

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Raíssa Karolina Michalsky Lima

EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
EMPRESA PÚBLICA: O CASO DA MGS.

Belo Horizonte
2018

Raíssa Karolina Michalsky Lima

EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
EMPRESA PÚBLICA: O CASO DA MGS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

Orientador: Marconi Martins de Laia

Belo Horizonte
2018

L732e

Lima, Raíssa Karolina Michalsky.

Experiência da implantação de planejamento estratégico em empresa pública [manuscrito] : o caso da Minas Gerais Administração e Serviço S.A / Raíssa Karolina Michalsky Lima. – 2018.

[14], 79 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Marconi Martins de Laia

Bibliografia: f. 17-36

1. Planejamento estratégico – Minas Gerais Administração e Serviços S.A. 2. Cultura organizacional - – Minas Gerais Administração e Serviços S.A.. 3. Empresa pública – Minas Gerais. I. Laia, Marconi Martins de. II. Título.

CDU 658.012.2(815.1)

Raíssa Karolina Michalsky Lima

EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
EMPRESA PÚBLICA: O CASO DA MGS.

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

Banca Avaliadora

Prof. Doutor Marconi Martins de Laia (orientador) – Fundação João Pinheiro

Prof. Mestre Max Melquíades da Silva – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 2018.

Dedicatória

Dedico esse trabalho a Aloísio do Pinho Oliveira, por ter sido um líder inspirador e incentivador sobre o tema Estratégia. Quando ainda em minha época de estágio, na LSM, em 2013, convidou-me para participar do processo de implantação do Planejamento Estratégico na empresa e dedicou seu tempo ensinando sobre a teoria do BSC, plantando uma sementinha de conhecimento sobre o tema que hoje eu tenho tanto apreço e interesse.

Estou convicta de que a oportunidade de ter participado de discussões da alta liderança sobre todos os aspectos da empresa – visão de futuro e proposições para resolução de problemas – mudou toda a minha visão sobre a importância e interacionamento de transações e processos. A minha eterna gratidão ao Aloisio do Pinho pelos exemplos e por essa sementinha plantada.

Dedico esse trabalho, também, à minha avó, Maria Genoveva, que se tornou uma estrela noutra plano. Com absoluta certeza, ela me acompanha lá do céu, de onde joga muita luz sobre o meu caminho terreno.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela vida e por sempre fortalecer a minha fé, permitindo-me sonhar e ter forças para executar os meus sonhos.

Agradeço aos meus pais, José Raimundo e Norma, por todo o amor de sempre. À minha afilhada Sophia, ao meu irmão Gustavo e minha cunhada Dani, por entenderem a minha ausência. Meu eterno amor a vocês. À Hannah e à Ingrid, irmãs que a vida me deu, por todo o apoio, compreensão e amizade. Aos meus avós, Maria e Raimundo, pelo exemplo de força e perseverança, mesmo enfrentando momentos tão difíceis em suas vidas.

Agradeço a todos os meus amigos e amigas que fazem parte da minha vida, em especial a Thais e a Amanda, por serem mais que amigas, meu alicerce em momentos mais difíceis – mesmo longe, fazem-se presentes e ajudam-me a ser uma pessoa melhor. Ao Ique, pela compreensão e por despertar em mim o meu melhor, incentivando-me sempre nos momentos em que precisei.

Agradeço ao projeto ‘Banho de Amor’, especialmente aos assistidos, pela ajuda inestimável, para que eu me tornasse uma pessoa mais humana, mudando, significativamente, o meu olhar em relação ao próximo.

Agradeço à PwC por minha experiência e por todo o conhecimento, o que me permitiu ser uma pessoa mais crítica e com maior visão de negócio.

Agradeço à Fundação João Pinheiro e a todos os professores dessa prestigiosa instituição pelo conhecimento compartilhado, pela experiência de entender melhor a administração e gestão pública e de me tornar não só uma profissional mais qualificada, mas, também, uma cidadã mais participativa e crítica à sociedade.

Agradeço ao meu orientador, Marconi, por ter aceitado o convite. Por ser um profissional/referência sobre Estratégia, que, desde as aulas no Ibmecc, tem sido fonte de inspiração e conhecimento.

Agradeço às revisões e contribuições do Otacílio e do Michel.

Agradeço a todas as pessoas da MGS, pelas oportunidades de crescimento e conhecimento; por todos os desafios e oportunidades de mudança que propiciaram a existência desse estudo. Em especial, a ASPLAG, especificamente: Ju, Michel e Bruno, por me ensinarem o sentido de trabalhar em equipe, pelo conhecimento e crescimento compartilhados.

Agradeço, em especial, à Ju, pelo convite para trabalhar na ASPLAG, pela confiança no meu trabalho e por permitir contribuições e proposições de implantação da metodologia BSC na MGS. O trabalho na ASPLAG deu sentido à minha missão na empresa e me fez perceber o meu propósito de transformação nessa companhia, à qual dedico grande carinho e respeito.

Aos que não citei, mas que, de alguma forma, contribuíram, muito obrigada.

Resumo

Na empresa pública Minas Gerais Administração de Serviços S.A. (MGS), a implantação de um plano estratégico monitorado e estruturado por meio da metodologia Balanced Scorecard (BSC), no período de 2017/2018, tem provocado grandes mudanças culturais e processuais. Diante desse cenário, o presente trabalho teve como objetivo descrever o processo de planejamento estratégico desenvolvido na MGS, identificando as dificuldades dessa implantação. Diante do exposto, define-se como objetivo central verificar as dificuldades da implementação de planejamento estratégico na empresa pública MGS. Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter descritivo, por meio de um estudo de caso. Como universo de pesquisa ou unidade empírica, foi selecionada a empresa Minas Gerais Administração de Serviços S.A. (MGS). De acordo com o verificado nas análises, as maiores dificuldades são inerentes às empresas públicas: interferências políticas, tempo de gestão (Diretoria) pequeno, falta de cultura organizacional homogênea, resistência às mudanças, falta de incentivo da alta gerência. Considera-se, ainda, a pouca comunicação entre as áreas é também um empecilho para que o planejamento estratégico seja verdadeiramente reconhecido como um instrumento essencial para posicionar uma organização para enfrentar um futuro complexo e incerto. Por último, salienta-se que a adoção dessa ferramenta consente aos colaboradores conquistarem a participação nos rumos futuros da organização e permite, também, a retenção de profissionais adequados e alinhados ao negócio da MGS.

Palavras-chave: Desafios, Empresa Pública, Planejamento Estratégico.

Abstract

The implementation of a strategic plan monitored and structured through the Balanced Scorecard (BSC) methodology, in the period 2017/2018, has led to major cultural and procedural changes in the public company Minas Gerais Administration of Services S.A. (MGS). In view of this scenario, the present work had the objective of describing the strategic planning process developed in MGS, identifying the difficulties of this implementation. In view of the above, it is defined as a central objective to verify the difficulties of the implementation of strategic planning in the public company MGS. This study was based on a qualitative research strategy, of a descriptive character, through a case study. As a research universe or empirical unit, the company Minas Gerais Administration of Services S.A. (MGS) was selected. According to the analysis, the greatest difficulties are inherent in public companies: political inferences, small management time, lack of a homogeneous organizational culture, resistance to changes, lack of incentive of top management. It is also considered that poor communication between areas is also an obstacle to strategic planning being truly recognized as an essential tool to position an organization to face a complex and uncertain future. Finally, it should be pointed out that the adoption of this tool allows employees to participate in the future direction of the organization and also allows the retention of suitable professionals aligned with the MGS business.

Keywords: Challenges, Public Company, Strategic Planning.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ASPLAG = Assessoria de Planejamento e Gestão

BSC = Balanced Scorecard

EP = Empresa Pública

FCS = Fatores Críticos de Sucesso

MGS = Minas Gerais Administração de Serviços S.A.

NPM = New Public Management

PN = Política de Negócios

Lista de Figuras

Figura 1 - Hierarquia do planejamento estratégico.....	24
Figura 2 - Etapas do Planejamento Estratégico.....	30
Figura 3 - O BSC como ferramenta para a tradução da visão e estratégia.....	35
Figura 4 - Planejamento Estratégico da MGS 2018-2022.....	46
Figura 5 - Planejamento Estratégico da MGS 2018/2022.....	49
Figura 6 - Organograma antigo da MGS.....	53
Figura 7 - Organograma atual da MGS.....	54
Figura 8 - Atribuições ASPLAG.....	55
Figura 9 - Desdobramento Operacional da MGS.....	56
Figura 10 - Fluxos de atividades 1 – ASPLAG.....	57
Figura 11 - Fluxos de atividades 2 - ASPLAG.....	58
Figura 12 - Cadeia de valor antiga da MGS.....	60
Figura 13 - Cadeia de valor atual da MGS.....	61
Figura 14 - Natureza dos processos da MGS.....	62
Figura 15 - Novo modelo de gestão.....	64
Figura 16 - Novo sistema de gestão da MGS.....	65
Figura 17 - Mapa Estratégico da MGS 2018-2022.....	67
Figura 18 - Rotina de gestão mensal da MGS.....	69

Lista de Quadros

Quadro 1 - Linha do tempo sobre estratégia.....	19
Quadro 2 - Características do planejamento estratégico, tático e operacional	25
Quadro 3 - Resumo das principais teorias de estratégias para empresas.....	28

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Receita x Resultado da MGS.....	43
Gráfico 2 - Quantidade de servidores.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	17
2.1 Gestão e planejamento estratégico	20
2.2 Metodologias para implementação do planejamento estratégico	26
2.3 Etapas do planejamento estratégico	30
2.4 BSC	33
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Estratégia e método de pesquisa	37
3.2 Unidade empírica de análise.....	37
3.3 Procedimentos de coleta de dados.....	38
3.4 Procedimentos de análise dos dados pesquisa.....	38
4 RESULTADOS DA PESQUISA	40
4.1 A empresa pesquisada – MGS Minas Gerais Administração e Serviços S.A.	40
4.2 Contexto histórico do planejamento estratégico na MGS	44
4.3 Planejamento estratégico 2012-2014.....	44
4.4 Planejamento estratégico 2017-2021	47
4.5 Reestruturação organizacional.....	51
4.6 Planejamento estratégico 2017-2021	63
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	87
ANEXOS	92
AUTORIZAÇÃO MGS.....	93

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a importância de uma gestão eficiente ganhou relevância e se tornou necessária em todos os setores da economia. No setor privado, o principal objetivo do negócio está atrelado ao seu resultado financeiro. Já no setor público, seu maior objetivo está associado a uma entrega eficiente de serviços e recursos à sociedade. Mesmo perseguindo objetivos finalísticos diferentes, os dois setores precisam atuar estrategicamente na sua produtividade, otimizando os seus custos e as suas despesas, aprimorando os seus processos operacionais e de criação de valor, investindo em capital humano, em capital organizacional e em capital da informação, para alcançar os seus objetivos.

A frase do famoso consultor em administração William Edwards Deming: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia” (AUDY, 2016) foi uma revolução em 1950 e ainda fala muito alto nas organizações em todo o mundo. Entende-se que, para gerenciar estrategicamente uma organização, ela precisa de diretrizes, planejamento, controles eficientes, metas, monitoramento, análises e correções ou planos de ação, para que o gerenciamento possa obter sucesso.

Quando o planejamento estratégico surgiu, em meados de 1950, foi gradativamente disseminado e aplicado pela maioria das grandes corporações privadas, em função da sua aplicabilidade em diversos setores da economia (OTA, 2014 apud WILSON, 1990). Assim, foi rapidamente considerado pelos líderes corporativos como uma boa prática para implementar estratégia, uma vez que tem como característica o fortalecimento da competitividade de cada unidade organizacional (OTA, 2014 apud WILSON, 1990; MINTZBERG, 1994; BRYSON, 2004).

Na administração pública, o planejamento estratégico começou a ser realidade a partir da segunda metade do século XX, inicialmente no Reino Unido, e, posteriormente, nos Estados Unidos, Nova Zelândia, Austrália (OTA, 2014 apud MINTZBERG, 1994). Em função da crise fiscal, esses países iniciaram um processo de reforma de Estado, com a finalidade de tornar a alocação do recurso público mais eficiente (OTA, 2014 apud HOOD, 1991; MINTZBERG, 1994). Essas iniciativas transformaram o então modelo burocrático de administração pública – associada à incapacidade de os governos executarem suas atividades

com eficácia, eficiência e efetividade – em modelo gerencial de administração pública, identificado internacionalmente como movimento do New Public Management (NPM), o qual articulava a importação de técnicas do setor privado para a gestão pública (OTA, 2014 apud HOOD, 1991; OSBORNE & GAEBLER, 1992; BOYNE, 2002). Neste contexto, surgiu a administração pública gerencial, que se caracterizou pela introdução da orientação para resultados, foco no cliente e flexibilização da gestão para alcançar a eficiência (OTA, 2014 apud FERLIE et al., 1999).

Correa (2007), Junior (2007), Netto (2007) e Souza (2007) indicaram que a diversidade das premissas, por vezes conflitantes, propostas sobre as metas na organização sem fins lucrativos, torna essencial pensar-se sobre a real finalidade da organização, antes de se identificarem opções estratégicas.

Na empresa pública Minas Gerais Administração de Serviços S.A. (MGS), a implantação de um plano estratégico monitorado e estruturado por meio da metodologia Balanced Scorecard (BSC), no período de 2017/2018, tem provocado grandes mudanças culturais e processuais. Diante desse cenário, o presente trabalho teve problema de pesquisa descrever o processo de planejamento estratégico desenvolvido na MGS, compreendendo esse processo de implantação.

Diante do exposto, define-se como objetivo central verificar as dificuldades da adoção de planejamento estratégico na empresa pública MGS. Para tanto, entende-se como objetivos específicos: (i) realizar uma revisão sobre a literatura de planejamentos estratégicos; (ii) descrever o processo de implantação na MGS; (iii) identificar os eventuais desafios na implementação do plano estratégico na MGS.

De maneira geral existem benefícios para a utilização de um planejamento estratégico. Desta forma, além da contribuição teórica, percebe-se ainda, neste estudo, a oportunidade de explorar em um contexto específico e pouco abordado pela literatura, o planejamento estratégico em uma empresa pública. A partir de então, entende-se a oportunidade de contribuir com novas reflexões a respeito do tema.

2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade em que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender à sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes (SCHNEIDER, 2013).

As recentes transformações no mundo globalizado e na nova economia causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial, principalmente no que se refere ao aumento da velocidade de mudanças e do crescimento da concorrência na busca por competitividade (SCHNEIDER, 2013).

Assim, as empresas passam a adotar métodos de gestão que sejam mais adequados a esta nova realidade ambiental. Entre esses métodos, as estratégias para tornar a empresa competitiva no mercado foram as que mais interferiram na forma de gestão ao longo dos tempos (OLIVEIRA, 2004).

Com a adoção dos princípios estratégicos nas empresas, termos como estratégia e planejamento estratégico na empresa pública também acabaram por ser utilizados de forma aleatória e se confundem. Mais recentemente, outros noções foram incorporados à palavra estratégia, de forma que apenas a palavra estratégia se tornou insuficiente para designar as alianças que se processam na atualidade (SILVA et al, 2005).

Um dos primeiros registros sobre estratégia refere-se às organizações militares. A palavra *strategos*, derivada do grego e significa “a arte do general”. Posteriormente, registros apontam SunTzu, com sua obra a “Arte da Guerra”, publicados em torno de 400 a.C. (SILVA et al, 2005).

Trata-se de um conjunto de princípios práticos, elementares, que consideram o contexto, a geografia e as características do exército inimigo a ser combatido. “Um importante tratado sobre estratégia militar, publicado no século XIX, intitulado “Da Guerra”, foi escrito

pelo general prussiano Carl Von Clausewitz, que é considerado um dos grandes mestres na arte da guerra” (SCHNEIDER, 2013, p. 4). Assim a estratégia militar (...) “é o emprego de batalhas para obter o fim da guerra”. Nesta obra aparece, pela primeira vez, a distinção entre os níveis tático, operacional e estratégico (SCHNEIDER, 2013).

O estrategista ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Com o tempo, essa palavra deixou de ser apenas utilizada pelos militares e passou a ter uso comum; passou a estar associada a jogos, para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas. Desta forma, a estratégia:

(...) é o conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, com produto de comportamentos organizacionais específicos (OLIVEIRA, 2004, p. 3).

Para Schneider (2013) o mundo dos negócios é, muitas vezes, mais complexo do que os campos de batalha e as máximas militares tornam-se, em muitos casos, inadequadas e devem ser vistas com cuidado. O autor comenta também que, gastar muita energia e tempo na preocupação em encontrar estratégias e truques para “iludir” o concorrente, pode desviar o foco de uma organização empresarial, que é atender melhor às necessidades de seus clientes.

O planejamento estratégico, geralmente, é de responsabilidade dos níveis superiores da empresa. Os executivos devem analisá-lo, estabelecer objetivos e as estratégias para alcançá-lo. Já o planejamento tático busca aperfeiçoar determinados setores da empresa, trabalhando com objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, ou seja, determina as ações de curto e médio prazo que viabilizam o alcance dos objetivos predefinidos (VASCONCELOS FILHO, 1978).

Segundo Schneider (2013), o conceito e a utilização do planejamento estratégico vieram sofrendo modificações e adaptações ao longo dos últimos anos. Inicialmente, a estratégia estava focada na atuação dos executivos. Atualmente, a estratégia centra-se nas relações interorganizacionais, cooperação e no ambiente organizacional, como

apresentado no Quadro 1, que mostra uma síntese dos conceitos de estratégia ao longo dos anos.

Quadro 1 - Linha do tempo sobre estratégia

Década	Característica
1950	Na década de 1950, no contexto norte-americano do pós-guerra, de uma economia em alto crescimento, Kenneth Andrews e outros professores de Harvard passaram a usar a técnica de estudos de casos para analisar as empresas e as estratégias adotadas pelos executivos, adequando suas empresas ao ambiente externo. Essa análise de “cases” tornou-se, por muitos anos, uma das técnicas favoritas para estudar e entender a temática de estratégia no campo da administração. Andrews (1971) definiu estratégia corporativa como um modelo de decisão da empresa em que são definidos os objetivos, metas, normas e planos, e que delimita as fronteiras do negócio e da atuação da organização.
1960	No final dessa mesma década, em 1959, Edith Penrose, uma importante autora na área da economia lança seu livro, “Teoria do crescimento da firma”. Essa obra é considerada seminal e influenciou vários autores da administração no pensamento sobre a firma e seu papel na economia. A autora descreve, entre outras afirmações, que a firma não é uma caixa-preta e que pode ser considerada como um “feixe de recursos”, onde são tomadas decisões que influenciam o ambiente externo. Na década de 1960, as discussões nas escolas de administração, principalmente no grupo de professores de Política de Negócios de Harvard, apontavam para a ideia de que a competência distintiva de empresas em um cenário competitivo era produzida pelo ajuste entre fatores internos e externos, conhecida como análise de SOWT.
1970	O início dos anos de 1970 foi marcado pelo auge das empresas de consultoria no campo da estratégia. Ambiente fértil para a ascensão dessas empresas foi a falta de padrões para o pensamento estratégico nas organizações e a diversificação das grandes corporações em negócios e produtos. No início da década de 1970, o foco dos principais modelos de análise da estratégia organizacional era nos custos, e havia muito que mudar nessa área. Com o sucesso das consultorias e a aplicação das matrizes no diagnóstico organizacional, criou-se uma forma de pensar estrategicamente nas organizações empresariais, que de algum modo foi útil para a evolução dessa forma de pensar nas organizações, principalmente as empresas.
1980	A década de 1980 foi marcada pela hipercompetição nos Estados Unidos, e os modelos de decisão sobre estratégia organizacional pareciam estar ultrapassados, se comparados com as mudanças que ocorreram nas duas décadas anteriores. A partir de seus estudos em economia na década de 1970, Michael Porter lança, em 1980, o livro “Competitive Strategy”, que passou a ser utilizado em larga escala nas universidades de negócios e pelas grandes corporações, tornando-se o centro dos debates sobre estratégia empresarial. A proposta de Porter nesse livro é de que, a partir de uma análise sistemática em uma indústria, expressão do inglês “industry” para “setor econômico”, uma organização poderia escolher uma estratégia para ser seguida.
1990	A década de 1990 caracterizou-se pela ampliação dos debates em torno do tema estratégia no campo da administração, devido, principalmente, às mudanças socioeconômicas, causadas pela expansão de mercados com a abertura de fronteiras comerciais entre países, mudanças tecnológicas e o aumento das trocas de informações. A competição entre empresas, no modo tradicional passou a modificar-se, e permanece em transformação.
2000	Transformação estão fazendo emergir novas formas organizacionais, em que as relações entre organizações, como um campo a ser desenvolvido na administração, fez reaparecer temas como as redes de cooperação, que há décadas já eram exploradas por empresas italianas, e a cooperação entre organizações, principalmente entre fornecedores e compradores, como resposta necessária aos desafios impostos pela tecnologia além da inovação. a estratégia passa a ser analisada não somente no âmbito interno da organização, mas nas relações interorganizacionais. Alguns autores, que já haviam feito suas contribuições nas décadas anteriores, passaram a ser considerados novamente para os estudos e análises das estratégias organizacionais frente aos desafios do século XXI.

