



IPREV DF

Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal



**INSTITUTO DE PREVIDENCIA DOS
SERVIDORES DO GOVERNO DO
DISTRITO FEDERAL**

**MAPA
ESTRATÉGICO
2021-2025**

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -
CADERNO TÉCNICO I - MAPA ESTRATÉGICO**

Apresentação

“O planejamento estratégico não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. *Peter Drucker*

Neste documento, apresentaremos o Mapa Estratégico e Referenciais do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal. O produto consiste em demonstrar os principais marcos estratégicos organizacionais para o período de planejamento, ou seja de 2021 a 2025

Os referenciais estratégicos são formados por três elementos fundamentais: missão, valores e visão de futuro. A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional. Constitui-se numa sentença que expressa de forma clara e concisa a razão de ser da instituição, seu público-alvo, suas principais atividades e seus valores fundamentais. Os valores organizacionais podem ser entendidos por costumes, posturas e ideias que direcionam o comportamento das pessoas. A visão de futuro representa a ambição maior da organização, vislumbrando o futuro desejado por ela, e é o marco maior do planejamento. A visão deve transmitir uma noção de direção às pessoas e apontar um destino para elas.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização, em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacional. Por ser, essencialmente, uma ferramenta de comunicação, ele reúne em um único ambiente, de forma sintética e gráfica, os principais objetivos de uma organização para os anos subsequentes.

O presente documento apresenta os resultados de trabalhos de estudo documental, análise dos elementos corporativos e debates técnicos e visão política de servidores e lideranças envolvidas no projeto. De forma a facilitar a avaliação dos resultados, esse documento está organizado nos seguintes elementos:

- ✓ **Introdução** – apresenta uma base teórica e conceitual mínima para facilitar a compreensão dos elementos técnicos contidos no documento;

- ✓ **Descrição sintética do processo** – organizada de forma a elucidar as etapas enfrentadas e as atividades executadas e concluídas;
- ✓ **Resultados alcançados** – corresponde às entregas propriamente ditas e prevista no trabalho;
- ✓ **Recomendações e encaminhamentos** – trata-se do apontamento de pontos críticos e/ou atividades sobre o produto entregue a serem observados para as etapas subsequentes.

Cada capítulo integra uma parte importante do trabalho e relata como se deu a execução da etapa e suas conclusões, além de destacar aspectos metodológicos pertinentes aos produtos gerados. Os capítulos estão estruturados da seguinte forma: introdução, estratégia de execução e resultados.

Sumário

INTRODUÇÃO	7
1. Missão	9
2. Valores	10
3. Visão.....	11
4. <i>Balanced Scorecard</i>.....	11
5. Mapa Estratégico.....	16
6. Objetivos Estratégicos.....	17
DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO	18
1. Atividades não presenciais	18
2. Workshop Missão, Valores, Visão e Mapa Estratégico.....	20
3. Workshop de Validação – Missão, Valores, Visão e Mapa Estratégico	22
RESULTADOS ALCANÇADOS	23
1. Proposta apresentada – Missão, Valores e Visão	23
2. Proposta apresentada – Mapa Estratégico Preliminar.....	25
3. Resultado – Missão, Valores e Visão validados pela Instituição	25
4. Resultado – Mapa Estratégico validado pela Instituição	27
5. Descrição dos Objetivos Estratégicos	31
6. Análise dos instrumentos legais de criação e atuação do órgão	35
7. Análise das diretrizes estratégicas de governo	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

A história da humanidade demonstra que a constante transformação é uma característica inerente ao próprio mundo. Nos dias de hoje essa característica é evidenciada na própria organização da sociedade, que experimenta um acelerado processo de mudança de paradigma caracterizado pela mudança de um ambiente industrial para um ambiente sustentado em três pilares: tecnologia, informação e conhecimento. E isso exige das pessoas e das organizações adaptações constantes ao novo ambiente.

É nesse contexto que surge o conceito de gestão por resultados, que se baseia no estabelecimento e monitoramento contínuo de resultados, que mudam com o contexto organizacional e dinâmica da sociedade. Opõe-se à gestão burocrática que evidencia a estrutura de poder e os sistemas de controle, enquanto a gestão por resultados busca a integração de objetivos institucionais ao dia-a-dia das pessoas na organização.

A melhoria da gestão pública é tema cada vez mais frequente nas agendas governamentais de todo o mundo e o Brasil alinha-se com essa tendência. No cenário nacional é cada vez mais expressivo o número de manifestações na mídia e na sociedade cobrando medidas de modernização. Mas como implantá-las? Uma boa resposta para essa questão surge com a Administração Estratégica, que segundo Oliveira (2007, p. 6-7) é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas, e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de Planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior alcance de resultados.

A questão-chave, então, passa a ser a adoção de práticas gerenciais que viabilizem a entrega dos resultados exigidos pela sociedade – de forma sustentável, valorizando as pessoas, potencializando da melhor forma possível os recursos à disposição dos gestores na administração pública. Uma dessas práticas gerenciais constitui-se numa poderosa ferramenta para implantação do modelo de gestão: o *Balanced Scorecard* – BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997) autores da ferramenta, o BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão para

um novo modelo organizacional. É utilizado para alinhar as unidades e as pessoas em torno da estratégia definida, que é apresentada pelo Mapa Estratégico.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

O mapa estratégico é, essencialmente, uma ferramenta de comunicação. Por reunir num único ambiente visual a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos, o mapa expressa, de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização.

