In: ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro/RJ. **Anais. ANPAD**, 2012.

SOUZA, F. S. R. N.; PARREIRA, T. J.; FONTENELLE, C. M. D. O planejamento estratégico como condicionante da elaboração orçamentária. **Revista PAGMAR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 19 - 27, jan./dez. 2016.

STEWART, J. The meaning of strategy in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 4, p. 16–21, 2004.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long range planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais, 2007. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2020.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VACARI, I. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas**. Dissertação de Mestrado para Faculdade de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VILÀ, J.; CANALES, J. I. **Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time?** The case of Racc. *Long Range Planning*, v. 41, n.3, p. 273–

290, jun. 2008. Disponível em
<<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630108000253>>
Acesso em: 16 jul. 2020.

WATTS, Duncan J. **Tudo é óbvio:** quando você sabe a resposta. Trad. Letícia Della Giacomina de França. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015, Capítulo 8 (seção 26).

WEBER, MAX. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: COELHO, Edmundo Campos. **Sociologia da burocracia:** uma seleção de textos básicos de Max Weber.[*et al.*]; organização, introdução e tradução de Edmundo Campos. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WHIPP, R. **Creative deconstruction:** strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). Handbook of organization studies. London: Sage Publications, 1996. p. 261-275.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos, São Paulo: Atlas, 2000, p.48.

YAZAKI, P. A. **Fatores críticos na implementação de estratégias de negócios.** Dissertação da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DIRECIONADO AO CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGICA (C-PEM -2020)

Em primeiro lugar, obrigado por ceder parte de seu tempo e atenção para responder esse questionário imprescindível para o êxito do meu trabalho.

O objetivo da pesquisa é identificar aspectos relacionados aos fatores facilitadores e inibidores do Planejamento Estratégico, que auxiliará a MB a aproveitar os aspectos positivos, e mitigar os negativos. Vale salientar que este questionário é anônimo e sigiloso com o único intuito de coleta de informações para subsidiar um trabalho de pesquisa acadêmica, resguardando total confidencialidade.

Contando desde já com a sua preciosa colaboração, coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas assim como para receber comentários e críticas quanto a qualquer aspecto deste questionário.

ORIENTAÇÕES: Deverá ser escolhida apenas uma opção em cada questão de modo a representar a sincera opinião do entrevistado.

Em qual setor você trabalha

CPN-10 CPN-20 CPN-30 CPN-40 CPN-50

Sexo

Feminino Masculino

Posto

- Cabo, Marinheiro ou Civil assemelhado.
- Suboficial, Sargento ou Civil assemelhado.
- Oficial Subalterno ou Civil Assemelhado
- Oficial Intermediário ou Civil assemelhado.
- Oficial Superior ou Civil assemelhado.
- Outros não relacionados.

Escolaridade

- Ensino fundamental - Primeiro Grau
- Ensino médio - Segundo Grau
- Ensino superior - Terceiro Grau - completo ou em andamento
- Pós-graduação (especialização, MBA ou equivalente)
- Pós-graduado (mestrado ou doutorado)

Tempo de serviço na OM

- menos de 1 ano.
- de 1 a 3 anos.
- de 3 a 8 anos.
- de 8 a 20 anos.
- acima de 20 anos.

PESQUISA

P1) Identifico a importância de minha atividade dentro do processo global da OM como

- Muito Alta Alta Intermediária Baixa Muito baixa

P2) Os pares de setor auxiliam no que for preciso para resolver problemas em suas tarefas

- Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P3) Para agilizar trabalhos que dependam de outros departamentos ou setores você recorre a eles.

- Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P4) Seu chefe imediato está interessado em ouvir o que tem a dizer.

- Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P5) Como considera a comunicação interna para divulgação de reuniões, palestras e informações gerais?

- Excelente Bom Regular Ruim Péssima

P6) Em reuniões você participa, as informações são passadas de forma clara de modo a explicar a importância e objetivo principal da sua contribuição.

- Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P7) Conhece o Planejamento Estratégico na sua OM.

Sim Não Parcialmente O que é planejamento estratégico?

