



**Disciplina: Planejamento Estratégico**  
**Instrutor: Ten. Cel. Rrm. Luís Cláudio**  
**Aula 2 - Elaboração do plano estratégico institucional**





# Apresentação do Instrutor

## Experiência na área de planejamento estratégico

### Graduação e especializações

Curso de Formação de Oficiais - ABMIL

Especialização em Adm. Corporativa - CBMDF/ Católica

Curso de Altos Estudos para Oficiais - CEPED/CBMDF

### Pesquisas

**O Monitoramento na Gestão Estratégica do CBMDF:** análise e relevância no desenvolvimento institucional

**Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF:** Metodologia aplicada.

### Cursos, congressos e Seminários

**Curso de Formação de Analistas de Processos – Módulo 1 e 2**  
- Análise e Diagnóstico de Processos e Melhoria e Transformação de Processos;

**Gerenciando Projetos - Alcançando Objetivos;**

**Planejamento Estratégico. (SENASP);**

**Curso Capacitação de Assessores de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPs) EGOV;**

**Worshop: Indicadores - SEPLAG. EGOV;**

**VI Curso sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Organizacional. (ABOP);**

**3º Congresso Brasileiro de Governança, Controle Público e Gestão de Riscos nas Aquisições;**

**Palestrante no Primeiro Fórum de Governança e Compliance do GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.**



# Disciplina Planejamento Estratégico

## Competências a serem desenvolvidas

1. Compreender a metodologia de gestão da estratégia adotada pelo CBMDF;
2. Conhecer as formas de se estabelecer uma diretriz organizacional (missão, visão e objetivos);
3. Ser capaz de realizar o diagnóstico estratégico;
4. Conhecer a ferramenta de formulação de estratégias matriz SWOT;
5. Atuar levando em consideração o interesse público.



## Escolha da metodologia



PMDF



CBMDF



EB



2014



SSPDF



EGOV



Enap

A utilização do **BSC** já uma realidade no setor público. A esse respeito Bergue (2014, p. 36) afirmou que “[...] é imperativa a existência de uma **estratégia consistente**. Entre os **instrumentos usuais de gestão da estratégia em voga no setor público** estão o **planejamento estratégico** e o **balanced scorecard – BSC**”. Como exemplos de instituições que estão utilizando o BSC pode-se citar: Polícia Militar do Distrito Federal (**PMDF**), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (**CBMDF**), Exército Brasileiro (**EB**), Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Paz Social do Distrito Federal (**SSPDF**), Escola de Governo do Distrito Federal (**EGOV**), Escola Nacional de Administração Pública (**ENAP**)

Fonte: Kaplan e Norton (2009).



# Escolha da metodologia



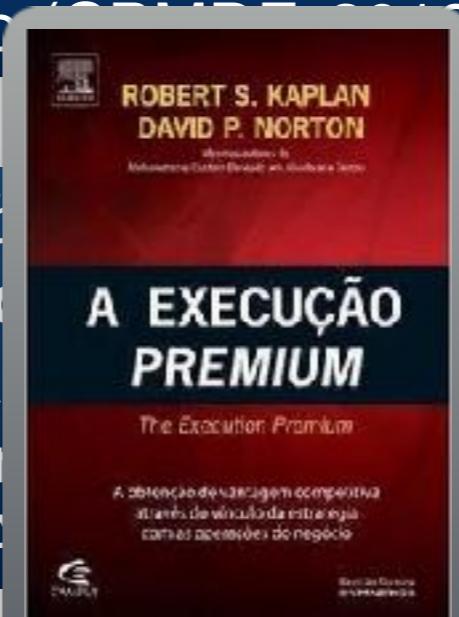
A aplicação do BSC nas instituições públicas promove o **alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação, permitindo a descrição da estratégia de forma clara**. Os objetivos estratégicos são categorizados em **cinco perspectivas (cumprimento da missão organizacional, sociedade, processos internos, aprendizado & crescimento e financeira)**, sendo todos eles relacionados entre si por meio de uma relação de causa e efeito. Assim, o **gerenciamento da estratégia ocorre de forma integrada**, o que garante que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia (CBMDF, 2013a).



## Escolha da metodologia

Visando a **mensuração do desempenho** e uma **sistematização da gestão estratégica** o *balanced scorecard* (BSC), criado por Kaplan & Norton em 1992, é atualmente uma das ferramentas mais utilizadas para **implementação do Plano Estratégico** de uma organização (KAPLAN & NORTON, 2009).

O objetivo original, ao lançar o *balanced scorecard*, era “fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que permitisse ao gestor ter uma visão **balanceada** do desempenho da organização, ao longo do tempo (balanceado) ou equilibrado para o longo prazo (balanceado para o longo prazo)”. O interesse era a medida de resultados que permitisse a identificação de oportunidades para melhorias de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 2009)



2009

*ard* em 1992, era “**fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que permitisse ao gestor ter uma visão balanceada do desempenho da organização, ao longo do tempo (balanceado para o longo prazo)**”. O interesse era a medida de resultados que permitisse a identificação de oportunidades para melhorias de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 2009)

### Perspectivas do BSC

Financeira

Do aprendizado e do crescimento

Dos processos internos

Dos clientes (sociedade)

Fonte: Kaplan e Norton (2009).



# Perspectivas do BSC

## Financeira



*Financeira*

*Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia*

atlas

2014

A dimensão financeira certamente é **categoria central na gestão pública**, mormente porque se trata de **recursos que são extraídos da sociedade e em nome dela impõe-se que sejam aplicados**. Mas o gasto público e seu eventual contingenciamento não podem ser linearizados, o que implicaria assumir uma posição demasiadamente **simplificadora e redutora de gestão**. A boa gestão pública implica **opções ponderadas, balanceadas que acolham também as atuações deficitárias**, bem como perspectivas outras de impacto da ação governamental. (BERGUE, 2014, p. 53).



# Perspectivas do BSC

## Do aprendizado e do crescimento

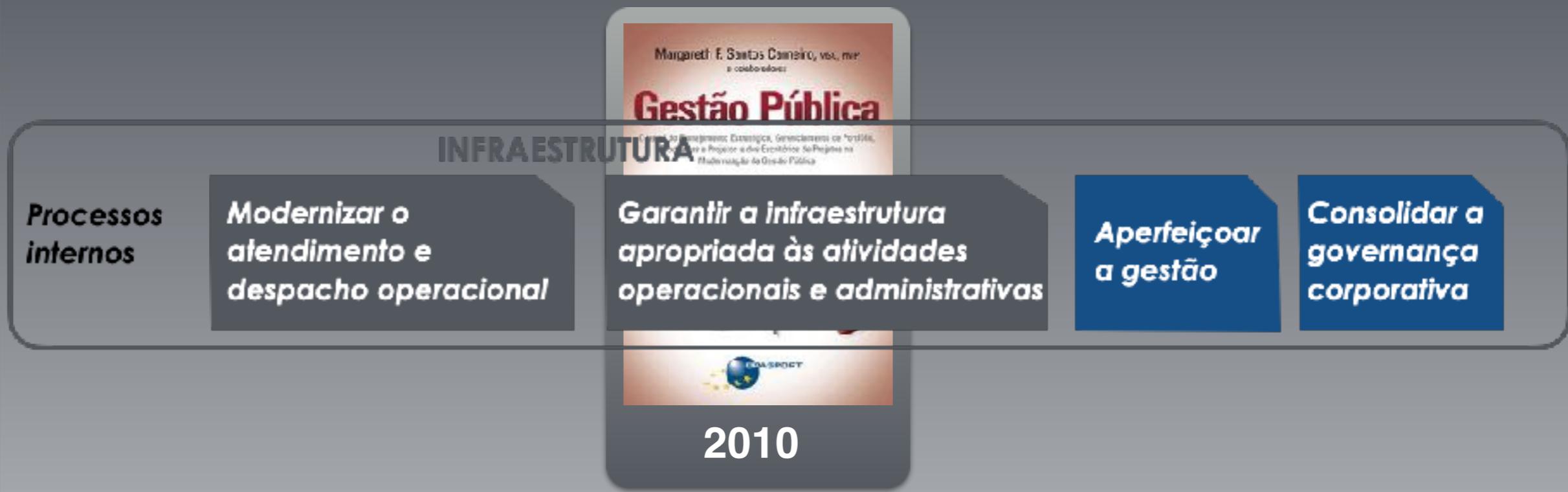


A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica os trabalhos (**capital humano**), os sistemas (**capital da informação**) e clima (**capital organizacional**) que **apoiam os processos de criação de valor**. Em conjunto, os objetivos dessas duas últimas perspectivas – perspectiva de processos e perspectiva de aprendizagem e crescimento – descrevem **como a organização implementará a estratégia**. (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 102).



# Perspectivas do BSC

## Dos processos internos

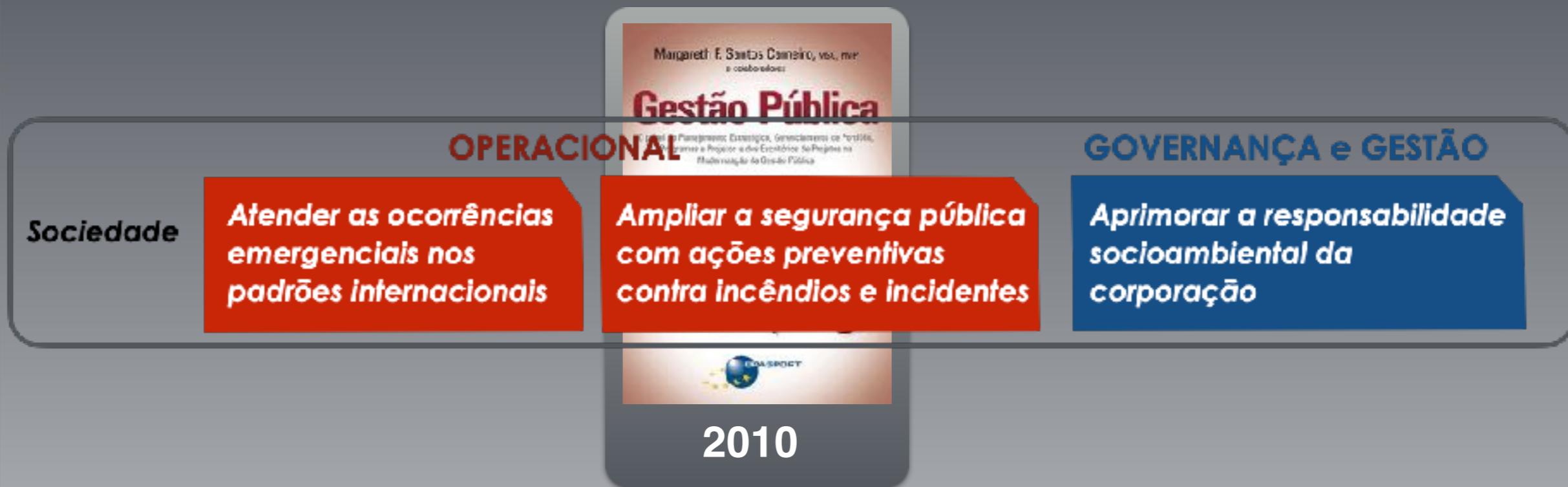


Na visão de Carneiro (2010), a organização deve **identificar seus processos-chave e então alcançar a excelência nesses processos**. Esses processos são os que causam **maior impacto na satisfação dos clientes e nos objetivos traçados dentro da perspectiva financeira**. Assim, a perspectiva dos processos internos não direciona seus esforços para todos os processos desenvolvidos pela organização, **mas para aqueles que corroboram para o alcance dos objetivos financeiros e dos clientes**.



# Perspectivas do BSC

## Dos clientes (sociedade)



De acordo com Carneiro (2010, p. 77), a perspectiva do cliente “permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados e as **medidas de desempenho nesses segmentos-alvo**”. Além da **satisfação**, outra medida de grande relevância é o **valor agregado para o cliente**; no caso da administração pública, tem-se o **foco no valor social**. (CARNEIRO, 2010).



# Perspectivas do BSC

## Dos clientes (sociedade)

Considerando o necessário **foco** das organizações na **prestação de serviços com eficiência**, o **alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas** é fundamental para a **otimização de resultados**.