É neste contexto que se enquadra este documento. Nele ficará demonstrado os referenciais estratégicos (missão, valores e visão), bem como, a estratégia de atuação para os próximos anos.

1. Missão

A missão representa a razão de ser da organização, possibilitando as principais diretrizes institucionais a serem seguidas e abraçadas por todos. Ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos diversos atores institucionais – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, entregando os resultados esperados pelas partes envolvidas. O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização.

No âmbito interno, a definição adequada da missão auxilia os processos de motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos servidores e colaboradores da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos públicos-alvo.

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; e possibilitará a concentração de esforços em uma direção comum, a alocação dos recursos organizacionais, o estabelecimento de áreas amplas de responsabilidade por tarefa e o pleno desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

2. Valores

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância intrínseca para o público interno.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, devem ser identificados os valores que personificam as crenças de todos que trabalham e conduzem a instituição, dando a sustentação necessária ao projeto institucional. Com este conjunto de valores, espera-se que a instituição gere maior valor agregado ao seu público-alvo, além de cumprir com eficácia a sua missão e se aproximar de sua visão de futuro.

3. Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, representativo e possível de ser alcançado. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

Formalmente não existe um horizonte de tempo fixado para a projeção da visão de futuro. As percepções de curto, médio e longo prazos também não explicitam numericamente este tempo. A proposta é que cada organização fixe, dada a sua natureza, o horizonte de sua visão de futuro. Como diretriz, pode-se definir que a cada três ciclos de planejamento ou gestão, seja definida a visão. Órgãos de governo, por exemplo, seguem uma lógica orçamentária anual e uma proposta de planejamento plurianual de quatro anos, assim, poderiam estabelecer ou revisar suas visões de futuro a cada doze anos. Cabe ressaltar que, os planos estratégicos teriam como referência a visão de futuro, mas seus objetivos seriam definidos para o quadriênio. No caso específico deste Iprev/DF, optamos por fazer uma abordagem temporal maior, em virtude de cumprir os pré-requisitos para a Certificação do Pró-Gestão, que prevê em seu Manual, a necessidade do Mapa Estratégico para cinco anos. Trazendo assim, uma dinâmica de execução expandida, objetivando o alcance a curto, médio e longo prazo. Sem contudo, subtrair a lógica do Planejamento Estratégico, que é ser revisto e reorganizado, de acordo com a dinâmica e necessidade da Instituição. Garantindo assim, que tenhamos um Planejamento Estratégico dinâmico e ajustado as demandas atuais do Instituto.

4. *Balanced Scorecard*

A Metodologia é pertencente à família das Sistemáticas de Medição e Avaliação de Desempenho (SMADs), visando operacionalização da gestão a partir do fortalecimento dos elos de verificação e de atuação sobre os resultados organizacionais verificados, em alusão à metodologia do PDCA. A Metodologia BSC foi desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Ressalte-se que a metodologia sofreu uma série

de evoluções ao longo dos anos, sendo adotada a corrente defendida pelos autores a partir do ano de 2009 (Alinhamento Organizacional e Execução *Premium*).

O termo *scorecard* foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados. Seu funcionamento é similar a um placar, que inclui as medidas dos resultados desejados e dos processos, capaz de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. “Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre eles” (MPPE & GDconsult, 2014, p.21).

“Embora tenha nascido como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, o BSC revelou-se algo maior, um sistema de gestão. No início houve uma ênfase na avaliação do capital humano, com o desenvolvimento de métricas destinadas a avaliar sua real importância dentro das organizações. Vieram então os mapas estratégicos e o alinhamento organizacional em torno de uma única agenda: a estratégia da organização encarada na mesma dimensão por todas as pessoas (dirigentes, gerentes, servidores e colaboradores).

O principal objetivo do BSC é o alinhamento da estratégia com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (INSTITUTO DA JUSTIÇA, 2009, p. 15)”.

O BSC é um método voltado ao gerenciamento da estratégia das empresas. Seu principal objetivo é possibilitar que gestores e equipes trabalhem pensando no futuro (médio e longo prazo), atuando para concretizar ações ou projetos que garantam um crescimento sólido às empresas.

Como dito anteriormente, o BSC (*Balanced Scorecard*) tem como foco **atuar para que a Visão da Instituição seja concretizada**. Com ele, é possível gerenciar

os objetivos a médio/longo prazo, mantendo a atenção ao que colabora para a realização da visão e monitorando por meio de indicadores se os planos traçados pelo Instituto estão ou não saindo do papel.

As 4 perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*)

O BSC surgiu na década de 90, criado pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton. Já nessa época, eles identificaram que guiar as empresas apenas por indicadores financeiros não mais ajudava as empresas a se manter competitivas e inovadoras por longos períodos de tempo.

Kaplan e Norton propuseram então que os indicadores fossem analisados sobre 4 perspectivas:

- **Financeira;**
- **Clientes;**
- **Processos Internos, e**
- **Aprendizado e Crescimento.**

Perspectiva Financeira

Na Perspectiva Financeira do BSC (*Balanced Scorecard*) tratamos mais especificamente de assuntos como a lucratividade e o retorno financeiro. Resumindo, aqui se define os objetivos financeiros para 3, 5 ou 10 anos, o tempo que for escolhido.