P8) Participou diretamente da elaboração do Planejamento Estratégico da sua OM.

Sim Não Parcialmente

P9) Conhece a missão e a visão da OM.

Sim Não Parcialmente

P10) O seu superior realiza instruções periódicas para explicar o que é o Planejamento Estratégico, para que ele serve e em que estágio se encontra

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P11) O Planejamento Estratégico é realizado na sua OM apenas para cumprir expedientes de exigência de outros órgãos a que estão subordinados.

Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente

Discordo totalmente

P12) Realizou pelo menos um curso específico de Planejamento Estratégico para participar de forma mais consciente do processo

Sim Não Parcialmente

P13) Seus subordinados possuem capacidade profissional e intelectual para realizar ordens sem dificuldade

Sim Não Parcialmente Não possuo subordinado

P14) É estimulado pelo seu chefe a crescer profissionalmente.

Sempre Periodicamente Quase nunca Nunca

P15) Na sua opinião, qual o nível de deficiência de pessoal no seu setor.

Muito Alto Alto Intermediário Baixo Muito baixo

P16) A OM possui um programa de treinamento profissional regular ou dá incentivos a cursos relacionados com sua atividade (somente cursos extra carreira).

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P17) Todas as atividades que realiza estão previstas em ordem interna.

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P18) A sua OM possui um Fluxograma das atividades.

Sim, mas não tenho acesso Sim, tenho acesso ao fluxograma

Não possui fluxograma Desconheço

P19) Os prazos para as tarefas determinadas no planejamento são cumpridos pela sua equipe

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P20) Na sua opinião o Planejamento Estratégico é uma ferramenta eficiente para atingir resultados?

Sim Não Parcialmente Desconheço

P21) Tem a possibilidade de expressar o que sente/pensa, de propor ideias e/ou sugestões nas decisões relacionadas com sua área de atuação.

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P22) É encorajado a participar das decisões que afetam o seu trabalho.

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P23) O fato de ter participado da elaboração da missão e visão da OM te motiva a melhorar seu desempenho.

Sim Não Parcialmente Desconheço

P24) Na eventual troca da chefia, as informações são transmitidas de forma clara e estruturada, para o sucessor sem atrapalhar o fluxo de trabalho.

Sempre Às vezes Quase nunca Nunca

P25) As metas formuladas são atingíveis e integradas com os objetivos e ações

Sempre Às vezes Quase nunca Desconheço

P26) A frequência que atividades da OM passam por auditoria ou inspeção externa é

semestral anual a cada 2 anos desconheço

P27) A frequência de acompanhamento do Planejamento Estratégico realizado pela própria OM é:

diária ou semanal mensal semestral anual desconheço

P28) Possui liberdade para sugerir mudanças nos indicadores em caso de necessidade técnica comprovada

Sempre Às vezes Quase nunca Não possuo acesso aos indicadores

P29) Considera o acompanhamento dos indicadores confiável?

Sempre Às vezes Quase nunca Não possuo acesso aos indicadores

P30) A função e quantidade de indicadores são condizentes e suficientes para alcançar o objetivo?

Sempre Às vezes Quase nunca Não possuo acesso aos indicadores

ANEXO A

TABELA 1

Escolas do Pensamento Estratégico e seus Respectivos Conceitos, Características
Predominantes e Autores Associados

Agrupamento	Escola	Formulação da estratégia	Conceitos	Autores
Prescritivas (Detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito)	Design	Processo de concepção	Procura atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
	Posicionamento	Processo analítico	Define-se um grupo muito pequeno de estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros	Porter, Michael (1980)
	Planejamento	Processo formal	Departamentalização da formulação estratégica, que se comunica diretamente com o executivo principal, através de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff, Igor (1965)
Descritivas (Descreve como o processo de	Cognitiva	Processo mental	Possui como ferramenta primordial a psicologia cognitiva, que através de técnicas adequadas, sonda a mente do estrategista.	Simon (1947)
	Poder	Processo de negociação	Enfatiza o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
	Aprendizado	Processo emergente	Tem como fundamento a consolidação das estratégias conforme as pessoas e a organização	Lindblom (1959) Prahalad e