ICS 2023 – INSTITUIÇÕES (0-100)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Corpo de Bombeiros	88	85	86	83	77	73	81	83	86	82	88	89	89	87	87
Polícia Federal	-	-	-	-	-	-	-	66	70	65	72	74	71	70	70
Igrejas	76	73	72	71	66	66	71	67	72	66	71	73	71	70	70
Escolas Públicas	62	60	55	55	47	56	57	56	63	57	66	70	72	67	67
Forças Armadas	71	69	72	71	64	62	63	65	68	62	69	72	69	67	66
Polícia	52	52	55	54	48	48	50	52	57	53	53	65	62	60	64
Empresas	61	60	59	57	51	53	53	55	58	50	60	64	60	58	62
Bancos	61	58	57	56	48	50	49	50	59	50	59	65	60	56	61
Organizações da Sociedade Civil	61	61	59	57	49	51	53	52	56	50	58	61	60	57	59
Ministério público	-	-	-	-	-	-	-	54	54	49	59	62	59	58	58
Sistema Público de Saúde	49	47	41	42	32	42	34	34	41	38	45	56	57	51	56
Meios de Comunicação	71	67	65	62	56	54	59	57	61	51	61	61	56	56	56
Governo da cidade onde mora	53	50	47	45	41	42	33	32	38	34	44	46	52	51	54
Poder Judiciário, Justiça	52	53	49	53	46	48	46	46	48	43	55	59	52	51	53
Eleições, Sistema Eleitoral	49	56	52	47	41	43	33	37	35	33	48	49	55	59	53
Governo Federal	53	59	53	53	41	43	30	36	26	25	50	49	43	47	52
Presidente da República	66	69	60	63	42	44	22	30	14	13	48	46	32	41	50
Sindicatos	46	44	44	44	37	43	41	40	44	35	45	49	46	44	48
Congresso Nacional	35	38	35	36	29	35	22	22	18	18	34	36	34	34	40
Partidos Políticos	31	33	28	29	25	30	17	18	17	16	27	30	28	30	34

Base: Amostra (2008 a 2020: 2.000 entrevistas/ a partir de 2021: 2000 entrevistas)



# Perspectivas do BSC

## ICS 2023 – INSTITUIÇÕES (0-100)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Corpo de Bombeiros	88	85	86	83	77	73	81	83	86	82	88	89	89	87	87
Polícia Federal	-	-	-	-	-	-	-	66	70	65	72	74	71	70	70
Igrejas	76	73	72	71	66	66	71	67	72	66	71	73	71	70	70
Escolas Públicas	62	60	55	55	47	56	57	56	63	57	66	70	72	67	67
Forças Armadas	71	69	72	71	64	62	63	65	68	62	69	72	69	67	66
Polícia	52	52	55	54	48	48	50	52	57	53	63	65	62	60	64
Empresas	61	60	59	57	51	53	53	55	58	50	60	64	60	58	62
Bancos	61	58	57	56	48	50	49	50	59	50	59	65	60	56	61
Organizações da Sociedade Civil	61	61	59	57	49	51	53	52	56	50	58	61	60	57	59
Ministério público	-	-	-	-	-	-	-	54	54	49	59	62	59	58	58
Sistema Público de Saúde	49	47	41	42	32	42	34	34	41	38	45	56	57	51	56
Meios de Comunicação	71	67	65	62	56	54	59	57	61	51	61	61	56	56	56
Governo da cidade onde mora	53	50	47	45	41	42	33	32	38	34	44	46	52	51	54
Poder Judiciário, Justiça	52	53	49	53	46	48	46	46	48	43	55	59	52	51	53
Eleições, Sistema Eleitoral	49	56	52	47	41	43	33	37	35	33	48	49	55	59	53
Governo Federal	53	59	53	53	41	43	30	36	26	25	50	49	43	47	52
Presidente da República	66	69	60	63	42	44	22	30	14	13	48	46	32	41	50
Sindicatos	46	44	44	44	37	43	41	40	44	35	45	49	46	44	48
Congresso Nacional	35	38	35	36	29	35	22	22	18	18	34	36	34	34	40
Partidos Políticos	31	33	28	29	25	30	17	18	17	16	27	30	28	30	34

Base: Amostra (2009 a 2020: 2.002 entrevistas/ a partir de 2021: 2.000 entrevistas)



## Perspectivas do BSC

### ICS 2023 – INSTITUIÇÕES (0-100)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Corpo de Bombeiros	88	85	86	83	77	73	81	80
Polícia Federal	-	-	-	-	-	-	-	66
Igrejas	76	73	72	71	66	66	71	66
Escolas Públicas	62	60	55	55	47	56	57	59
Forças Armadas	71	69	72	71	64	62	63	66
Polícia	52	52	55	54	48	48	50	59
Empresas	61	60	59	57	51	53	53	59
Bancos	61	58	57	56	48	50	49	59
Organizações da Sociedade Civil	61	61	59	57	49	51	53	59
Ministério público	-	-	-	-	-	-	-	59
Sistema Público de Saúde	49	47	41	42	32	42	34	33
Meios de Comunicação	71	67	65	62	56	54	59	59
Governo da cidade onde mora	53	50	47	45	41	42	33	33
Poder Judiciário, Justiça	52	53	49	53	46	48	46	44
Eleições, Sistema Eleitoral	49	56	52	47	41	43	33	33



## Perspectivas do BSC

100)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
77	73	81	83	86	82	88	89	89	87	87	87
-	-	-	66	70	65	72	74	71	70	70	70
66	66	71	67	72	66	71	73	71	70	70	70
47	56	57	56	63	57	66	70	72	67	67	67
64	62	63	65	68	62	69	72	69	67	66	66
48	48	50	52	57	53	63	65	62	60	60	64
51	53	53	55	58	50	60	64	60	58	62	
48	50	49	50	59	50	59	65	60	56	61	
49	51	53	52	56	50	58	61	60	57	59	
-	-	-	54	54	49	59	62	59	58	58	
32	42	34	34	41	38	45	56	57	51	56	
56	54	59	57	61	51	61	61	56	56	56	
41	42	33	32	38	34	44	46	52	51	54	
46	48	46	46	48	43	55	59	52	51	53	
41	43	33	37	35	33	48	49	55	59	53	



# O *Balanced Scorecard (BSC)*



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard (BSC)*

## Desenvolver a estratégia 1

- Missão, valores, visão
- Análise estratégica
- Formulação da estratégia

No **estágio 1**, os gestores **desenvolvem a estratégia**, usando ferramentas como a **matriz SWOT**. Aqui são levantadas questões como: **Em que negócio** a empresa atua? **Por quê?** Qual é a **missão**, os **valores** e a **visão de futuro**? Os gestores revisam e analisam as grandes **mudanças** que ocorrem nos **ambientes externo e interno**, além do **progresso da estratégia existente**? Então, a equipe executiva **desenvolve e divulga a agenda de mudança estratégica**, que explica a necessidade de mudanças estratégicas. (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).



# O *Balanced Scorecard* (BSC)

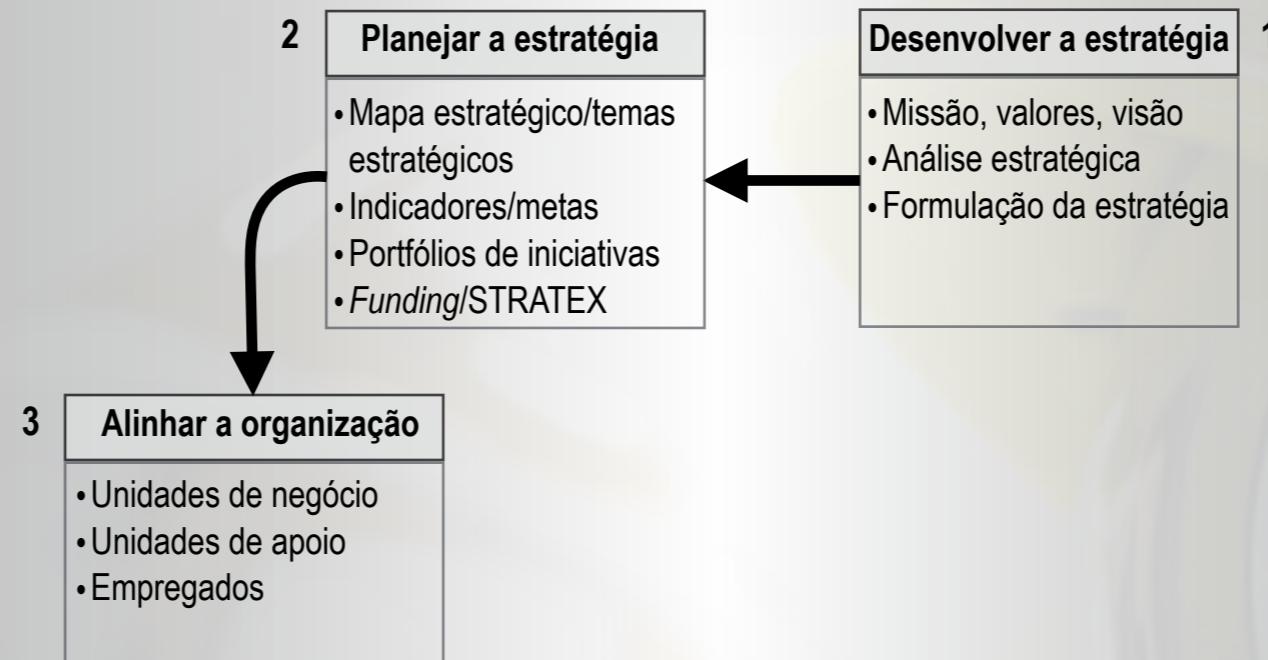


No **estágio 2**, a organização planeja a estratégia utilizando ferramentas como o **mapa estratégico** e o ***balanced scorecard***. Nesse momento, os gestores definem os **objetivos estratégicos**, os **indicadores**, as **metas**, as **iniciativas** e os **orçamentos para subsidiar as ações e a alocação de recursos**. Assim, são analisadas questões relacionadas a: **descrição, forma de medição e financiamento**, aos **programas de ação da estratégia** e os **responsáveis** por liderar sua execução (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).

Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard* (BSC)



No **estágio 3**, após a elaboração do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, os gestores **alinham a organização**, formulando **desdobramentos setoriais** com mapas estratégicos e *balanced scorecards*, interligados e individualizados para todas as unidades organizacionais. Outro elemento fundamental no processo de alinhamento estratégico são os recursos humanos, que, por meio de comunicação formal, **têm seus objetivos e incentivos vinculados aos objetivos estratégicos da empresa** (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).

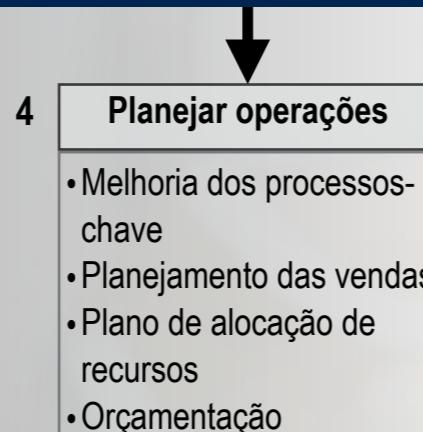
Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard (BSC)*



No **estágio 4**, após alinhadas as unidades organizacionais e os recursos humanos às estratégias da empresa, os gestores dão início ao **planejamento das operações**. Para tanto são utilizadas ferramentas como a **gestão da qualidade e dos processos, a reengenharia, dashboards** (paineis de controle), *rolling forecasts* (previsões rotativas), custeio baseado em atividades, planejamento da capacidade dos recursos e **orçamentação dinâmica**. (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard (BSC)*

2

Planejar a estratégia

Desenvolver a estratégia 1

No **estágio 5**, a preocupação está direcionada para **avaliar se as operações da empresa estão sob controle e se a estratégia está sendo bem executada**. Então, o **monitoramento da execução da estratégia e dos planos operacionais** da empresa promove o **aprendizado sobre os problemas, as barreiras e os desafios que devem ser superados**. Nesse processo, as reuniões de análise da gestão são fundamentais para integrar informações sobre operações e estratégia, além de possibilitarem a **correção dos rumos da empresa frente as mudanças nos ambientes externo e interno** (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).

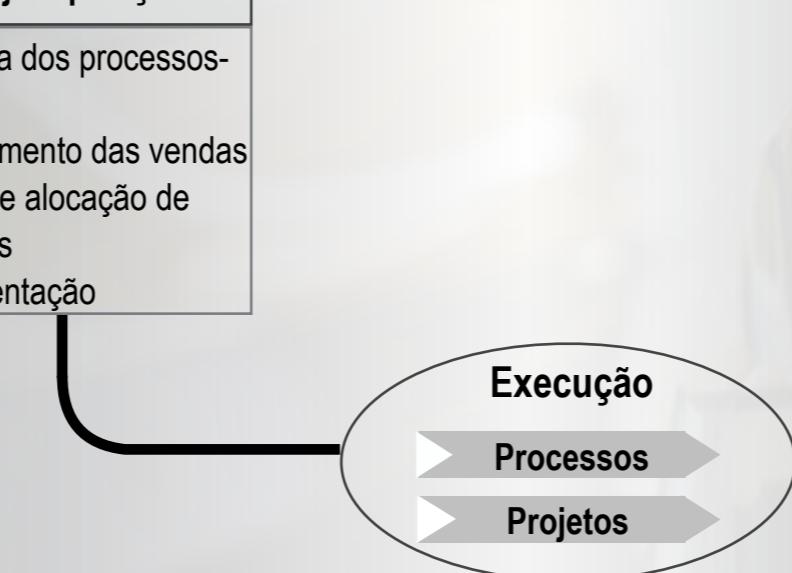
4

Planejar operações

- Melhoria dos processos-chave
- Planejamento das vendas
- Plano de alocação de recursos
- Orçamentação