Fonte: SCHNEIDER, 2013.

São muitos os conceitos de estratégia voltados para o campo empresarial, mas pode-se dizer resumidamente que é a maneira como os executivos pretendem conduzir a empresa, relacionando os recursos disponíveis (humanos, financeiros e físicos) com fatores externos de influência, visando um determinado objetivo. Porém, é possível afirmar que, cada vez mais, o ambiente externo pode afetar o crescimento e a lucratividade das empresas. Para obter competitividade estratégica e prosperar, as empresas precisam estar cientes e entender as várias dimensões do ambiente externo, sendo por meio do desenvolvimento de processos estratégicos que as empresas conseguiram. Esse ambiente engloba os aspectos econômicos, sociais, políticos, demográficos, sociocultural e econômico (HITT; IRELAN; HOSKISSON, 2011).

A necessidade de se fazer um planejamento estratégico nem sempre existiu. Anteriormente, o mercado não era tão competitivo e não mudava tanto quanto atualmente. Desta forma, a maneira de se fazer planejamento estratégico nas empresas evoluiu de acordo com as necessidades sentidas pelas empresas até chegar ao planejamento estratégico de hoje. Vasconcelos (1978) afirma que o planejamento estratégico é, basicamente, ajustar a organização ao seu ambiente, resolvendo problemas básicos, contornando limitações e aproveitando oportunidades.

2.1 Gestão e planejamento estratégico

Com o intuito de compreender o que é um planejamento estratégico, primeiramente é necessário conhecer as definições de estratégia, gestão estratégica e as metodologias para sua elaboração. Posteriormente, será apresentado breve comentário sobre o planejamento estratégico em empresas públicas.

No seu princípio, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005). Posteriormente, outras fases e significados foram incorporados ao termo “estratégia”, que evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdos, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

Para Terence (2002), a palavra estratégia passou a ter um uso comum e foi agregada a palavra planejamento. A origem desse pensamento começou em Havard, na década de 1950, e foi aprofundado com os estudos de Igor Ansoff, que escreveu “Corporate Strayegy” (1965), dando origem a muitos outros estudos sobre estratégias. Em estudos de diversos autores, alguns itens aparecem repetidamente quando se fala em planejamento ou gestão estratégica:

- Refere-se ao ambiente e a organização;
- Complexidade. Baseia-se nas transformações do ambiente, porém se mantém inalterada;
- Refere-se a toda a organização;
- Envolve questões de conteúdo e de processos;
- Existe em níveis diferentes da organização;
- Envolve aspectos analíticos e conceituais.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que estratégia tem várias definições, sendo uma palavra que definimos de uma forma e utilizamos outra, na maioria das vezes. Ele define estratégia em uma série de 5 P’s: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (ploy). A primeira, a estratégia como um plano, é aquela definida para o futuro. O segundo P, que é a estratégia como padrão, se dá pela convergência entre estratégia deliberada, que são as intenções realizadas, e estratégia emergente, que são adaptações a eventos não esperados, ou seja, o que foi efetivamente concluído. No terceiro P, temos estratégia como posição, que é a usada para posicionar um produto num mercado. O quarto P, a estratégia como perspectiva, é a maneira como uma organização atua. E, por último, estratégia como truque, que é usar a estratégia para enganar um oponente ou concorrente.

Como afirma Porth (2002), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Já Stead e Stead (2008) afirmam que esta se derivou do conceito de política empresarial. Esse conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro. Após ter sido constituída, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico quanto de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de

mercado a partir dos anos 1960, como a Matriz BCG, o Modelo SWOT, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio.

A turbulência dos anos de 1970 fez com que as empresas mudassem, demandando reformulações nos processos de planejamento. Assim, no mundo contemporâneo, onde o ambiente se torna instável, faz-se necessária uma maior coordenação das ações, prevenindo suas consequências (KOTLER, 2006).

Desta forma, o planejamento estratégico passou a discernir o ambiente externo da empresa, pois esse não sendo controlável, só dá à empresa uma opção, prever o futuro e se preparar e adequar a ele de forma ágil. Esse pensamento contemporâneo teve origem nos anos de 1980, com intuito de conservar os benefícios do planejamento estratégico. Como explica Kotler (2006), a administração estratégica é a administração do futuro, com objetivo de desenvolver os valores da organização, sua capacidade gerencial e suas responsabilidades, interligando os níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Atualmente, é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão. Stead e Stead (2008) definem a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas.

Assim, planejamento é o ato de projetar, planificar ou elaborar algo. Ackoff (1974) conceitua planejamento como “um processo de tomada de decisão presente, que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita”.

De modo mais geral, a planejamento estratégico é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno e o planejamento de ações futuras.

Desse modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (1997, p. 24), o planejamento estratégico pode ser visto como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implantar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

No mundo dos negócios, o planejamento e a estratégia são práticas essenciais. Observa-se que o planejamento estratégico é a forma como as empresas avaliam antecipadamente o ambiente no qual está inserido, tentando reduzir riscos ou avaliar os impactos de determinadas decisões no futuro. Planejar estrategicamente é antever o futuro e preparar-se para ele. Planejar é pensar antes, é formar um cenário futuro na mente e adequar os planos aos acontecimentos da atualidade por meio do controle, ou seja, o controle deve sempre estar aliado ao planejamento e as vantagens competitivas para as organizações.

Essas vantagens competitivas permitem que a empresa aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais. A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Baseado nas suas competências distintivas, implementam-se as estratégias, em todos os níveis, para realizar as metas da organização, ajustando-a ao ambiente externo (STEAD, STEAD, 2008).

Para Lacombe; Heilborn (2011, p.42), o planejamento estratégico refere-se ao “planejamento sistêmico de metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los”. Considera os elementos internos da empresa, mas principalmente os elementos externos que ela está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio, tendo como propósito geral influenciar positivamente os ambientes internos e externos, assegurando o desenvolvimento de longo prazo da empresa de acordo com um cenário.

A definição de planejamento estratégico está ligada ao ponto de vista de quem a vê; pode mudar com o tempo e ter muitos significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados. Essa multiplicidade de definições torna a estratégia um conceito complexo e carregado de subjetividade.

Segundo Chiavenato (2014), planejamento estratégico e controle devem trabalhar em conjunto, pois, ao longo da aplicação do plano, diversas variáveis podem mudar. O controle dessas variáveis permite ao plano realmente cumprir seus objetivos. Dentro de uma empresa, o planejamento empresarial é dividido de acordo com os níveis hierárquicos e se mostra como um conjunto de atividades que se estendem por todos os níveis. Dessa forma existem diversos tipos de planejamento adequados a suas respectivas esferas de atuação. Já o planejamento estratégico é “um processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento dos demais níveis hierárquicos” (TERENCE, 2002, p.10). Na figura 3 estão apresentadas as diferenças entre o planejamento tático, operacional e estratégico nas organizações.



Figura 1 – Hierarquia do planejamento estratégico
Fonte: TERENCE, 2002, p 18.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que apresenta as principais questões da organização, considerando aspectos do ambiente organizacional, externo e interno, sendo que seu objetivo é determinar rumos amplos, em um espaço de tempo mais longo (TERENCE, 2002).

Quadro 2 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: TERENCE, 2015, p. 22.

O planejamento tático pressupõe um tempo mais curto e tem como objetivo examinar de forma mais particular áreas que compõem a organização. Já o planejamento operacional ocupa-se principalmente com metas a serem atingidas em curtos espaços de tempo. Envolve, por sua vez, os gestores de áreas ou unidades da organização.

O planejamento estratégico não mostra o que é certo ou errado para uma empresa, ele direciona os passos para que sejam obtidos resultados. Seu desenvolvimento se

deu ao longo de mais de três décadas, evoluindo do simples orçamento financeiro para um método estruturado voltado para ações que consideram o futuro da organização, seu crescimento e seu ambiente.

O amadurecimento do planejamento estratégico ocorreu em face às turbulências como as crises de petróleo e o aparecimento dos produtos japoneses, que eram diferentes, baratos e de qualidade. O planejamento estratégico veio então suprir o que faltava para enfrentar esta turbulência. Prepara as ações relativas à melhor escolha de produtos e à forma de colocá-los no mercado, agregando serviços de forma a poder crescer no futuro. Para que isso aconteça de forma certa, acabou por desenvolver uma série de metodologias que podem ser aplicadas tanto em grandes empresas quanto em pequenas e microempresas.

2.2 Metodologias para implementação do planejamento estratégico

Existem muitas similaridades entre as metodologias desenvolvidas por diversos autores em torno de um planejamento estratégico. Para Terence (2002), a principal diferença se encontra na apresentação do processo estratégico, existindo, porém, certo consenso sobre as etapas desse processo. Assim, a apresentação de uma síntese dessas metodologias se mostrou mais útil ao trabalho. A seguir essa síntese é apresentada no Quadro 3.

Cada uma das diferentes correntes estratégicas apresentadas possuem características próprias, desenvolvidas a partir dos estudos de seus autores. Certo e Peter (1993) segmentam o ambiente em ambiente geral e ambiente operacional. “O ambiente geral é o nível do ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização.” Por outro lado, segundo os autores, o “ambiente operacional é composto por setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização”. Os principais componentes do ambiente operacional são os clientes, a concorrência e os fornecedores. O ambiente organizacional é definido como o conjunto de todos os fatores que possam afetar seu progresso de atingir metas (CARVALHO; ANDRADE e FILHO, 2010, p.5).

Oliveira (1999) divide o ambiente da empresa em duas partes: em ambiente direto e ambiente indireto. O direto representa o conjunto de fatores por meio dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado (CARVALHO; ANDRADE e FILHO, 2010, p.5). Já o indireto, é “o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições no momento de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais”. É possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação (nacional e multinacional) e de aproximadamente mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados (CARVALHO; ANDRADE e FILHO, 2010, p.5)

Quadro3 – Resumo das principais teorias de estratégias para empresas

Fischman	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr. & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente Definição dos objetivos e metas	Sustentação da estratégia empresarial Diagnostico estratégico Missão da empresa Cenários estratégicos Identificação de objetivos	Análise do ambiente Estabelecimento da diretriz organizacional Missão e objetivo	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica Estabelecimento dos objetivos
Formulação das estratégias alternativas Estabelecimento de critérios Seleção de estratégias	Formulação das estratégias empresarial Formulação e seleção das estratégias alternativas Escolha das estratégias	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias Elaboração do plano estratégico	Elaboração da estratégia
Implementação da estratégia Execução do plano estratégico	Implementação da estratégia	Implementação da estratégia	Execução e Implementação das ações necessárias	Execução e Implementação da estratégia
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: TERENCE, 2004, p. 47.

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), “a estratégia é mais do que os gerentes planejam cuidadosamente e pretendem realizar como parte de um grande projeto estratégico. Novas circunstâncias estão sempre emergindo”. Assim, o amanhã contém incertezas que os gerentes não podem planejar cada ação estratégica com antecedência, nem perseguir sua estratégia pretendida sem necessidade de alteração. Para suprir essas adversidades, são necessárias alterações nas estratégias deliberadas, por meio de respostas estratégicas não planejadas (estratégias emergentes). Diante disso, as organizações devem possuir comportamentos, ao mesmo tempo, “proativos, mediante estratégia pretendida e, reativos, por meio de estratégias emergentes, a fim de se adaptarem às mudanças ambientais”. O monitoramento ambiental, sem dúvida, ajuda na identificação das mudanças necessárias (CARVALHO; ANDRADE, FILHO, 2010, p.7).

Nos estudos de Fischman (1987), a estratégia poderia ser vista por meio de um diagrama, onde sua metodologia se dividia em dois estágios: o primeiro composto por cinco etapas, configurando-se como planejamento estratégico, abordando o ambiente, os objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias; o segundo compõem-se de três etapas e inclui a preparação e o acompanhamento do planejamento estratégico (TERENCE, 2002).

Segundo Bethlem (1998), a estratégia para empresas é um processo complexo e envolve a adaptação delas ao meio e ao seu ambiente. Cada elemento do ambiente, combinado aos recursos da empresa, pode gerar diversas alternativas de ação. Assim, ações de estratégia como planejamento, elaboração, execução, implementação, acompanhamento, controle e avaliação auxiliam no delineamento das ações a serem adotadas. Basicamente, seu escopo de estratégia se baseia em: (i) no estabelecimento de objetivos e das estratégias; (ii) elaboração do plano estratégico; (iii) execução e implementação das ações necessárias (TERENCE, 2002).

2.3 Etapas do planejamento estratégico

Para Drucker, citado por Duarte (2009), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar, sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

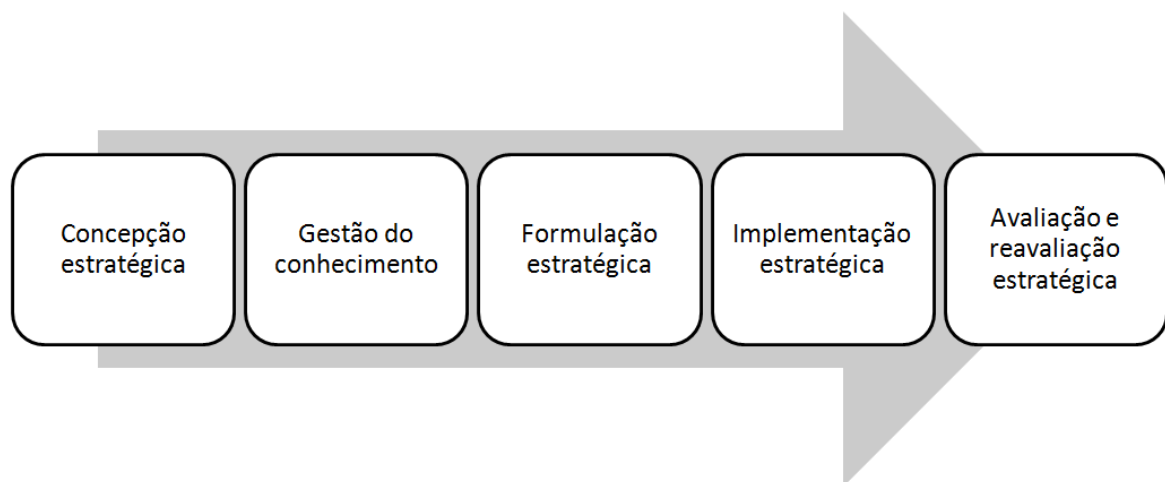


Figura 2 - Etapas do Planejamento Estratégico
 Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003.

Para que se possa completar o planejamento estratégico, é necessário voltar-se para a visão, missão, definição do negócio e valores, que são os itens que compõem a intenção estratégica, que, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), são:

Visão – A visão representa um estado futuro desejável da organização, ou seja, como se pretende que a organização seja vista e reconhecida.

Missão – A missão é uma declaração sobre o que à organização é sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definirem objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Para realizar um planejamento estratégico completo, é necessário definir qual é o negócio, ou quais são os negócios da organização. Ao definir o negócio, é necessário entender o produto ou o serviço total que o cliente está comprando e evitar a armadilha de olhar apenas para um produto físico oferecido. Um negócio pode ser definido em termos de três dimensões: 1) grupos de clientes (intimidade com clientes); 2) necessidades de clientes

(fornecer produtos e serviços de ponta); e 3) tecnologia (excelência operacional). Os valores – ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída – representam as convicções dominantes, as crenças básicas, àquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Ainda para efetivamente se fazer a concepção estratégica organizacional, é necessário um diagnóstico estratégico externo e interno – é o processo de identificação de oportunidades, ameaças (fatores externos), forças e fraquezas (fatores internos) que afetam a organização no cumprimento da sua missão. Para uma análise mais completa dos ambientes da organização, utiliza-se a análise SOWT, criada por Porter. Para montar uma Análise SWOT, Mello (2005) propõe o uso de uma planilha dividida em quatro grandes áreas:

- (S) Strengths (Pontos Fortes, de origem interna);
- (W) Weaknesses (Pontos Fracos, de origem interna);
- (O) Opportunities (Oportunidades externas);
- (T) Threats (Ameaças externas).

O planejamento estratégico ainda envolve a gestão do conhecimento. Para melhor compreensão da gestão estratégica, serão analisadas considerações sobre a construção de valor e a definição do posicionamento competitivo. Dividido em três partes, de acordo com Duarte (2009) – Política de negócios; Fatores críticos de sucesso; e Objetivos organizacionais –, a gestão do conhecimento impacta profundamente o posicionamento futuro das organizações.

A Política de Negócios – PN são as formas pelas quais as organizações se relacionam com seus *stakeholders*, ditando os seus escopos de atuação competitiva. A definição de políticas e sua formalização parametrizam os limites da ação individual e servem de referência para decisões.

Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS são fatores que contribuem mais que outros para o sucesso de uma organização.

Objetivos Organizacionais – Resultado quantitativo ou qualitativo que a organização precisa alcançar em um prazo determinado, dada a estratégia escolhida, no contexto do seu ambiente para concretizar a sua visão de futuro e cumprir sua missão (DUARTE, 2006).

A formulação estratégica por melhor que seja feita depende da sua implantação. Para Duarte (2009, p.23), a “implementação corresponde à transformação de todos os itens que foram vistos até o momento, que são intangíveis, em algo tangível, mensurável. Essa tangibilidade e mensuração são obtidas por meio de indicadores e suas metas”. Uma das metodologias utilizadas para implantar o planejamento estratégico, ou seja, definir indicadores e metas, é o *Balanced Scorecard* (BSC). Mas, na verdade, o BSC é bem mais que isso (indicadores balanceados), é um modelo de gestão estratégico que permite às organizações priorizarem as suas ações do dia a dia para alcançarem objetivos traçados em seus planos estratégicos.

Por fim, a estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas, continuamente, no decorrer de todas as suas etapas. Deve-se monitorar e avaliar as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos. Verifica-se se a execução está de acordo com o que foi planejado.

O controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Apresenta quatro etapas ou fases, como mostra a lista, (Duarte, 2009): (i) estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho, onde se busca a avaliação ou mensuração do desempenho atual; (ii) comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos, que pode acontecer em duas situações por meio dos resultados – quando a comparação entre o padrão e a variável é feita após terminar a operação, e do desempenho, quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha e monitora a execução; (iv) tomada de ações corretivas para corrigir possíveis desvios e anomalias.

Outra avaliação que deve ser feita é com relação à estratégia escolhida. Essa avaliação é feita pelos executivos de topo e tem como objetivo verificar se a estratégia, como foi implementada, está alcançando os objetivos da organização. É o processo pelo qual se comparam os objetivos pretendidos – os meios – com os resultados alcançados pela estratégia – os fins. Além de realizar a avaliação estratégica, é necessário realizar a reavaliação estratégica, que procura rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo os aspectos implantados com sucesso e reexaminando o que não está funcionando (Duarte, 2009).