formulação das estratégias realmente ocorre)			aprendem a lidar com elas, à medida que vão surgindo.	Hamel (1990)
	Empreendedora	Processo visionário	A força de um líder único, que define as estratégias formais da organização, baseadas na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.	Schumpeter (1950)
	Cultural	Processo coletivo	É um processo fundamentado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
	Ambiental	Processo reativo	Comportamento de uma organização passiva, permitindo que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, devido à forte influência que exerce sobre a formulação das estratégias.	Freeman (1977)
Configurativas (Mistura da prescritiva e da descritiva)	Configuração	Processo de transformação	Consideram-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados, então a formulação da estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro.	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Snow (1978)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000). (Adaptada)

ANEXO B

TABELA 2

Síntese dos Principais Modelos Presentes na Literatura

Fases	Possíveis atividades no planejamento estratégico	Modelos genéricos					
		Fischmann & Almeida (1990)	Wright et. al. (2000)	Thompson Jr. & Strickland III (2000)	Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001)	Certo & Peter (2005)	Oliveira (2007)
Sensibilização do empresário	Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário						
Definição da identidade organizacional	Estabelecimento do Negócio	2		2	1		6.I
	Estabelecimento da Missão	3	3	3	2	2	6
	Estabelecimento da Visão			1	5		1
	Estabelecimento dos Valores			10	3	5.I	2
Diagnóstico estratégico	Análise externa	4	1	6	4.I	1.I	3
	Análise interna	5	2	7	4.II	1.III	5
	Análise das forças competitivas	6	1.I	8	4.III	1.II	4
	Identificação dos propósitos estratégicos	7		5			7
	Estruturação e debates de cenários		1.II		4.IV	4.I	8
	Estabelecimento da postura estratégica			12			9
	Identificar vantagens competitivas			11			4.I
	Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso			9		4.II	
Delineamento estratégico	Identificação de alternativas para estratégia			13	7.I	4.III	13.I
	Identificação da estratégia atual	1					
	Segmentação estratégica						
	Escolha da estratégia futura	9	5	14	7	4	13
	Estabelecimento de políticas			15.I			14
	Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas						10
	Definição dos objetivos	8	4	4	6	3	11
	Definição das metas	10		4.I			12
	Elaboração de um sumário	11					
	Definição dos indicadores de desempenho				6.I	6.I	16.I
Implementação e controle	Elaboração de um plano com as ações, projetos, investimentos necessários, etc.				8		15
	Apresentação do plano para a organização	12		15.II	9		
	Preparação da organização	13					
	Integração com o plano tático	14					
	Implementação	15	6	15	10	5	
	Controle	16	7	16	11	6	16

Fonte: HENNIG *et al.*, (2012). (Adaptada)

ANEXO C

TABELA 3

Exemplo de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

FORÇAS	FRAQUEZAS
▶ Competências em áreas críticas para o negócio.	▶ Falta de competências em áreas críticas para o negócio.
▶ Disponibilidade de recursos financeiros adequados à operação.	▶ Instalações obsoletas.
▶ Capacidade de fabricação.	▶ Linha de produtos desatualizada e incompleta para atendimento ao consumidor.
▶ Habilidades tecnológicas.	▶ Rede de distribuição limitada.
▶ Marca bem-sucedida e boa reputação no mercado.	▶ Falta de acessos a recursos financeiros.
▶ Habilidade de inovação de produtos e processos.	▶ Altos custos unitários em compensação com os concorrentes.
OPORTUNIDADES	
AMEAÇAS	
▶ Mudanças de hábitos dos clientes.	▶ Mudanças de hábitos dos clientes.
▶ Novos mercados.	▶ Entrada de novos concorrentes.
▶ Queda de barreiras comerciais.	▶ Produtos substitutos.
▶ Mudanças na regulamentação.	▶ Mudanças na regulamentação.
▶ Possibilidades de novos canais de distribuição	▶ Novas tecnologias.
▶ Possibilidade de integração vertical.	▶ Mudanças de barreiras tarifárias.

