

Planejamento Estratégico do Departamento Regional do SENAI/RS - 2022 a 2027: Construção Coletiva

Eliane Kiss de Souza

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar a construção coletiva do Planejamento Estratégico -2022 a 2027- do Departamento Regional do SENAI do Rio Grande do Sul (DR/RS), realizada no ano de 2021 sob a gestão do Núcleo de Planejamento. Para tal, optou-se por um estudo qualitativo, descritivo, cuja coleta de dados teve como base a observação participante e a entrevista semiestruturada. Foram analisadas as seguintes etapas do Planejamento Estratégico: Diagnóstico Estratégico; Definição das Diretrizes Estratégicas; Definição de Objetivos, Metas e Indicadores; Projetos e Processos; e, Controle e Gestão. O Núcleo de Planejamento garantiu a participação dos gestores do DR/RS e das Unidades Operacionais (UOs) juntamente com a Equipe de Apoio aos gestores, conduziu a construção coletiva, usando a Matriz SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC). O Mapa Estratégico, em status de finalização da sistematização, traduz o comprometimento e engajamento dos envolvidos no processo de construção coletiva, evidenciando possibilidades de continuidade de forma ativa na implementação e gestão do Planejamento Estratégico -2022 a 2027- em prol dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho estabelecidos, garantindo a continuidade dos negócios nas áreas de educação, inovação e tecnologia, traduzindo o que preconiza os referências estratégicos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Matriz SWOT. Construção Coletiva. SENAI/RS.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresentará a descrição e análise da elaboração do Planejamento Estratégico - 2022 a 2027 - do Departamento Regional do SENAI do Rio Grande do Sul (DR/RS). O planejamento Estratégico é compreendido como um conjunto de processos contínuos e sistemáticos, ou seja, uma ferramenta de gerenciamento de ações, recursos e esforços da empresa em termos de organização em prol de um caminho para alcançar seus objetivos e garantir a continuidade dos negócios. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003; 2015 e 2020).

Nos últimos cinquenta anos o planejamento estratégico a cada década ganha mais adesão na gestão no mundo dos negócios, tornando-se uma prática padrão. A forma de construção está no foco das pesquisas, visto que há evidências de que se for elaborado de forma coletiva com a participação dos colaboradores da empresa, esses têm mais motivação e engajamento na implementação e gestão do planejamento estratégico. As principais vantagens da construção coletiva do planejamento estratégico de uma empresa são: o comprometimento e engajamento dos colaboradores com os objetivos, as metas e as ações estabelecidas, e, ainda a motivação para um ambiente mais profissional.

Diante do exposto, tem-se como questão de pesquisa: A metodologia usada pelo Departamento Regional SENAI/RS preza pela construção coletiva do Planejamento Estratégico? O Departamento Regional SENAI/RS faz uso da Matriz SWOT para analisar de forma clara e precisa os ambientes internos e externos, estabelecendo objetivos, metas, indicadores e projetos em seu Planejamento Estratégico?

Para responder os questionamentos, optou-se pela pesquisa qualitativa, em forma de relato descritivo, com base em observação participativa e entrevista semiestruturada sobre a metodologia aplicada pelo Núcleo de Planejamento do Departamento Regional do SENAI/RS

na elaboração de seu Planejamento Estratégico - 2002 a 2027 - em 2021.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma organização institucional ao elaborar seu Planejamento Estratégico se propõe: pontuar e usufruir de seus pontos fortes; reduzir, adequar ou até mesmo eliminar os seus pontos fracos; desfrutar e aproveitar as oportunidades; e, escapar e desviar-se das ameaças. Assim, colocando em prática um plano de trabalho condizente com as tendências da atualidade e do futuro, mantendo o negócio com prosperidade, aceitação e destaque. Para isso, na construção e implementação do Planejamento Estratégico tem-se etapas a serem seguidas: “as premissas básicas a serem consideradas dentro do processo; o que se espera do processo pela organização; quais os caminhos a serem seguidos; como e onde alocar recursos, o que fazer, como fazer, quando fazer, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser postos em prática os planos de ação”. (BORN; CAVALIERI, 2012, p.15)

Para Kaplan e Norton (2004), O *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta metodológica que auxilia as empresas em muitos aspectos do planejamento estratégico, conforme segue: no alinhamento diário de todos com a estratégia da empresa; na priorização dos projetos, seja com produtos ou serviços prestados; na comunicação sobre a execução das ações em andamento; e, medição e monitoramento das ações em função das metas estabelecidas. Isso, a partir de quatro perspectivas (financeiro, interna da empresa, do cliente, de inovação e aprendizado).