Monitorar e aprender 5

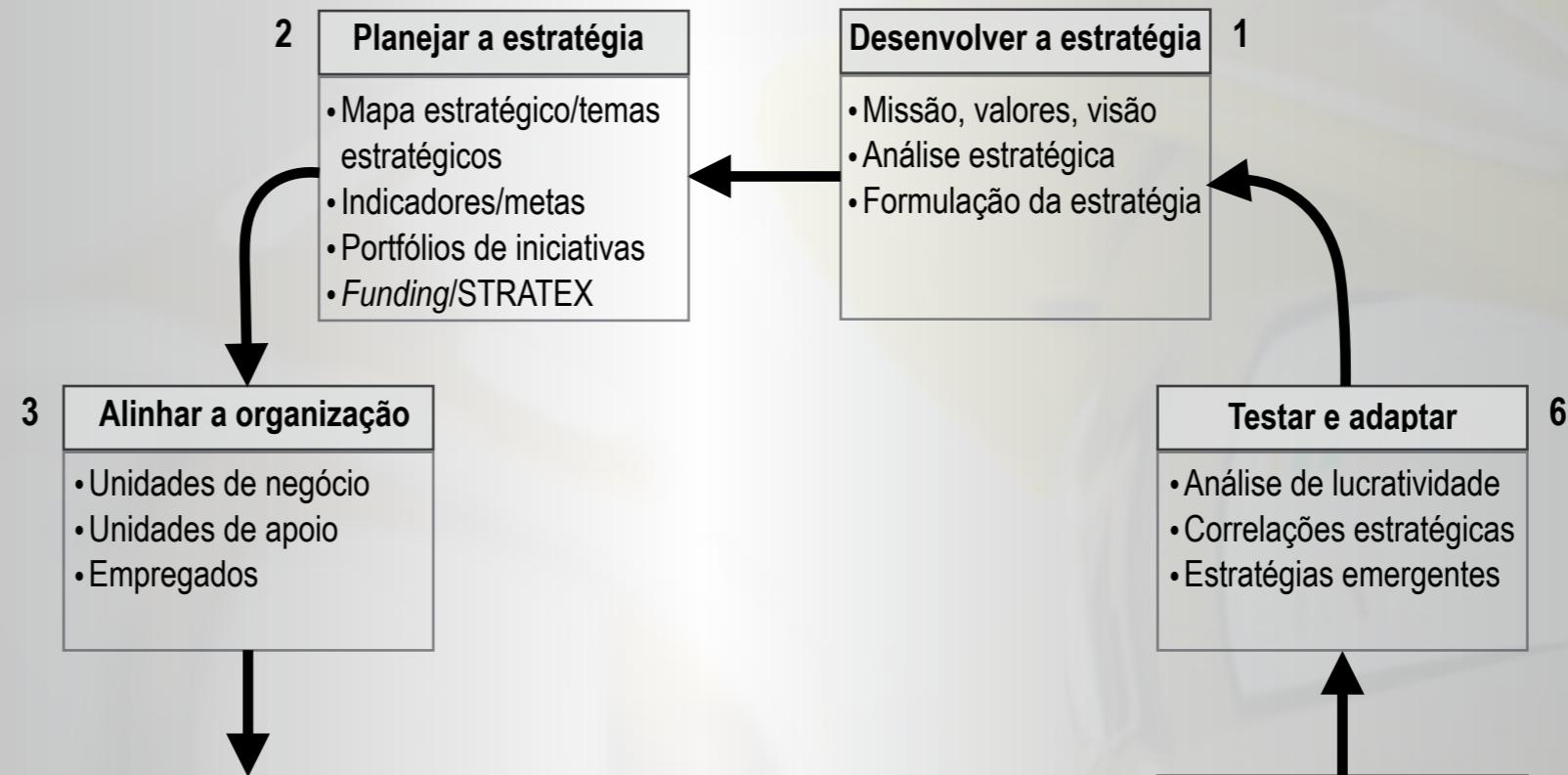
- Avaliações da estratégia
- Avaliações operacionais



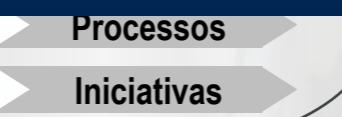
Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard (BSC)*



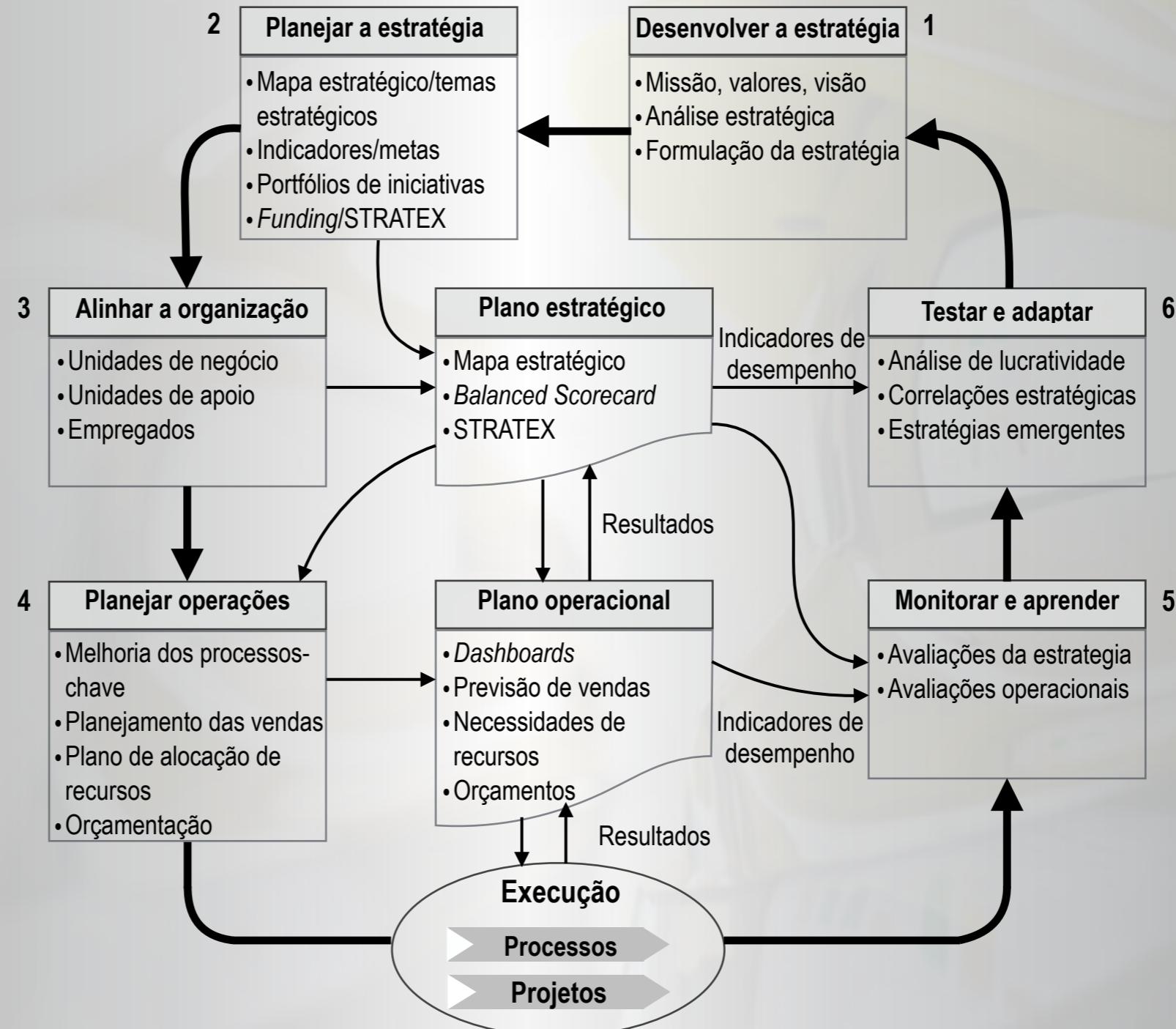
No **estágio 6**, é o momento de se **verificar se a estratégia está funcionando**. Para tanto, os gestores usam os **dados operacionais internos**, provenientes do monitoramento da execução da estratégia, e os dados sobre o ambiente externo e os concorrentes, **para testar e adaptar a hipótese estratégica**. Após isso, é reiniciado outro ciclo em torno do sistema integrado de planejamento estratégico e execução operacional (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O *Balanced Scorecard (BSC)*



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).



# O Plano Estratégico

**O plano estratégico é a materialização do planejamento estratégico.** Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção a ser seguida** pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos – não controláveis** – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

Missão

Visão

Valores

Objetivos Estratégicos

Iniciativas e Ações Estratégicas

Indicadores

Metas

Mapa Estratégico



# Principais elementos do plano estratégico

## Missão

Para Oliveira (2015, p. 113), missão “é uma forma de se traduzir determinado **sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação**, considerando as **tradições e filosofias administrativas** da empresa.





# Principais elementos do plano estratégico

## Missão



Missão é a **razão de ser da empresa**. Nesse ponto procura-se determinar **qual o negócio da empresa, por que ela existe**, ou ainda, em que tipos de **atividades** a empresa deverá **concentrar-se** no futuro. Aqui, procura-se responder às perguntas básicas: “Aonde se quer chegar com a empresa?” “**Quais necessidades e expectativas do mercado** que a empresa pretende **atender?**” (OLIVEIRA, 2015, p. 113).



# Principais elementos do plano estratégico

## Missão

A declaração de missão é uma **descrição breve** (geralmente uma ou duas sentenças) que define a **razão de ser da organização**. A missão deve refletir o **propósito fundamental** da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes (ou, no caso de órgãos públicos ou de entidades sem fins lucrativos, aos cidadãos e beneficiários). A declaração de missão deve informar aos executivos e empregados o objetivo geral para cuja realização eles atuam como equipe na organização. (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 38)





# Principais elementos do plano estratégico

## Missão do CBMDF



Plano atual “Proteger a vida, o meio ambiente e o patrimônio.”



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**



# Principais elementos do plano estratégico

## Visão



Conforme Kaplan e Norton (2009, p. 40), a declaração da visão define “os **objetivos de médio e longo prazos** (três a dez anos) da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo”



# Principais elementos do plano estratégico

## Visão

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um **período de tempo mais longo** e uma **abordagem mais ampla**. Representa o que a empresa **quer ser em um futuro próximo ou distante**. (OLIVEIRA, 2015, p. 45).





# Principais elementos do plano estratégico

## Visão

A visão de futuro, por sua vez, busca focalizar aspectos que precisam **mudar** ou **melhorar** naquilo que a organização **faz**. Traduz, portanto, as aspirações da organização, criando um **clima de envolvimento e comprometimento** com um **estado futuro desenhado, desejado e possível**. (CARNEIRO, 2010, p. 58).





# Principais elementos do plano estratégico

## Visão



Segundo Kaplan e Norton (2009), uma boa declaração de visão deve conter três elementos críticos: um **objetivo ousado**, uma **definição de nicho** e um **horizonte temporal**.



# Principais elementos do plano estratégico

## Visão do CBMDF

**Até 2030, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal atuará como uma Corporação líder e de excelência que garanta a proteção de vidas, ao meio ambiente e ao patrimônio.  
emergenciais nos paiores internacionalmente consagrados.**





# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**



# Principais elementos do plano estratégico

## Valores

Os valores institucionais têm seu foco nas questões **comportamentais** da organização. Estão relacionados a **princípios de conduta** que devem ser seguidos pelas pessoas que compõem a instituição e concorrem para o desenvolvimento de sua **cultura organizacional**. (CARNEIRO, 2010, p. 58).





# Principais elementos do plano estratégico

## Valores



Valores representam o **conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais** de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na prática os valores **consolidam a personalidade da empresa** e proporcionam **sustentação para as suas políticas**, ou seja, o que deve ser decidido e operacionalizado. (OLIVEIRA, 2015, p. 45).



# Principais elementos do plano estratégico

## Valores do CBMDF

### Responsabilidade socioambiental

O CBMDF possui o compromisso de contribuir para a **preservação do meio ambiente** e o **desenvolvimento sustentável** do Distrito Federal. O CBMDF tem o compromisso com o **desenvolvimento social**, trabalhando em conjunto com os seus integrantes, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para **melhorar sua qualidade de vida**.



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**



# Principais elementos do plano estratégico

## Objetivos Estratégicos

Para que os objetivos possam facilitar o alcance de outros, provocando o efeito de sinergia, é preciso que a hierarquia desses objetivos seja equilibrada. Para tanto, devem ser tomados os seguintes cuidados: traduzir as aspirações fundamentais da empresa; fazer com que todos os órgãos da empresa contribuam com uma parcela do esforço geral; levar em conta a necessidade de várias alternativas para sua execução, assim como a relativa eficiência e o custo de cada uma delas; comunicar a todos os interessados para que compreendam as metas da respectiva função e suas relações com os objetivos fundamentais da empresa; e reexaminar e reformular, periodicamente, para serem atualizados de acordo com a mudança das condições do mercado (CHIAVENATO, 2014, p. 233).



# Principais elementos do plano estratégico

## Objetivos Estratégicos do CBMDF

1. Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais.
2. Ampliar a segurança pública com ações preventivas contra incêndios e incidentes.
3. Aprimorar a responsabilidade socioambiental da corporação.
4. Consolidar a governança corporativa.
5. Aperfeiçoar a gestão.
6. Garantir a infraestrutura adequada às atividades operacionais e administrativas.



# Principais elementos do plano estratégico

## Objetivos Estratégicos do CBMDF

7. Modernizar o atendimento e despacho operacional.
8. Capacitar e gerir por competências.
9. Valorizar o profissional bombeiro-militar.
10. Desenvolver pesquisas e a Gestão do Conhecimento.
11. Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia.



