

GUIDELINES PARA A
ELABORAÇÃO DO PLANO
ESTRATÉGICO

BOAS PRÁTICAS NO SETOR PÚBLICO

JORGE CALDEIRA

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO DO AUTOR..... | 13 |
| NOTA CURRICULAR DO AUTOR | 17 |
| AGRADECIMENTOS..... | 19 |
| I. DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 21 |
| GESTÃO ESTRATÉGICA - SETOR PRIVADO VS. SETOR PÚBLICO | 21 |
| SERÁ A GESTÃO ESTRATÉGICA RELEVANTE | |
| NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? | 24 |
| CONTEXTO ATUAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 26 |
| ESTADO DA ARTE DA GESTÃO ESTRATÉGICA | 27 |
| 2. 10 ERROS COMUNS NOS PLANOS ESTRATÉGICOS..... | 31 |
| 3. ESTABILIZAR CONCEITOS DE GESTÃO | 37 |
| RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS | |
| DE GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 37 |
| PRINCIPAIS ERROS PRATICADOS NOS CONCEITOS DE GESTÃO | 44 |
| MISSÃO | 44 |
| VISÃO..... | 46 |
| VALORES..... | 51 |
| LEMA..... | 53 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 54 |
| KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) | 59 |
| ESTRATÉGIAS | 64 |
| PRINCIPAIS ERROS PRATICADOS NOS MODELOS | |
| DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 66 |
| ANÁLISE PEST | 66 |
| ANÁLISE DE STAKEHOLDERS | 68 |
| ANÁLISE SWOT..... | 73 |
| O CASO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL | 79 |
| O PLANO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL..... | 79 |
| DOCUMENTOS & CICLO DE GESTÃO..... | 79 |

| | |
|---|------------|
| CONCEITOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS | 85 |
| 4. 22 BEST PRACTICES PARA O PLANO ESTRATÉGICO | 87 |
| 5. ESTRUTURA IDEAL PARA O PLANO ESTRATÉGICO | 99 |
| 3 PÚBLICOS DISTINTOS DO PLANO ESTRATÉGICO | 99 |
| QUEM ESTÁ DISPOSTO A LER O PLANO ESTRATÉGICO? | 99 |
| QUAIS AS DIMENSÕES MAIS EFICAZES DO PLANO ESTRATÉGICO?..... | 101 |
| COMPONENTES ESSENCIAIS E OPCIONAIS DO PLANO ESTRATÉGICO | 103 |
| COMPONENTES ESSENCIAIS | 103 |
| COMPONENTES OPCIONAIS..... | 110 |
| FOLHETO DO PLANO ESTRATÉGICO | 113 |
| 6. DESENHAR A ESTRATÉGIA | 115 |
| 6 DESCULPAS PARA A NÃO ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO | 115 |
| OFFICE OF STRATEGY MANAGEMENT (OSM) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 117 |
| COMPETÊNCIAS DO OSM..... | 117 |
| TAREFAS DO OSM | 118 |
| INTERVENIENTES, ETAPAS E TIMINGS NO DESENHO DA ESTRATÉGIA | 119 |
| QUEM TEM VISÃO ESTRATÉGICA?..... | 119 |
| VANTAGENS EM ENVOLVER COLABORADORES E STAKEHOLDERS EXTERNOS | 120 |
| CALENDÁRIO PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO | 121 |
| 7. EXECUTAR A ESTRATÉGIA | 127 |
| CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL | 127 |
| ALINHAMENTO DO PLANO ANUAL DE ATIVIDADES | 131 |
| EFICÁCIA NA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA | 132 |
| 8. CONTROLAR, AVALIAR E REVER A ESTRATÉGIA | 135 |
| ACOMPANHAR A PERFORMANCE DO PLANO ESTRATÉGICO | 135 |
| DESENHO DO SISTEMA DE CONTROLO | 135 |
| FERRAMENTAS PARA MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL | 137 |