Perspectiva de Clientes

Nesta perspectiva centra-se no alvo de todos os esforços da instituição: o cliente. Aqui, temos objetivos estratégicos que buscam garantir que, dentro do tempo que você determinou (3, 5 ou 10 anos), a empresa não só tenha mercado como tenha aumentado sua quantidade de clientes.

É muito fácil focar nas capacidades internas, desenvolvendo a competência das equipes e melhorando os processos internos por exemplo; entretanto os fatores internos não vão fazer com que o cliente opte por comprar ou não um produto. O fator decisivo mesmo é o fato de o produto resolver ou não o problema que aflige o comprador. Por isso, a Perspectiva de Clientes é importante, pois força a empresa olhar para fora, olhar para o cliente.

No caso específico do Iprev/DF, nosso cliente é todo beneficiário ou aquele que tenha potencialidades de se tornar. Assim como uma empresa que cuida do seu cliente, o Iprev/DF também tem seu olhar voltado a cuidar dos seus atuais e futuros beneficiários.

Perspectiva de processos internos

Essa perspectiva visa **identificar os processos que mais tem impacto na organização e direcioná-los à excelência**. Aqui, precisamos estabelecer formas de fazer com que os processos críticos se tornem cada vez melhores.

É importante ressaltar que a Perspectiva de Processos Internos não deve focar somente em melhorar os processos internos. Também precisamos identificar a necessidade de criar novos processos que tornem possível executar a estratégia e alcançar os objetivos, bem como gerar transparência e confiabilidade nos atos praticados.

Neste sentido, houve nova estruturação do Instituto, no qual foram criadas novas áreas técnica, a fim de que possamos otimizar a assumir a de forma centralizada a gestão dos benefícios do Governo do Distrito Federal, bem como aprimorar a gestão de risco em todo Iprev-DF.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta perspectiva do BSC (*Balanced Scorecard*) tem por objetivo trabalhar no conhecimento da Instituição. Assim, devemos **definir os objetivos estratégicos que visem tornar o Iprev/DF mais capaz**, mais competente ao realizar suas ações.

Para alcançar esses objetivos, necessitamos dos Projetos Estratégicos Institucionais que tornem os colaboradores capazes de executar suas tarefas e que, com o crescimento planejado, continuem sendo capazes de atuar daqui a 5 anos, por exemplo. O clima organizacional, questões como a motivação das pessoas e o alinhamento aos objetivos e estratégias da empresa também devem ser trabalhados nessa perspectiva. Afinal, todos os objetivos existentes no Mapa Estratégico têm de ser executados por alguém.

Além disso, também é importante trabalhar sobre o conhecimento gerado pelos processos como um todo, encontrando formas, por exemplo, de **reter informações importantes para o futuro para melhorarmos o processo como um todo.**

Acreditando que a transformação de dados em informação é tao importante para alta gestão, atualmente, contamos com a ferramenta no **Painel de Monitoramento Gerencial – PMG**, que auxilia no monitoramento das entregas a serem feitas, de tal forma que podemos mitigar riscos e agir com planos de contingências, a depender dos casos.

5. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico representa uma síntese gráfica de toda a estratégia de planejamento Institucional. De forma dinâmica, representa os principais objetivos estratégicos, dispostos de acordo com as diferentes perspectivas da atuação institucional, dispostas de maneira a reproduzir as relações de causa e efeito, sempre orientadas pela visão de futuro assumida pela instituição.

Um dos principais fatores de insucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação. Muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam a quem vai se encarregar de implementá-las. É possível afirmar que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou em que não veem sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos servidores o sucesso será impossível. A batalha da comunicação é, então, uma batalha decisiva.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, descreve a estratégia da organização por meio de objetivos estratégicos relacionados entre si e distribuídos em perspectivas organizacionais (KAPLAN e NORTON, 2004).

O BSC resultou em um sistema de gestão integrado, que reúne numa só modelagem os subsistemas que normalmente encontram-se desarticulados, como decorrência do foco na agenda de curto prazo, e que concilia planejamento e execução: a bússola e os remos para impulsionar a organização para frente. Um mapa. Sistema equilibrado de gestão, que alinha o esforço de todas as pessoas numa única direção, expressa com simplicidade no mapa estratégico.

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores.

6. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos, segundo ALTOUNIAN e LAPA (2010, p.13), “são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico”.

As organizações perseguem seus objetivos de forma a assegurar os resultados para a melhoria de si mesmas. Os objetivos têm a finalidade de:

- Legitimar suas pretensões junto às partes interessadas;
- Motivar colaboradores da organização;
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão;
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

DESCRIÇÃO SINTÉTICA DO PROCESSO

A construção dos referenciais e Mapa Estratégico foi estruturado de forma a considerar o conhecimento documental existente na instituição sobre seus processos de trabalho e os números extraídos dos Indicadores já mensurados anteriormente. A proposta é potencializar os recursos e o tempo investidos pelos servidores da instituição, no intuito de realizar um trabalho com qualidade, tal que sejam desenvolvidas soluções próprias e focadas nos resultados a serem alcançados e nos produtos gerados. Especial atenção é oferecida aos trabalhos participativos, com grupos compostos por participantes com diferentes características culturais, socioeconômicas ou intelectuais, conforme serão detalhados a seguir:

1ª ETAPA

Figura 1 – Atividades previstas para geração do produto



1. Atividades não presenciais

As atividades não presenciais foram realizadas com o objetivo de levantar informações ou refinar trabalhos técnicos desenvolvidos no Instituto. Neste produto foram realizadas as seguintes atividades:

- **Elaborar proposta de Missão, Valores, Visão e Mapa Estratégico:** a elaboração das propostas dos referenciais estratégicos e do mapa estratégico é realizada com base na análise dos documentos existentes instituição, de pesquisa (via e-mail) realizadas com os servidores, além da análise da cenário de amadurecimento atualizado da Instituição e da análise na mensuração de indicadores já pactuados na Instituição, nas informações

constantes na Matrix SWOT constante no Anexo 50120942, 50147505 e 50147888.