2.4 BSC

Um planejamento estratégico envolve toda a gestão das empresas. Exatamente por isso, a maior dificuldade para sua implantação é a periodicidade da administração, que, muitas vezes, acompanha as mudanças políticas. Outro problema que envolve a implantação de um plano estratégico é quanto à resistência às mudanças dos próprios funcionários das empresas públicas e a burocracia que nelas existem (BREZOLINI, 2016).

Um senso compartilhado de estratégia é de fundamental importância para os gestores públicos, sendo essencial para posicionar uma organização para enfrentar um futuro complexo e incerto. Gestores públicos eficazes podem usar a estratégia para concentrar a atenção e o esforço em prioridades reais; fornecer uma estrutura consistente para orientar decisões e ações; dar a uma organização um sentido novo ou renovado de propósito. (POISTER; PITTS, EDWARDS, 2010).

O planejamento estratégico está preocupado com a formulação de uma estratégia voltada para um “esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização (ou outra entidade) é, o que faz e por que o faz” (POISTER; PITTS, EDWARDS, 2010, p. 12).

A gestão estratégica é o mais amplo processo de gestão de uma organização e se apresenta de forma contínua. Dessa forma, o planejamento estratégico é um elemento principal da gestão estratégica, que também envolve gerenciamento de recursos, implementação e controle e avaliação final dos resultados (SILVA et al, 2016).

É importante lembrar que os processos de planejamento estratégico variam consideravelmente no setor público, primeiramente em termos de participação. Em alguns casos, envolvem apenas o governo local e as autoridades públicas ou apenas as áreas executivas superiores. Porém, em alguns órgãos de governo o planejamento estratégico, exige a participação ativa de outros níveis gerenciais e até mesmo incluir partes interessadas externas importantes (POISTER; PITTS, EDWARDS, 2010).

Da mesma forma, os esforços de planejamento estratégico das agências públicas podem diferir significativamente em termos de escopo geral, amplitude de foco, horizontes de tempo e abrangência e de coleta de informações. Quando as organizações desenvolvem planos estratégicos, os desafios reais podem estar na sua implementação. As agências públicas parecem variar muito em quão proposital e eficaz elas são na execução estratégica, como são implementadas as iniciativas e até que ponto suas estratégias vão ser totalmente implementadas (POISTER; PITTS, EDWARDS, 2010).

Além disso, o que o planejamento estratégico é concebido de várias maneiras. Assim, em uma organização pública, um plano estratégico pode representar uma visão elevada de sucesso na agregação de valor, apoiado por algumas metas amplas, enquanto que, em outro, o planejamento estratégico pode ser direcionado para identificar questões estratégicas enfrentadas pela organização em um momento especial e determinar como resolvê-los. Pode ainda, em outra agência, ser destinado a desenvolver um conjunto de iniciativas estratégicas completas com planos de ação, compromissos de recursos, estruturas de responsabilidade e de medidas de desempenho destinadas a conduzir a empresa para o futuro de forma mais intencional (POISTER; PITTS, EDWARDS, 2010).

Os processos que uma organização usa para desenvolver estratégias também podem influenciar o conteúdo das estratégias resultantes e, por sua vez, influenciar as abordagens para a implementação da estratégia. Por exemplo, o modelo do Balanced Scorecard original é definido por quatro categorias de ações, incluindo aquelas que se concentram em desempenho financeiro, clientes, processos internos de negócios, e aprendizado organizacional e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1996).

O BSC é um conjunto de medidas de mensurações que fornecem aos gestores uma ampla e ágil visão e compreensão dos negócios, que, por sua vez, orientam o desenvolvimento da organização. O BSC inclui mensurações financeiras que expressam os resultados de ações já tomadas e medições operacionais que envolvem a satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e melhoria da companhia (SILVA et al, 2016, p. 334).

O scorecard para organizações do setor público permite latitude para áreas de foco adicionais e incentiva o uso de “mapas estratégicos” para identificar a lógica que os relaciona entre si (SILVA et al, 2016). Desta forma...

Segundo Kaplan e Norton (1992), o Balanced Scorecard trata-se de uma ferramenta de gestão que alinha a visão e a estratégia de uma organização com medidas de desempenho sob quatro perspectivas: Clientes (como a organização é vista pelos clientes); Processos Internos do Negócio (quais são os processos críticos dentro da organização que devem ser parametrizados para serem acompanhados); Inovação e Aprendizado (qual a capacidade da organização em desenvolver novos produtos, criar valor para os clientes e melhorar em termos de eficiência); e Financeiro (o que a empresa faz por seus investidores). Basicamente, trata-se de uma importante ferramenta de acompanhamento do desempenho de uma organização como um todo, que possibilita a análise da organização sob as quatro perspectivas abordadas, inclusive no sentido de observar se uma área não está sendo eficiente em detrimento de outra (como por exemplo, desenvolvimento financeiro em contraponto ao aprendizado da organização quanto períodos futuros) (SILVA et al, 2016, p. 333).

Para Silva et al (2016), o maior desafio para as empresas públicas é integrar os objetivos da organização com as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard*, uma vez que o BSC busca mensurar o desempenho obtido associado aos objetivos estratégicos.

A metodologia do *Balanced Scorecard* é fundamentada numa relação explícita de causa e efeito entre as perspectivas, orientada pela filosofia da organização – Missão e Visão. Esta visão é apresentada na Figura 3.

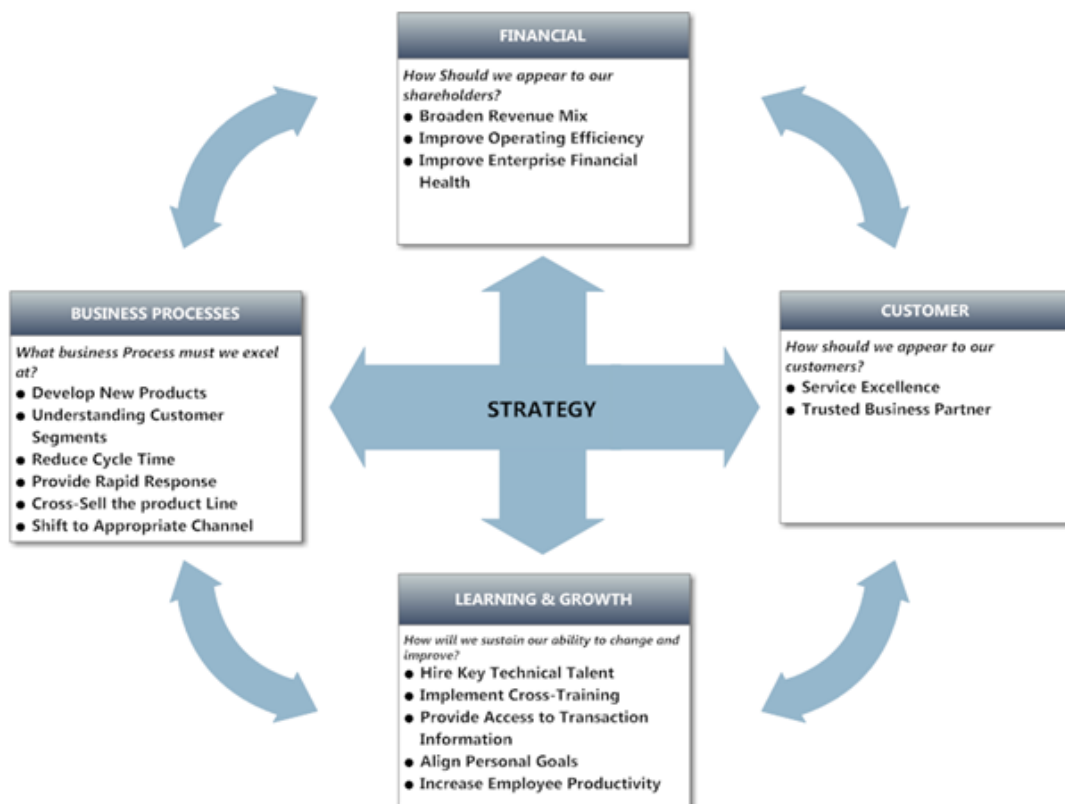


Figura 3 – O BSC como ferramenta para a tradução da visão e estratégia
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996.

O emprego do *Balanced Scorecard* em organizações do setor público é um “processo que ainda se encontra em amadurecimento, contudo, nos últimos anos foram evidenciadas diversas experiências de implantação da metodologia nos governos municipais, estaduais e federais” (BEMFICA; CALLADO, 2016, p.8).

Segundo colocam Poister; Pitts e Edwards (2010), diversos estudos associaram características institucionais e organizacionais ao planejamento estratégico e gestão, observando uma variedade de desafios que podem resultar de diferentes arranjos institucionais, porém, ressaltam os autores que o emprego da ferramenta BSB é justificável em termos de resultado e que a busca pela qualidade dos serviços públicos passa por uma reavaliação de desempenho destas firmas.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter descritivo, por meio de um estudo de caso. Nesta parte foram apresentados os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa que serão utilizados. Abordam-se também os critérios para a escolha da amostra do universo de estudo, o método de coleta de dados, a forma de tratamento desses dados e, por fim, as limitações do método escolhido. Para a realização da pesquisa, utilizou-se a técnica de estudo de caso.

Quanto ao método utilizado para essa pesquisa, foi escolhido o estudo de caso. O estudo de caso é definido por Mascarenhas (2007, p.50) como um tipo de pesquisa detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados e descrever o objeto de estudo.

3.2 Unidade empírica de análise

Como universo de pesquisa ou unidade empírica, foi selecionada a empresa Minas Gerais Administração de Serviços S.A. (MGS). MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A., criada em 18 de janeiro de 1954 sob outra denominação, é uma sociedade anônima de capital fechado sob a forma de Empresa Pública, orientada pela Lei Estadual 11.406, de 28 de janeiro de 1994, nos seus artigos 125 a 129, e de acordo com seu Estatuto Social.

Tem por finalidade a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais às Secretarias de Estado, aos Órgãos, Autarquias, Fundações, Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas e Entidades da Administração Pública Estadual e Municipal. Este estudo, portanto, configura-se um estudo de caso único, por estudar uma única organização. A amostra selecionada serão os diretores, que, por sua vez, trarão para a pesquisa informações sobre a forma de que os recursos da empresa estão sendo utilizados.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Quanto à coleta de dados, as entrevistas foram realizadas com seis funcionários ligados atualmente pelo planejamento estratégico. Antes da entrevista foi explicado entrevistado objetivo e a relevância da pesquisa. Em relação aos procedimentos qualitativos, segundo Vergara (2009, p.184), eles “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. O pesquisador vai ao local onde está o entrevistado para conduzir a pesquisa, permitindo envolvimento do pesquisador nas experiências dos participantes ou entrevistados. A pesquisa qualitativa é interpretativa, e o pesquisador se envolve de forma intensa com os entrevistados.

Os entrevistados selecionados compõem um grupo de 6 pessoas do quadro gestão que é composto por Diretores, Superintendes e Assessores da MGS, de níveis estratégicos, táticos e operacionais. A amostra foi selecionada pelo critério de participação na elaboração e implementação do planejamento estratégico. Além disso, os entrevistados possuem idades variadas, formações variadas, cargos variados e áreas de atuação variadas, ampliando a representatividade da amostra. (Apêndice B).

Nesse processo foi decidido qual instrumento foi utilizado para a realização da pesquisa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi entrevista, que teve caráter descritivo e de coleta de informações. Como existem diversos estilos e formatos de entrevistas, dependendo da finalidade específica de cada uma, para esta pesquisa foi criado um roteiro que consiste em uma maneira prática e organizada de perguntas e respostas (Apêndice A).

3.4 Procedimentos de análise dos dados pesquisa

Para Vergara (2004), o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do trabalho. Assim, para a abordagem do problema desta pesquisa, foi definido o uso de técnica qualitativa. A pesquisa qualitativa “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2009, p. 42).

No que diz respeito aos meios de investigação, o estudo de caso comportou a abordagem qualitativa, que, também de acordo com Vergara, é: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (2009, p.43). A análise documental analisou o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da empresa durante o período de 2014 a 2018 e seus desdobramentos futuros.

Assim sendo, para esta pesquisa, seguindo as técnicas de estudo de caso com análise qualitativa, teve como instrumento selecionado a entrevista, constituído de uma série sequencial de perguntas abertas. Nesta pesquisa foi ainda utilizada à técnica de análise de conteúdo, uma vez que, após as entrevistas, os resultados foram comparados com o referencial teórico de forma não estatística.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 A empresa pesquisada – MGS Minas Gerais Administração e Serviços S.A.

A empresa foi fundada no ano de 1954, tendo como denominação “Companhia Federal de Imóveis e Construções”. Nasceu como unidade do conglomerado do Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. para atuar na área de construção, de manutenção e de conservação predial.

Visando maior competitividade no mercado, na década de 70, a empresa ampliou sua área de atuação da Prestação de Serviços de Processamento de Dados, Incorporação, Conservação de Máquinas e Aparelhos em geral, Serviços de Transporte, Vigilância e fornecimento de mão-de-obra.

Na década de 80, ocorreu a mudança da denominação social e a Empresa passou a se chamar "CREDIREAL SERVIÇOS GERAIS E CONSTRUÇÕES S/A", e manteve o compromisso na prestação de bons serviços.

A empresa foi marcada por uma profunda reestruturação, na década de 90, alterando a sua denominação, para "MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A.", obedecendo ao disposto na Lei nº 11.406/94, transformando-se em Empresa Pública. Ao completar 60 anos de fundação, em 18 de janeiro de 2014, a MGS consolidou sua posição de destaque na prestação de serviços no Estado de Minas Gerais. Em 64 anos de existência, a MGS passou por várias mudanças.

A MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A., é uma sociedade anônima de capital fechado sob a forma de Empresa Pública, orientada pela Lei Estadual 11.406, de 28 de janeiro de 1994, nos seus artigos 125 a 129, e de acordo com seu Estatuto Social. Em projeto de lei aprovado recentemente pela Assembléia Legislativa, dentro do conjunto da reforma administrativa do Estado, a MGS teve a sua área de atuação ampliada pela possibilidade de prestar seus serviços, também, para o nível federal, além dos estados, Distrito Federal e municípios – caput com redação dada pelo artigo 184 da Lei 22.257, de 27/07/2016.

A MGS é regida pela Lei Federal que rege as Sociedades Anônimas – Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das S/A.). A Companhia é não dependente da

Ouvidoria Geral do Estado, tendo 100% de suas receitas advindas da venda de serviços a terceiros.

Tem por finalidade a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais às secretarias de Estado, aos Órgãos, Autarquias, Fundações, Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas e Entidades da Administração Pública, Estadual e Municipal.

A atuação da MGS se estende até Brasília, no Distrito Federal, e nas capitais do Rio de Janeiro e São Paulo. Em Minas Gerais, mais de 24 mil empregados (Dados de setembro de 2018) que estão lotados nos diversos órgãos e entidades do Estado e Prefeituras de Minas Gerais.

Em 18 de janeiro de 2014, a MGS completou seu aniversário de 60 anos de fundação, e ao completar seus 64 anos, realizou a atualização da sua política conforme descrição abaixo.

Missão MGS:

Apoiar a administração pública na prestação de serviços à sociedade.

Visão da MGS:

Ser uma empresa referência na prestação de serviços ao setor público, comprometida com a valorização do empregado e com a sustentabilidade do negócio, em benefício da sociedade.

Valores da MGS:

- Cuidar, apoiar, fazer acontecer.
- Ser confiável e transparente.
- Atender de forma profissional e humanizada.
- Ter compromisso com a melhoria contínua.
- Crescer e evoluir juntos.
- Agir com responsabilidade social.
- Acolher a pluralidade.
- Valorizar quem faz a nossa empresa.

Direcionadores estratégicos:

- **Racionalizaremos** nossas despesas gerais e administrativas, utilizando como estratégia a **limitação de gastos** com pessoal e a realização de **investimentos**

em tecnologia e reestruturação de processos, visando financiar novos resultados com os recursos economizados.

- **Manteremos em 2018 o mesmo patamar de gastos executados em 2017**, respaldado no planejamento orçamentário anual.
- **Nosso foco será a busca do equilíbrio** entre a taxa de administração e o overhead.

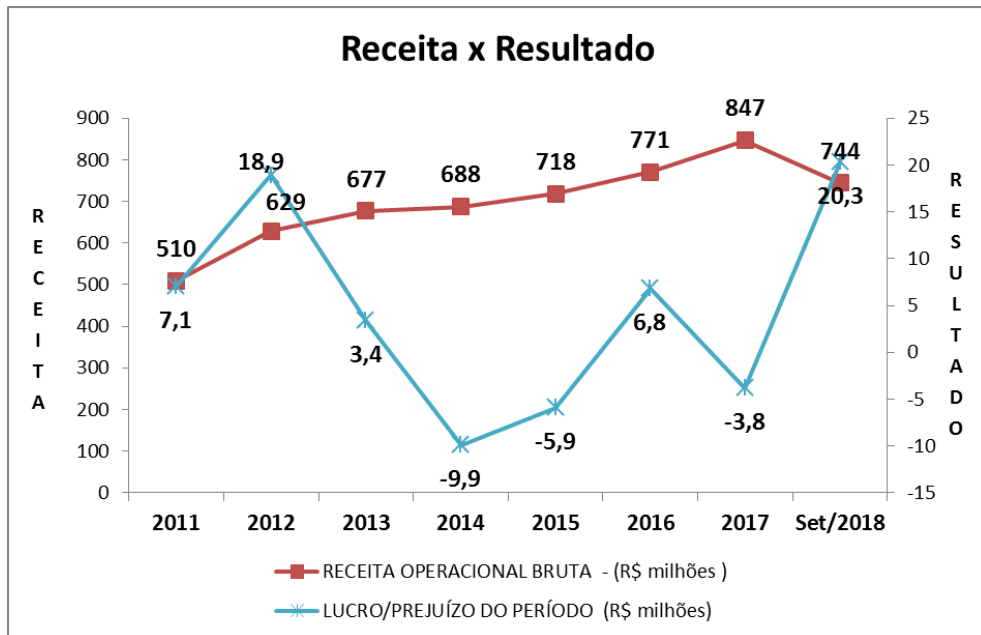
A empresa conta com seis unidades administrativas (Anexo A) e cinco tipos de serviços:

- MGS Apoio
- MGS Conservação
- MGS Documentos
- MGS Manutenção
- MGS Condomínios

Oferecendo serviços de apoio operacional, apoio técnico especializado, limpeza e conservação, controle de fluxo de bens e pessoas, gestão de documentos e manutenção predial, além de soluções customizadas como administração de condomínios e administração de estacionamentos.

Desde 2011 o faturamento bruto e o número de empregados vêm crescendo de forma expressiva, entretanto, o resultado do período (lucro/prejuízo) tem apresentado extremas variações conforme evolução dos dados nos últimos anos.