| | |
|---|------------|
| MEDIR O IMPACTO DA ESTRATÉGIA | 144 |
| FAZER DA ESTRATÉGIA UM HÁBITO | 146 |
| DISCUTIR A ESTRATÉGIA DIA A DIA | 147 |
| REVER A ESTRATÉGIA E ATUALIZAR O PLANO ESTRATÉGICO..... | 148 |
| 9. BEST PRACTICES | 149 |
| EXEMPLO 1 - BRITISH BUSINESS BANK (UK) ÍNDICE | 150 |
| EXEMPLO 2 - UNIVERSIDADE DE EDIMBURGO (UK) LÓGICA DE BROCHURA | 151 |
| EXEMPLO 3 - PENSION PROTECTION FUND (UK) VALORES INSTITUCIONAIS | 152 |
| EXEMPLO 4 - MUSEUM OF LONDON (UK) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 153 |
| EXEMPLO 5 - DEPARTMENT FOR TRANSPORT (UK) METAS | 154 |
| EXEMPLO 6 - DEPARTMENT OF AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT (UK) FORMATOS E CANAIS DE DISSEMINAÇÃO | 155 |
| EXEMPLO 7 - UNIVERSITY OF ILLINOIS (USA) DASHBOARDS | 156 |
| EXEMPLO 8 - HUMBERSIDE FIRE & RESCUE SERVICE (UK) CONSULTA PÚBLICA | 157 |
| EXEMPLO 9 - DEPARTMENT OF EDUCATION AND TRAINING (AU) A ESTRATÉGIA EM 1 PÁGINA | 158 |
| EXEMPLO 10 - NATIONAL SECURITY AGENCY NSA (USA) FOLHETO DO PLANO ESTRATÉGICO | 159 |
| 10. CHECKLIST PARA A AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO | 161 |
| BIBLIOGRAFIA | 173 |

INTRODUÇÃO DO AUTOR

Existe alinhamento estratégico na administração pública?

Quando se interpela a maior parte dos colaboradores das instituições públicas sobre quais os objetivos estratégicos da sua organização, surge quase sempre um silêncio na maioria e algumas respostas, muito residuais, sempre pouco seguras, acerca de algumas das prioridades atuais da sua instituição.

O que poderá estar na origem desta situação? É verdade que as emergências do dia a dia e a escassez de recursos humanos e financeiros fazem como que os gestores tenham de assumir, muitas vezes, funções operacionais com impacto obviamente na desvalorização da gestão estratégica. É também verdade que vivemos tempos de instabilidade e de descontentamento organizacional. Mas serão essas as únicas razões do baixo nível de alinhamento estratégico? Não. Atualmente, o Plano Estratégico clássico dificilmente consegue constituir-se como um veículo eficaz na transmissão clara das prioridades da instituição. Simplesmente não consegue cumprir uma função crítica: alinhar colaboradores com a visão da liderança. Neste cenário, em que a estratégia é desvalorizada, raramente compreendida e dificilmente “comprada”, as organizações tendem a esquecer a estratégia no seu dia a dia, o que origina perda de foco naquilo que são as prioridades fundamentais da instituição.

Conseguir que os colaboradores da organização tenham presente diariamente os objetivos estratégicos é claramente um desafio. As vantagens são claras, a atividade operacional faz mais sentido e é gerida de uma forma mais eficaz, tendo em conta o seu impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

Como é que podemos medir a eficácia do Plano Estratégico?

Quando a maior parte dos colaboradores conhecem instantaneamente as prioridades da instituição. Quando os colaboradores sabem qual é a estratégia para concretizar essas prioridades. Quando os colaboradores aceitam e concordam com a

estratégia definida. Quando os colaboradores partilham da visão do responsável máximo da instituição. Nestas condições, então, podemos dizer que o Plano Estratégico cumpriu o seu papel.

Bons Planos Estratégicos ou bons gestores?

Quando os gestores não se escudam apenas nos fatores internos que controlam, e o Plano Estratégico estabelece objetivos estratégicos audaciosos que acabam por estar dependentes de fatores externos e não só internos; quando os gestores não têm medo de estar colados a patamares de excelência, e o Plano Estratégico assume compromissos ambiciosos quando estabelece as metas dos seus objetivos estratégicos; quando os gestores são incansáveis na procura de soluções inovadoras, e o Plano Estratégico apresenta estratégias criativas capazes de contornar as suas insuficiências internas - nestas condições, então, podemos dizer que temos um bom Plano Estratégico, mas sobretudo gestores de exceção que querem fazer a diferença.