Cabe destacar principalmente a análise dos instrumentos legais de criação e atuação do órgão, garantindo que as propostas elencadas estejam alinhadas e compatíveis com as competências institucionais do órgão, bem como dos desafios pré-estabelecidos. Outro ponto relevante para a elaboração do Mapa Estratégico consiste na análise das diretrizes estratégicas de governo do Distrito Federal, em especial o PPA 2020-2023, Planejamento Estratégico do GDF - 2019-2060 e PEIs anteriores – toda a lógica de estabelecimentos dos resultados propostos no mapa estratégico deve estar alinhada aos objetivos e aos resultados dos programas e objetivos que a instituição está envolvida no Planejamento 2018 - 2020, da mesma forma que os planejamentos anteriores nos darão uma noção da evolução dos desafios ao longo dos anos, possibilitando uma melhor elaboração da proposta dos objetivos estratégicos;

➤ **Levantar informações sobre os Objetivos Estratégicos:** após análise dos cenários anteriores, Metas alcançadas, a realização de pesquisas diretas e reuniões de alinhamento com as diversas áreas do Iprev/DF, as informações acerca dos objetivos estratégicos foram analisadas, a fim de que tivéssemos uma melhor descrição estabelecida para os objetivos estratégicos para o próximo quinquênio;

➤ **Consolidar informações sobre os Objetivos Estratégicos:** após a reunião no sistema híbrido - on-line e presencial (sala de reunião do Instituto) objetivando discutir a versão preliminar do Mapa, as informações das descrições foram consolidadas e alinhadas aos objetivos validados pela equipe técnica da instituição, conforme constante no cronograma do anexo 49362501, que esteve próximo de 100% de representatividade de suas áreas técnicas.

2. Workshop Missão, Valores, Visão e Mapa Estratégico

As oficinas envolvem o trabalho de construção coletiva dos produtos organizados para cada evento. Trata-se de um momento de grande importância, no qual as questões institucionais, técnicas e corporativas são levantadas e debatidas com vistas à geração de consensos. O público participante foi composto de um grupo de técnicos e especialistas em suas áreas de atuação e com amplo conhecimento sobre o Instituto. A participação de representantes técnicos de todas as áreas do Instituto foi o direcionamento que a Diretoria de Governança, Projetos e *Compliance* encontrou de se obter um registro plural e fidedigno do cenário atual do Iprev/DF, conseqüentemente buscando maiores possibilidades para alcançar soluções, devido ao provável aumento no número de sugestões, produzindo melhores decisões finais. No caso concreto, tivemos ainda, o aporte técnico da equipe especializada em Planejamento Estratégico, da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, citamos especificamente os servidores: Amanda Goes, Rodrigo Raposo, Rosa Cléia da Silva e Rosely Soares Antunes. Assim, a oficina se desenvolveu com dois representantes de cada unidade do Iprev/DF e a corpo técnico da SEEC/DF.

Assim, dentro do processo de planejamento há a necessidade que o referido Mapa seja submetido à última instância decisória, que no caso específico, será composto pela alta gestão do Instituto, destacadamente a Diretoria Executiva do Iprev/DF, que deverá se manifestar formalmente no processo, seja por reunião presencial ou eletrônica.

i. Data do workshop

O workshop ocorreu no dia 23 de outubro de 2020, em Brasília – DF. Em obediência à orientação constante do inciso II, do art. 5º, do Decreto nº 41.348, de 15/10/2020, priorizamos as reuniões virtuais, em detrimento das presenciais, dado o momento de pandemia e em decorrência de espaço adequado para todos participante, visto que contamos com uma equipe grande.

De toda forma, como é possível observar nas listas de comparecimento dos participantes, as reuniões ocorreram de forma híbrida, a fim de atender adequadamente todos os servidores.

ii. Objetivo do workshop

Subsidiar o planejamento estratégico da instituição realizando, de forma participativa, a elaboração dos referenciais e mapa estratégico.

iii. Produtos do workshop

Foram gerados os seguintes produtos ao final do evento:

- Nivelamento conceitual dos participantes do workshop na temática referenciais e mapa estratégico;
- Missão e valores institucionais;
- Visão de futuro da instituição;
- Mapa estratégico institucional;

iv. Público-alvo

Conforme previsto no plano de ação do Projeto, os participantes deste workshop foi um grupo técnico, composto por pessoas indicadas pelas áreas finalísticas e meio com perfis técnico e gerencial, com amplo conhecimento sobre o Instituto, destacadamente os pontos focais que já atuam em cada área técnica do Instituto e detêm conhecimento específico da sua área de atual e do Iprev-DF como um todo.