Fonte: Thompson e strickland III (2000:126) *apud* Livro Gestão Estratégica de Empresas, 2012. (Adaptada)

ANEXO D

TABELA 4
Fatores de Análise PESTEL

Fatores	Exemplificação
Políticos	Esses fatores são relacionados com a política, como exemplo nacional, que pode criar dificuldades para as empresas, têm-se a intervenção do estado na economia e a corrupção que existe no Brasil.
Econômicos	Fatores na esfera econômica de um país, entre eles, a taxa de juros, nível da dívida externa de um país, entre outros.
Sociais	Fatores no âmbito social, por exemplo, a composição da pirâmide etária da população, nível educacional, cultura e crenças.
Tecnológicos	Inovações tecnológicas que impactam diretamente no comportamento da economia, podendo mudar de forma radical o ambiente no qual as empresas operam.
Ecológicos	Fatores relacionados com o meio ambiente e o impacto que as empresas geram nele. Um exemplo disso é a poluição na China, que causa uma poluição intensa, afetando a sociedade e as empresas.
Legais	Fatores ligados à legislação vigente. Um exemplo bastante atual é o das leis contra corrupção no Brasil que podem impactar no modo de operação de algumas empresas.

Fonte: JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2005. (Adaptada)

ANEXO E

TABELA 5
Exemplo da Matriz GUT

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não mudará nada
2	Pouco grave	Baixa urgência	Pode piorar em longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Pode piorar em médio prazo
4	Muito grave	Urgente	Pode piorar em curto prazo
5	Extremamente grave	Extremamente Urgente	Pode piorar imediatamente

Fonte: PERIARD G., 2011. (Adaptada)

ANEXO F

TABELA 6

Técnicas Aplicadas aos Métodos de Construção de Cenários

Técnica	Objetivo	Etapas	Métodos que utilizam a técnica ou similar com mesmo objetivo
Análise Morfológica	Explorar de forma sistemática os futuros possíveis a partir do estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema.	1) Construção do espaço morfológico (decomposição do sistema estudado em subsistemas ou componentes); 2) Redução do espaço morfológico inicial num subespaço útil (introdução de condicionantes de exclusão e critérios de seleção a partir do qual as combinações pertinentes poderão ser examinadas).	Godet (1993), Porter (1992).
Impactos Cruzados Probabilísticos (Smic-Prob-Expert)	Determinar probabilidades simples e condicionais de hipóteses e/ou acontecimentos considerando interações.	1) Formulação das hipóteses e escolha dos peritos; 2) Determinação das probabilidades dos cenários.	Godet (1993).
MACTOR	Análise da Estratégia dos Atores.	1) Construir o quadro das “estratégias dos atores”; 2) Identificar os desafios estratégicos e os objetivos associados; 3) Posicionar os atores em função dos objetivos e identificar as convergências e divergências entre atores (posições simples); 4) Hierarquizar para cada ator as suas prioridades de objetivos (posições valorizadas); 5) Avaliar as relações de força dos atores; 6) Integrar as relações de força na análise das convergências e divergências entre atores; 7) Formular as recomendações estratégicas e questões-chave para futuro.	Godet (1993), Porter (1992).
Método DELPHI	Fazer incidir os esclarecimentos de peritos sobre zonas de incerteza, evidenciar convergências de opinião e destacar consensos.	1) Formulação do problema; 2) Seleção dos peritos; 3) Procedimento prático e exploração dos resultados.	Grumbach (1997).
MICMAC – Matriz de Impactos Cruzados / Multiplicações Aplicadas a uma Classificação	Identificação das variáveis-chave para evolução do sistema.	1) Classificação direta das relações entre variáveis; 2) Classificação indireta das relações entre variáveis; 3) Comparação da hierarquia das variáveis nas diferentes classificações (direta, indireta e potencial).	Godet (1993), Grumbach (1997) (somente Impactos Cruzados)
Ranking por Importância x Incerteza	Selecionar variáveis para descrever a lógica dos cenários.	1) Classificar variáveis por incerteza; 2) Classificar variáveis por importância; 3) Montar um gráfico incerteza x importância.	Schwartz (2003), Porter (1992).