Neste livro, procurei acima de tudo, transportar todo um conhecimento acumulado num período de 10 anos na orientação de centenas de Planos Estratégicos desenhados para o ambiente da administração pública. Faço votos para que possam retirar daqui todo o proveito ao nível das melhores soluções e também das boas práticas nacionais e internacionais.

A apresentação deste livro constitui, assim, a Estratégia que executei para conseguir alcançar um dos meus Objetivos: contribuir para reforçar as competências da administração pública na elaboração de Planos Estratégicos, de forma a realizar a minha Visão: uma administração pública evoluída, utilizadora de modelos de gestão avançados, capaz de ter sucesso nos ambientes mais desafiantes.

JORGE CALDEIRA

1

DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

GESTÃO ESTRATÉGICA SETOR PRIVADO VS. SETOR PÚBLICO

Quais serão as principais diferenças na aplicação da gestão estratégica no setor público relativamente ao setor privado? Será a área pública assim tão diferente que requer a adaptação dos modelos e conceitos de gestão estratégica tendo em conta as suas próprias especificidades? Existirão limitações à aplicação da gestão estratégica na área pública?

Em baixo, apresenta-se um quadro com as principais diferenças e semelhanças entre o setor público e privado que influenciam a forma como se aplica a gestão estratégica em ambos os setores:

| | Setor Privado | Setor Público |
|---|---|---|
| Fases do ciclo de gestão | Igual (Planear, Executar & Monitorizar e Prestar contas) | |
| Conceitos de gestão | Iguais (Ex.: Missão, Visão, Valores, Objetivos, Estratégias, Indicadores, Metas, Etc.) | |
| Modelos de diagnósticos mais utilizados | Análise PEST; Análise SWOT; Análise das 5 forças de Porter; etc. | Análise PEST; Análise de Stakeholders; Análise SWOT |
| Arquitetura e hierárquica de conceitos | Simples | Geralmente complexa e confusa (Ex.: Vetores estratégicos; Linhas de orientação estratégica; Pilares de Missão; etc.) |
| Objetivos estratégicos | Objetivos e claros. São sempre medidos | Subjetivos e confusos. Nunca são medidos |
| Indicadores | Fáceis de identificar | Existem áreas em que é muito difícil associar indicadores |
| Medição da Performance | Fácil | Difícil. Inexistência de dados |
| Confidencialidade do Plano Estratégico | Elevada | Baixa ou nula, partilhado quase sempre na página web institucional |
| Destinatários do Plano Estratégico | Gestão de topo e intermédia | Toda a organização e stakeholders externos |
| Instrumentos de monitorização | Iguais (Tableaux de Bord, Scorecards, Dashboards, etc.) | |

| | | |
|---|--|--|
| Conceito de Business Intelligence (BI) | Conceito de BI perfeitamente enraizado | Praticamente inexistente |
| Decisão de aplicar a Gestão Estratégica | É opção própria e praticada pelas vantagens inerentes à sua utilização | Raramente é opção própria. É praticada por pressão direta ou indireta de stakeholders externos |
| Outros aspetos caracterizantes | Maior autonomia; Menor burocracia; Maior alinhamento organizacional; Foco no médio e longo prazo | Menor autonomia; Mais burocracia; Baixo alinhamento organizacional; Foco no curto prazo |

Figura - Diferenças e semelhanças entre o setor privado e público em matérias de gestão estratégica

Obviamente, existem algumas diferenças relevantes na aplicação da gestão estratégica no setor privado e na administração pública. Essas diferenças suportam as teorias por parte de alguns autores de que existe maior complexidade na aplicação da gestão estratégica na área pública. Nessa linha, destaca-se a dificuldade que pode surgir na medição de determinados resultados, na menor autonomia e rigidez na gestão dos recursos e, conseqüentemente, no desenho das estratégias, a influência política com pressão para a apresentação de resultados no curto prazo, o peso da burocracia com impacto negativo na eficácia e na rapidez das decisões, a multiplicidade de stakeholders com interesses e objetivos conflitantes, etc. Talvez por tudo isto, a gestão estratégica na administração pública necessite de um maior cuidado e empenho, para que se possa efetivamente gerar vantagens efetivas com a sua aplicação.