Gráfico 1 - Receita x Resultado da MGS

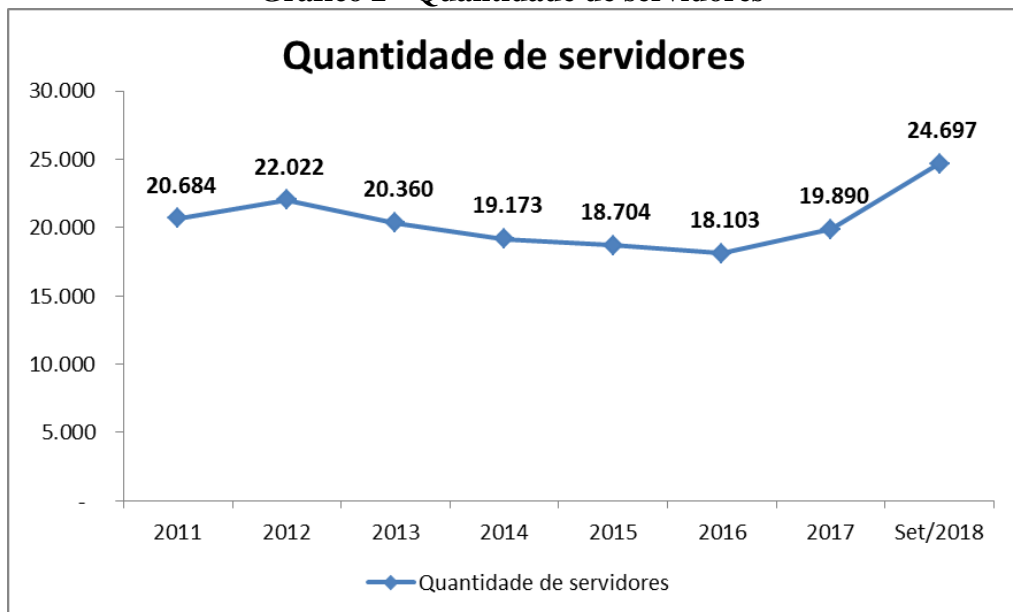


Fonte: Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE's) disponibilizadas no site da MGS (2018)

Elaboração própria

No final do exercício de 2017, a MGS contou com um quantitativo em torno de 20 mil empregados para atender seus aproximadamente 67 clientes, entre órgãos e entidades da administração pública estadual e municipal de Minas Gerais, localizados em 147 municípios mineiros e no Distrito Federal.

Gráfico 2 - Quantidade de servidores



Fonte: DRE's disponibilizadas no site da MGS (2018)

Elaboração própria

4.2 Contexto histórico do planejamento estratégico na MGS

A MGS, embora tenha 64 anos de atuação, é importante destacar que a utilização de boas práticas, no tocante a condução do planejamento estratégico, é muito recente. As primeiras tratativas com relação a essa temática iniciaram no ano de 2012, cuja execução não se deu devido a falta de maturidade e cultura da empresa em relação à metodologia e as ferramentas utilizadas. Conforme relatado por gestores que participaram dessa elaboração, a formulação do plano foi bem robusta, no entanto, a execução não ocorreu conforme planejado para os anos de 2012 a 2014.

Já em 2016, uma estratégia foi formulada dessa vez com definições de objetivos macros que foram desdobrados em metas e ações para execução, e adaptadas a metodologia BSC no ano de 2017, onde ocorreu um realinhamento junto a todos os gestores da empresa, que figuravam como atores chaves na execução da estratégia 2017 a 2021. Nesse contexto, destaca-se a exigência legal, advinda da Lei Federal nº13.303/16, que corroborou com o momento de reestruturação e implantação estratégica, e passou a ser de responsabilidade, e prestação de contas futura dos administradores (Diretores e Conselho de Administração).

Os tópicos abaixo descrevem de forma detalhada o processo de condução da estratégia 2012-2014, 2017-2021 e 2018-2022.

4.3 Planejamento estratégico 2012-2014

Em 2012, em parceria com a Fundação Dom Cabral, foi elaborado o primeiro Plano Estratégico da MGS – 2012/2014, com o objetivo geral definir as estratégias de negócio capazes de assegurar resultados sustentáveis, crescimento e atendimento aos diversos públicos de interesse da Empresa. Inicialmente, foram definidos 18 objetivos estratégicos e 114 objetivos gerenciais e metas.

A presidente da MGS que assumiu a gestão no ano de 2011 e teve como uma das ações iniciais a formulação do Plano Estratégico da Empresa. Considerada ferramenta de essencial importância para a consolidação da governança, à continuidade e ao fortalecimento dos pilares organizacionais e dos princípios que passaram a nortear as ações de modernização

institucional, o plano viabiliza o alcance dos objetivos estratégicos, dos objetivos gerenciais e das metas elencadas.

O processo de Formulação Estratégica pressupõe uma forte participação e engajamento da Diretoria Executiva da MGS, com vistas ao adequado equilíbrio nas decisões. Foi constituído um Comitê Estratégico para realização dos trabalhos. As definições de papel, composição e os momentos de sua participação foram traçados com antecedência pela direção da MGS, e o Conselho de Administração foi o responsável pela aprovação das estratégias geradas.

O Plano Estratégico da MGS foi elaborado com parâmetros e orientações que conferem legitimidade às decisões tomadas pela Diretoria Executiva, desde a sua implantação. Uma vez elaborado o Planejamento Estratégico, seus produtos (objetivos, indicadores, metas e projetos) passaram a compor o conjunto de elementos do processo de gestão da empresa, que se constitui num ciclo de ações e decisões que envolvem todos os níveis da organização.

O Planejamento Estratégico da MGS foi elaborado com base nas premissas de objetividade e praticidade, tendo como principais elementos o Mapa Estratégico, que descreve os objetivos, suas relações de causa e efeito, as metas e projetos associado para o horizonte de 2012/2014.

Por meio do Mapa Estratégico, a MGS representa seus objetivos e suas relações de causa e efeito, suas métricas de desempenho (indicadores e metas) e define as iniciativas (programas, projetos e planos de ação) necessárias à execução das estratégias e alcance de sua Visão de Futuro. Os objetivos são definidos nas perspectivas financeiras, do mercado/cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

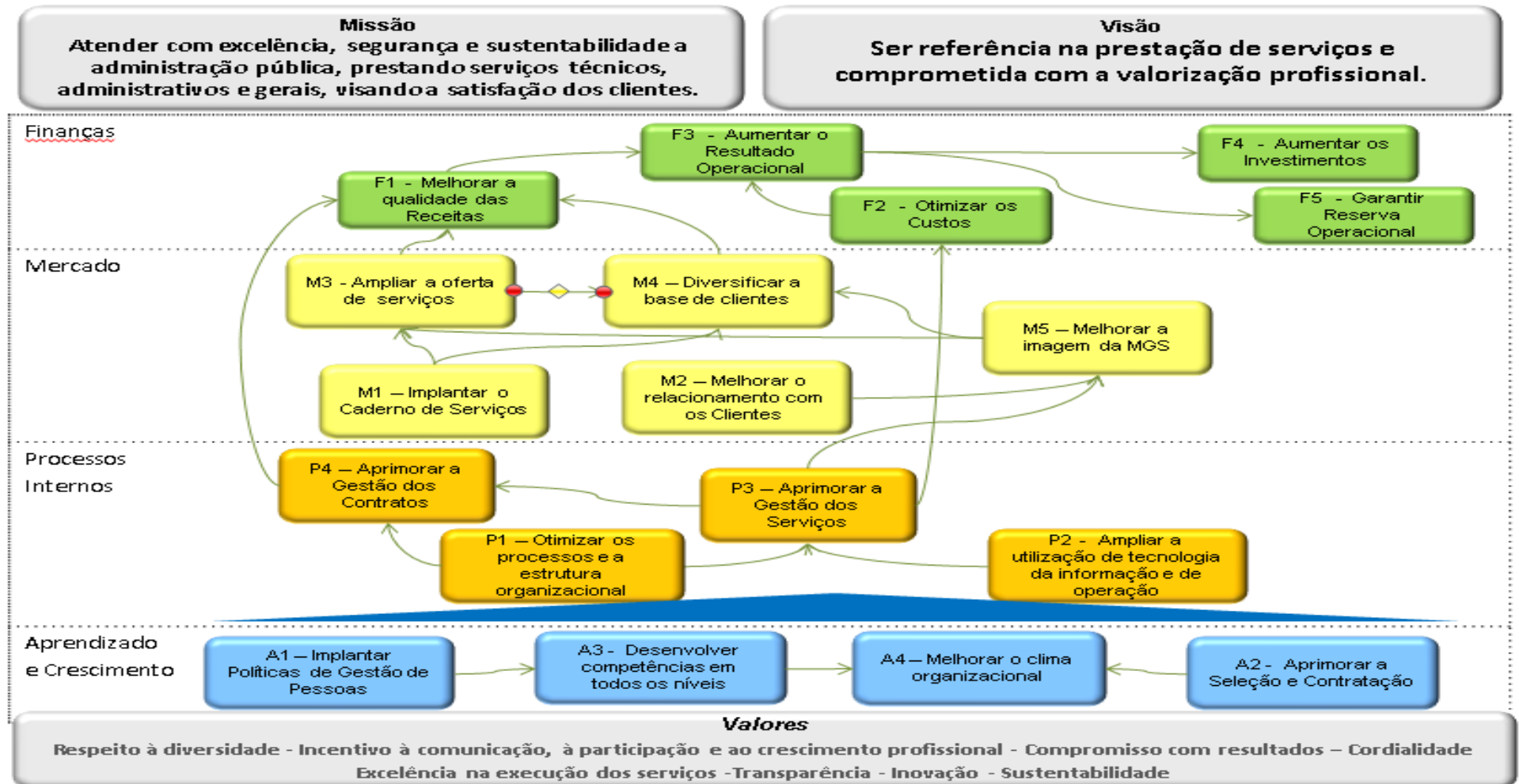


Figura 4 - Planejamento Estratégico da MGS 2012-2014
Fonte: Planejamento Estratégico da MGS, Elaborado pela FDC, 2014.

Conforme relatos dos gestores que permanecem na empresa desde 2012, o planejamento realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral, foi bem elaborado, mas não foi implementado. Nesse momento não existia uma área na estrutura organizacional que gerenciasse as metas, ações e projetos e o planejamento ficou “esquecido”.

4.4 Planejamento estratégico 2017-2021

No período de 2015 e 2016, houve na MGS um amplo diagnóstico visando a readequação da estrutura organizacional e de processos. Conforme material elaborado pela Consultoria Elogroup o contexto que a MGS se encontrava era conforme abaixo:

O Estado de Minas Gerais vem sofrendo com grave situação econômico-financeira, resultante de um cenário adverso tanto na economia nacional, como global, resultante de uma recessão mundial a qual não ficaria imune. Queda na arrecadação, decorrente de uma forte retração na produção industrial do estado projetam períodos de dificuldades para a recuperação da economia, o que lançou novos desafios para os gestores estaduais, particularmente das empresas públicas prestadoras de serviços, como é o caso da MGS. Uma reavaliação da estratégia de negócios da Companhia, melhorando a sua relação contratual com o Estado, bem como a busca por novos mercados não-dependentes do orçamento fiscal de MG, tornaram-se imperativas para a recuperação e sobrevivência da MGS.

Em 2015, no início do segundo semestre, a MGS contratou uma consultoria especializada, para apoiá-la nos trabalhos de redefinição de novos processos de trabalho e a elaboração dos objetivos estratégicos, a partir da reorientação do plano de negócios da Companhia, voltado para a busca de novos mercados e melhorias contínuas de sua gestão. O grande diferencial ficou demarcado com a ruptura gradual do seu “modus operandi” focado na alocação de postos de serviços para tornar-se, efetivamente, uma empresa de prestação de serviços, com custos otimizados e aferição permanente da sua qualidade amparados em acordos de níveis de serviços (ANS ou SLA) a desafiar a relação comercial com os clientes.

Novos objetivos estratégicos e um plano de negócios reorientado para a transformação da Companhia em prestadora de serviços mostrou que a estrutura

organizacional existente não daria conta de responder aos novos desafios colocados para a gestão. Isto levou a Diretoria- Executiva da MGS a trabalhar para conceber um novo desenho organizacional, mais focado na qualidade do serviço e na gestão do relacionamento com nossos clientes.

Constituído um grupo de trabalho, composto por gestores das mais diferentes áreas da MGS, com apoio metodológico da consultoria, foram feitas diversas reuniões/atividades entre os meses de março e julho de 2016, com o intuito de conceber uma estrutura organizacional que alcançasse os novos objetivos aqui já citados e melhorasse o dia-a-dia da operação e gestão da Companhia, privilegiando a matricialidade nas relações e a horizontalidade entre os gestores de mesmo nível hierárquico.



Figura 5 - Planejamento Estratégico da MGS 2017/2021
 Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elaborado pela Elogroup (2016)

Dentre as diversas mudanças trazidas pela estrutura organizacional, destacam-se:

- Criação da Superintendência de Operações, ligada à Diretoria de Negócios, com a proposta de planejar e viabilizar a prestação dos serviços, a necessidade de insumos e recursos para execução de suas atividades, bem como monitorar os indicadores de qualidade e construir propostas de modernização de insumos e equipamentos para os serviços;
- Área de Recursos Humanos – Construída com duas estruturas: uma dedicada ao recrutamento, seleção, movimentação, escala de férias e desligamento do empregado, gerando maior agilidade na mobilização destes recursos para o início do trabalho, além de centralizar e facilitar a realocação de empregados nos clientes; a outra com foco na gestão do empregado durante sua vida funcional na MGS, como a sua saúde ocupacional, gestão de seus benefícios, frequência e demais atividades de acompanhamento, onde quer que ele esteja. Ressalta-se, também, a estruturação de um Centro voltado para o treinamento e capacitação permanente de todos os empregados da Companhia, inclusive com funcionamento em instalações físicas destacadas, como a materializar a missão de se tornar referência de qualidade na prestação de serviços de apoios técnico, administrativo e operacional aos seus clientes do setor público.
- Assessoria de Planejamento - ligada à Presidência, com o objetivo de coordenar e orientar todos os esforços da Companhia para o seu contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento institucional, com atualização permanente de seus processos de trabalho, apoiados pela incorporação de recursos tecnológicos de informação e comunicação e aprimoramento de seus métodos e técnicas de gestão.
- Área de Controladoria e Finanças - União das estruturas de gestão financeira e contábil, que dará maior visibilidade sobre os resultados econômicos e financeiros da Companhia, integrando contabilidade, gestão de custos e administração financeira em uma perspectiva de produção de dados e informações voltada para subsidiar a tomada de decisão no plano estratégico da Companhia.

Esperando, com essas mudanças, que a MGS alcance:

- Melhor planejamento para a entrega do serviço no cliente;
- Melhora na comunicação e integração entre os processos das áreas;
- Responsabilização mais clara entre os gestores das áreas;

- Reforço das estruturas de coordenação, que passam a gerir processos de comunicação e atividades mais complexas.

A implantação desta nova proposta ocorreu, de maneira gradual, a partir da segunda quinzena do mês de dezembro/2016.

4.5 Reestruturação organizacional

Ainda em consonância com o material elaborado pela Consultoria Elogroup o contexto que a MGS, a reestruturação ocorreu conforme abaixo:

A partir do atual Governo de Minas Gerais, a MGS apresentou uma nova diretoria executiva, a qual realizou um diagnóstico da empresa e definiu uma ampla reestruturação para alcançar melhores resultados. Este projeto é caracterizado pela participação dos gestores na condução do negócio, abertura em relação às entidades representativas dos empregados, racionalização das despesas e um novo desenho da estrutura organizacional da empresa. Esta reestruturação visa atender os quatro principais objetivos estratégicos propostos pela nova diretoria executiva, conforme destacado figura 6.

- Aumentar a satisfação do cliente.
- Aprimorar a rentabilidade dos contratos;
- Racionalizar e adequar a estrutura organizacional da Companhia.
- Diversificar os serviços oferecidos.

Desde a sua fundação, a MGS se dedica a disponibilizar mão de obra capacitada para executar serviços de limpeza e conservação, manutenção, jardinagem, atividades administrativas, dentre outros. Seu modelo de negócios passa por receber as demandas de mão de obra dos seus clientes, realizar processos seletivos para a contratação destas pessoas conforme a função demandada, realizar treinamentos específicos para cada atividade a ser desempenhada e aloca-los para realizar o trabalho no local demandado, de acordo com o número e o tipo de atividade apontada pelo cliente. Este modelo é chamado “modelo de alocação de mão de obra”.

Dessa forma, por meio de uma metodologia estruturada, a MGS tomou a decisão de reposicionar-se no mercado como uma empresa prestadora de serviços, garantindo maior controle e qualidade das atividades realizadas pelos seus empregados no cliente. Para que isso se torne possível, toda a estrutura organizacional da empresa foi redesenhada.

Os principais problemas identificados na estrutura organizacional, foram: entrega inadequada do serviço devido ao desalinhamento entre as propostas de cada área de provimento, estrutura muito verticalizada, dando pouca autonomia as coordenações e sobrecarregando as instâncias superiores, muita fragmentação nas coordenações, prejudicando as passagens de bastão e inchando a estrutura funcional, desbalanceamento muito grande de complexidade entre as unidades de gestão. O que pode ser observado nas figuras 6 e 7.

ORGANOGRAMA MGS

Proposta do novo organograma da MGS

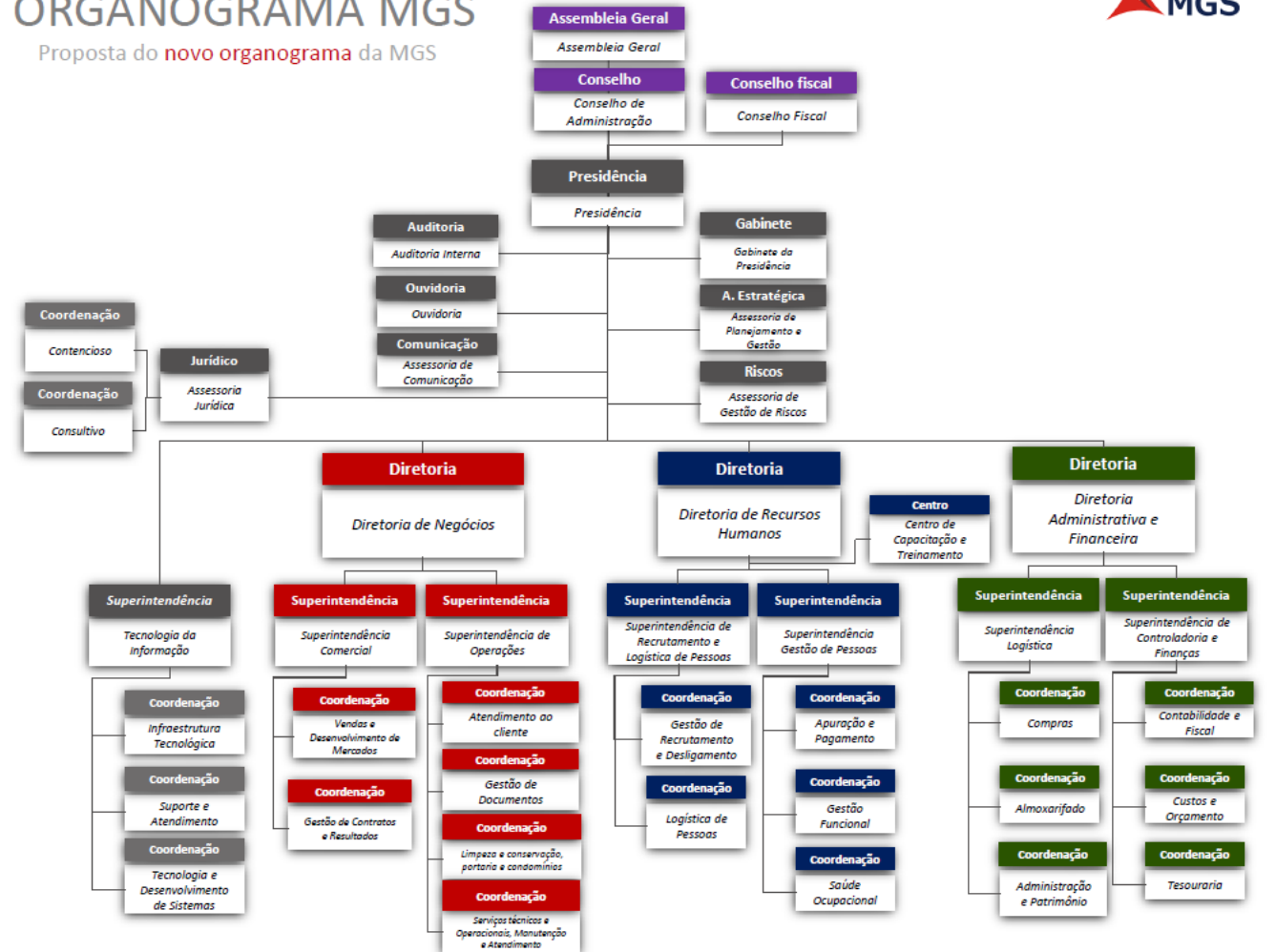


Figura 7 – Organograma atual da MGS

Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elaborado pela Elogroup (2016)

Entre as diversas propostas de melhoria, a Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG) foi criada no redesenho organizacional da MGS com o objetivo de garantir um olhar sistêmico da organização que permitisse o planejamento de ações estratégicas e a coordenação de esforços entre todas as áreas. Esses direcionamentos foram baseados em três disciplinas principais: gestão estratégica, gestão de projetos e gestão de processos.