*A lista de participantes encontra-se anexa nos documentos SEI 50152719, 50154957 e 50155411.

3. Workshop de Validação Final – Missão, Valores, Visão e Mapa Estratégico

Neste caso, a oficina tem o objetivo de homologar os produtos gerados pelas demais atividades previstas para o processo. Dentro do processo de planejamento correspondem à última instância decisória, desta forma, os participantes desses eventos são as lideranças da Instituição.

i. Data da reunião do Alinhamento Estratégico

A reunião deverá ser organizada pela equipe da Assessoria da Presidência do Iprev/DF, que diante das demandas existentes, encontrará a melhor alternativa de realização (presencial ou eletrônica) para a validação dos produtos apresentados.

ii. Objetivo do workshop

Validar o conjunto de referenciais e mapa estratégico desenvolvido no workshop técnico.

iii. Produtos do workshop

Devem ser analisados os seguintes produtos ao final do evento:

- Missão e valores institucionais validados;
- Visão de futuro da instituição validada;
- Mapa estratégico institucional validado.

iv. Público-alvo

Conforme previsto no Plano de Ação do PMG, os participantes desta reunião de alinhamento devem ser o Grupo de lideranças, composto pela Diretoria Executiva do Instituto, ou seja, Diretor-Presidente e Diretores.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados alcançados foram: Referenciais e Mapa Estratégico”, ou seja, possibilitamos construir material de definição da estratégia da instituição, de forma a conter não apenas o conjunto de seus referenciais estratégicos (Missão, Valores e Visão), mas também o Mapa Estratégico. Os resultados apresentados a seguir expressam os interesses institucionais e são reflexos de interações de debates entre colaboradores e lideranças realizados ao longo do trabalho.

Cabe ressaltar que para proposta dos referenciais estratégicos (missão, visão e valores), foram levados em consideração os instrumentos legais de criação e atuação do órgão, bem como a compatibilidade entre as competências institucionais. Portanto, estão de acordo com a Lei de criação do IPREV/DF, Lei Complementar Nº 769, de 30 de junho de 2008, e Lei Complementar Nº 932, de 03 de outubro de, 2017, que teve como objetivo, instituir o regime de previdência complementar do Distrito Federal, Reorganizar e unificar o Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal – RPPS/DF”.

Além dos regimentos internos das unidades do IPREV/DF, também foram considerados como base e subsídio para a proposta dos objetivos estratégicos do Mapa do IPREV/DF, o PPA 2020-2023, a mensuração dos indicadores já pactuados e os desafios apresentados pela reforma da previdência e seus impactos diretos no RPPS do Distrito Federal foram traduzidos na forma dos objetivos estratégicos e organizados nas perspectivas do Mapa Estratégico validado inclusive pelas lideranças na última etapa desse produto.

1. Proposta apresentada – Missão, Valores e Visão

➤ **Missão**

Trabalhar para a construção de um futuro previdenciário seguro a seus beneficiários, com o menor impacto possível aos contribuintes.

➤ **Visão**

Ser reconhecido, por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no Distrito Federal.

➤ **Valores**

Ética, integridade, confiabilidade, comprometimento, sustentabilidade e transparência.

➤ **Propósitos**

Perspectiva à Sociedade e Governo:

- Assumir integralmente a concessão, manutenção e gestão de benefícios;
- Fomentar políticas de sustentabilidade para a consecução da autonomia Institucional
- Aprimorar a gestão do sistema de previdência com base em referências de boas práticas à nível nacional.

Perspectiva dos Processos Internos:

- Zelar pela confiabilidade, consistência e transparência dos dados atuariais, contábeis, de investimento e previdenciários;
- Aperfeiçoar os mecanismos de arrecadação de contribuições previdenciárias;
- Aprimorar a comunicação interna e externa;
- Implementar o plano de gestão imobiliária e viabilizar a exploração do direito de superfície;
- Implementar sistema de gestão de riscos e *compliance*

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

- Modernizar os serviços as soluções de TIC e segurança de Informação;
- Buscar um quadro próprio para o Iprev e incentivar a permanência do

servidor;

- Promover o processo de capacitação/educação interna e externa; e
- Promover Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor.

➤ **Política de Qualidade**

Gerir o Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Distrito Federal, com excelência técnica continuada, de forma a atender aos requisitos legais e aos anseios das partes interessadas.

2. Proposta apresentada – Mapa Estratégico Preliminar

Figura 2 – Representação gráfica – Mapa Estratégico Preliminar.



3. Resultado – Missão, Valores e Visão validados pela Instituição

➤ **Missão**

Trabalhar para a construção de um futuro previdenciário seguro a seus beneficiários, com o menor impacto possível aos contribuintes

➤ **Visão**

Ser reconhecido, por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no Distrito Federal

➤ **Valores**

Integridade, confiabilidade, sustentabilidade e transparência

Propósitos

Perspectiva à Sociedade e Governo:

- Assumir integralmente a concessão, manutenção e gestão de benefícios;
- Fomentar políticas de sustentabilidade para a consecução da autonomia Institucional;
- Aprimorar a gestão do sistema de previdência com base em referências de boas práticas à nível nacional.