SERÁ A GESTÃO ESTRATÉGICA RELEVANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém”

Alvin Toffler

Como pode uma organização motivar e alinhar os seus colaboradores com a sua visão? Como pode uma organização cumprir com eficácia a sua missão e atingir os seus objetivos? Como pode uma organização ter sucesso enquanto atravessa tempos de mudanças tão desafiantes? Os gestores públicos compreenderam que a gestão estratégica pode ser a ferramenta que permitirá dar resposta com sucesso às questões atrás identificadas. Não é de estranhar que a administração pública tenha, nos últimos tempos, apostado fortemente na capacitação dos seus dirigentes e técnicos superiores em matérias de gestão estratégica.

De uma forma generalizada, a gestão estratégica é vista pelos líderes e especialistas de gestão como um processo fundamental para a boa gestão das organizações públicas e privadas. Uma das formas mais rápidas para perceber a relevância da gestão estratégica no ambiente das organizações da administração pública passa pela análise do valor que a mesma transporta para as organizações que a aplicam corretamente.

- Clarifica o futuro da instituição.
- Potencia o consenso em redor das prioridades.
- Permite atuar mais eficazmente perante desafios.
- Facilita o foco dos colaboradores em redor dos objetivos e estratégias.
- Dá as bases para a medição de resultados e impactos.
- Melhora a performance institucional.

Vejamos então em pormenor cada uma das vantagens da gestão estratégica:

- I. Clarifica o futuro da instituição. A apresentação de um Plano Estratégico à organização permite que esta possa perceber distintamente o seu destino estratégico, o seu nível de ambição, bem como o que terá de ser feito para lá chegar.
- II. Potencia o consenso em redor das prioridades. A discussão estratégica promove a negociação e, com isso, um consenso alargado entre os atores críticos da organização relativamente ao que se pretende atingir.
- III. Permite atuar mais eficazmente perante os desafios. A gestão estratégica está assente num processo organizado e cíclico, que utiliza métodos para refletir a organização nas tendências das variáveis que a influenciam, nos desafios que a condicionam e nos cenários futuros em que a organização poderá operar, o que permite à organização antecipar e, assim, atuar mais eficazmente.
- IV. Facilita o foco dos colaboradores em redor dos objetivos e estratégias. É indiscutível a vantagem de ter colaboradores alinhados com a estratégia da organização. Estando a moderna gestão estratégica sustentada na gestão por objetivos, obtêm-se ganhos inquestionáveis com a comunicação das prioridades junto de colaboradores e stakeholders.
- V. Dá as bases para a medição de resultados e impactos. Com a definição clara de objetivos, indicadores, metas e estratégias, a organização consegue facilmente operacionalizar instrumentos de acompanhamento e avaliação dos seus resultados e impactos.
- VI. Melhora a performance institucional. Conhecendo o caminho que terá de ser percorrido, assumindo uma postura atenta à evolução dos ambientes externos e internos, procurando obter consensos alargados, alinhando colaboradores e controlando o progresso dos seus resultados, a instituição aumentará significativamente a probabilidade de melhorar a sua performance institucional.

CONTEXTO ATUAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O contexto atual da administração pública portuguesa é caracterizado pela incerteza e pela escassez. São obviamente dois fatores que podem dificultar a elaboração do Plano Estratégico. Infelizmente, não são raras as vezes em que os gestores das organizações suportam-se nestes contextos e utilizam-nos como argumentos justificativos da inexistência do Plano Estratégico ou mesmo do Plano Operacional. Nos dias de hoje, a incerteza é quase sempre uma constante e caracteriza-se essencialmente por:

- Existência de períodos onde subsiste indefinição estratégica por parte da tutela.
- Atividades emergentes de caráter prioritário, que sistematicamente colocam em segundo plano toda a atividade previamente planeada.
- Quantidade cada vez maior de variáveis de que uma organização está dependente.
- Volatilidade dessas mesmas variáveis.

A escassez de recursos humanos e financeiros é também uma constante para a maioria das organizações públicas. Atualmente, o grande desafio das instituições públicas é conseguirem cumprir a sua missão com níveis de recursos financeiros e humanos muito aquém das necessidades mínimas essenciais para o cumprimento das suas atribuições.