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**

Processo de gestão de iniciativas	Objetivo	Barreiras	Ferramentas capacitadoras
<b>1. Escolha as iniciativas estratégicas</b>  De que programas e projetos nossa estratégia precisa?	Definir o portfólio de iniciativas estratégicas necessárias para fechar cada uma das lacunas de desempenho.	Os investimentos estratégicos são justificados individualmente nas diferentes partes da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portfólios de iniciativas para cada tema estratégico.</li> </ul>
<b>2. Financie a estratégia</b>  Como financiar nossas iniciativas estratégicas?	Definir a fonte de financiamento das iniciativas estratégicas, à parte do orçamento operacional.	O financiamento de um portfólio de iniciativas estratégicas que envolvam as diversas partes da organização é contrário à estrutura hierárquica e departamental do processo orçamentário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>STRATEX</li> <li>Iniciativas estratégicas priorizadas</li> </ul>
<b>3. Defina responsabilidade e prestação de contas</b>  Quem liderará a execução das iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidade e prestação de contas pela execução das ações estratégicas que envolvam as mais diversas partes da organização.	Os membros da equipe executiva são, geralmente, responsáveis pela gestão de seus respectivos “silos”, sejam eles unidades de negócio ou unidades funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes executivos de temas</li> <li>Equipes de temas</li> </ul>



# Principais elementos do plano estratégico

## Iniciativas e Ações Estratégicas

1. Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais.
  - 1.1. Realizar concurso público de ingresso na Corporação.
  - 1.2. Aprimorar o atendimento e despacho das emergências urbanas.
  - 1.3. Atualizar o Plano de Emprego Operacional e normas operacionais.
  - 1.4. Mapear e melhorar os processos finalísticos, bem como atualizar os indicadores de desempenho.
  - 1.5. Construir e reformar as unidades operacionais.
  - 1.6. Ampliar as parcerias para operações BM.
  - 1.7. Propor e empregar os ciclos operacionais das diversas operações BM.



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

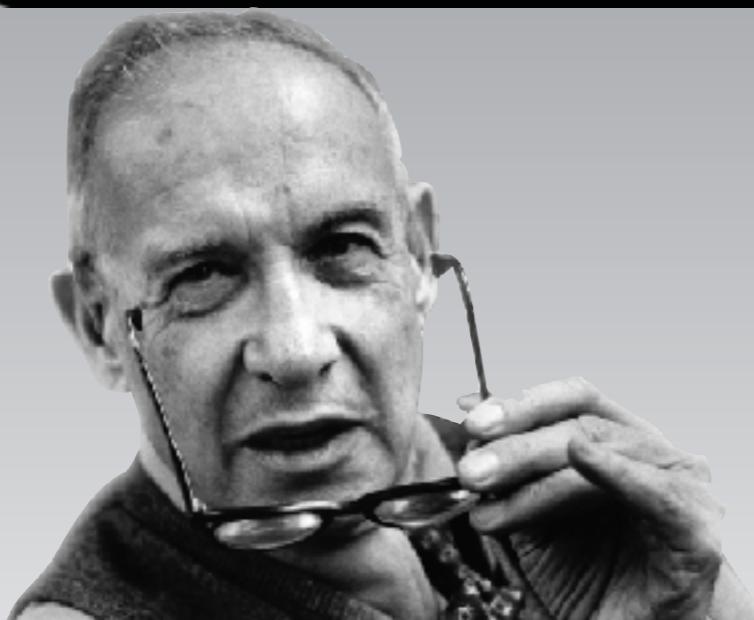
**Mapa Estratégico**



# Principais elementos do plano estratégico

## Indicadores

Servem para **monitorar e avaliar a gestão**, acompanhar o **alcance das metas**, identificar os avanços e as melhorias na qualidade dos serviços prestados, identificar necessidade de correções e de mudanças de rumos, etc.





# Principais elementos do plano estratégico

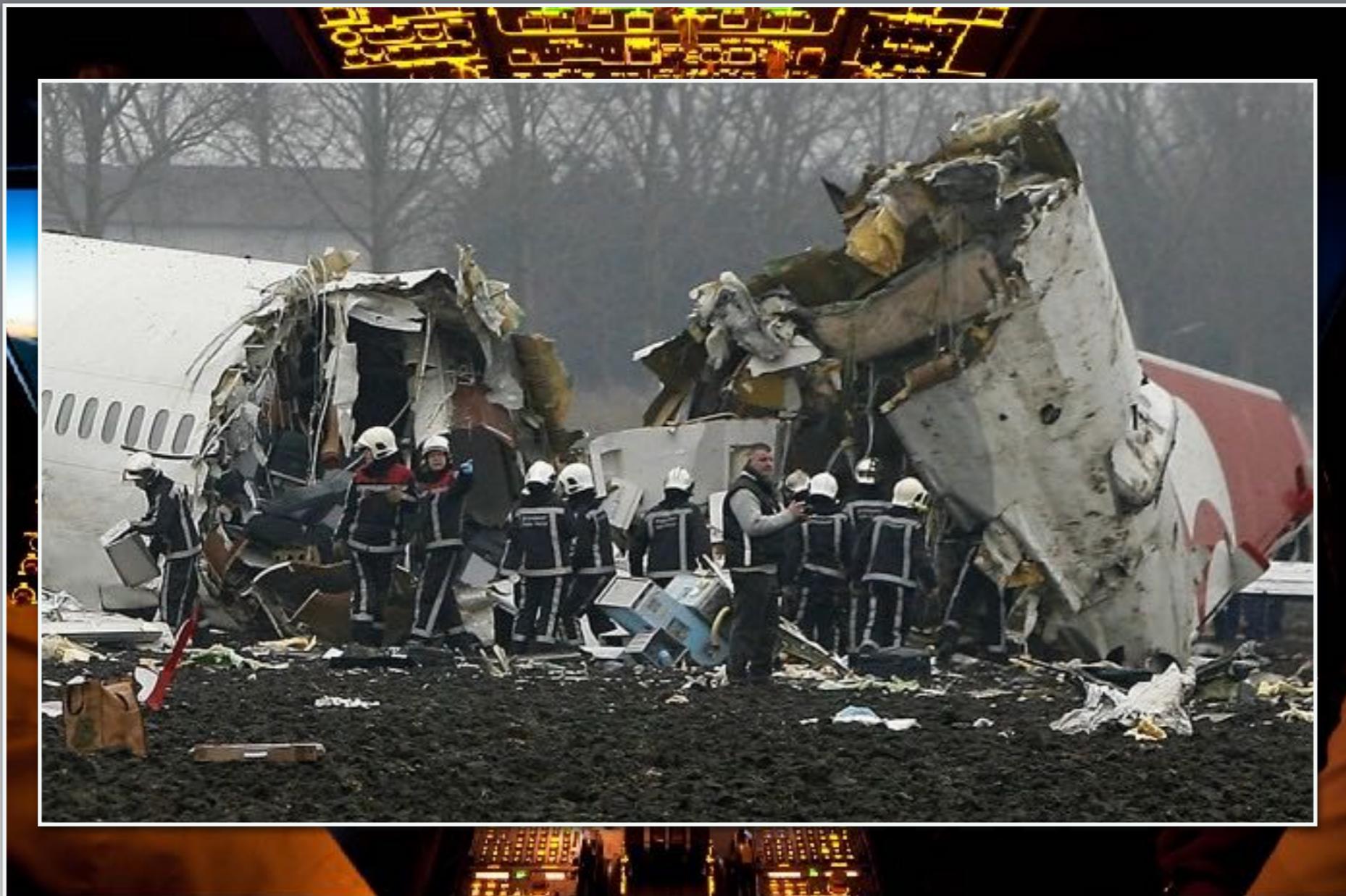
## Indicadores

De acordo com Carneiro (2010), a métrica do indicador deve ser clara e significativa, podendo ser percentual, relação entre mais de um elemento ou simples quantificação. Os indicadores podem ser classificados em: indicadores de desempenho ou indicadores de sucesso. “Indicadores de desempenho – *Key Performance Indicator*, do inglês (KPI) – são indicadores que medem a eficiência. Referem-se ao processo, ao trabalho, ao esforço e não aos resultados em si”. “Indicadores de sucesso – *Key Success Indicator*, do inglês (KSI) – são indicadores que medem a efetividade. Referem-se aos impactos ou resultados”. (CARNEIRO, 2010, p. 19, tradução do autor).



# Principais elementos do plano estratégico

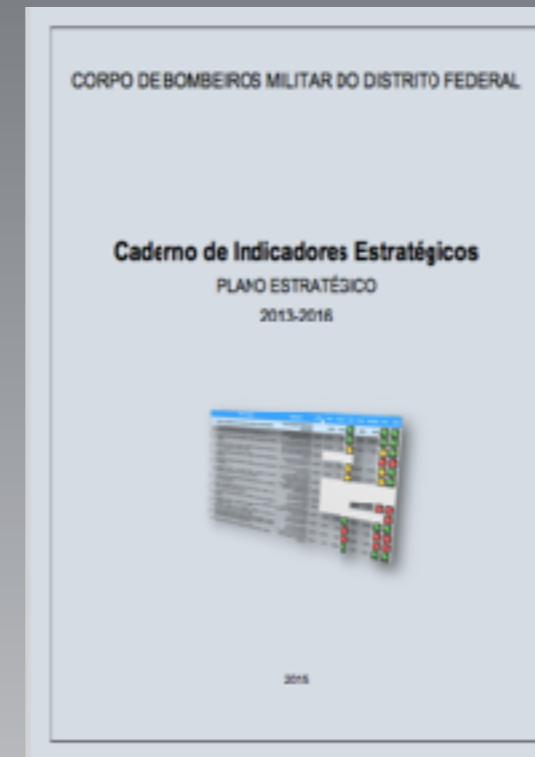
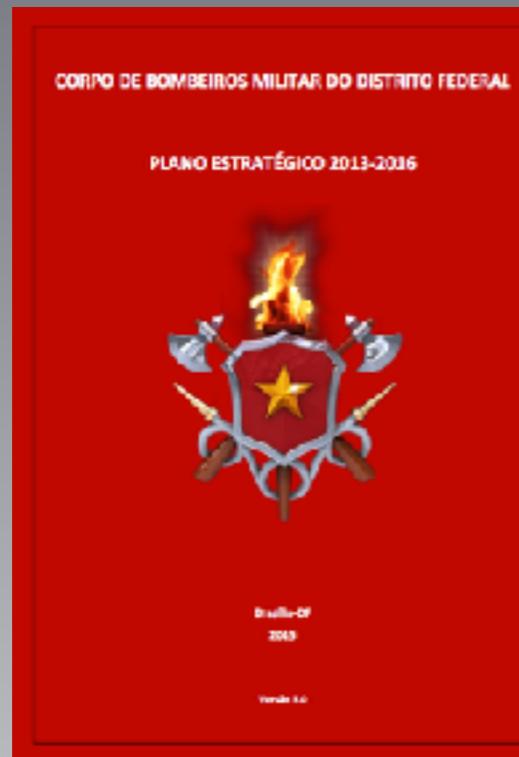
## Indicadores



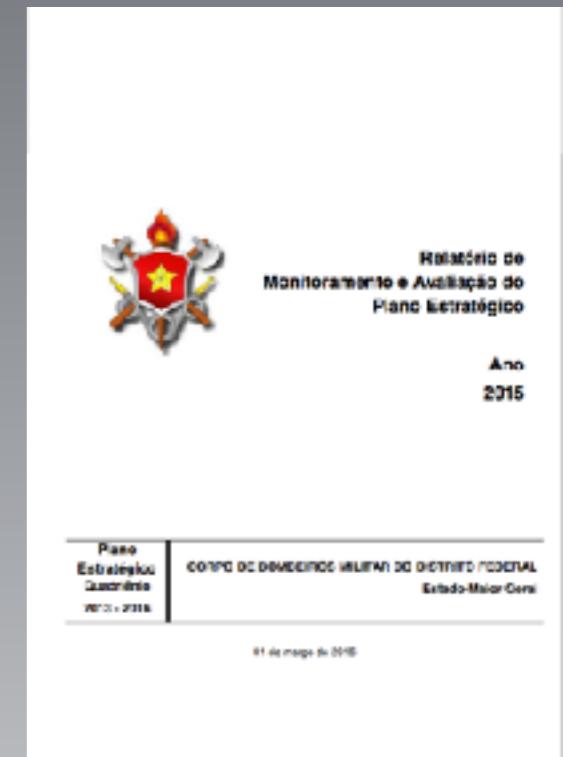


# Principais elementos do plano estratégico

## Indicadores



Ficha Técnica do Indicador	
Objetivo Estratégico 1	Obter excelência nos serviços prestados à comunidade.
Ação estratégica 1.13	Realizar concurso público para possibilitar o ingresso de bombeiros militares.
<b>Indicador 1.13</b> % reposição da tropa (percentual anual de ingresso comparado a inatividade)	
Descrição:	Varição percentual entre as vacâncias e provimentos de pessoal no efetivo do CBMDF.
Fórmula de cálculo:	$I = \left( \frac{\text{Total de Provimentos}}{\text{Total de Vacâncias}} - 1 \right) \times 100$
Legenda:	I : Indicador Provimentos: Inclusão de Voluntários Matrícula de Alunos no CFO Reinclusão Admissão Readmissão Outros Vacâncias: Reposição remunerada Reforma Licenciamento Exclusão Desligamento Exoneramento Desligamento Outros
Unidade de medida:	%
Periodicidade:	Meta - anual Medição - trimestral
Fonte de dados:	MAPA DEMONSTRATIVO DO EFETIVO DO CBMDF Força de Trabalho Militar - Efetivo Existente
OBM responsável:	Diretoria de Gestão de Pessoal - DIGEP
Série Histórica:	2013 2014 2015 2016
Previsto (meta):	4% 5% 5% 5%
Realizado (medição):	1 1 1 1
Interpretação:	O indicador afera a execução da ação no período de 2013 a 2016. Quanto maior for o valor mensurado, maior a corporação terá reposição do efetivo de bombeiros-militares. As metas estipuladas buscam uma reposição progressiva até 2016.
Limitações:	Como o indicador é cumulativo até 2016, na ausência de medição atualizada será mantido o último valor aferido.
Parâmetros de avaliação:	A medição trimestral é cumulativa e deve ser avaliada proporcionalmente à meta anual. O indicador parte da premissa da execução proporcional de 3/12 da meta anual, por trimestre. Situação do indicador (medição comparada a meta): Indicador vermelho < 25%: situação crítica, que exige intervenção imediata da OBM responsável e órgão superior; 25% < Indicador amarelo ≤ 80%: situação de alerta, que exige justificativa e ação planejada da OBM responsável, para atingimento da meta; 80% < Indicador verde ≤ 100%: situação de normalidade, que exige continuidade efetiva da OBM responsável, para manter o cumprimento da meta.