A ASPLAG tem o objetivo de promover o alinhamento entre as iniciativas de projetos estratégicos da organização e suas diversas áreas de alcance por meio da gestão integrada dos processos da MGS. Além disso, desenvolver, atualizar e acompanhar o planejamento estratégico, garantindo o alcance dos objetivos de longo prazo.

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planejamento estratégico: Conduzir, revisar e acompanhar o planejamento estratégico da MGS; acompanhar e disseminar as metas do planejamento; acompanhar a execução dos projetos estratégicos • Gerir modernização organizacional: Identificar, apoiar e integrar as múltiplas iniciativas de mudança organizacional, alinhando as ações com a estratégia da empresa; prover suporte metodológico e acompanhar projetos de melhoria das diversas áreas da MGS; suportar o desenvolvimento institucional por meio de metodologias de gestão de projetos e processos; monitorar junto aos gestores das áreas, o desempenho dos processos, por meio de estatísticas dos principais indicadores das áreas; • Outras atividades: Desempenhar outras atividades afins ao escopo de trabalho do setor
--	--

Figura 8 – Atribuições ASPLAG

Fonte: Material de atribuições por área da MGS – Elogroup, 2018.

DESDOBRAMENTO OPERACIONAL DO DESIGN ORGANIZACIONAL PARA AS ÁREAS

Presidência

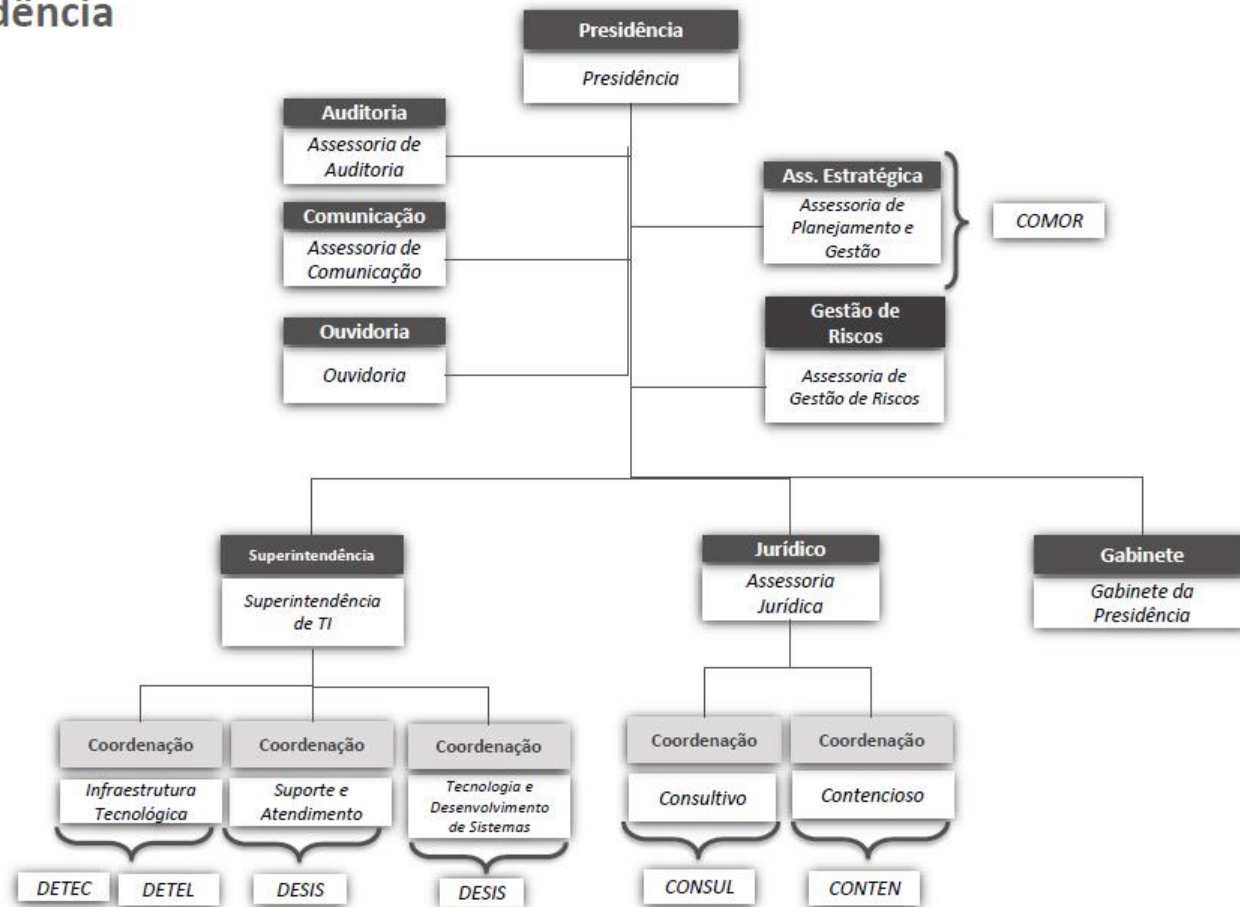


Figura 9 – Desdobramento Operacional da MGS

Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elaborado pela Elogroup (2016)

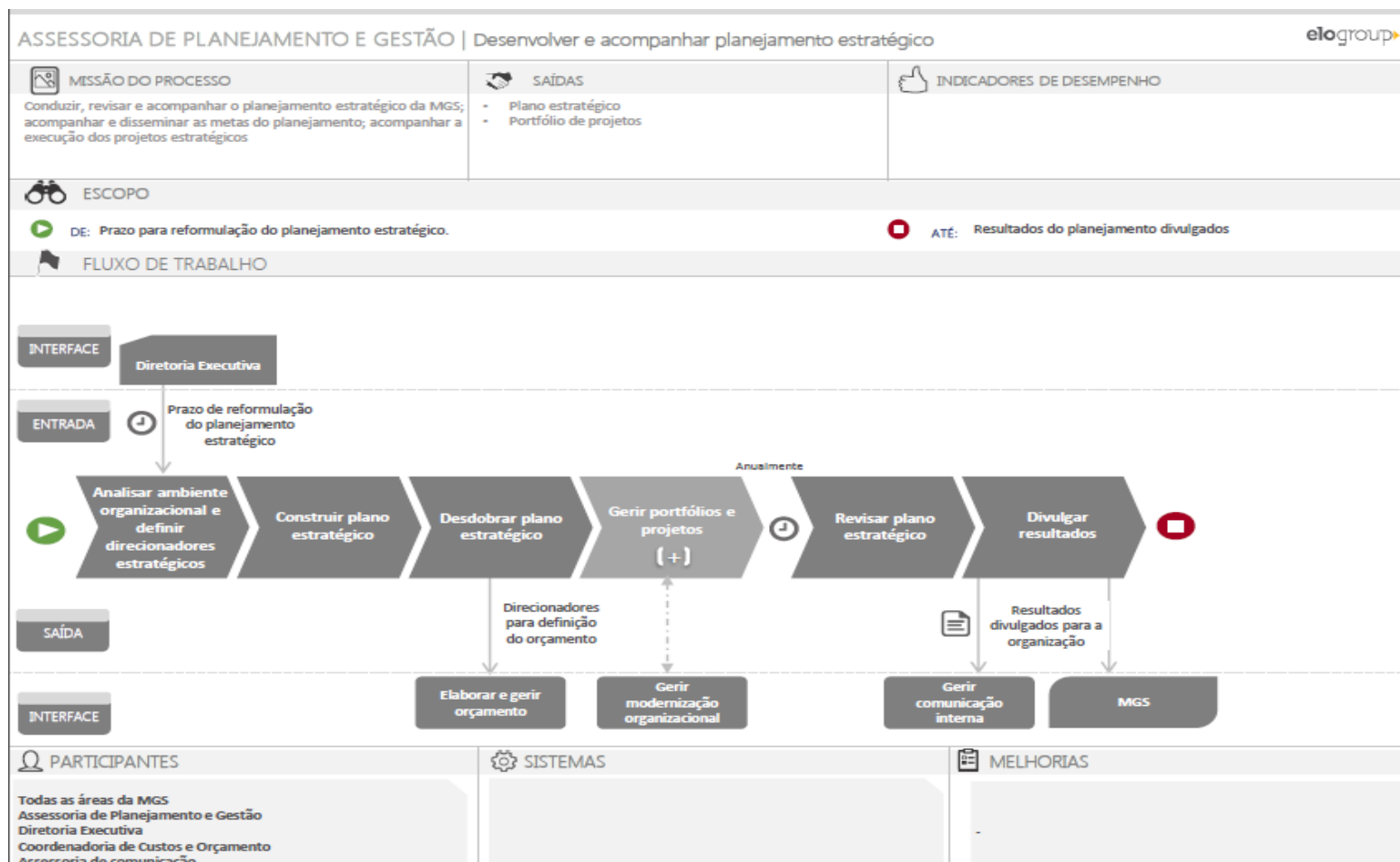


Figura 10 – Fluxos de atividades 1 - ASPLAG
 Fonte: Material de atribuições por área da MGS – Elogroup, 2018.

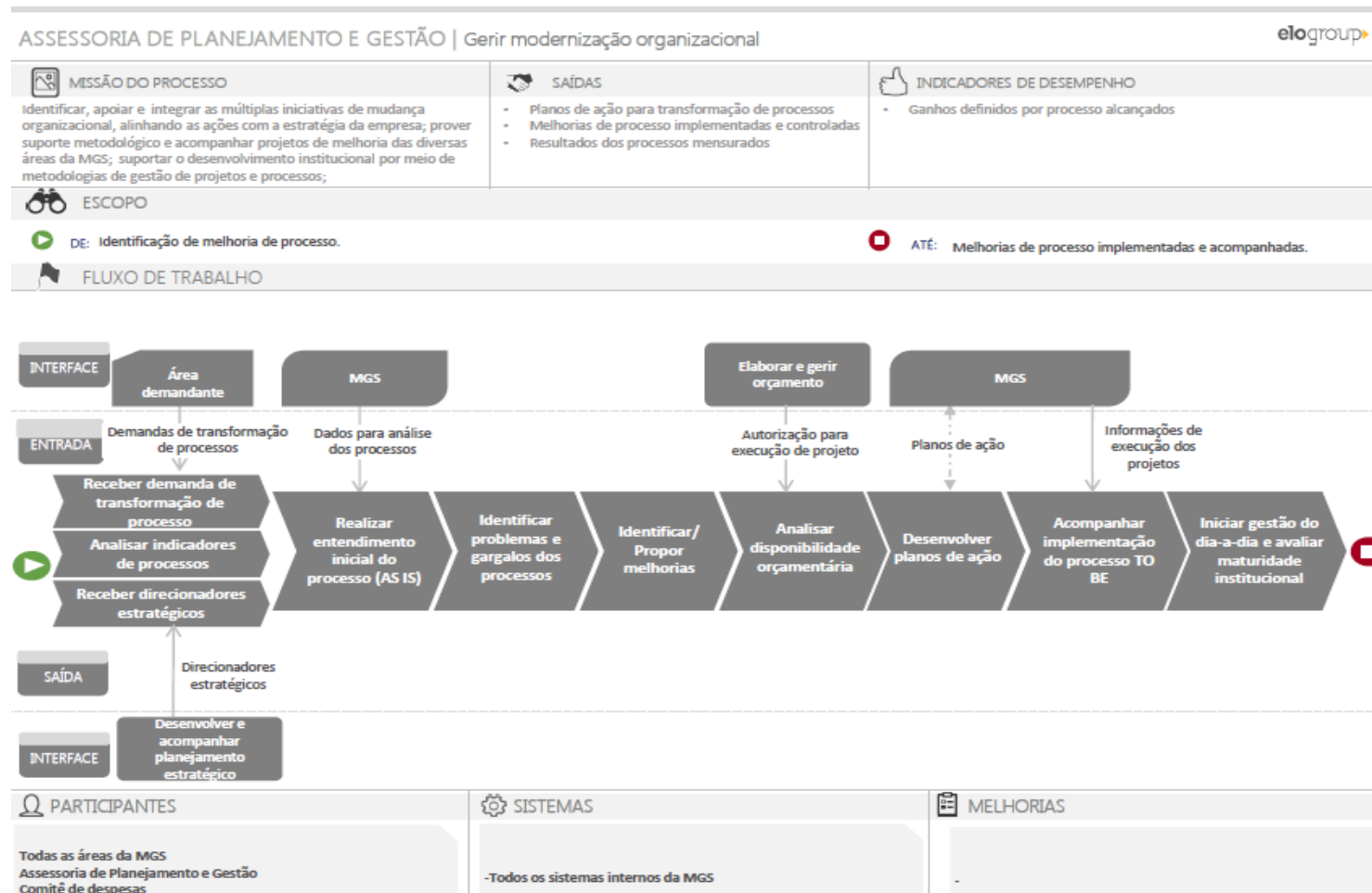


Figura 11 - Fluxos de atividades 2 - ASPLAG
 Fonte: Material de atribuições por área da MGS – Elogroup, 2018.

Utilizando a cadeia de valor da organização, cada um dos processos foi então distribuído segundo a natureza dos eixos de coordenação da nova estrutura. Dessa forma, processos de natureza semelhante que visavam o mesmo objetivo ficaram subordinados à mesma área da organização. Isso trouxe uma lógica de entendimento sobre o papel de cada uma das estruturas de coordenação dentro do organograma, conforme figuras 12, 13 e 14.



Figura 12 – Cadeia de valor antiga da MGS

Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elaborada pela EloGroup (2016).

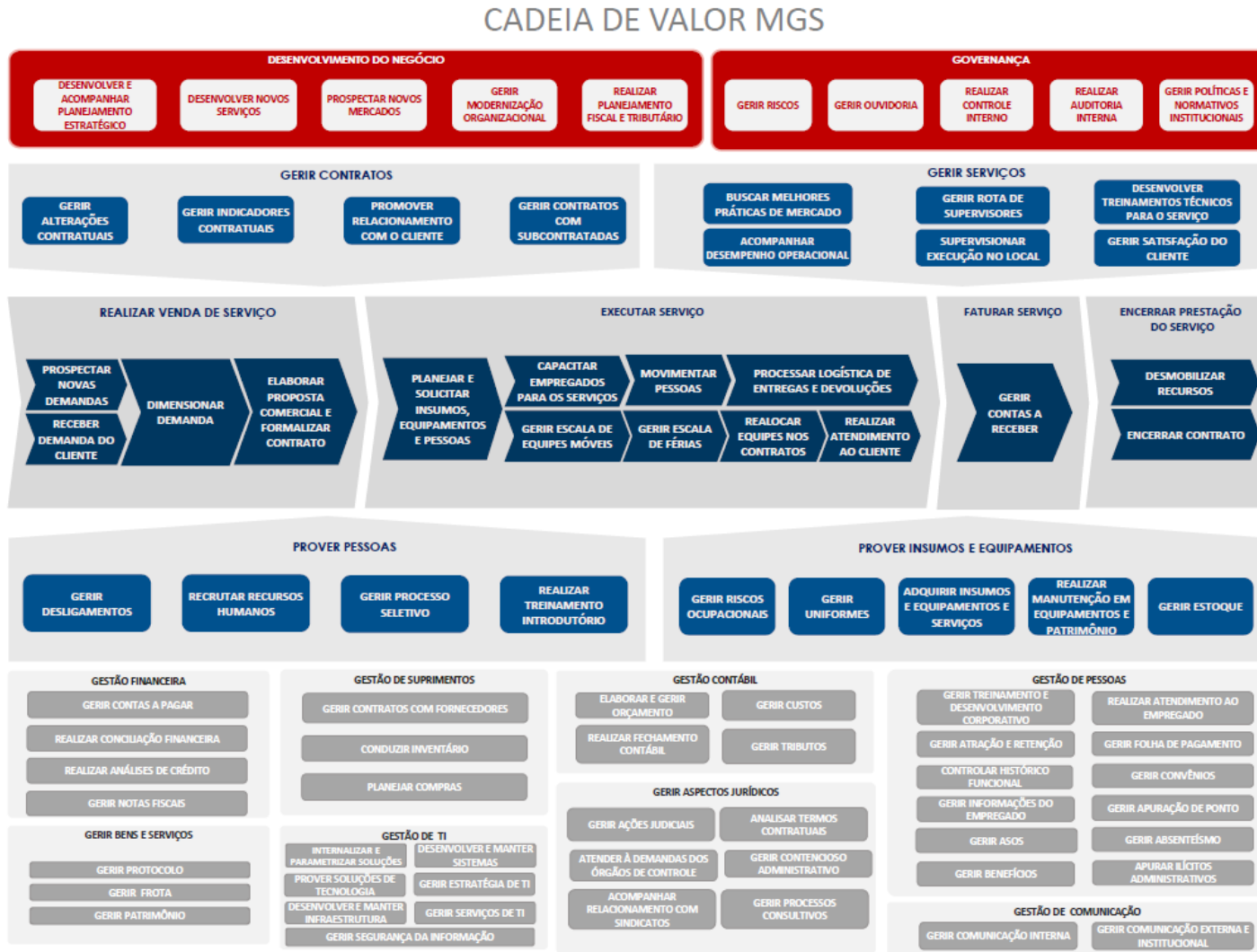


Figura 13 – Cadeia de valor atual da MGS
 Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elabora pela Elogroup (2016)

Natureza do Processo

Divisão do processo de trabalho por natureza

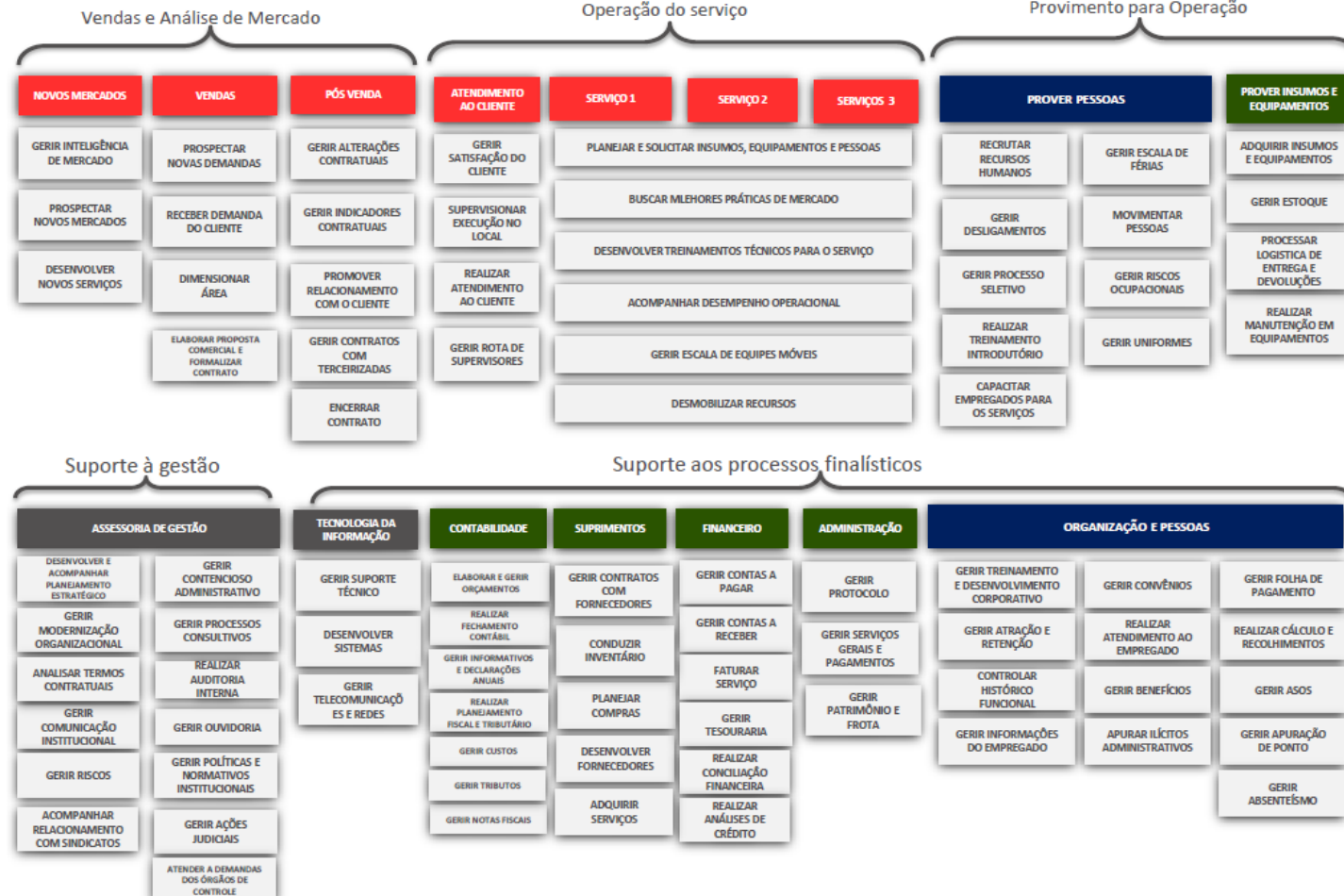


Figura 14 – Natureza dos processos da MGS

Fonte: Diagnóstico da estrutura Organizacional da MGS – Elaborado pela Elogroup (2016)

4.6 Planejamento estratégico 2017-2021

Em abril de 2017, foi instituída a Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG), que observou que todas as melhorias sugeridas e em processo de implantação não estavam alinhadas metodologicamente, além disso, os gestores estavam com dificuldade de implementação, devido ao alto número de indicadores e ações isoladas não claramente conectadas ao Planejamento Estratégico. Dessa forma, foi proposto um novo sistema de gestão, conforme figura 15 e figura 16, integrando a nova estrutura organizacional, projetos e ações de melhoria, e uma revisão no planejamento estratégico elaborado adequando-o a metodologia BSC, visando melhor alinhamento com a estratégia.