Inovar nunca foi tão necessário como nos dias de hoje. Os problemas do futuro terão de resolver-se essencialmente através de abordagens inovadoras em detrimento das soluções clássicas suportadas em mais recursos. Esta inovação terá de acontecer essencialmente nos processos de trabalho. Estes deverão ser questionados, reanalisados e alterados, eliminando as ineficiências, mas procurando em paralelo não fragilizar a qualidade da missão pública.

SUSPENDER O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO?

As organizações não podem suspender o planeamento estratégico nos momentos em que os desafios são maiores. No contexto de incerteza, as organizações devem apostar ainda mais no planeamento, nomeadamente através da aplicação correta dos modelos de gestão estratégica e da utilização de modelos de planeamento suportados em análise de cenários, de forma a minimizar o efeito negativo da grande instabilidade de pressupostos.

Se na organização, não existir nenhuma estratégia visível, um rumo com sentido e uma liderança sólida, isso apenas aumenta os estados de desânimo, promove o desencantamento da organização, reduz o desempenho organizacional e fragiliza a sua própria missão pública. Com isto, toda a administração pública perde espaço de atuação.

Nos próximos tempos, as organizações terão de conseguir inovar nas soluções, estudar e preparar-se para os vários cenários possíveis de serem vividos.

ESTADO DA ARTE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

No ambiente das organizações públicas portuguesas, a Gestão Estratégica ainda se encontra num nível que se poderá considerar de baixa consolidação. No entanto, nos últimos anos, houve desenvolvimentos positivos que podem ser considerados muito significativos nesta matéria. Existe ainda espaço considerável para que as organizações possam introduzir melhores práticas e, com isso, consolidar uma Gestão Estratégica mais sólida e mais eficaz.

Atualmente, podemos identificar, de forma generalizada, os seguintes pontos para descrever o estado da arte da Gestão Estratégica nas organizações públicas portuguesas:

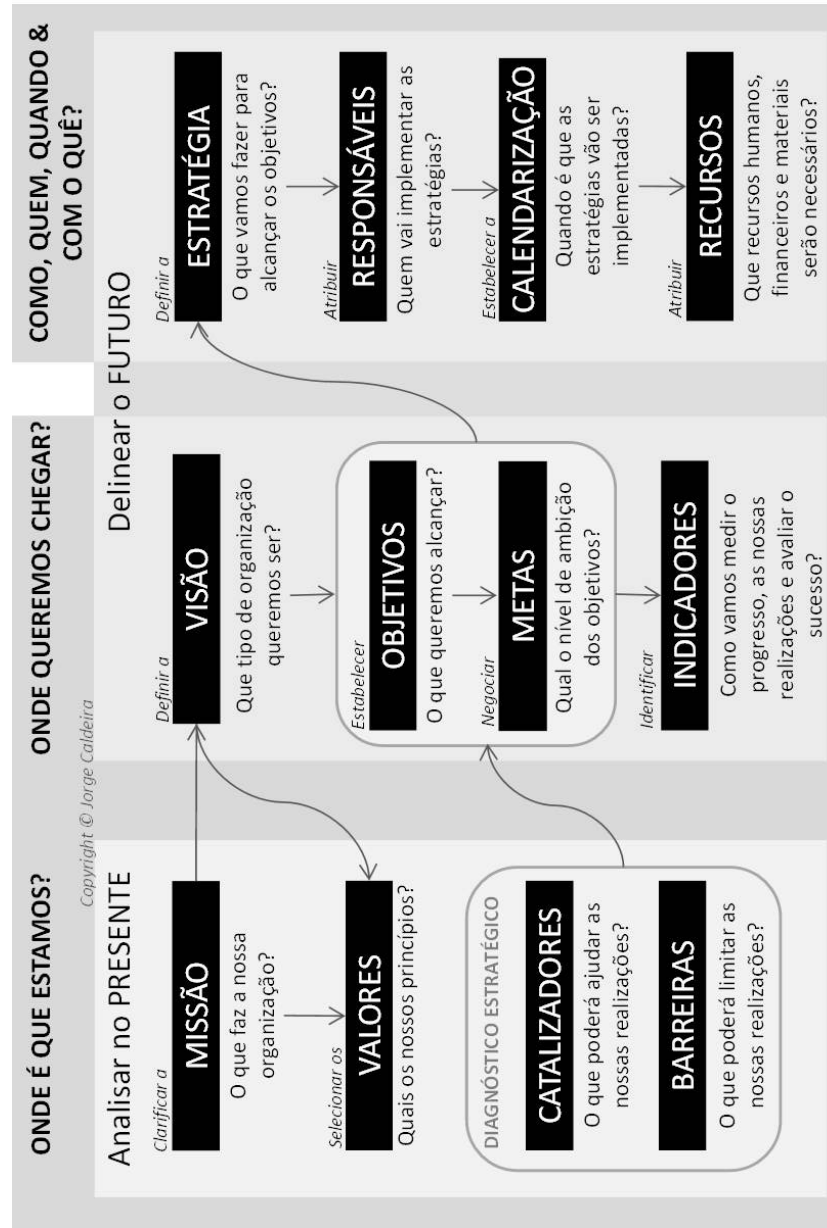


Figura - Esquema da relação de conceitos de gestão estratégica

Como se pode ver pela figura em cima, os Objetivos Estratégicos e as respetivas Metas estão condicionados pela Visão da organização, pelos Catalisadores e pelas Barreiras. A Estratégia da organização vai depender dos Objetivos Estratégicos e Metas, bem como dos Recursos disponíveis. Os Valores Institucionais devem estar articulados com a Missão da organização e com a sua Visão.

Ao nível do acompanhamento da performance dos objetivos, existe também um modelo relacional com a função Monitorização.



Figura - Esquema da relação de conceitos de gestão estratégica com a função Monitorização

PRINCIPAIS ERROS PRATICADOS NOS CONCEITOS DE GESTÃO

Neste ponto, será objetivo central sensibilizar para alguns dos principais erros cometidos ao nível da aplicação de alguns dos conceitos de gestão estratégica. Procurar-se-á essencialmente:

- Explicar o propósito de cada um dos conceitos.
- Dar exemplos concretos da sua aplicação.
- Identificar os erros mais comuns no seu uso.

MISSÃO

O que faz a nossa organização?

A Missão identifica o papel da instituição. É basicamente a resposta às questões: Quem somos? O que fazemos? Na área pública, a Missão está regulada na Lei Orgânica da organização. No entanto, cabe à organização saber reescrevê-la (clarificá-la) para que seja de facto compreendida por todos os colaboradores e, principalmente, por stakeholders externos, identificando claramente os aspetos centrais das suas atribuições. Não se pretende alterar o sentido da Missão identificada na Lei Orgânica; pretende-se apenas simplificá-la, clarificá-la e dar-lhe relevância nas atribuições mais importantes no cenário atual.

EXEMPLOS DE MISSÕES:

- **IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.**

“Promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, com exceção do setor do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.”

Fonte: www.iapmei.pt (1/2015)

- **CRoSAP - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública.**

“Recrutar e selecionar a direção superior da Administração Pública com isenção, rigor e independência, promovendo o bom governo e a meritocracia.”

Fonte: www.cresap.pt (1/2015)

- **UBI - Universidade da Beira Interior**

“Promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação.”

Fonte: www.ubi.pt (1/2015)

- **Câmara Municipal de Oeiras**

“Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras.”

Fonte: www.cm-oeiras.pt (1/2015).

PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS NA MISSÃO:

- Demasiado extensa.
- Excessivamente preocupada em identificar o detalhe de tudo o que a organização faz.

VISÃO

Que tipo de organização queremos ser?

QUAL O PAPEL DA VISÃO PARA A ESTRATÉGIA?

A importância da apresentação da Visão assenta essencialmente em dois aspetos:

- I. Identificação do sonho que a liderança tem para a instituição.
- II. Constituir o elo agregador dos objetivos estratégicos da instituição.

A Visão, tal como o nome indica, reflete o sonho que o gestor tem para a sua organização. É como se o gestor entrasse numa máquina do tempo, viajasse para o futuro e conseguisse visualizar a organização no momento final do seu mandato. A Visão deve conseguir descrever a instituição nesse preciso momento, ou seja, deve identificar o seu destino estratégico.