O processo de planejamento e acompanhamento BSC tem sua representação gráfica expressa em forma de Mapa Estratégico. Esse Mapa faz parte do método *Balanced Scorecard* (BSC), ele é uma ferramenta de gestão visual, com o qual é possível realizar organizações, estruturar um plano de execução para colocar a estratégia em prática, conforme a missão, visão e valores da empresa, atrelados aos objetivos estratégicos estabelecidos. (KAPLAN; NORTON, 2004; KAPLAN, 2004).

No atual cenário contemporâneo, com constantes mudanças, competição acirrada no mercado, para as empresas se manterem nos negócios é imprescindível a organização. Em geral, elas usam o BSC, Matriz SWOT e Plano de Ação 5W2H. Sob essa perspectiva, com base na literatura, embora não se tenha uma legislação com obrigatoriedade de elaboração de planejamento estratégico, cada vez mais aumenta a aceitação dessa construção nas empresas como forma de melhorar a gestão de uma organização. Também, para que se possa alinhar o planejamento tático e aplicar com maestria o plano de ação, isto é, com comprometimento e engajamento dos setores envolvidos. Para isso, os gestores e os colaboradores precisam ter conhecimento detalhado da metodologia e implementação dos mesmos. Esse conhecimento envolve um conjunto de procedimentos em uma ordem sequencial, o qual será apresentado a seguir em cinco seções: Diagnóstico Estratégico; Definição das Diretrizes Estratégicas; Definição de Metas e Indicadores; Projetos e Processos; e, Controle e Gestão.

2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O Diagnóstico Estratégico também denominado Auditoria de Posição constitui-se de uma análise sistêmica dos aspectos relacionados à realidade do ambiente interno e externo da organização. Na análise do ambiente interno da organização são verificados os pontos fortes e fracos. Nas forças e nas fraquezas da própria organização é analisada a essência da qualidade e da quantidade de capital financeiro, físico e humano. Essas características relativas às estruturas, os processos e os recursos são controláveis pela organização e podem ser traduzidas em vantagens ou desvantagens. Na análise do ambiente externo são verificadas questões

relacionadas as oportunidades e as ameaças. Nas oportunidades são analisados os clientes globais não atendidos, tecnologias a serem utilizadas e funcionários com talentos pouco ou não utilizados. Nas ameaças, a análise é realizada em torno da economia, escassez de líderes, novos concorrentes e a legislação vigente. (SILVA et al, 2011; RODRIGUES et al, 2018).

A análise do ambiente interno e externo é realizada, em geral, com reuniões pontuais com os diversos segmentos da organização com objetivo de coleta de dados cruciais, usando a ferramenta Matriz SWOT, representada na Figura 1.

Figura 1 – Matriz SWOT

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	CONTRIBUIÇÕES (melhorar e aproveitar)	DIFICULDADES (enfrentar e eliminar)
AMBIENTE INTERNO	(forças) S	(fraquezas) W
AMBIENTE EXTERNO	(oportunidades) O	(ameaças) T

Adaptado: Silva (2009)

Essa matriz foi criada na década de 60, por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, para estudar a competitividade de uma organização, tendo como base as quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). (SILVA et al, 2011; RODRIGUES, 2018). A função matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo à organização com seus pontos fortes e fracos mapeados no ambiente interno. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003,2015 e 2020). Essa matriz é, na atualidade, uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, pois o cruzamento das quatro zonas serve de base para posicionar e/ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (RODRIGUES et al, 2018).

2.2 DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A partir da análise do ambiente interno e externo da organização, são definidas as Diretrizes Estratégicas. Essas são consideradas como os referenciais estratégicos, os quais são compostos pela missão da organização, pela visão de futuro e pelos princípios e valores. De acordo com Porto (1997) e Machado (2009), esses três elementos essenciais formam o alicerce do planejamento estratégico e representam a identidade da organização com vistas a impactar de forma positiva ao seu público-alvo.