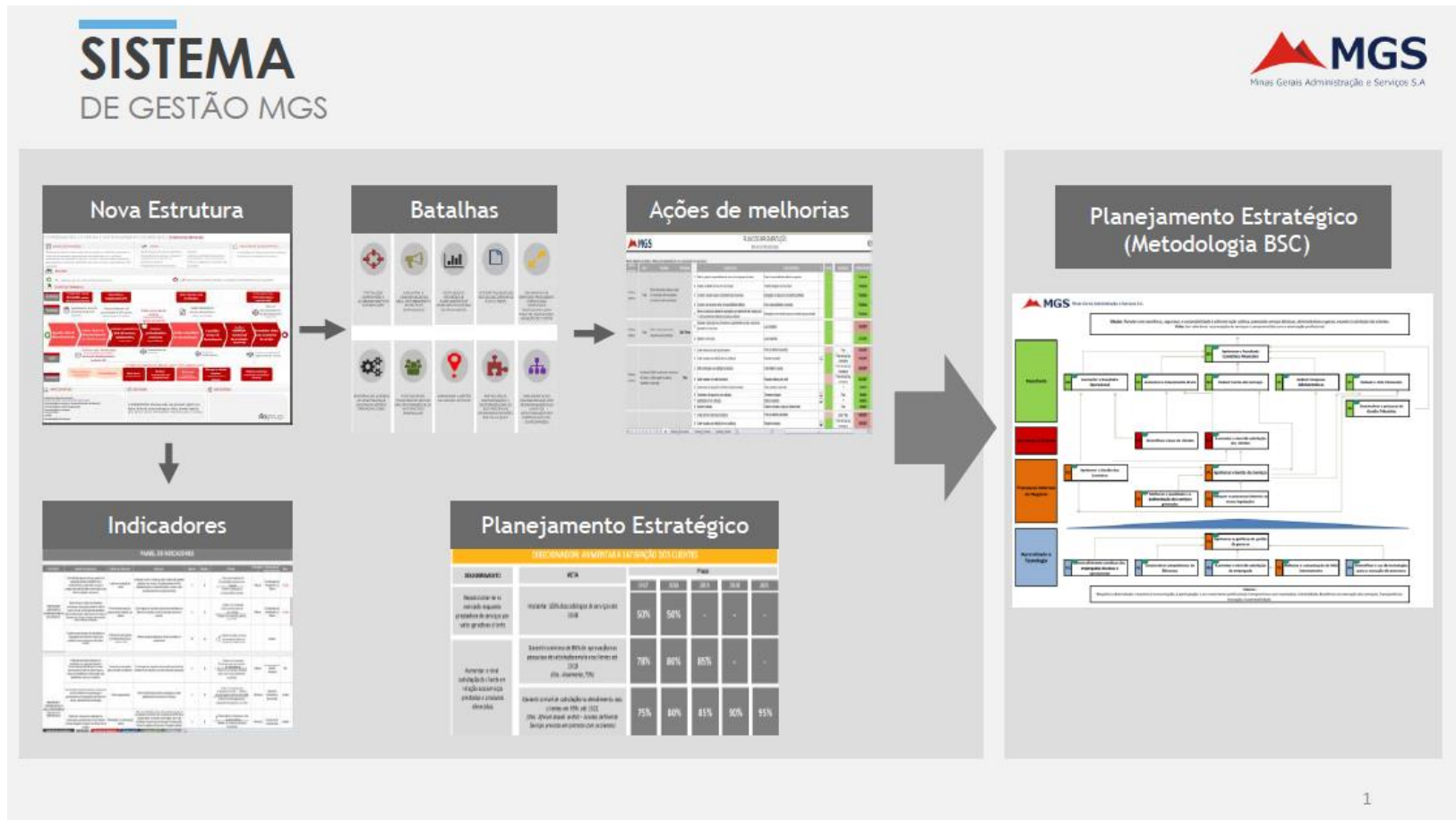


Figura 15 - Proposta do novo modelo de gestão
 Fonte: Elaboração ASPLAG (2017)

Sistema de Gestão MGS

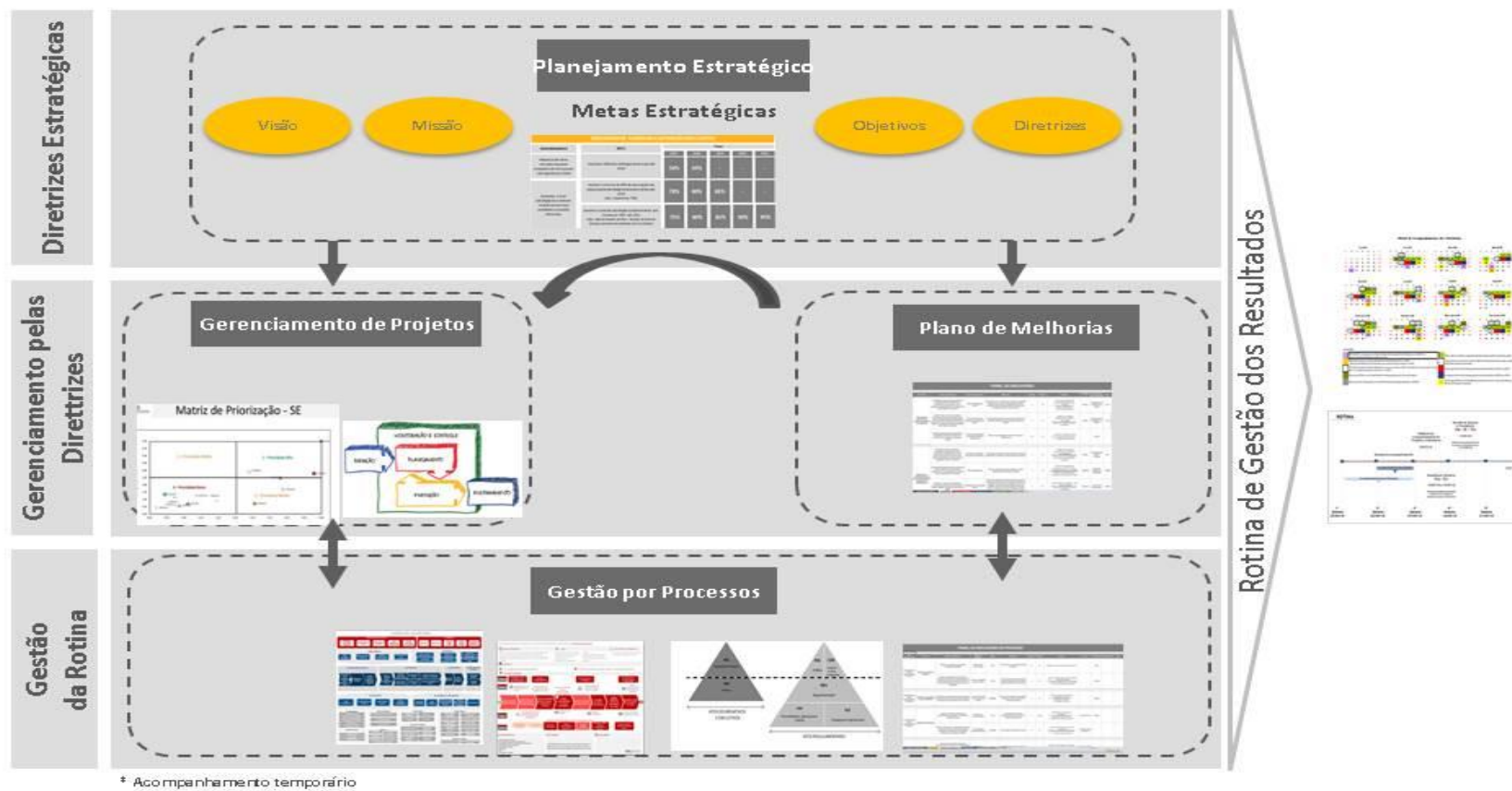


Figura 16 - Novo sistema de gestão da MGS

Fonte: ASPLAG 2017

Revisada a estrutura de gestão, as metas e ações. Foi feito um trabalho de revisão dos objetivos estratégicos, envolvendo toda a Diretoria, Superintendência e Coordenadoria, para discutir os objetivos estratégicos. Após diversas discussões e análises em grupo, chegou-se em na elaboração de um BSC revisado, figura 17, que seria implementado através de projetos e metas pactuadas com o Conselho de Administração.

Balanced Scorecard (BSC) - "Indicadores Balanceados de Desempenho"



Figura 17 - Mapa Estratégico da MGS
 Fonte: Planejamento Estratégico da MGS, 2018.

Para melhor acompanhamento e como proposta de cultura de acompanhamento do resultado, foi proposto um reporte mensal de indicadores e projetos. A rotina propõe um acompanhamento detalhado da ASPLAG com áreas táticas e operacionais, para apuração dos resultados. Após a apuração e envio do relatório, os gestores táticos e operacionais se reúnem para avaliar os resultados e preparar uma apresentação para a sua respectiva Diretoria. A Diretoria de posse dos resultados e análises realiza o reporte para a Diretoria Executiva, em reunião corporativa denominada como reunião de reporte a Presidência.

Rotina de gestão mensal

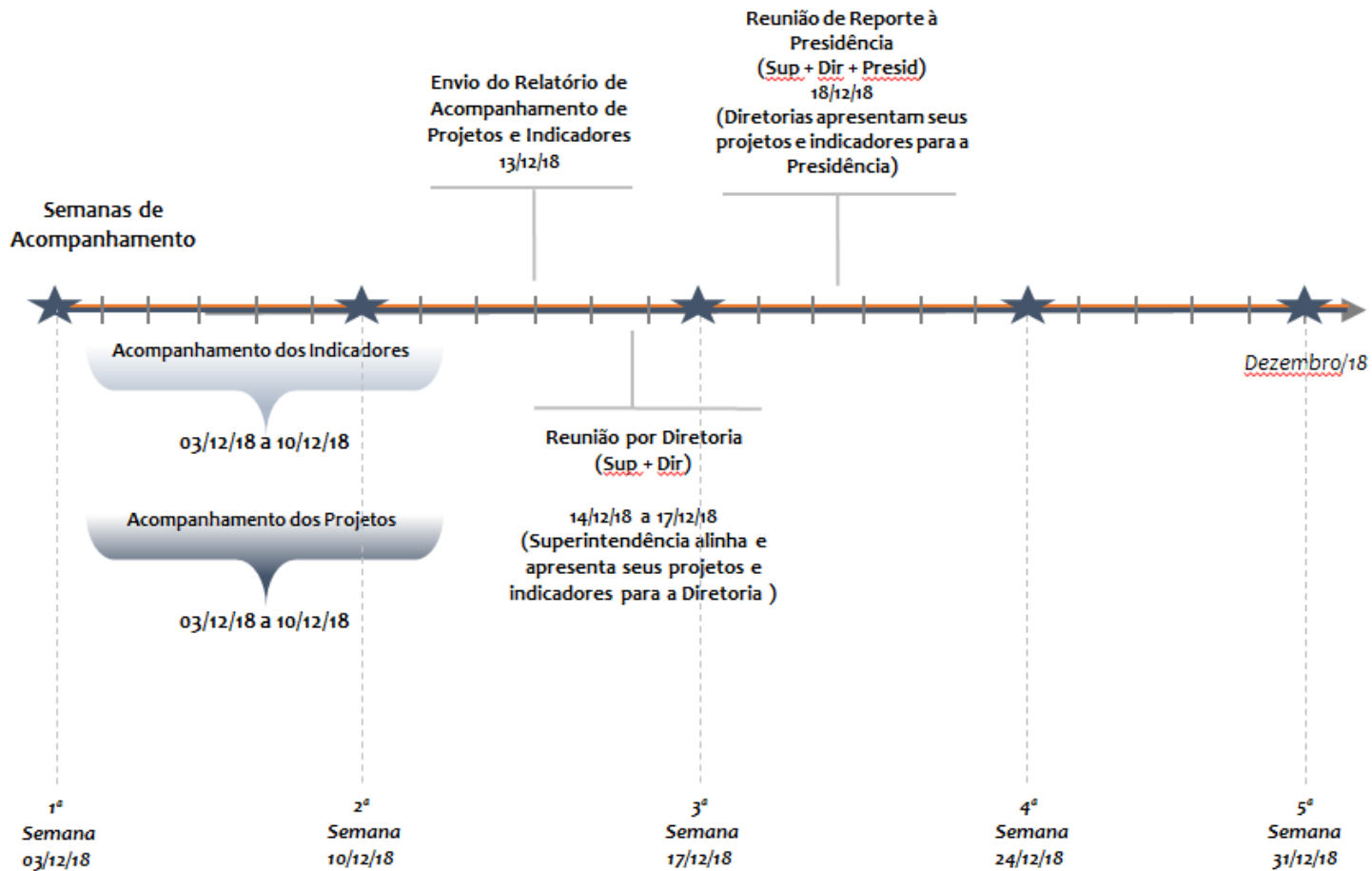


Figura 18 – Rotina de gestão mensal da MGS
Fonte: ASPLAG, 2018.

Com a implantação do Planejamento Estratégico em 2017, a Diretoria Executiva evoluiu na atuação da MGS, conforme descrito em sua Missão, viabilizada por uma estrutura organizacional e processos adequados às expectativas de crescimento e desenvolvimento.

Cada um dos projetos é acompanhado mensalmente, com avaliação do cumprimento de suas atividades, os prazos de execução e os recursos necessários. A avaliação ocorre com a participação dos diretores, gerentes e dos profissionais envolvidos com as respectivas atividades.

A sistemática de Gestão do Planejamento Estratégico da MGS exige disciplina e comprometimento, para que os gestores realizem o acompanhamento dos projetos e resultados. Reuniões periódicas de avaliação foram adotadas para o fortalecimento da interação dos gestores e agilização das tomadas de decisões.

5 Análise das entrevistas

Para a análise descritiva, foi realizada uma caracterização dos seis integrantes do corpo funcional da empresa, que responderam um roteiro de entrevista referente às variáveis levantadas por meio do estudo. As pessoas entrevistadas foram escolhidas por participarem ativamente das decisões estratégicas. É importante destacar que eles possuem idades variadas, tempo de experiência na MGS díspares e percepções muito diferentes sobre o planejamento diferentes, o que permite uma maior diversidade de pontos de vista e opiniões. A partir da amostra selecionada, pode-se afirmar referente aos entrevistados que todos possuem vivência na empresa de forma a poderem opinar sobre o Planejamento Estratégico da MGS. Sendo:

- 3 diretores - Presidência (PRESID) - Diretoria Administrativa e Financeira (DIAFI) - Diretoria de Negócios (DINEG)
- 1 superintendente de Gestão de Pessoas (SUGEP)
- 1 chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão – ASPLAG
- 1 analista da Assessoria de Planejamento e Gestão – ASPLAG

As variáveis que nortearam a análise dessa pesquisa foram: (i) percepção do entrevistado quanto à implantação do Planejamento Estratégico da MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018; (ii) percepção do entrevistado quanto aos resultados da implantação do Planejamento Estratégico na MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018; e, (iii) percepção do entrevistado quanto aos desafios da implantação do Planejamento Estratégico na MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018

Inicialmente, pretendeu-se com esta análise corroborar a afirmativa de Duarte (2009) no qual é colocado que o planejamento estratégico é um processo contínuo, ordenado e com visão de futuro. Buscar subsidiar com decisões atuais o crescimento das organizações e ajudar a organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medindo posteriormente o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Quanto à implantação do Planejamento Estratégico da MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018, a primeira questão buscou conhecer sobre a importância da formulação, implementação e controle do planejamento estratégico, e sobre a obtenção de resultados na empresa. Todos os entrevistados afirmaram que o Planejamento estratégico é importante para direcionar a organização de forma a manter-se no mercado e crescer em direção ao alcance de seus objetivos. Dessa forma, considera-se que o planejamento estratégico trouxe um novo rumo para empresa e ainda modificou aspectos ultrapassados da cultura organizacional.

“Com a implantação da Assessoria de Planejamento e Gestão na MGS, a cultura de acompanhamento dos projetos na empresa mudou em todos os aspectos, com um envolvimento muito mais efetivo das diversas áreas da empresa. O formato adotado tem elevado o envolvimento das áreas na busca pelos objetivos e os resultados dos esforços estão sendo apresentados de forma satisfatória.” Entrevistado 4

“Um plano estratégico bem formulado, implantado e, obviamente, monitorado e controlado, é fundamental para garantir a empresa, o alcance dos resultados objetivados na estratégia.” Entrevistado 2

“Qualquer planejamento é necessário e obrigatório para qualquer empresa. A implantação do planejamento estratégico lhe faz ter uma visão de onde você quer chegar e você começa a identificar e acompanhar pari passu, os projetos, problemas e as necessidades.” Entrevistado 5

O aprimoramento dos serviços prestados pela empresa MGS foi o ponto mais destacado sobre o resultado do Planejamento Estratégico. Segundo os entrevistados o Planejamento Estratégico acabou por organizar a empresa, fazendo com que todos os funcionários obtivessem um objetivo comum de tornar a MGS uma empresa melhor, com serviços de qualidade.