A apresentação de uma Visão é extremamente valiosa para a definição e esclarecimento dos objetivos estratégicos. A Visão será assim o elo agregador dos objetivos estratégicos. A apresentação de objetivos estratégicos sem o enquadramento da Visão poderá fazer com que os objetivos fiquem “perdidos”, fragilizando a identificação de um sentido/destino para a instituição.

A não existência de Visão pode ser comparada com a seguinte situação: vamos supor que estamos em Lisboa e, ao chegar ao pé da nossa família, dizemos o seguinte – “Vamos passear de carro” – ou então, poderíamos dizer – “Vamos passear de carro até ao Algarve”. Enquanto na segunda conversa identificamos claramente o nosso “destino estratégico”, o que permite que a família possa prepara-se devidamente para uma viagem relativamente longa, na primeira conversa, a não identificação do destino retira à família a possibilidade de conhecer efetivamente o tipo de passeio que irá ser, bem como a impede de poder preparar-se devidamente para uma viagem mais cansativa.

Apesar de ser indiscutível a pertinência da construção de uma Visão, na área pública, nem todos os organismos apresentam a sua Visão.

A não apresentação da Visão acontece essencialmente pelos seguintes fatores:

1. Não é obrigatório por Lei a apresentação de uma Visão.
2. A identificação da Visão pode ser uma tarefa tecnicamente complicada devido à baixa aplicabilidade do conceito em alguns organismos da administração pública.

- V. **A ORGANIZAÇÃO CONSIDERA UMA PERDA DE TEMPO A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO** - A equipa de gestão não valoriza o processo de gestão estratégica, pelo que opta pela gestão de curto prazo.
- VI. **A ORGANIZAÇÃO DIFICILMENTE ENCONTRARÁ CONSENSO ESTRATÉGICO ENTRE OS SEUS RESPONSÁVEIS** - A gestão de topo nem sempre é uma equipa coesa e pode estar fracionada. Os seus membros estão orientados por objetivos e princípios muito divergentes, pelo que dificilmente irão concordar com uma estratégia.

OFFICE OF STRATEGY MANAGEMENT (OSM) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMPETÊNCIAS DO OSM

O *Office of Strategy Management* (OSM) deve ser uma unidade orgânica sob a responsabilidade direta do dirigente máximo da organização. O OSM tem competências em matéria de planeamento estratégico e operacional, monitorização da performance organizacional e avaliação e prestação de contas.

Em matérias de planeamento, o OSM assume a coordenação da construção do Plano Estratégico e do Plano Anual de Atividades.

Outra das suas tarefas consiste em operacionalizar e gerir a monitorização da performance, garantindo a apresentação de informação pertinente, credível, clara e atempada. Esta unidade deve constituir um verdadeiro centro de Business Intelli

gence, capaz de dotar o Conselho Diretivo e as chefias intermédias de instrumentos de pilotagem estratégica e operacional que retratem e expliquem a performance da organização no cumprimento dos compromissos assumidos.

O OSM deve ser capaz de garantir uma função proativa na deteção inteligente de situações de crise que possam comprometer os objetivos da organização, através da utilização de indicadores avançados, implementando modelos de gestão de risco e promovendo o desenho de planos de contingência.

TAREFAS DO OSM

PODEMOS LISTAR 15 TAREFAS CENTRAIS DO OSM:

- I. Coordenar a elaboração do Plano Estratégico.
- II. Coordenar a elaboração do Plano Anual de Atividades e Orçamento.
- III. Elaborar o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).
- IV. Promover o alinhamento estratégico das unidades orgânicas.
- V. Apoiar as unidades orgânicas na identificação dos objetivos, indicadores e metas.
- VI. Coordenar a implementação e gestão das ferramentas de monitorização.
- VII. Preparar os relatórios intercalares e finais de análise do desempenho.
- VIII. Implementar um sistema de indicadores inteligentes (predictive analytics).
- IX. Implementar um sistema de gestão de risco.
- X. Apoiar a organização no desenho dos planos de contingência.
- XI. Incentivar uma cultura preventiva em detrimento da postura reativa.
- XII. Apoiar as reuniões de acompanhamento estratégico e operacional.