Perspectiva dos Processos Internos:

- Zelar pela confiabilidade, consistência e transparência dos dados atuariais, contábeis, de investimento e previdenciários;
- Aperfeiçoar os mecanismos de arrecadação de contribuições previdenciárias;
- Aprimorar a comunicação interna e externa;
- Implementar o plano de gestão imobiliária e viabilizar a exploração do direito de superfície;
- Implementar sistema de gestão de riscos e *compliance*.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

- Modernizar os serviços as soluções de TIC e segurança de Informação;

- Buscar um quadro próprio para o Iprev e incentivar a permanência do servidor;
- Promover o processo de capacitação interna; e
- Propor cooperação para a implementação das Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor.

3. Resultado – Mapa Estratégico validado pela Instituição

Figura 3 – Representação gráfica – Mapa Estratégico Construído.



De acordo com a lógica adotada pelo BSC – *Balanced Scorecard*, ilustrado graficamente pelo Mapa Estratégico acima, os objetivos são organizados em perspectivas e apresentam uma relação de causa e efeito entre eles, ou seja, para o alcance dos resultados institucionais é preciso concentrar esforços balanceados para garantir os indicadores e as metas dos objetivos desde a perspectiva de infraestrutura e aprendizagem até a perspectiva de processos internos, sendo que os desafios organizados em “processos internos” são superados a partir do

momento em que os desafios de “infraestrutura e aprendizagem” também sejam. Por isso encontramos na bibliografia sobre o “*Balanced Scorecard*” que a estratégia é executada de baixo para cima, ou seja, da base do mapa para a perspectiva de resultados”. Desta forma, podemos dizer que os desafios traduzidos em objetivos estratégicos são interligados e a contribuição das unidades internas do Instituto é transversal e não contribuição por “caixinha” ou objetivo. Porém a relação direta de contribuição acontece da seguinte forma:

- **Perspectiva de Infraestrutura e Aprendizado:** contribuição direta das unidades de gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação, e orçamento.
- **Perspectiva de Processos internos:** a organização dos processos internos no Mapa representa os processos meio da instituição (macroprocessos de apoio e suporte da cadeia de valor), portanto a contribuição direta seria das áreas meio;
- **Perspectiva de Resultados Institucionais:** o alcance desses objetivos acontece a partir da superação dos desafios traduzidos nas perspectivas anteriores, portanto são considerados “consequência” ou “efeitos” que são atingidos a partir do sucesso das ações e projetos relacionados aos objetivos de processos internos e infraestrutura e aprendizado. Em alguns casos, serão também representados os macroprocessos finalísticos da cadeia de valor, portanto a contribuição direta seria das unidades finalísticas do IPREV/DF.

Desta forma, não podemos relacionar de forma inequívoca um objetivo estratégico a uma única Diretoria ou Unidade, mas sim relacionar as perspectivas à atuação das áreas de forma direta, por isso a contextualização acima. De qualquer forma, para possibilitar um melhor entendimento, vamos utilizar o conceito de “responsabilidade” pelo objetivo com as unidades responsáveis pelos indicadores que vão mensurar o objetivo estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS RESPONSÁVEIS
1. Assumir integralmente a concessão, manutenção e gestão de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças – DIAFI • Unidade de Atuária - UAT
2. Fomentar políticas de sustentabilidade para a consecução da autonomia Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Diretoria de Investimento – DIRIN • Diretoria Jurídica - DIJUR • Unidade de Atuária - UAT
3. Aprimorar a gestão do sistema de previdência com base em referências de boas práticas à nível nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Diretoria de Investimento - DIRIN • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV • Diretoria Jurídica - DIJUR • Unidade de Atuária - UAT • Unidade de Comunicação Social - UCS • Controladoria
4. Zelar pela confiabilidade, consistência e transparência dos dados atuariais, contábeis, de investimento e previdenciários	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Diretoria de Investimento – DIRIN • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV • Unidade de Atuária - UAT
5. Aperfeiçoar os mecanismos de arrecadação de contribuições previdenciárias	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças – DIAFI • Diretoria Jurídica – DIJUR
6. Aprimorar a comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Unidade de Comunicação Social – UCS • Assessoria da Presidência

<p>7. Implementar o plano de gestão imobiliária e viabilizar a exploração do direito de superfície</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Investimento – DIRIN
<p>8. Implementar sistema de gestão de riscos e <i>compliance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Diretoria de Investimento – DIRIN • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV • Diretoria Jurídica - DIJUR • Controladoria • Unidade de Atuária - UAT
<p>9. Modernizar os serviços as soluções de TIC e segurança de Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV
<p>10. Buscar um quadro próprio para o Iprev/DF e incentivar a permanência do servidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Administração e Finanças – DIAFI
<p>11. Promover o processo de capacitação interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Administração e Finanças – DIAFI (capacitação Interna) • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV (capacitação externa)
<p>12. Propor cooperação para a implementação das Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Administração e Finanças - DIAFI • Diretoria de Previdência – DIPREV • Diretoria de Governança, Projetos e <i>Compliance</i> – DIGOV (interface com a subsaúde - SEEC)