Fonte: NILTON *et. al.* 2006. (Adaptada)

ANEXO G

TABELA 7

Mapa do Plano Estratégico da Marinha do Brasil

RESULTADO PARA A SOCIEDADE	1 – Contribuir para a defesa da Pátria	2 – Contribuir para a garantia dos poderes Constitucionais e da lei e da ordem	3 – Cooperar com o Desenvolvimento Nacional	
			4 – Apoiar a Política Externa	5 – Prover a Segurança Marítima
PROCESSOS FINALÍSTICOS	6 – Executar Operações e Adoções de guerra Naval		7 – Executar o Emprego Limitado da Força	8 – Cumprir Atividades Benignas
	9 – Aprimorar a Interoperabilidade		10 – Promover a Comunicação estratégica	
PROCESSOS DE APOIO	11 – Aprimorar a Gestão da Capacitação do Pessoal	12 – Aprimorar a Logística e a Mobilização	13 – Aprimorar CT & I	14 – Aprimorar a Produção e Salvaguarda de Conhecimentos de Inteligência
	15 – Aprimorar o Sistema de Doutrina Naval	16 – Aprimorar o Configuração de Forças	17 – Aprimorar o Sistema de Doutrina Naval	18 – Aprimorar o Gestão Estratégica
INSTITUCIONAL	19 – Aprimorar a Gestão de Pessoas		20 – Aprimorar a Gestão de Recursos Financeiros	

Fonte: Plano Estratégico Da Marinha, 2017. (Adaptada)