**Metodologia**  
*Balanced Scorecard*  
**4 Perspectivas**

**7 Objetivos**  
**84 Ações e**  
**90 Indicadores**  
**Estratégicos**

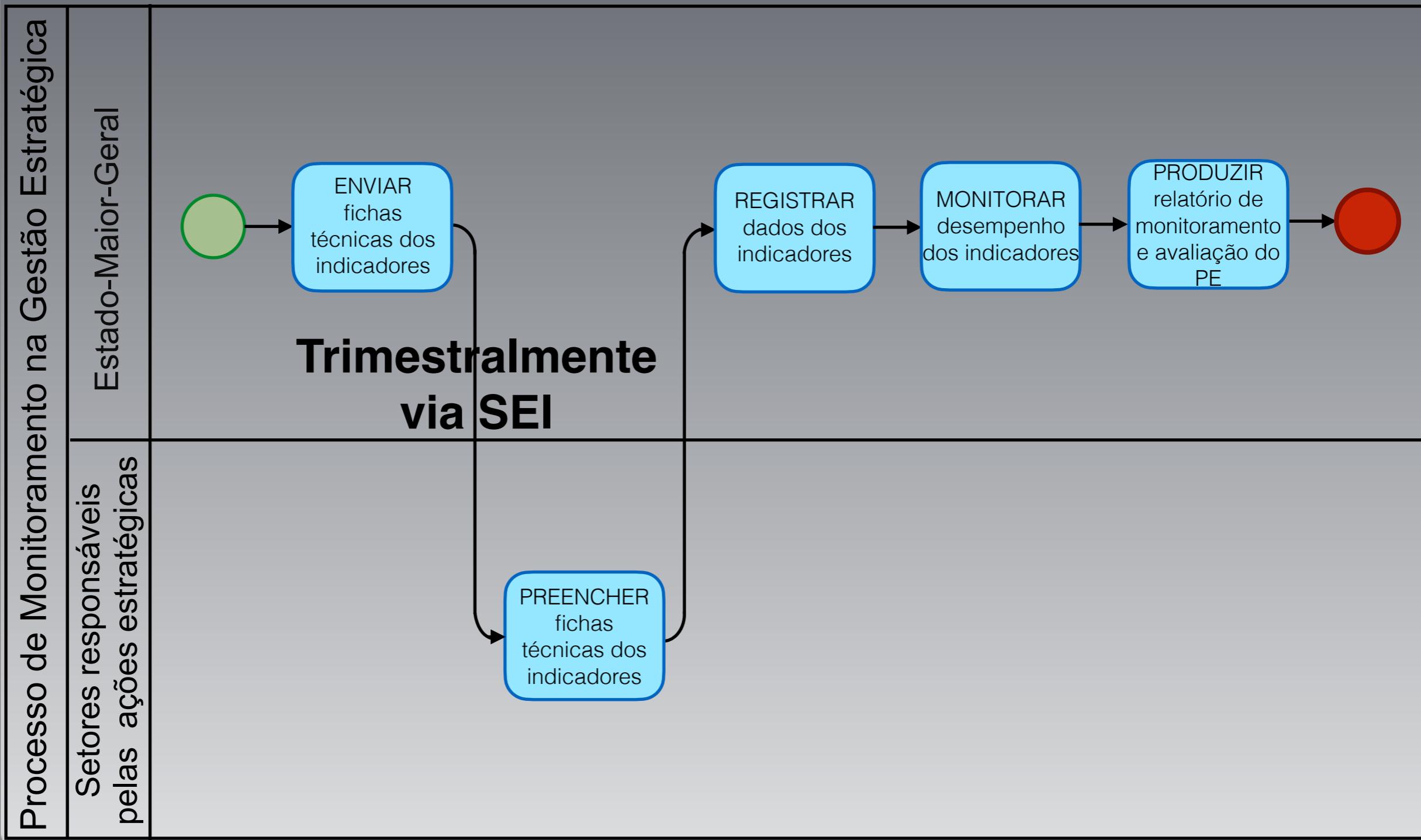
Fonte: CBMDF (2016).

Planejamento Estratégico - Ten. Cel. Luís Cláudio



# Principais elementos do plano estratégico

## Indicadores



Fonte: CBMDF (2016).



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**



# Principais elementos do plano estratégico

## Metas

Finalmente, é importante lembrar que as metas de cada tema estratégico devem ser subsidiadas e agrupadas pelos objetivos estratégicos que corroboram para o alcance de suas metas. As metas dos objetivos de cada tema estratégico não devem ser definidas isoladas, mas, sim, relacionar-se com as metas dos demais objetivos do tema estratégico, numa cadeia lógica de causa e efeito. Esse procedimento, reforça o alinhamento estratégico e direciona os esforços, evitando o retrabalho e conferindo maior eficiência na gestão da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 93).



# O Plano Estratégico

O **plano estratégico** é a **materialização** do **planejamento estratégico**. Planejamento estratégico é o **processo administrativo** que proporciona **sustentação metodológica** para se estabelecer a **melhor direção** a ser seguida pela **empresa**, visando ao otimizado grau de **interação com os fatores externos** – não controláveis – e atuando de forma **inovadora e diferenciada**. (OLIVEIRA, 2015).

## Principais elementos

**Missão**

**Visão**

**Valores**

**Objetivos Estratégicos**

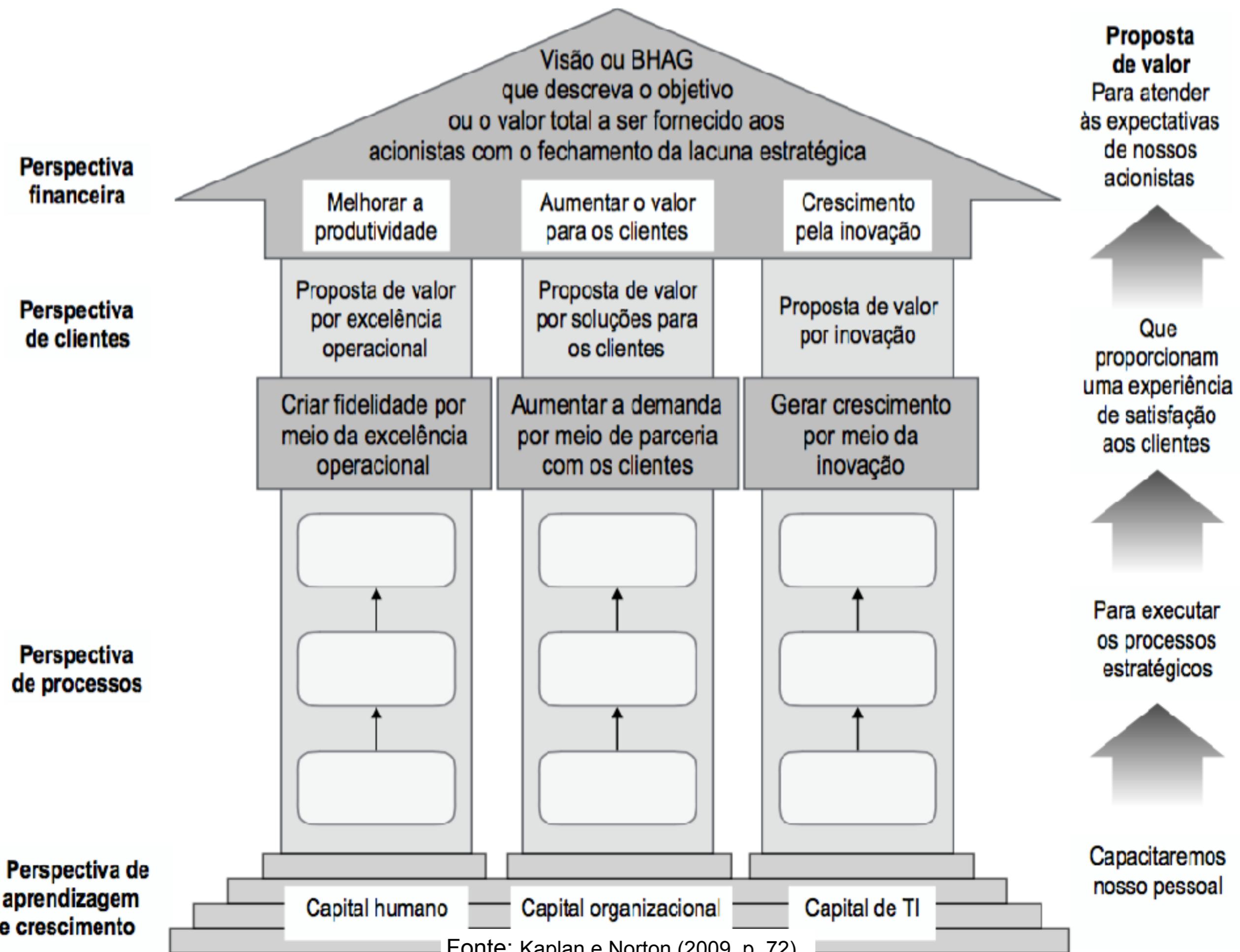
**Iniciativas e Ações Estratégicas**

**Indicadores**

**Metas**

**Mapa Estratégico**

## A estratégia compõe-se de vários temas paralelos e complementares





# Principais elementos do plano estratégico

## Mapa estratégico do CBMDF 2013-2016

### MISSÃO

Proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente.

### VISÃO

Ser referência para a sociedade pela excelência dos serviços prestados em sua área de atuação, por meio da qualificação de seus integrantes, da gestão estratégica da instituição, do constante reequipamento e da inovação tecnológica.