5. Descrição dos Objetivos Estratégicos

A descrição dos objetivos estratégicos, juntamente com os indicadores e projetos ajudam a compreender a especificidade e o alcance dos desafios propostos. A seguir são apresentadas as descrições de cada objetivo:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS
<p>1. Assumir integralmente a concessão, manutenção e gestão de benefícios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir a gestão das concessões e manutenção dos benefícios previdenciários do RPPS do Governo do Distrito Federal; • Apoiar e supervisionar os órgãos integrantes do RRPPS do GDF, na instrução dos processos de concessão de benefícios; • Propor a modernização continuada de fluxo de processos de concessão de benefício; • Realizar ações junto aos órgãos do GDF, visando o fortalecimento do Instituto; e • Estruturar / unificar as informações relevantes dos servidores, visando padronizar os estudos atuariais.
<p>2. Fomentar políticas de sustentabilidade para a consecução da autonomia Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver projetos e ações para a consecução do ordenamento legal que garanta ao Órgão Gestor autonomia administrativa, financeira e patrimonial. • Promover um plano de ação e um projeto de monitoramento de implementação dos dispositivos legais que garanta ao Instituto sustentabilidade financeira e equacionamento do déficit atuarial.
<p>3. Aprimorar a gestão do sistema de previdência com base em referências de boas práticas à nível nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propor projetos que visem a conquista da Certificação do Pró-Gestão • Capacitar os gestores na interpretação dos requisitos do nível IV do PRÓ-GESTÃO (alta gestão e Conselheiros) • Monitorar a continuidade das ações visando as certificações e acompanhar a execução e a efetividade do plano de ação para os níveis subsequentes; e • Consolidar as ações do Planejamento

	<p>Estratégico Institucional;</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover capacitação de forma sistemática dos servidores do Governo do Distrito Federal, na área previdenciária;
<p>4. Zelar pela confiabilidade, consistência e transparência dos dados atuariais, contábeis, de investimento e previdenciários</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar as ações do Termo de Cooperação Técnica de funcionalidade do SIPREV-Gestão; Estabelecer parcerias para cruzamento de dados entre sistemas de dados. Desenvolver plano de TIC no tocante ao sistema de dados das demandas previdenciárias. Monitorar a execução e a efetividade do plano de TIC no tocante ao sistema de dados das demandas previdenciárias; Garantir o atendimento da disponibilidade dos dados de transparência exigidos pelos órgãos de controle; Desenvolver/adquirir ferramentas que garantam a confiança e consistência dos dados contábeis;
<p>5. Aperfeiçoar os mecanismos de arrecadação de contribuições previdenciárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer parcerias para alinhamento de programas de monitoramento da arrecadação previdenciária; Desenvolver planos de aperfeiçoamento e treinamento de pessoal para realização de atividades tecnológicas voltadas para a modernização do parque tecnológico das atividades de arrecadação; Propor a modernização continuada de fluxo de processos de arrecadação de benefício; e Realizar ações junto aos órgãos do GDF, visando o fortalecimento do Instituto.
<p>6. Aprimorar a comunicação interna e externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar a aplicação e a efetividade do plano de comunicação; Criar mecanismos de melhor comunicação entre as áreas técnicas; Disseminar as ações executadas no instituto, que tenham caráter geral; Manter ativo e atualizado o canal de

	<p>comunicação com os beneficiários deste RPPS; e</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminar informações aos beneficiários do Iprev/DF.
<p>7. Implementar o plano de gestão imobiliária e viabilizar a exploração do direito de superfície</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ações para contratação e implementação de programas tecnológicos que visem o controle e a gestão do PGI. • Desenvolver projetos que viabilizem a consecução dos dispositivos legais que garantam ao Instituto a exploração do direito de superfície. • Implementar ações que viabilizem a gestão com aquisição de ferramentas e tecnologia para efetiva administração dos bens imóveis do Instituto; • Garantir a implementação sustentável do PGI aprovado; • Promover treinamento de pessoal para realização de atividades previstas no PGI;
<p>8. Implementar sistema de gestão de riscos e <i>compliance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propor ações para a efetivação do Programa de gestão de risco; • Promover projetos para a ampliação da gestão de risco nas áreas do Instituto; • Implementar a Plano de <i>Compliance</i> e Integridade; e • Promover as ações sobre Ética no Instituto.
<p>9. Modernizar os serviços as soluções de TIC e segurança de Informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e implementar ações e programas com foco no desenvolvimento de serviços e soluções de tecnologias de informação e comunicação, alinhados à estratégia institucional e ao Plano Diretor de tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC; e • Estabelecer parcerias com as áreas de negócio, de forma a impactar positivamente os serviços ofertados pelo IPREV/DF, de forma a garantir a segurança das informações trabalhadas e armazenadas nestas soluções • Garantir a segurança da Informação do Instituto;
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar interface para a efetivação do Concurso Público para o Instituto;

10. Buscar um quadro próprio para o Iprev/DF e incentivar a permanência dos servidores

- Realizar ações e programas referenciados pela gestão de competências, visando ao desenvolvimento, valorização e engajamento
- Propor plano que vise fortalecer as iniciativas de qualidade de vida, voltados à melhoria dos serviços prestados e à busca da excelência na gestão pública.
- Criar mecanismos de incentivo a permanência dos servidores no Instituto, bem como, buscar mitigar os motivos que ocasionam a alto grau de rotatividade dos nossos colaboradores.