“Resumidamente: garantir sustentabilidade do negócio, sobretudo, competitividade e entrega de serviços e soluções eficientes aos clientes e sociedade.” Entrevistado 2

“Aprimorar a gestão dos serviços; aprimorar a qualidade e a padronização dos serviços prestados; aumentar o nível de satisfação dos clientes; reduzir as despesas e custos dos serviços; desenvolver continuamente os empregados técnicos e operacionais; desenvolver competências de lideranças; adequar processos internos para as novas obrigações legais; intensificar o uso de tecnologia para execução dos processos; aprimorar as políticas de gestão de pessoas; aprimorar o econômico financeiro e operacional; aumentar o faturamento bruto.” Entrevistado 4

“O objetivo do planejamento na empresa é primeiro organizar a empresa, porque ela estava desorganizada, eu conheço o histórico apesar de não ter participado da transição da administração anterior.” Entrevistado 5

“Em resumo, buscar novos clientes, reduzir despesas administrativas, capacitar pessoas e aumentar o faturamento.” Entrevistado 3

Os entrevistados afirmam que os envolvidos no Planejamento Estratégico da MGS foram inicialmente entre a Diretoria e áreas de gerências. Como visto no referencial, o planejamento estratégico requer inicialmente o envolvimento da alta gerência, porém, não descarta a participação de outros funcionários (VASCONCELOS FILHO, 1978). Sendo isso o que aconteceu na MGS, a percepção que o envolvimento dos outros funcionários é essencial para que o plano estratégico seja mais efetivo e apoiado.

“Gestores dos níveis táticos e estratégico, a saber: Diretoria Executiva, superintendentes, assessores e alguns coordenadores.” Entrevistado 2

“A primeira é alta administração. Eu acho que o Carlão chegou e mudou essa visão, implantando e contratando a Assessoria de Planejamento e Consultoria para isso. Acho que foi a hora e o momento acertado para isso e cumpriu o objetivo. Depois a própria casa.” Entrevistado 5

“Na empresa existe a área de planejamento, falo com muita tranquilidade, pois fui um defensor da criação dessa área. Desde que eu entrei eu falava que existia uma lacuna nessa empresa, uma vez que não havia uma área que planeja. Eu perguntava quem iria cuidar disso, dar orientação, coordenar, que vai organizar todas as ideias da empresa? Nesse ponto que acredito que o papel da Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG) é fundamental. Mas eu acredito que a participação dos superintendentes é fundamental, porque eles estão ponta. Então acho que a participação deles deveria ser papel estratégico. As coisas precisam estar muito claras, você tem uma área que planeja e coordena, aí entra a avaliação. A Diretoria de forma mais estratégica. São todos muito importantes no processo, cada um com a sua contribuição.” Entrevistado 6

O Planejamento Estratégico da MGS envolveu muitos funcionários, mas nem todas as pessoas da empresa foram comunicadas ou participaram da confecção do plano. Por outro lado, aquelas que foram comunicados estavam envolvidas na formulação da estratégia. Segundo os entrevistados, os muitos *Stakeholders* da empresa foram consultados a fim de tornar o Planejamento Estratégico mais participativo, uma vez que muitos processos foram modificados ou atualizados.

“Sim. Todos os envolvidos nos processos da empresa foram envolvidos, até porque, praticamente todos os processos foram revisados.” Entrevistado 4

“Não. No entanto, entre as ações pactuadas para implantação da estratégia 2019/2023, destaca-se a previsão de um plano de comunicação que alcance todas as esferas da empresa, tanto no que se refere ao apoio da área de comunicação, sobretudo, do trabalho integrado junto aos líderes. É fundamental que ocorra o compartilhamento exaustivo de informações, sobretudo, a transferência de conhecimento de todo contexto e pontos da estratégia para as equipes.” Entrevistado 2

“Sim. Todos os envolvidos nos processos da empresa foram envolvidos, até porque, praticamente todos os processos foram revisados.” Entrevistado 2

“Não. Acho que tem muito que avançar no planejamento estratégico da MGS no caso, para conseguir tornar o processo mais participativo. Ele se deu com níveis de gerência para cima e, nesse nível, foi elaborado com bastante participação, mas não com envolvimento total da casa.” Entrevistado 5

“Entendo que a comunicação não foi desdobrada a todos os níveis. Acho que há uma oportunidade de melhoria em envolver os coordenadores (ou alguns) e que de uma forma clara e objetiva, seja desdobrada até o nível operacional o objetivo estratégico.” Entrevistado 3

A cultura da empresa, segundo os entrevistados ainda não está totalmente adaptada às novas composições que surgiram após a implantação do Planejamento Estratégico. Saindo de uma estrutura centralizada, como a maioria das instituições públicas, para uma gestão mais participativa, a organização está em um processo de transição. Segundo um dos entrevistados, a cultura da empresa não é homogênea, portanto, será necessária uma maior integração entre as áreas. Um entrevistado afirma que a cultura deve ser uma construção constante e um esforço para que se uniformize.

Outro enfoque foi quanto à aprendizagem organizacional que pode vir a partir do planejamento estratégico e impacte a cultura, fazendo com que a MGS se torne uma empresa que tenha e gere conhecimento. Como afirmado por Duarte (2009), o planejamento estratégico ainda envolve a gestão do conhecimento. Para melhor compreensão da gestão estratégica, serão analisadas considerações sobre a construção de valor e a definição do posicionamento competitivo.

“Gradativamente, a cultura vai sendo moldada pra que as decisões sejam tomadas de forma descentralizada, de acordo com cada nível hierárquico. No passado, a cultura da empresa era de centralização da tomada de decisões com o corpo gerencial sem autonomia.” Entrevistado 4

“Ainda não. Vejo a utilização do Planejamento Estratégico como um processo de aprendizagem organizacional que leva tempo. É um desafio transformar o Planejamento Estratégico em “Pensamento Estratégico.” Entrevistado 2

“Cultura é uma coisa que tem que ser trabalhada em qualquer lugar. Criar cultura é um trabalho permanente, é um trabalho talvez educativo também. Eu acredito que a MGS está nesse caminho, pelo menos é o que nós esperamos e apontamos agora.” Entrevistado 5

“Fico um pouco em dúvida. A empresa não é uma empresa homogênea, é formada por áreas que não possuem necessariamente uma integração. Nós temos três níveis de diretoria; me pergunto até que ponto temos esse trabalho integrado.” Entrevistado 6

Quando questionado se o grupo de pessoas responsável pelo processo de implementação da estratégia e, conseqüentemente, das mudanças nos processos do negócio, possuía competência em relação ao comprometimento, tomada de decisão e

conhecimento técnico, todos os entrevistados foram positivos. Os entrevistados consideram que os técnicos que a implantaram possuem competência, assim como as outras pessoas envolvidas no Planejamento Estratégico. Porém, dois dos entrevistados afirmaram que, em relação ao envolvimento, nem todos se mostravam altamente comprometidos.

“A Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG) tem competência, as pessoas mostraram que a compõem demonstram isso. Mas ainda precisar ter investimento com os outros stakeholders, para que isso chegue a um nível de excelência. Acho que é um ponto a melhorar.” Entrevistado 5

“Quando se generaliza o grupo de pessoas, você encontra pessoas altamente envolvidas e pessoas que não possuem muito envolvimento. Eu acho que possui disparidade. De forma geral, acho o quadro técnico da empresa bom e tem pessoas na empresa que são extremamente dedicadas, mas eu não diria que são todas.” Entrevistado 6.

Quanto à percepção dos entrevistados em relação aos resultados da implantação do Planejamento Estratégico na MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018, a primeira questão discutiu sobre o que foi efetivamente praticado na empresa após a estruturação do Plano Estratégico. Para os entrevistados, vários projetos foram iniciados em conjunto com o Planejamento Estratégico, e também as próprias gerências foram se tornando mais participativas. Novas tecnologias de informação e processamento de dados também foram incorporadas aos processos remodelados da empresa. Houve ainda uma atenção à parte financeira e ao controle dos gastos e investimentos da empresa.

“Projetos importantes que estavam atrelados à estratégia e a normas legais foram implantados. Destaca-se também o acompanhamento exaustivo de indicadores de resultado e de controle das despesas. E como maior ganho, destaco o aumento visível de ganho na maturidade dos gestores, no tocante, ao acompanhamento e prestação de contas de informações vinculadas à estratégia, como também a forma de conduzir as implantações dos projetos, ou seja, com cronograma estruturado, definição de responsáveis e acompanhamento mensal.” Entrevistado 2

“O acompanhamento dos projetos foi implementado efetivamente e aconteceu rotineiramente. Houve muita mudança de processo, até mesmo porque a lei obriga; sobre avanços tecnológicos, estamos atingindo algumas implantações que estão acontecendo. Ainda não podemos dizer que é um sucesso total, porque só a partir do momento em que for de fato implantado e rodar, como exemplo o novo sistema ERP, Ponto Web e outros sistemas. E, além disso, estamos implantando a cultura de buscar essas novidades.” Entrevistado 5

“Para mim o mais importante que aconteceu foram os reportes à Presidência, um fator muito importante, momento em que fazemos uma análise e observamos o que está acontecendo e o que não está acontecendo, quais são os gargalos. Eu acredito que esse foi um ganho muito importante com a

estruturação do plano estratégico. A criação da Secretaria Executiva, Financeira e Orçamentária (SEOF) surgiu por meio de discussões estratégicas.” Entrevistado 6

Por outro lado, alguns aspectos do Planejamento Estratégico não foram efetivados na MGS. Segundo os entrevistados, a área de comunicação foi a mais afetada. O setor de Recursos Humanos, logística e compras ainda não estão funcionando como era esperado por alguns dos entrevistados.

Há, inclusive, críticas ao próprio Plano Estratégico, que, segundo alguns entrevistados, não foi bem elaborado, faltando objetivos mais concretos e ações mais eficazes para o alcance dessas metas. Por outro lado, um dos entrevistados afirma que o aprimoramento é inerente ao plano, que tem como princípio o PDCA, sendo por isso constantemente reformulado e aperfeiçoado.

“A parte de comunicação não foi efetiva. Alguns projetos de comunicação que precisamos paralisar, tanto por questões de lei, devido ao período eleitoral, mas também por questões de deficiência da própria casa e recursos financeiros. Houve muita melhoria na área de RH, mas há projetos de RH que estão atrasados. E o planejamento falhou em não contemplar realmente a questão de investimento nos funcionários, nos empregados da empresa. Acredito que faltou isso em termos de planejamento. Alguns processos que ainda precisam ser aprimorados, como compras, logística de pessoas. Alguns projetos que não aconteceram como o desenvolvimento tributário, detalhamento de custos.” Entrevistado 5

- *“Aferição e auditoria dos dados repassados pelas áreas;*
- *Engajamento de alguns líderes;*
- *Total ausência de integração dos níveis operacionais. Não ocorreu o repasse das informações dos líderes de nível tático;*
- *Resistência de alguns diretores;*
- *Objetivos estratégicos sem metas ou plano de ação definidos, entre outros.” Entrevistado 2*

“Tudo, porque nós sempre podemos melhorar. É a questão do PDCA, quando você analisa alguma coisa feita, você sempre observa que poderia ter feito melhor. É uma evolução permanente e eu acho que é esse o objetivo de planejamento estratégico. Acredito que algumas coisas poderiam ter sido melhores, como exemplo as contratações, da consultoria, por exemplo, do próprio planejamento estratégico.” Entrevistado 5

Nesta questão, um dos entrevistados afirmou não ter havido um maior controle de gastos. Pelo contrário, como apontado, houve um aumento desnecessário de custos na empresa e outro entrevistado apontou um aumento de burocracia.

“Redução com gastos de pessoal. Muito pelo contrário, houve um crescimento enquanto planejava-se diminuir nas proporções considerando os índices de reajuste, mesmo assim elas avançaram muito.” Entrevistado 1

“Não é questão de ser ou não efetivo e, sim, de ser um pouco burocrático. Por exemplo, o reporte que eu citei na pergunta acima, eu acho que poderia ser conduzido de uma maneira mais ágil, mais seletivo.

Outro ponto é que existe uma tendência de muitas reuniões na empresa. Existem períodos que as áreas estão sobrecarregadas, como, por exemplo, final de ano, final de exercício. Minha área, especificamente, fica completamente sobrecarregada. Os problemas de recursos, pagamentos (...) Minha sugestão agilidade e reduzir as burocracias como ponto de aprimoramento.” Entrevistado 6

No que se refere aos resultados da implantação do Planejamento Estratégico na empresa como um todo, foi apontado ganhos na diminuição das normas ultrapassadas, no entendimento do que é o Planejamento Estratégico e para que este serve; atenção aos clientes com ganhos de mercado; profissionalização da empresa e uma maior organização da empresa.

“Destaco o aumento do número de contratos sem a dependência do Estado.” Entrevistado 4

“Acrescento e reitero o aumento na maturidade da empresa e de gestores em relação ao Planejamento Estratégico.” Entrevistado 2

“Na verdade, não deu para colher muitos frutos do Planejamento Estratégico, se você parar para analisar, a empresa está vivenciando a implementação há um ano. O ano de 201,8 que começou de fato com as questões dos projetos, colocarem muita coisa em prática do Planejamento Estratégico. Então não há nada ainda que já possa dizer que há de concreto, a não ser o contrato que foi fechado. Novos contratos com clientes não dependentes do Estado é a única coisa que já podemos falar que temos resultado.” Entrevistado 1

“Outro ganho foi em termos da regulamentação geral da casa, um ganho importante. Existiam diversas de normas, instruções que não tinham razão de existir. A Lei 13.303 entrou mudando diversas coisas às quais tivemos que nos adaptar.” Entrevistado 6

“Acredito que os resultados foram mais emblemáticos, do que resultados fins em si. Acho que, em um nível menor, começou a criar um entendimento de que o que é um planejamento estratégico, para que serve e como utilizá-lo.” Entrevistado 3

Como colocado pelos entrevistados, os resultados não foram apresentados integralmente para toda a empresa. Uma forma que a empresa achou para isso foi adotar uma metodologia de acompanhamento dos processos com apresentação de resultados, onde as áreas são todas envolvidas, mas apenas os gestores táticos, Diretoria Executiva e Conselho de Administração têm realmente informações precisas sobre os resultados alcançados. Existem planos para que toda a empresa seja incluída nesse processo e as informações sejam democratizadas.

“Creio que sim. Há alguns problemas e algumas resistências. O momento dificulta trabalhar isso, mas acredito que tenha que ser trabalhado. Mas acredito que trabalhamos interdisciplinarmente, sim.” Entrevistado 5

“Não sei se foram apresentadas essas informações a toda a empresa; eu sei que foram apresentadas até um determinado nível. Eu acho que é muito importante repassar as informações. Eu repasso as

informações para os meus superintendentes e discuto com eles e sempre peço que eles desçam no nível de coordenação, que deverá também fazer esse papel.” Entrevistado 6

“Serão apresentados. Estamos no caminho, tivemos problemas legais de comunicação (devido ao período eleitoral), estamos em uma empresa pública. Acredito que temos muita coisa para apresentar e vamos trabalhar agora com o Conselho de Administração (CA); iremos apresentar a reformulação da estratégia com os resultados e, a partir de então, uma comunicação melhor para fora, para os stakeholders e parceiros. Mas ainda não foi apresentada.” Entrevistado 5

Observa-se que as estratégias definidas no Plano Estratégico não buscaram identificar e explorar as interligações entre todas as áreas, objetivando agregar valor para toda a empresa, segundo a maior parte dos depoimentos. Para os entrevistados, como poucas pessoas foram envolvidas no plano, as visões se tornaram restritas e não envolveram níveis operacionais, por exemplo.

“Mas identificar e explorar as interligações entre todas as áreas, não fica muito nítido não. Aliás, ficou claro nesses processos que uma superintendência de uma Diretoria tem muito mais relação com outra superintendência de outra diretoria do que com o colega ao lado. Como exemplo, a SUOPER – Superintendência de Operações possui um grau de entrosamento com a SUREL – Superintendência de Recrutamento e Desligamento (DRH) muito intenso. Isso não ficava evidente no nosso organograma e nos nossos processos, e talvez seja o momento de pensar em rever isso.” Entrevistado 1

“Todos os processos internos foram revistos para que apoiem a prestação de serviços na ponta. Muitos desses processos possuem interligações entre várias áreas.” Entrevistado 4

“Isso vai muito do direcionamento de cima. Na minha visão não aconteceu muito. Acho que funciona de forma meio isolada.” Entrevistado 6

Assim também a missão e os objetivos, segundo quatro dos entrevistados, não refletem a gestão da empresa. Dois dos entrevistados afirmaram que refletem tanto a empresa quanto toda a sociedade.

“Sim. Não só da empresa, como da sociedade em geral.” Entrevistado 4

“Não. Infelizmente, a missão e a visão, sobretudo, os valores, não estão no dia a dia da empresa. Mas segundo já descrito anteriormente, acredito que esse processo de transformar o planejamento estratégico em pensamento estratégico leva tempo. Precisamos, no próximo ano, como lição aprendida, focar na comunicação e trabalho junto aos líderes. Essas variáveis são fundamentais para o sucesso na implantação da estratégia.” Entrevistado. 2

A última variável da pesquisa procurou esclarecer sob a percepção do entrevistado quanto aos desafios da implantação do Planejamento Estratégico na MGS

atualizado em 2017 e implementado em 2018. Assim, a primeira questão foi sobre os desafios para formular e executar um Planejamento Estratégico em uma empresa pública. De acordo com os entrevistados, os desafios foram muitos. O foco principal foi mudança em si que o Planejamento Estratégico trouxe para a organização e para os colaboradores.

Não ficou de fora a intervenção política a qual o órgão é diretamente sujeito, por ser uma empresa pública. Além disso, a empresa pública tem suas próprias características que as distinguem das empresas privadas.

“A empresa pública sofre muito com a mudança política; estamos atravessando esse momento. Verificamos, por exemplo, que a própria área Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG), teve um membro que chefiava a área e pediu desligamento, porque não sentiu segurança com a mudança política, pelas minhas informações. Isso mostra a fragilidade da empresa devido às interferências políticas. Eu, como diretor, não consigo visualizar o cenário no dia 2 de janeiro, sob um novo governo. Estamos falando de uma visão que pode ser totalmente diferente da visão do novo governo. Essas mudanças que me fizeram questionar o trabalho de revisão da estratégia realizado em outubro e novembro de 2018. Não sabemos se, com a nova gestão, vamos ampliar ou reduzir os contratos, por exemplo. A participação do estado em 82% é boa ou ruim? Esse cenário de mudança política que impacta a empresa pública é muito desafiador.” Entrevistado 6

“Outros desafios são a interferência política. A legislação está mudando, está melhorando, e eu acredito que as empresas públicas vão chegar a um nível de maturidade que os mandatos vão ser respeitados, eles não vão ser quebrados pelo tempo político. Mas só quando isso acontecer que nós teremos a segurança de fazer um planejamento com efetividade.” Entrevistado 5

Quanto à resistência dos funcionários, vale ressaltar, como colocado por Brezolini (2016), que um planejamento estratégico envolve toda a gestão das empresas, porém, a alta administração é fundamental para sua implementação e efetividade. Exatamente por isso, a maior dificuldade para sua implantação é a periodicidade da administração, que, muitas vezes, acompanha as mudanças políticas.

Outro problema que envolve a implantação de um plano estratégico é quanto à resistência às mudanças dos próprios funcionários das empresas públicas e a burocracia que nelas existem (BREZOLINI, 2016).

“O grande desafio foi a grande mudança na estrutura organizacional. Sempre foi necessário na empresa ter uma área de operações, mas nunca foi aprovado por gestões passadas. Na formulação das estratégias, isso ficou muito evidente e, enfim, a área foi implementada.” Entrevistado 4

“Destaco a resistência à mudança por parte de alguns gestores que desconhecem o valor e importância do plano estratégico e, sobretudo, as alterações de Governo e lideranças na gestão executiva da empresa.” Entrevistado 2

Como visto no referencial estruturado para a pesquisa, um senso compartilhado de estratégia é de fundamental importância para os gestores públicos, sendo essencial para posicionar uma organização para enfrentar um futuro complexo e incerto (BERZOLINI, 2016). Desta forma, considera-se que mesmo cheio de desafios, o Planejamento Estratégico nas organizações públicas serve para modificar estruturas rígidas e ultrapassadas, levando inovações e mudanças para que a empresa possa se adequar as novas exigências do mercado.