Perspectiva da sociedade

1. Obter a excelência nos serviços prestados à comunidade.

Perspectiva dos processos internos

2. Otimizar a gestão estratégica e administrativa da Corporação.

3. Otimizar o atendimento à saúde dos bombeiros militares e dependentes.

4. Otimizar o emprego da Tecnologia da Informação e de Comunicação

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

5. Obter a excelência no desenvolvimento de pesquisas na área de atuação.

6. Obter a excelência na formação e capacitação de bombeiros

Perspectiva financeira

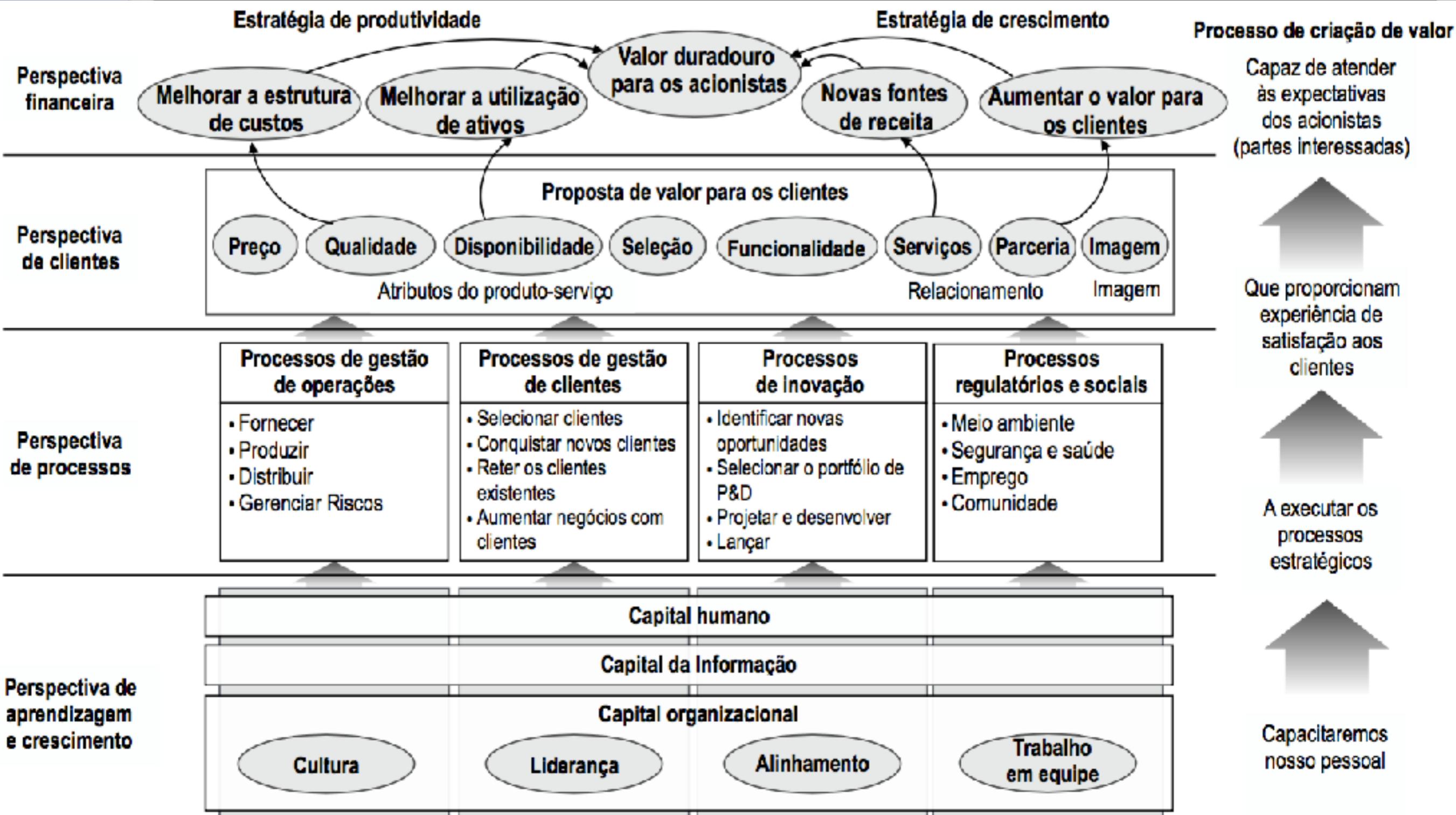
7. Otimizar a gestão orçamentária e financeira da Corporação

Fonte: CBMDF (2016).

Planejamento Estratégico - Ten. Cel. Luís Cláudio



# Principais elementos do plano estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 101).



# Principais elementos do plano estratégico

## Mapa estratégico do CBMDF 2017-2024

**VISÃO:** Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal com foco no cidadão e com responsabilidade socioambiental, realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais nos padrões internacionalmente consagrados.



Ampliando a segurança da população do DF

Protegendo vidas, patrimônio e meio ambiente.

Para executar os processos estratégicos

Valorizaremos e capacitaremos nosso pessoal

Captaremos novas fontes de recursos



# Principais elementos do plano estratégico

## Mapa estratégico do CBMDF 2025-2030



34 | Plano estratégico do CBMDF 2025-2030

<b>MISSÃO</b>	Proteger a vida, o meio ambiente e o patrimônio.			
<b>VISÃO</b>	Até 2030, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal atuará como uma Corporação líder e de excelência que garanta a proteção de vidas, ao meio ambiente e ao patrimônio.			
<b>CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE</b>	Aprimorar a gestão do atendimento das emergências e desastres com base em padrões internacionais.	Promover a prevenção, a fiscalização e a investigação de sinistros com danos à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.	Aprimorar a percepção de valor dos serviços prestados pelo CBMDF, com ênfase nos atendimentos operacionais.	Aprimorar o relacionamento com instituições para maximizar o valor agregado dos serviços do CBMDF nas atuações em nível nacional e internacional.
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Consolidar as boas práticas de governança na corporação com foco na execução de serviços bombeiro militar de interesse da sociedade.	Garantir a infraestrutura logística de suprimentos, de bens e serviços apropriada às atividades operacionais e administrativas.	Intensificar a utilização da metodologia da gestão de riscos como ferramenta de melhoria de processos internos.	Aplicar das boas práticas de integridade como agregador de valor social.
<b>PESSOAS, APRENDIZAGEM, CRESCIMENTO E TECNOLOGIA</b>	Promover a expertise para a realização das atividades bombeiro militar por meio da educação corporativa, da gestão do conhecimento e da inovação.		Impulsionar a Qualidade de Vida Bombeiro Militar.	Intensificar o uso dos sistemas de informação na tomada de decisão qualificada.
<b>FINANCEIRA</b>	Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia			





# O *Balanced Scorecard (BSC)*

## Desenvolver a estratégia 1

- Missão, valores, visão
- Análise estratégica
- Formulação da estratégia

No **estágio 1**, os gestores desenvolvem a estratégia, usando ferramentas como a matriz SWOT. Aqui são levantadas questões como: Em que negócio a empresa atua? Por quê? Qual é a missão, os valores e a visão de futuro? Os gestores revisam e analisam as grandes mudanças que ocorrem nos ambientes externo e interno, além do progresso da estratégia existente? Então, a equipe executiva desenvolve e divulga a agenda de mudança estratégica, que explica a necessidade de mudanças estratégicas. (KAPLAN; NORTON, 2009, grifo nosso).