ANEXO H

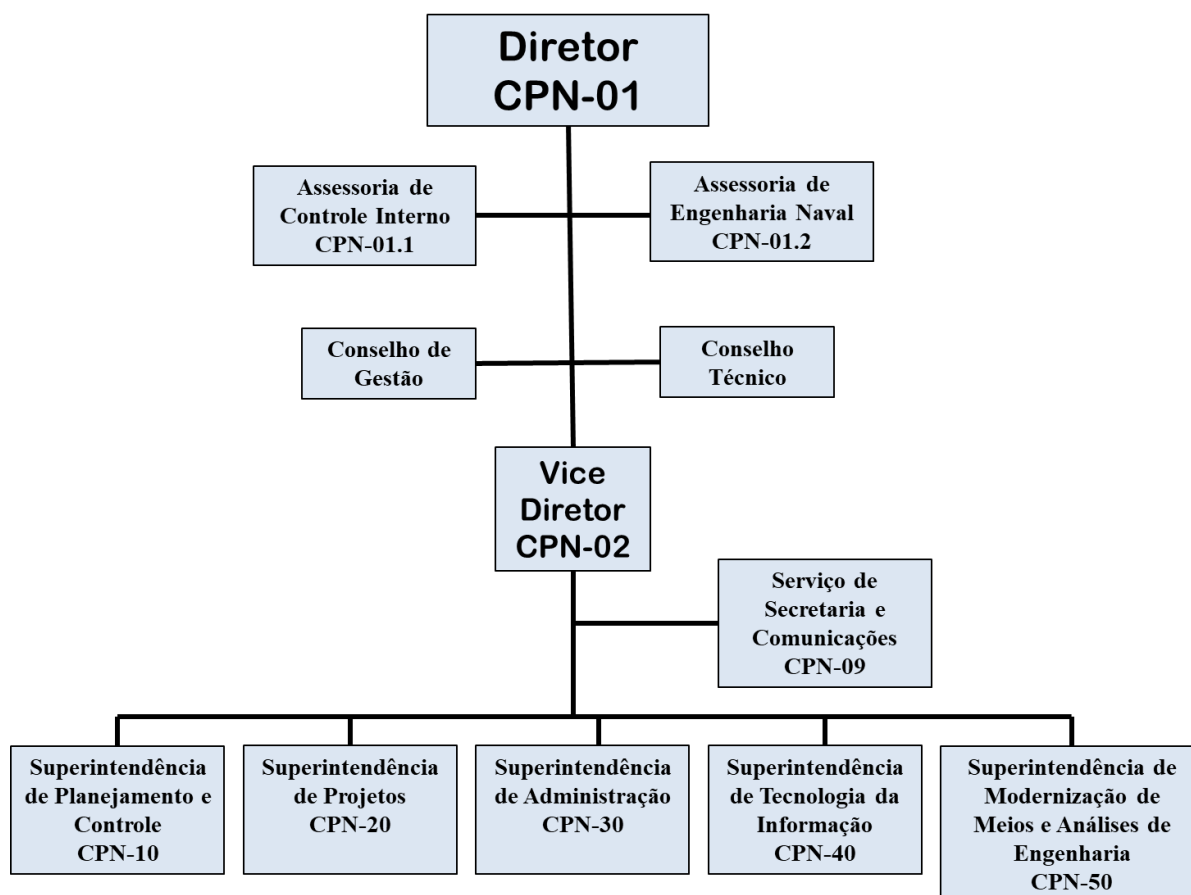


FIGURA 7: Organograma do Centro de Projetos de Navios (CPN)
Fonte: PLANO ESTRATÉGICO DO CPN, 2020. (Adaptada)

ANEXO I

TABELA 8

Fatores Facilitadores à Gestão do Conhecimento Pelas Dimensões

Dimensões	Fatores Facilitadores
Estratégia & Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de pessoas com função de disseminar e organizar os conhecimentos estratégicos para a organização. - Transparências no processo de comunicação nos e entre os diferentes níveis hierárquicos.
Sistema de Informação & Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de portais de conhecimentos ou sistema <i>e-learning</i> via tecnologia da informação. - Estações de trabalho disponíveis e localizadas de forma a promover o compartilhamento informal de informações.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento. - Valorização do aprendizado e do saber. - Desenvolvimento de estímulos a trocas de ideias e trabalho de equipe.
Organização e processo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de equipes multidisciplinares ou temporárias com autonomia. - Rodízio de funções que promova troca de conhecimento e fomenta preocupação com toda a organização.
Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução da remuneração relacionada à aquisição de competências. - Esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe. - Investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos empregados. - Planejamento de carreira que busque a evolução das perspectivas e das experiências dos empregados.
Mensuração de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Mensuração e divulgação da utilização das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento disponibilizados pela organização. - Mensuração da relação entre os resultados financeiros obtidos e o aumento do capital intelectual da organização.

Fonte: (BUORO; OLIVA; SANTOS, (2007) e TERRA (2007) *apud* FERNANDES, 2015. (Adaptada)

ANEXO J

TABELA 9

Fatores Inibidores à Gestão do Conhecimento por Níveis

Nível	Fatores Inibidores
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Valores, personalidade, emoções, sentimentos motivação, disposição. - Falta de habilidade de comunicação/diálogo. - Disposição ao orgulho de possuir conhecimento. - Medo de exposição. - Crença de que o conhecimento gera poder. - Falta de capacidade de absorção pelos recipientes. - Ignorância em relação às fontes e receptores do conhecimento. - Ausência de relacionamento anterior entre as partes envolvidas.
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica de interação do grupo. - Estilo de liderança. - Falta de confiança mútua. - Clima psicológico do grupo. - Falta de incentivo ao diálogo. - Falta de comunicação dos benefícios e valores das práticas de compartilhamento. - Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência.
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração clara entre estratégia e modelo de gestão do conhecimento. - Pouco espaço para compartilhamento. - Sistema de reconhecimento e recompensa ineficientes para estimular o compartilhamento. - Falta de treinamento. - Ambiente físico inadequado. - Tamanho das unidades de negocio dificultando o contato dos empregados. - <i>Status</i> de recompensas vão para os possuidores de conhecimento. - Intolerância aos erros ou necessidade de ajuda. - Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos.