“Se comparado a uma empresa privada, as vontades prevalecem mais, apesar de que não são tão diferentes; as resistências sempre vão existir da mesma forma; a diferença de pensamento sempre vai estar em qualquer lugar. Mas o desafio de formular e apresentar um planejamento são exatamente conseguir saber aonde quer chegar. Porque planejar é definir antecipadamente o que deve ser feito; acertar isso é o primeiro ponto de sucesso.” Entrevistado 5

“A própria cultura de uma empresa pública. Empresa que não é focada em gerar lucros, em crescimento e sustentabilidade.” Entrevistado 3

“As mudanças na área pública acontecem de forma mais devagar que no mundo privado. Conseguimos vencer algumas barreiras, como, por exemplo, a contratação de uso de aplicativo em vez de aumentar a frota de carros da empresa. Essa iniciativa veio das discussões do planejamento. Vamos contratá-los, com custos muito menores que o gerenciamento da frota toda e/ou contratar taxi, com um gerenciamento muito melhor.” Entrevistado 5

Para a maioria dos entrevistados, o Planejamento Estratégico realizado pela MGS não foi suficiente para a empresa se preparar para as mudanças no ambiente. Ainda é necessário ajustes e aprimoramento no plano para que este seja totalmente aceito e adequado a empresa.

“Não em se tratando da estratégia 2018/2022. Mas na reformulação para 2019/2023, iniciamos um trabalho, difícil, mas necessário, que coloca a empresa em constante monitoramento do ambiente externo, sobretudo, no que tange a inovação e incorporação de novas tecnologias.” Entrevistado 2

“Não. Porque a mudança no nosso ambiente advém muito da política. O nosso planejamento estratégico não tem nada que crie uma blindagem ou uma condição para a empresa não ficar tão vulnerável a essas condições políticas.” Entrevistado 1

Em relação ao aprimoramento do Planejamento Estratégico da MGS, verifica-se que ele ainda está em construção. Faltam ajustes e maiores acertos de ações.

O consenso sobre suas metas e objetivos não foi alcançado. Assim, confirma-se a afirmação de Duarte (2009) na qual afirma que a formulação estratégica, por melhor que seja feita, depende da sua implantação. Desta forma, questões que são intangíveis são transformadas em algo tangível, mensurável. Essa tangibilidade e mensuração são obtidas por meio de indicadores e suas metas. As pessoas também são importantes no processo estratégico, uma vez que sem a participação de todos é quase impossível cumprir os objetivos estabelecidos.

“A empresa já vem buscando aprimoramentos para acompanhar não só os resultados, mas os processos. Sistemas estão sendo adquiridos voltados pra esse fim.” Entrevistado 4

“Engajamento dos líderes, envolvimento dos gestores de nível operacional e melhorar consideravelmente o processo de comunicação da estratégia.” Entrevistado 2

“Acredito que ter visão de fora com consultoria para planejamento estratégico é importante, porque, quando você trabalha com uma assessoria própria, você começa a enxergar muito de dentro. Quando você traz uma visão de fora, você faz as pessoas pensarem diferente de quando elas pensam enquanto estão envolvidas em seu dia a dia da empresa.” Entrevistado 5

“É importante ter uma Assessoria de Planejamento interna e constante, mas acredito que é importante trazer sempre visão de fora. Criar uma oxigenação. Senão, paramos na mesma coisa e não conseguimos enxergar o que precisamos enxergar. Eu faria assim.” Entrevistado 5

“Talvez deixar mais claro o objetivo de cada uma das fases de implementação, de cada uma das fases dos projetos para as áreas. Talvez, se áreas afetadas entenderem aonde quer chegar, isso facilita. Elas reformulariam melhor os cronogramas, como, por exemplo, o projeto de treinamentos: se eles entenderem a importância para a estratégia do treinamento, eles teriam um foco mais qualitativo que quantitativo.” Entrevistado 1

Um ponto destacado foi à preparação dos envolvidos para as reuniões e tomadas de decisão do planejamento estratégico. Segundo os entrevistados, essa preparação é importante, e acontece atualmente.

“Sim, já é uma rotina implementada.” Entrevistado 4

“Sim. A empresa já possui uma rotina padronizada para este fim. Acredito que esse também foi um dos grandes ganhos da implantação até aqui.” Entrevistado 2

“Atualmente, sim. Nós acabamos de passar por um processo de atualização da nossa estratégia, que vai ser consolidado agora e faz parte do ciclo.” Entrevistado 5

“De modo particular, na minha diretoria, muito pouco. Porque hoje as nossas metas estão muito boas e nós lidamos com isso cotidianamente; então, basicamente; nós recebemos os números de apresentação, entendemos que estão ok, porque já temos domínio dele e vamos para a reunião. Nós não nos preparamos para uma reunião dessas, de reporte. Faz parte da rotina a apresentação dos números, não faz parte se preparar para as reuniões. Isso já está de modo automático.” Entrevistado 1

Por fim, sobre as ações que fariam diferente no processo estratégico da empresa MGS, os entrevistados destacaram: maior autonomia para a empresa, menor dependência do Estado, melhor utilização da ferramenta BSC e um melhor acompanhamento dos resultados. Essas visões são muito diferentes entre si, o que mostra pouca integração das áreas com o planejamento estratégico e a empresa. Os entrevistados se mostram ligados as suas áreas de atuação sem uma visão holística e integrada da empresa.

“Cada processo é diferente, mas no ramo de serviços da empresa, continuo com o argumento para que a empresa tenha na ponta onde os serviços são prestados um acompanhamento muito próximo. O grande desafio é fazer isto com um baixo custo.” Entrevistado 4

“Melhor utilização da ferramenta BCS e desdobramento das metas e ações.” Entrevistado 2

“Para ser sincero, hoje eu não faria nada de diferente, tendo uma visão de passagem. Minha visão aqui sempre foi de passagem, cheguei aqui com seis meses para o fim de um governo e eu acredito que o que nós fizemos foi o que a empresa precisava nesse momento. Eu não mudaria o que foi feito. Dentro da oportunidade que nós tivemos, acredito que conseguimos chegar a algum lugar, dentro do possível e com todas as resistências colocadas. Mas acredito que o trabalho realizado está de parabéns.” Entrevistado 5

“Eu sou da área financeira, então eu penso muito na visão de dinheiro e recursos. Em uma empresa como a MGS, que possui R\$ 120 milhões/R\$ 130 milhões a receber todos os meses, é uma situação de insegurança muito grande. Todos os meses a semana de pagamento de folha é um grande desafio; são R\$ 32 milhões, 25 mil empregados, que reflete em termos de 25 mil famílias, esposa, filhos. É uma responsabilidade enorme. A empresa foi criada para servir ao Estado, entretanto, devido à crise econômica, ele tem se tornado um ruim pagador; se a MGS dependesse apenas do Estado, não conseguiria realizar todos os pagamentos. Então, se o Estado continuar contratando da maneira como é feito hoje, a empresa não tem como sobreviver. Visando futuro, em tese, a MGS não poderia mais assumir contratos com o Estado, a não ser que existam compromissos diferentes em que o estado realize compromisso e tenha condições de realizar esse pagamento.” Entrevistado 6

“O check das ações, projetos e indicadores.” Entrevistado 3

“Em se tratando do planejamento estratégico como um todo, eu faria diferente a questão do acompanhamento. Obrigaria que as equipes acompanhassem os números. Mudaria o formato de reporte, em vez de Reporte à Presidência, para Reporte à Diretoria Executiva. Faria uma apresentação constante para a casa dos números, porque o funcionário que está na ponta, operando, não sabe da importância do resultado do seu trabalho para a estratégia. Precisa aprimorar o grau de comunicação para que as pessoas entendam a importância da estratégia.” Entrevistado 1

Ao final das análises, observa-se que, para os entrevistados, o Planejamento Estratégico aparece ainda como um instrumento para unificar a empresa. Porém, isso ainda não aconteceu em sua plenitude. Entre diretores e gerentes já existe uma tendência para a construção de projetos com objetivo comum.

6 Considerações finais

O objetivo do estudo foi o de verificar as dificuldades da implementação de planejamento estratégico na empresa pública MGS. Como verificado nas análises, as maiores dificuldades são inerentes às empresas públicas: interferências políticas, tempo de gestão (Diretoria) pequeno, falta de cultura organizacional homogênea, baixa efetividade da comunicação, resistência às mudanças, falta de incentivo da alta gerência.

Quanto aos objetivos, considera-se que todos foram cumpridos. Inicialmente foi realizada uma revisão sobre a literatura de implantação de planos estratégicos na administração pública. Quanto ao segundo objetivo específico, o de descrever o processo de implantação na MGS, ele foi descrito na apresentação da empresa e do atual planejamento estratégico da MGS.

Foi possível ainda, identificar a resistência às mudanças e pouco envolvimento dos funcionários no planejamento final. Considera-se, ainda, a pouca comunicação entre as áreas é também um empecilho para que o planejamento estratégico seja verdadeiramente reconhecido como um instrumento essencial para posicionar uma organização para enfrentar um futuro complexo e incerto. Por último, salienta-se que a adoção dessa ferramenta consente aos colaboradores conquistarem a participação nos rumos futuros da organização e permite, também, a retenção de profissionais adequados e alinhados ao negócio da MGS.

Além disso, foi possível verificar que a readequação na estrutura organizacional e de processos, possibilitou grandes avanços na implementação do planejamento estratégico e do novo modelo de gestão. Espera-se que o estudo contribua para melhor entendimento do que é o Planejamento Estratégico e sua importância para as empresas públicas. Como sugestão de nova pesquisa, tem-se a verificação da cultura organizacional, engajamento da liderança e melhor aplicação da comunicação, temas de interesse da autora. O estudo se limitou a poucos funcionários de uma organização pública, o que diminui sua abrangência. Alguns aspectos relevantes não foram considerados por saírem do escopo deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BEMFICA, Melina; CALLADO, Antônio André. *Balanced Scorecard no Setor Público: uma Análise dos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos Estaduais*. SIMPCONT. 2016. Disponível em:<
<http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20001.pdf>> acesso em: nov.2016.

CARVALHO, Kristiane; ANDRADE, Jose Henrique; FILHO, Edmundo. *Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial: um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em uma empresa brasileira de grande porte*. 2010. VII SEMEAD. Disponível em:<
http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Ger al/ADM30-_Gestao_estrategica_da_informacao.PDF> Acesso em: nov. 2018.

CHIAVENATO, I. SAPIRO A. **Planejamento Estratégico** – Fundamentos e Aplicações, Editora Campus, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUARTE, Patrícia. **Visão Sistêmica e Planejamento Estratégico**. Apostila. Universidade Gama Filho. POSEAD. Brasília. DF. 2009.

HITT, Michael; IRELAND Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização** [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Editora Bookmam. 2005.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January/February, 75-85. 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

MASCARENHAS, Sidnei. **Metodologia Científica**. São Paulo: Person Education do Brasil. 2012.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS –MGS. **História da MGS**: Disponível em: <<http://main.mgs.srv.br/hist.php>> Acesso em 26 nov. 2018.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Boockaman. 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/41883-167098-1-PB%20(4).pdf> acesso em : nov. 2018.

POISTER T.; PITTS, D, EDWARDS; L, Strategic Management. Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. **The American Review of Public Administration** 40(5) 522–545. 2010.

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

RAMOS, E. N. P., HELAL. D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista de Minas Gerais: um estudo de caso. 2010. R. **Gest. Tecn. Sist. Inf. /JISTEM** Journal of Information Systems and Technology Management, Brazil Vol.7, No.2, 2010, p. 433-452. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n2/09.pdf > Acesso em: nov. 2018.

SCHNEIDER, Luis Carlo. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. **VI Encontro de Estudos em Estratégias**. Bento Gonçalves. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273632193_Pensamento_Estrategico_Organizacional_-_Origens_Evolucao_e_Principais_Influencias > acesso em: nov. 2018.

SILVA, Orlando; CAVALCANTI, Guilherme; LUCENA, Rosivald; SILVA, Rafael. A produção científica em estratégia e organizações na engenharia de produção. III **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2005. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/855_OrlandoSEGeT.pdf.> acesso em : nov. 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação [Mestrado] Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos, **Universidade de São Paulo**, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/>. Acesso em: nov. 2018.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC. Livros Técnicos – Científicos, 1985.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA et al, Cleiton Almeida da. *Balanced Scorecard* no setor público: Um estudo de caso na Prefeitura de Osasco. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, São Paulo, v. 1, n. 18, p. 331-347, jul./dez. 2016. Disponível em: < Cleiton Almeida da Silva et al. *Balanced Scorecard* no setor público: > acesso em: nov.2016.

STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n.1, p.62-81, 2008.. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000203&pid=S0034-7612200700020000700074&lng=en> Acesso em: 10 abr. 2015.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark, PARNELL, John. **A Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Questionário

Caro gestor (a),

Este questionário faz parte do trabalho de pesquisa que atende como requisito, à conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública (Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho | Fundação João Pinheiro), e tem como objetivo avaliar a proposições de melhoria para o planejamento estratégico da MGS.

<p>Percepção do entrevistado quanto à implantação do Planejamento estratégico da MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018.</p>

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Na sua visão, qual a importância da formulação, implementação e controle do planejamento estratégico? Ele é fundamental para a obtenção de resultados na empresa? 2) Quais foram os objetivos do Planejamento Estratégico na empresa? 3) Quem foram os principais envolvidos no Planejamento Estratégico na empresa? 4) Todas as pessoas da empresa foram comunicadas? Todos foram envolvidos na formulação da estratégia, os demais <i>Stakeholders</i> da empresa foram consultados de forma a tornar o planejamento estratégico mais participativo? 5) A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas, propiciando o processo de formação de estratégias? 6) O grupo de pessoas responsável pelo processo de implementação da estratégia e, conseqüentemente, das mudanças nos processos do negócio possuíam/em competência em: comprometimento, tomada de decisão e conhecimento técnico? |
|---|

<p>Percepção do entrevistado quanto aos resultados da implantação do Planejamento Estratégico na MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018.</p>

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) O que foi efetivamente implementado na empresa após a estruturação do Plano Estratégico? |
|---|

- 2) O que não foi efetivo no planejamento estratégico da MGS?
- 3) Quais foram os resultados da implantação do Planejamento Estratégico na empresa como um todo?
- 4) O que poderia ter sido melhor na execução, na implantação e na elaboração da estratégia?
- 5) Os resultados foram apresentados para toda a empresa?
- 6) As estratégias definidas buscaram identificar e explorar as interligações entre todas as áreas, objetivando agregar valor para toda a empresa?
- 7) A missão e os objetivos refletem a gestão da empresa?
- 8) As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo?

Percepção do entrevistado quanto aos desafios da implantação do Planejamento Estratégico na MGS, atualizado em 2017 e implementado em 2018.

- 1) Quais foram os desafios para formular e executar um Planejamento Estratégico em uma pública?
- 2) Quais foram os desafios para formular e executar um Planejamento Estratégico na MGS?
- 3) Na sua visão o Planejamento Estratégico realizado pela MGS tem sido suficiente para a empresa se preparar para as mudanças no ambiente?
- 4) Na sua visão, o que pode ser aprimorado na execução e planejamento da estratégia da MGS?
- 5) Atualmente, os preparativos para as reuniões de avaliação do andamento da implementação da estratégia fazem parte da rotina do trabalho?
- 6) O que pode ser aprimorado no planejamento estratégico da MGS?
- 7) Por fim, o que o senhor faria diferente no processo estratégico da empresa MGS?

--

Preenchimento não obrigatório

Nome: _____

Idade: _____

Formação: _____

Tempo de carteira na MGS: _____

Setor: _____

Obrigado pela participação e contribuição na pesquisa!

Atenciosamente,

Raissa Karolina Michalsky Lima

Apêndice B – Amostra da Pesquisa

Amostra da Pesquisa

Os entrevistados selecionados compõem um grupo de 6 pessoas do quadro gestão que é composto por Diretores, Superintendentes e Assessores da MGS. A amostra foi selecionada pelo critério de participação na elaboração e implementação do planejamento estratégico. Além disso, os entrevistados possuem idades variadas, formações variadas, cargos variados e áreas de atuação variadas, ampliando a representatividade da amostra.

Foram selecionados 6 pessoas para a realização da entrevista:

- Entrevistado 1
- Entrevistado 2
- Entrevistado 3
- Entrevistado 4
- Entrevistado 5
- Entrevistado 6

Perfil dos entrevistados:

Setores:

2 pessoas da Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAG) da MGS;

1 pessoa da Diretoria Administrativa e Financeira (DIAFI) da MGS;

1 pessoa da Diretoria de Negócios (DINEG) da MGS;

1 pessoa da Presidência (PRESID) da MGS;

1 pessoa da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEP) da MGS;

Idades:

28 anos;

33 anos;

34 anos;

53 anos;

55 anos;

73 anos;

Formações:

4 pessoas formadas em Administração de Empresas;

2 pessoas formadas em Engenharia Civil;

Tempo de trabalho na empresa:

1 ano;

2 anos;

4 anos;

6 anos;

12 anos;

29 anos;

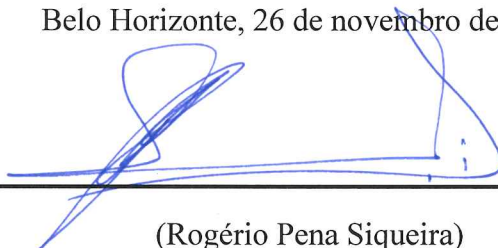
ANEXO**Anexo A - Unidades Administrativas da MGS****Localização das 6 unidades administrativas da MGS:**

- **Sede:** Av. Álvares Cabral, 200 - 2º, 12º, 13º, 14º e 16º andares – Centro - Belo Horizonte/MG – CEP: 30.170-000. Telefones: 31-3239-8400/3239-8700. Horário: 8h às 17h.
- **Almoxarifado:** Rua Alentejo, 1.384 - São Francisco - Belo Horizonte/MG - CEP 31255-110. Telefone: 3207-3304/3322. Horário: 8h às 17h.
- **Gestão de Documentos (COGED):** Rua Joaquim José, 1.175 - Fonte Grande - Contagem/MG - CEP 32013-390. Telefone: 3198-4200. Horário: 8h às 17h.
- **Unidade Regional Norte de Minas:** Rua Corrêa Machado, 1.025, sala 1208 - Vila Guilhermina - Montes Claros - CEP 39400-090. Telefone: (38) 3220-8017. Horário: 8h às 17h.
- **Unidade Regional Caparaó, Mata e Vertentes:** Av. Rio Branco, 2001, sala 1.808, Centro - Juiz de Fora - CEP: 36013-020 - Telefone (32) 3212-0163. Horário: 8h às 17h
- **Unidade Regional Sul, Oeste e Sudoeste de Minas:** Av. Getúlio Vargas, 146, sala 10. Centro - Varginha – CEP: 37002-035 - (35) 3221-5552. Horário: 8h às 17h

AUTORIZAÇÃO MGS

Empresa Minas Gerais Administração e Serviços S.A. - MGS, representada neste documento pelo Sr. Rogério Pena Siqueira (Presidente), autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Uma experiência da implantação de planejamento estratégico em uma empresa pública: o caso da Minas Gerais Administração e Serviço S.A , realizado pela aluna Raíssa Karolina Michalsky Lima, do Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Belo Horizonte, 26 de novembro de 2018.



(Rogério Pena Siqueira)

(Presidente da Minas Gerais Administração e Serviços S.A. - MGS)

MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO
E SERVIÇOS S/A.
Av. Álvares Cabral, 200 - 16º Andar
Centro - CEP: 30170-000
Belo Horizonte - Minas Gerais