11. Promover o processo de capacitação interna

- Promover capacitação de forma sistemática dos servidores do Instituto;
- Monitorar a aplicação e a efetividade do Programa de capacitação, dentro das competências transversais definidas;
- Assegura a efetividade do Programa de Educação Previdenciária;
- Promover capacitação de forma sistemática dos servidores do Instituto, na área previdenciária;

12. Propor cooperação para a implementação das Políticas Previdenciárias de Saúde e Segurança do Servidor

- Atuar de forma coordenada com a Sub-saúde, com o objetivo de adotar medidas preventivas, que visem à redução dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho e das situações que provocam o adoecimento e a incapacidade laborativa dos servidores;
- Propor programas, ações e/ou projetos estabelecendo a Política de Atenção à Segurança e Saúde do Servidor, em conjunto com a área da Sub-saúde;
- Apoiar a Sub-saúde na adoção de medidas protetivas que eliminem ou minimizem as situações de risco que geram o direito à concessão de benefício precoce.

6. Análise dos instrumentos legais de criação e atuação do órgão

Para proposta original dos referenciais estratégicos (missão, visão e valores) desenvolvida pelo Iprev/DF, foram levados em consideração os instrumentos legais de criação e atuação do Instituto, bem como a compatibilidade entre as competências institucionais.

Desta forma, foram contempladas a Lei de criação do IPREV/DF, Lei Complementar Nº 769, de 30 de junho de 2008, e Lei Complementar Nº 932, de 03 de outubro de, 2017 na quais trouxeram as premissas de instituir o regime de previdência complementar do Distrito Federal, Reorganizar e unificar o Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal – RPPS/DF”.

Além disso, também se encontram de acordo com o Decreto nº 40.706, de 08, de maio de 2020 (que amplia a na estrutura administrativa do Instituto de Previdência do Servidores do Distrito Federal).

Além disso, foram consideradas também os referenciais estratégicos existentes no Planejamento Estratégico anterior e seu alinhamento com o Plano Estratégico do Distrito Federal 2019-2060, que fora desenvolvido em parceria com a equipe técnica da Unidade de Gestão Estratégica da Informação, da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

De forma analítica, é possível decompor a missão definida para o Instituto de Previdência em pontos-chaves que facilitam a interpretação e análise do texto, são eles:

Tabela 1 – Decomposição da missão do IPREV/DF.

Missão:

Trabalhar para a construção de um futuro previdenciário seguro a seus beneficiários, com o menor impacto possível aos contribuintes.

Público-alvo: beneficiários e sociedade

Razão de ser: Ser reconhecido, por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no Distrito Federal

Valores: Integridade | Confiabilidade | Sustentabilidade | Transparência

A visão de futuro elaborada aponta para a excelência no Instituto no cumprimento de sua missão, ou seja, dispor para os atuais e futuros beneficiários, um Instituto **“reconhecido, por beneficiários e contribuintes, pela excelência na gestão previdenciária no Distrito Federal”**. Ao analisar esses referenciais estratégicos, é possível notar que eles estão alinhados e em conformidade com os instrumentos legais de criação e atuação do **IPREV/DF**. Destaca-se ainda, que sua elaboração considerou a experiência e conhecimento de servidores do próprio órgão, que a todo momento tinham conhecimento e estes focos como referência.

4. Análise das diretrizes estratégicas de governo

O presente relatório trata da elaboração do Mapa Estratégico, ou seja, da definição dos objetivos estratégicos institucionais. Dado ao estágio que o trabalho se encontra, serão alinhados os objetivos dos programas do PPA ao Mapa Estratégico. Já os indicadores e metas do PEI serão discutidos no momento da elaboração do Painel de Indicadores Estratégicos do **IPREV/DF**. A análise do alinhamento entre o PPA e o PEI será apresentada posteriormente, em conjunto com os Indicadores e metas para o próximo quinquênio, após a aprovação e deliberação da alta gestão a Proposta deste Mapa Estratégico apresentado e validado pelo corpo técnico do Instituto, destacadamente pelos pontos focais, representante de cada área técnica do Instituto. Por derradeiro, o Mapa deverá ser submetido a validação da alta gestão do Instituto, para que se possa dar continuidade aos atos sequenciais do PEI – Iprev/DF.

Brasília-DF, 26 de outubro de 2020.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP, (2009). **CBOK – Business Process Management Common Body of Knowledge**. Chicago: AMPMP.

ALMEIDA, Léo G. **Gestão de Processos e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CALDEIRA, Jorge. **Caderno 3 – Balanced Scorecard**. Ebook.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. **Construindo a visão da empresa. Mudança**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

FALCONI, V. (2009). **O Verdadeiro Poder**. Nova lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

Fundação Nacional de Qualidade. (2010). **Critérios de Excelência 2010**. São Paulo: FNQ.

Gestão Estratégica no Instituto da Justiça 2009 / Coordenação: Marcos Antônio Moreira West. – Brasília: Secretaria Executiva / MJ, 2009.

HANSEN, D.R. & MOWEN, M.N. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HENDERSON. Bruce C. **As origens da estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1997). **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campos.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM. W. Chan; MAUBORGNE. Reenée. **Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 16 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

Instituto do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2009). **Guia Referencial para Medição e Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** Brasília: SEGES.

Instituto do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2010). **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública: PQGF 2010.** Brasília: PQGF.

Ministério de Educação do Governo Federal. (2020). **Planejamento Estratégico – MEC Serviço 3. Referenciais e Mapa Estratégico.** Brasília: MEC

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., & CLEMENTE, R. (2009). **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman.

PAVANI JÚNIOR, O. & SCUCUGLIA, R. (2011). **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM.** São Paulo: M. Books.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, W. **Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica.** São Paulo: USP, 1999.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new toll for competitive advantage.** New York: The Free Press, 1993.