Fonte: (BUORO; OLIVA; SANTOS,(2007) e TERRA (2007). *apud* FERNANDES, 2015. (adaptada)

ANEXO K


TABELA 10

Principais Fatores Inibidores Divididos nas Perspectivas Estratégicas

Perspectiva	Fatores
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade de comunicação e preparação das mudanças (LOBATO, 2000; VILÁ; CANALES, 2008). - Designação individualizada de responsabilidades (JOYCE, 1999). - Ambiguidade no papel orçamentário (GOODWIN; KLOOT, 1996). - Falta de sistema de planejamento integrado com níveis inferiores (FLYNN; TALBOT, 1996; STEWART, 2004). - Dissociação, planejamento e execução (MOTTA, 2002).
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementalismo e reconciliação com o passado (MOTTA, 2002). - Imposição externa para a formulação (FLYNN; TALBOT, 1996; JOYCE, 1999) “ documentação dormente” (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). - Formulação integrada à implementação (BERTERO, 2003; VASCONCELOS. BINDER, 2003; MOTTA, 2002) elaboração de plano de ação (LOBATO, 2000). - Orçamentação dupla (JOYCE, 1999). - Problemas no tipo de sistema de planejamento implantado <i>empowered organization</i> (NUTT; BACKOFF, 1993). - Força de gestão operacional para ignorar o planejamento estratégico (JOYCE, 1999; MOTTA, 1998).
Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança (JOYCE, 1999). - Comprometimento das pessoas (JOYCE, 1999; VILÁ; CANALES, 2008). - Envolvimento com a alta administração (FLYNN; TALBOT, 1996;, LOBATO, 2000).
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Visão legalista do orçamento (CUNHA, 1999). - Características culturais do brasileiro: improvisação, imediatismo e individualismo (LOBATO, 2000).
Política	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de objetivos amplos e impreciso (MOTTA, 2002). - Planejamento por mini análise (MOTTA, 2002).

Fonte: (BUORO; OLIVA; SANTOS, 2007. SOUZA; TEIXEIRA, 2012 *apud* SOUZA; PARREIRA; FONTENELLE, 2016). (Adaptada).

ANEXO L

	MARINHA DO BRASIL			
	CENTRO DE PROJETOS DE NAVIOS			
	PLANO DO DIA – 21 de Julho de 2020 (Terça-Feira) Nº 120/2020			
	TELEFONES ÚTEIS:			
	Sala de Estado	6529	CMS	2223-1358
	Externo	2178-6529		7200 / 7250 / 7234
	FAX CPN	2178-6560	Oficial de Serviço	99624-1771
	Motorista CPN	9627-4183	Sala de Estado AMRJ	4763 / 2253-6583
	Bombeiros AMRJ	5193 / 4671	PNNSG	2566-1200
	Hospital 24h	5390 / 5399 / 5350 / 2253-2885	HNMD	2597-8332
HCM	4484 / 2223-1244	OCM	3870-6606 / 8110-6606	

5 – PESQUISA APOIO C-PEM 2020

O Eng. Elson está realizando uma pesquisa para o C-PEM 2020 e solicita o apoio no preenchimento de um questionário.

O link para acesso é:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfnlHYfGrLXXoFwrQCibxdInRMshHzXbyvDTWxhYRsYIInwow/viewform?usp=sf_link

O objetivo da pesquisa é identificar aspectos relacionados aos fatores facilitadores e inibidores do Planejamento Estratégico, que auxiliará a Marinha do Brasil a aproveitar os aspectos positivos, e mitigar os negativos.

O questionário é anônimo e sigiloso com o único intuito de coleta de informações para subsidiar um trabalho de pesquisa acadêmica, resguardando total confidencialidade.

Desta forma, solicito o preenchimento de tal questionário pelos MIL e SC das Superintendências do CPN.

Tempo de preenchimento: 3 min.

Tal preenchimento estará disponível até a próxima sexta-feira, 24JUL2020."

FIGURA 8: Plano do dia No. 120/2020 de 21 de julho de 2020

Fonte: Centro de Projetos de Navios (Adaptada)