# Formulação de Estratégias

Matriz SWOT





# Formulação de Estratégias

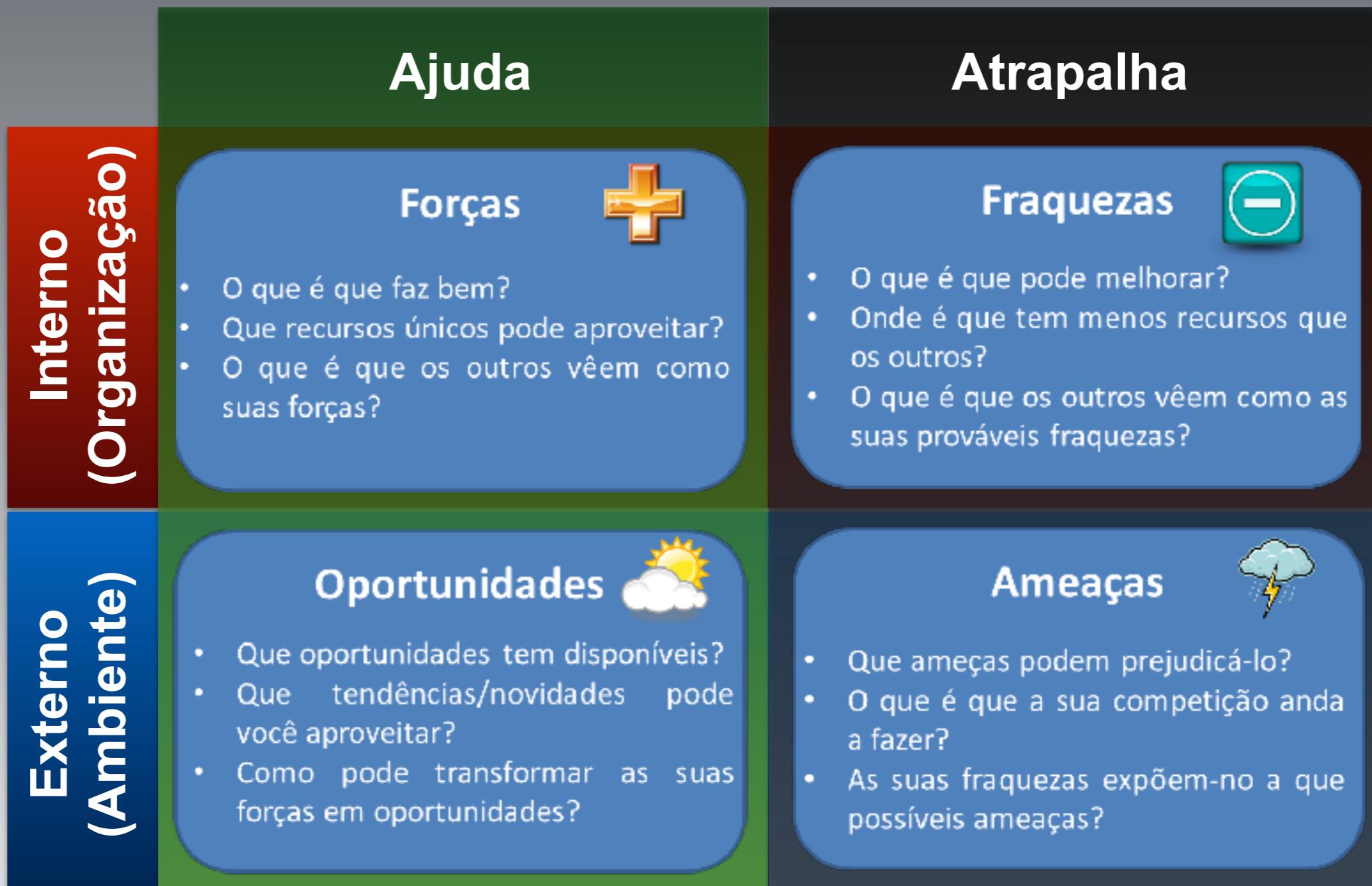
## Matriz SWOT





# Formulação de Estratégias

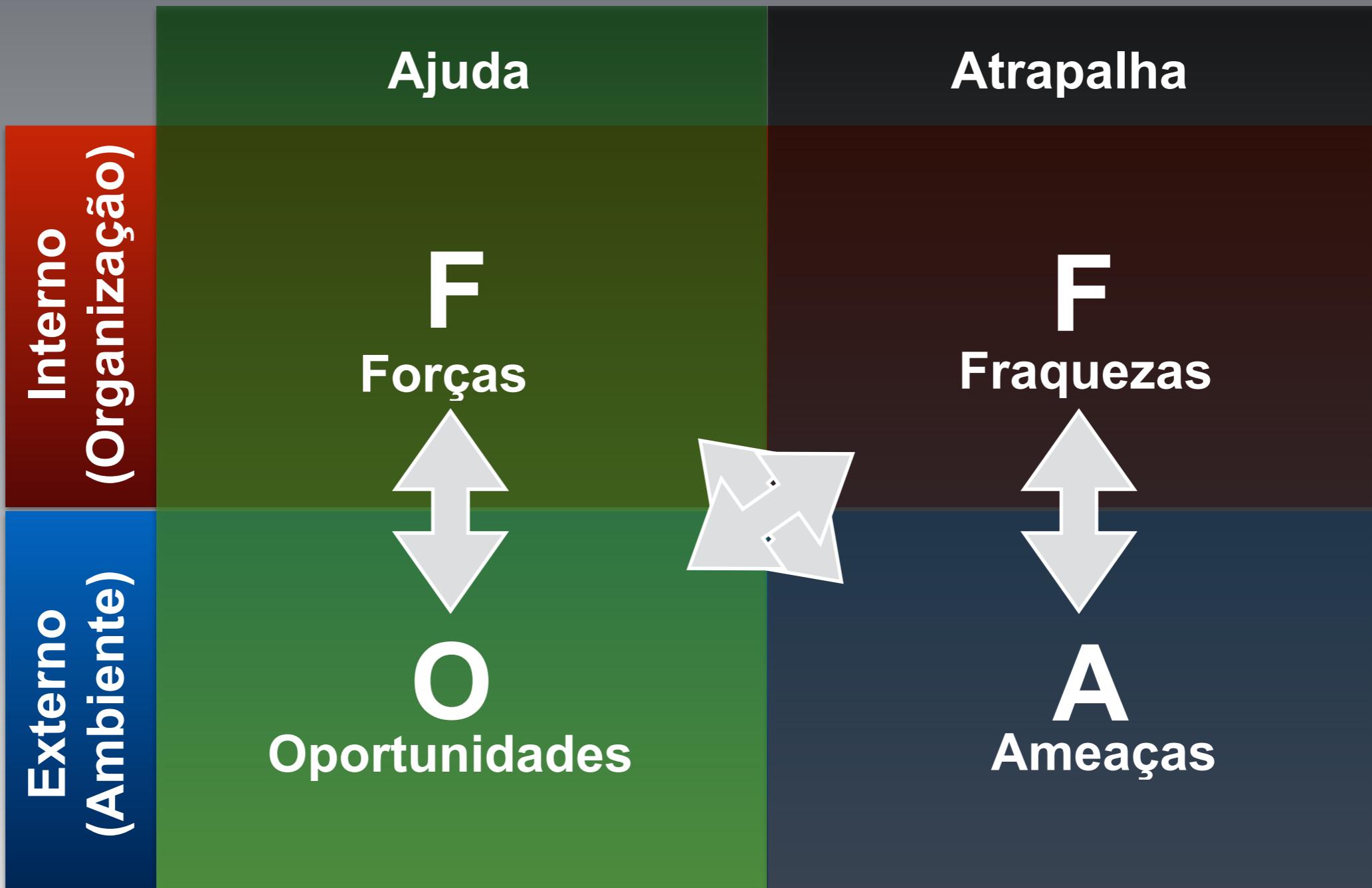
## Matriz SWOT





# Formulação de Estratégias

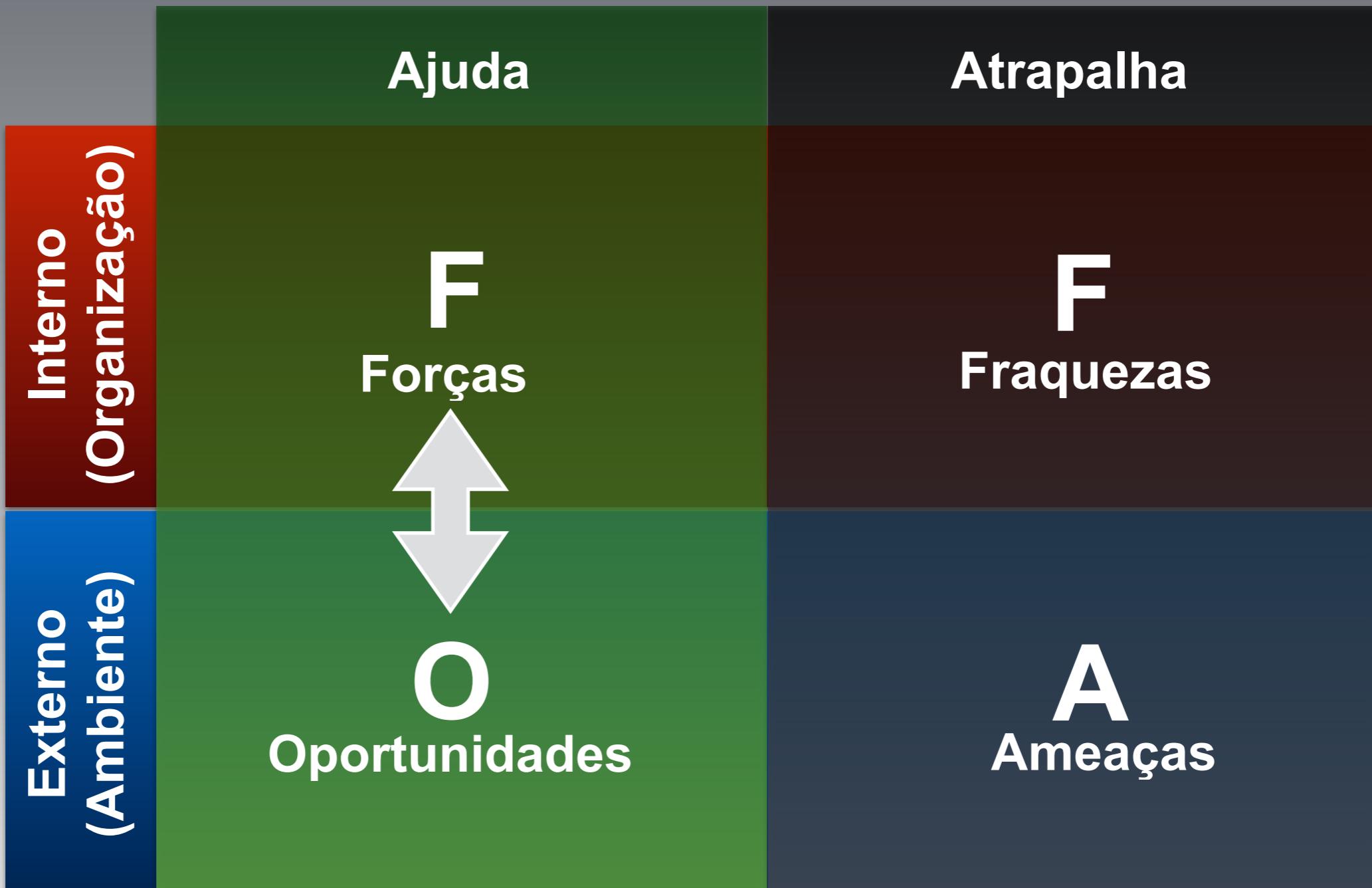
## SWOT Cruzada





# Formulação de Estratégias

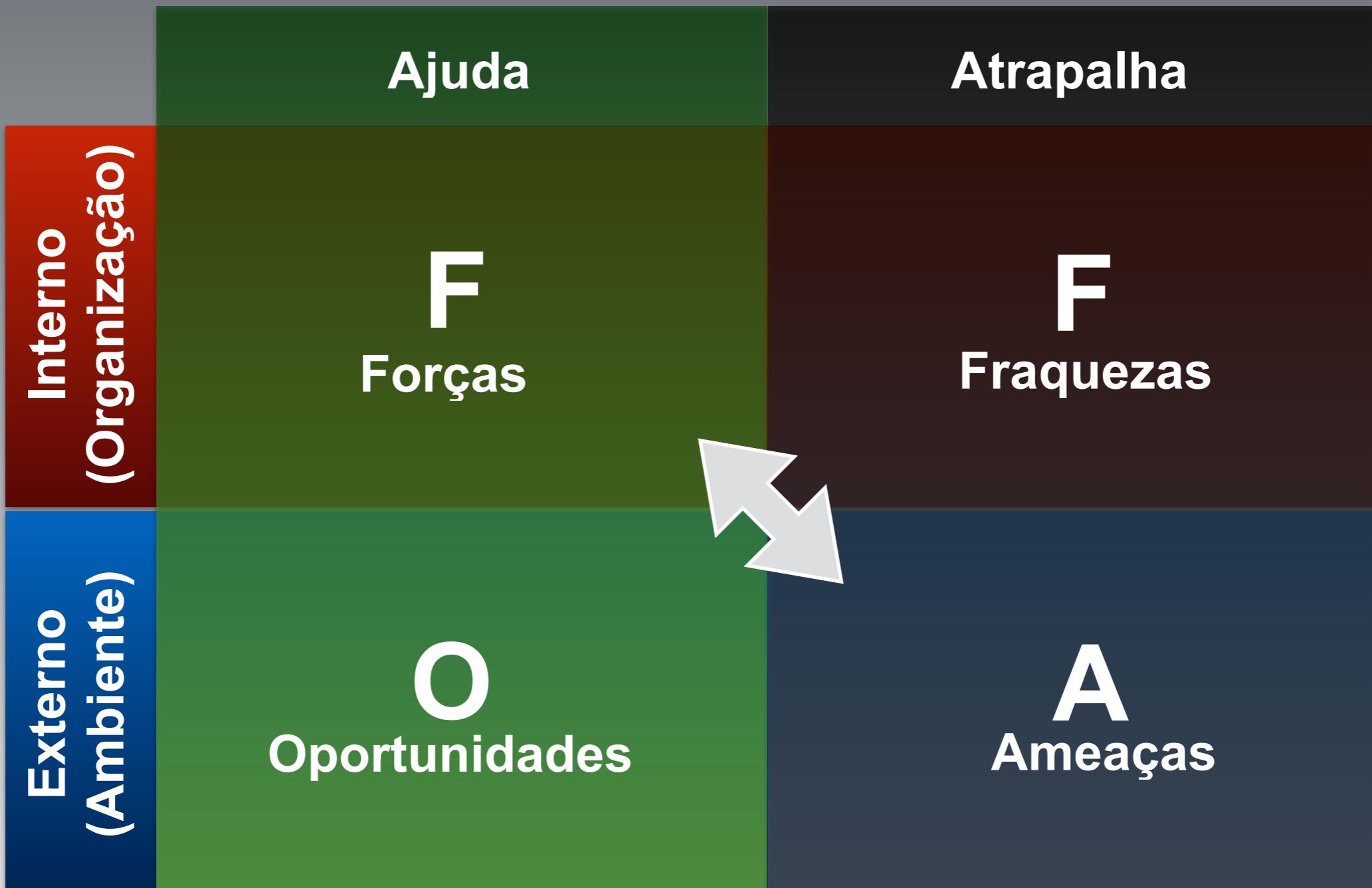
Estratégia Ofensiva





# Formulação de Estratégias

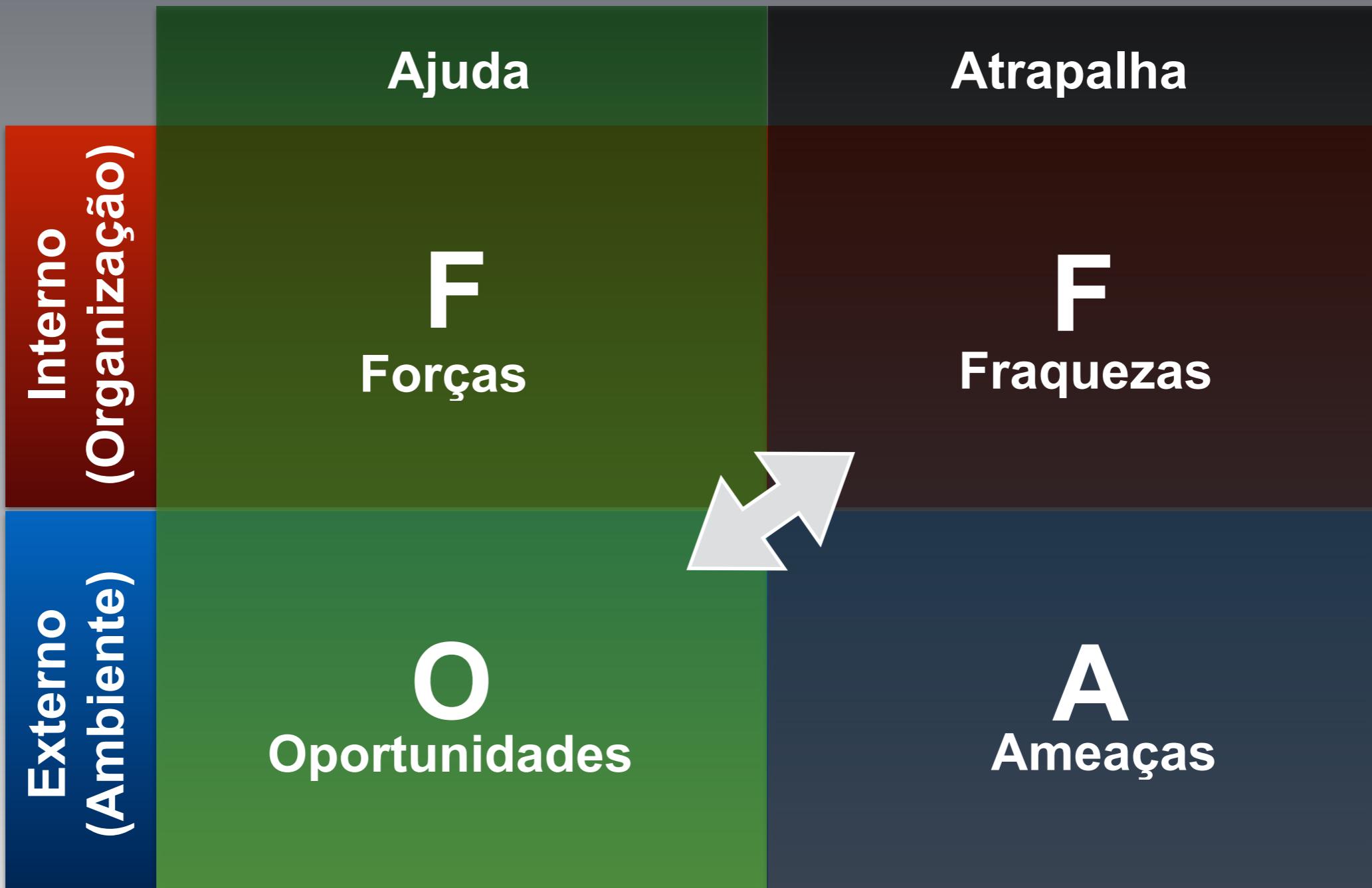
Estratégia de Confronto





# Formulação de Estratégias

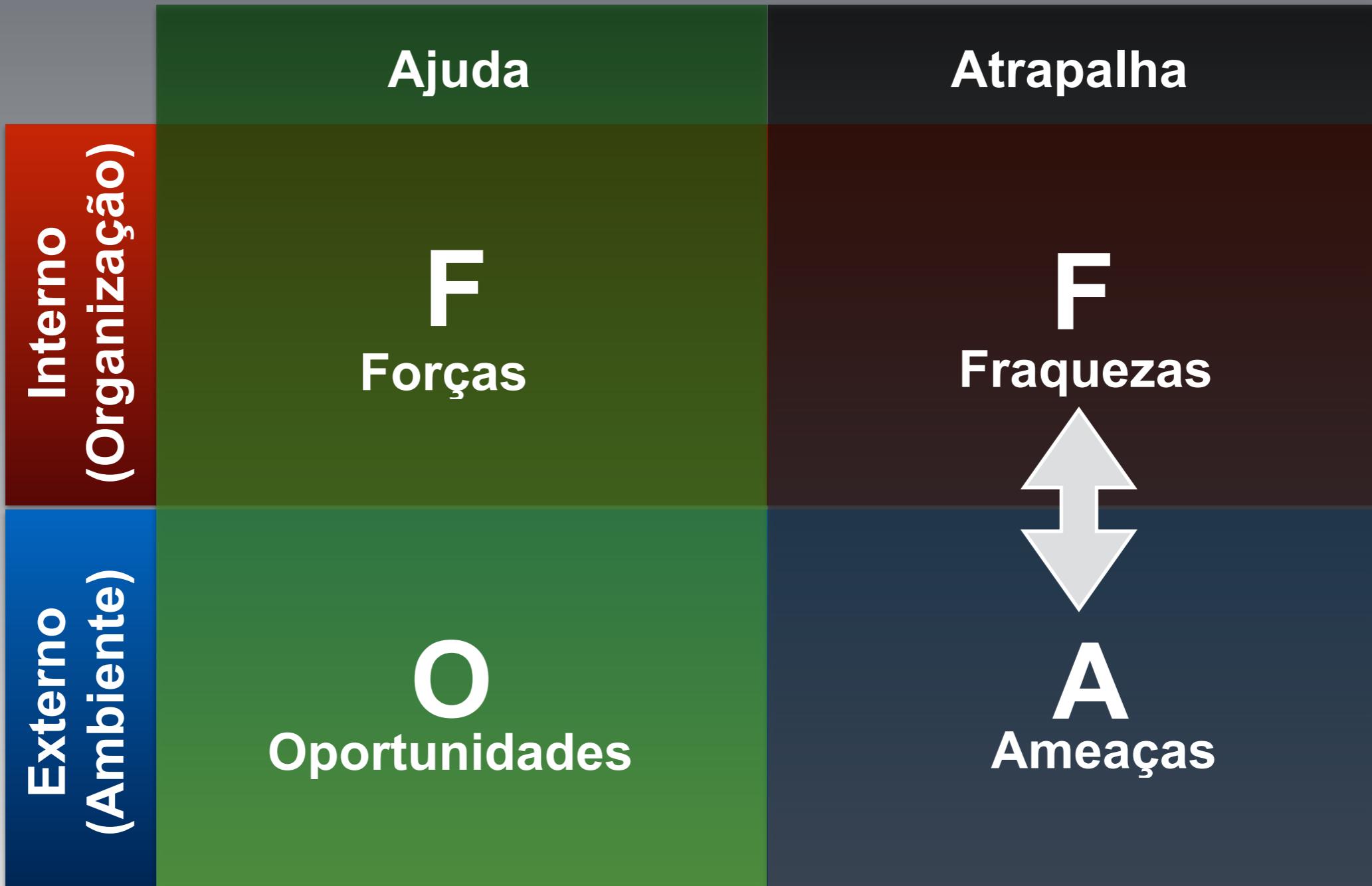
Estratégia de Reforço





# Formulação de Estratégias

Estratégia Defensiva





## Orientação SWOT

BSC	Pontos fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
Financeira	Atuais pontos fortes e pontos fracos do desempenho financeiro.		Oportunidades de aumento da receita e de melhoria da produtividade, capazes de fechar a lacuna entre desempenho corrente e objetivo financeiro sobrejacente.	Ameaças à sustentação ou a melhoria do desempenho financeiro; ameaças de concorrentes que influenciarão nossa estratégia defensiva e definirão a extensão e a velocidade dos aprimoramentos necessários.
Clientes	Atuais pontos fortes e pontos fracos de nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes, dos concorrentes e do mercado.		Oportunidades de expandir a base de clientes, de mirar novos mercados e de melhorar a estratégia de proposta de valor para os clientes, conforme a percepção dos clientes e suas exigências.	Ameaças impostas por clientes e concorrentes.
Processos	Pontos fortes de nossos processos internos; onde podemos superar.	Pontos fracos de nossos processos internos e cadeia de valor.	Oportunidades de melhoria dos processos internos para aproveitar outras oportunidades.	Ameaças decorrentes de pontos fracos nos processos internos.
Crescimento	Pontos fortes e pontos fracos em pessoas, cultura, competências essenciais e capacidades estratégicas.		Oportunidades de desenvolver a cultura, as competências e as capacidades para a realização das prioridades estratégicas.	Ameaças e riscos à execução da estratégia, em consequência de deficiências nas capacidades de nosso pessoal, estrutura, competências e cultura.



## Trabalho/Avaliação

### Construção de um Plano de Ação Setorial Anual - PLASA

1. Escolher Departamento ou Estado Maior Operacional (perspectivas BSC)
  - 1.1. Descrever as competências do setor LOB(DECRETO Nº 7.163/2010)
  - 1.2. Fazer a matriz SWOT do setor escolhido
  - 1.3. Fazer a análise cruzada da matriz SWOT
  - 1.4. Descrever as estratégias ofensivas, de confronto, de reforço e de defesa (mínimo 3 e no máximo 5 para cada tipo)
  - 1.5. Fazer o alinhamento das estratégias setoriais com o PLANES
  - 1.6. Transformar as estratégias em projetos por meio do 5W2H e Canvas



# Plano de Ação

5W2H

What?

O que?

How?

Como?

Why?

Por que?

How much?

Quanto?

When?

Quando?

Who?

Quem?

Where?

Onde?

O que? Por que? Como? Quando? Quem? Onde? Quanto?



Dores que precisam ser sanadas, problemas.



O que farei para sanar os problemas e até quando

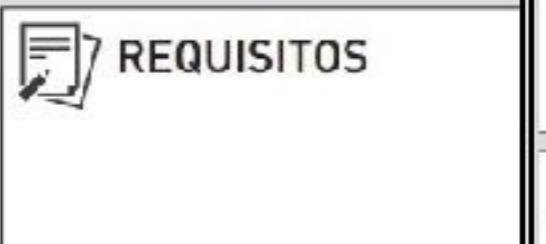


Nova e melhor realidade após a implementação do projetos. Deve ter relação com a justificativa.

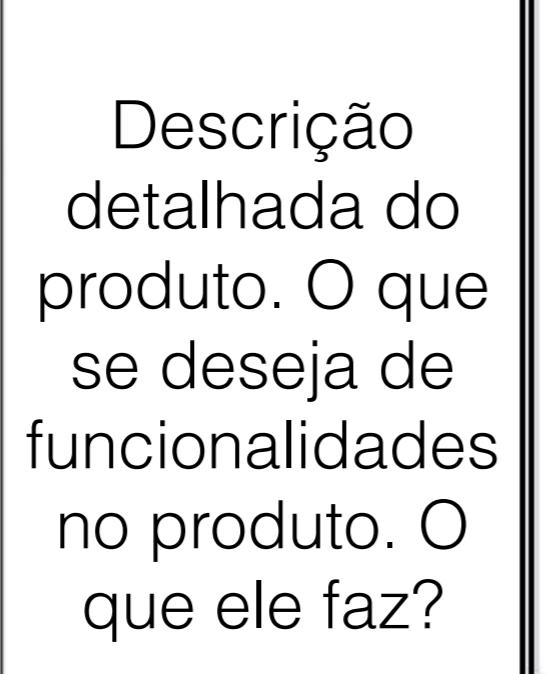
Por que?



Qual é o produto?



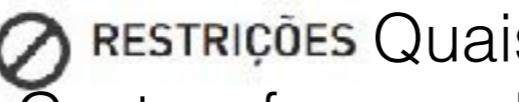
Descrição detalhada do produto. O que se deseja de funcionalidades no produto. O que ele faz?



Partes interessadas positivamente e negativamente



Integrantes internos Equipe, quem é ou quem pode ser? Se preciso capacitar. Quem?



Quais limitações? Custo, fornecedores, não há previsão no PARF, recursos humanos limitados. Interna resposta a determinado risco



Verdades. Supor que determinado elemento externo vai dar certo



Detalhar as entregas por fases. Blocos de entregas dissociada

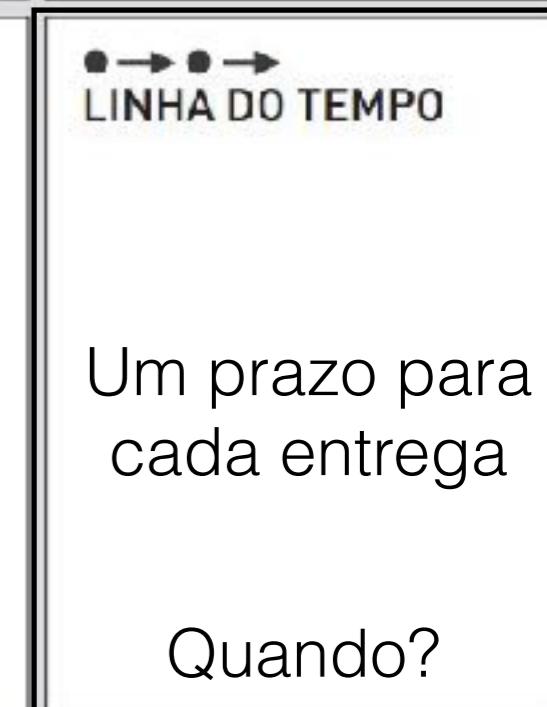


Um custo para cada entrega

Quanto?



Tudo que pode dar errado no projeto. Observar as premissas



Um prazo para cada entrega

Quando?

Project Model Canvas



# Trabalho/Avaliação

## Construção de um Plano de Ação Setorial Anual - PLASA

1. Escolher Departamento ou Estado Maior Operacional (perspectivas BSC)
  - 1.1. Descrever as competências do setor LOB(DECRETO Nº 7.163/2010)
  - 1.2. Fazer a matriz SWOT do setor escolhido
  - 1.3. Fazer a análise cruzada da matriz SWOT
  - 1.4. Descrever as estratégias ofensivas, de confronto, de reforço e de defesa (mínimo 3 e no máximo 5 para cada tipo)
  - 1.5. Fazer o aninhamento das estratégias setoriais com o PLANES
  - 1.6. Transformar as estratégias em projetos por meio do Canvas
  - 1.7. Preencher o PLASA



# Construção de um Plano de Ação Setorial Anual - PLASA

## PLANO DE AÇÃO SETORIAL ANUAL - 2016

<b>OBM:</b>	Estado-Maior-Geral								
<b>Objetivo Estratégico:</b>	6. Obter excelência na formação e capacitação de bombeiros.								
<b>Ação Estratégica:</b>	6.11 Aprovar Lei de ensino.								
<b>Indicador:</b>	Lei aprovada						<b>Meta<sup>1</sup></b>	100%	
							<b>Situação<sup>2</sup></b>	Atrasada	
Status		Cronograma			Estimativas			Responsabilidades	
Projetos <sup>3</sup>	Etapas	Atividades	Data de inicio (dd/mm/aa)	Data de termino (dd/mm/aa)	Custo (R\$)	Militar responsável (Posto/Graduação e Nome)	Setor responsável (Interno)	Setores participantes (externo)	Situação <sup>4</sup> (Atrasada ou Iniciada ou no prazo ou concluída.)
Lei de ensino	1. Proposta	1.1 Elaboração	11/01/16	23/07/16	0,00	TC Horas	SELEGI	AJUR/CAB Casa Militar	
		1.2 Deliberação da chefia	23/07/16	26/07/16	0,00	MAJ Minutos	DIREN		
		1.3 Envio ao Comando	27/07/16	27/07/16	0,00	OB Segundos	Secretaria		Concluído
	2. Parecer Jurídico	2.1 Elaboração							
Arquitetura	1. Levantamento das necessidades	2.2 Ajustes na proposta							
		2.1 Entrevistas							
		2.2 Estojo							
	2.3 Requisitos								
Sistema de vídeo monitoramento	2. Desenho	2.1 Desenho	14/03/16	15	1.000,00				
		3.1							
	3.2								



# Gerenciamento de Projetos com foco nos benefícios sociais

**Plano Estratégico  
do DF  
2019-2060**

**Plano Distrital de  
Segurança Pública  
2021-2031**

**Plano Estratégico do  
CBMDF  
2017-2024**

**Plano de Ação  
Setorial  
Anual**

**Ações / Projetos  
estratégicos do  
CBMDF**

## **Estado**

- Longo prazo
- (3 anos ou mais)

## **Interinstitucional**

- Longo prazo
- (3 anos ou mais)

## **Institucional**

- Longo prazo
- (3 anos ou mais)

## **Departamento / Comando / Direção**

- Médio prazo
- (de 1 a 2 anos)

## **Setor / Centro / GBM**

- Curto prazo
- (meses, menos de 1 ano)



# Gerenciamento de Projetos com foco nos benefícios sociais

## Planejamento estratégico 2017-2024

**Autoridade setorial**

Estabelece PLASA

**Gerentes de projeto**

Cadastram projetos      Elaboram documentos      Executam e reportam o andamento

**Cadeia de valor**

Minimização do GAP

# SOCIEDADE



## Trabalho/Avaliação

### Construção de um Plano de Ação Setorial Anual - PLASA

1. Escolher Departamento ou Estado Maior Operacional (perspectivas BSC)
  - 1.1. Descrever as competências do setor LOB (DECRETO Nº 7.163/2010)
  - 1.2. Fazer a matriz SWOT do setor escolhido
  - 1.3. Fazer a análise cruzada da matriz SWOT
  - 1.4. Descrever as estratégias ofensivas, de confronto, de reforço e de defesa (mínimo 3 e no máximo 5 para cada tipo)
  - 1.5. Fazer o aninhamento das estratégias setoriais com o PLANES
  - 1.6. Transformar as estratégias em projetos por meio do Canvas
  - 1.7. Preencher o PLASA



**Disciplina: Planejamento Estratégico**

**Instrutor: Ten. Cel. Rrm. Luís Cláudio**

**Aula 2 - Elaboração do plano estratégico  
institucional**

**Obrigado!**