A Missão define o negócio da empresa, revelando o motivo de sua existência. (OLIVEIRA, 2014). A visão revela a posição que se deseja alcançar frente a oportunidades futuras a serem desenvolvidas com foco nos esforços para sua concretização. (TAVARES, 2005). Na Figura 2 está representado o desdobramento da visão, conforme Müller (2003).

Figura 2 – Desdobramento da visão



Fonte: Müller (2003)

Os princípios e os valores expressam as crenças da organização que servem de base para a tomada de decisão. Por meio dos valores, os colaboradores, a sociedade e o mercado estabelecem o comprometimento, a visualização e o entendimento do funcionamento e propósitos da organização. (OLIVEIRA, 2014). “Todas as pessoas integrantes de uma organização, desde o nível operacional até o nível estratégico, precisam estar alinhadas com a estratégia organizacional, conhecendo sua missão, visão e valores, percebendo como podem contribuir para o alcance dos objetivos traçados a partir deles. (LOZADA, 2017, p.181)

Com a identificação da organização definida nos referenciais estratégicos é possível a empresa difundir: “quem somos”, “onde estamos” e para “onde vamos”.

2.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVO, DAS METAS E DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Com base no Diagnóstico Estratégico e nas Diretrizes Estratégicas, define-se os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho com o objetivo de acompanhamento da estratégica do negócio visando a lucratividade e ampliando sua receita enquanto organização (para manter-se no mercado ou adentrar em novos mercados). A partir dessa definição é possível delimitar as ações que podem e devem ser realizadas para alcançar resultados promissores, sendo revistos periodicamente. Assim, compreende-se a dinâmica de venda, mudança da força de relacionamento com o cliente e melhora-se o atendimento e o negócio em si.

Para cada meta, os indicadores de desempenho, seja no nível corporativo, de negócio ou de processos, proporcionam estabelecimento de relações estratégico-operacional. (MÜLLER,2003). Pelos indicadores de desempenho estabelecidos os colaboradores envolvidos no processo percebem de forma tangível as metas da organização.

Com a definição dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho da organização é possível a empresa estabelecer o “como chegamos lá”.

2.4 PROJETOS E PROCESSOS

A partir da etapa Definição dos Objetivos, das Metas e Indicadores de Desempenho são estabelecidas ações estratégicas, servindo de base para organização dos projetos e dos processos no Planejamento Tático e no Plano de Ação, conforme Figura 3.

Figura 3 – Pirâmide Estratégica



Fonte: De Paula (2015)

Os projetos pressupõem trabalhos a serem realizados mediante determinação de responsáveis, prazos de execução, finalização estabelecida e resultados esperados. Com base nesses, cabe aos gestores elaborarem seu plano tático, contendo projeções financeiras, gastos e retornos. De acordo com o Plano Tático, elaboram o Plano de Ação definindo os processos, com os quais é possível detalhar as ações a serem executadas com previsão de datas, implementações e responsabilidades dos colaboradores, com ordem de prioridade.

Os detalhes das ações podem ter como base o uso de uma ferramenta muito usada, a 5 Ws e 2 Hs, que traduz a utilização de perguntas que se iniciam com as letras W e H, de palavras da língua inglesa: *WHAT?* (O que?); *WHO?* (Quem?); *WHERE?* (Onde?); *WHEN?* (Quando?); *WHY?* (Por quê?); *HOW?* (Como?); e, *HOW MUCH?* (Quanto Custa?). As perguntas geram respostas esclarecendo o problema a ser resolvido, organizam as ideias na resolução de problemas. (MESSIAS; et al, 2017)

Os processos consistem em um conjunto de ações seguidas de uma sequência de realização para que os objetivos e metas sejam atendidos. Eles são usados para criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos/serviços ou sistemas, tudo de maneira estruturada, sendo gerido em prol da satisfação do cliente. Com Projetos e Processos definidos é possível a organização estabelecer o “como vamos”.

2.5 CONTROLE E GESTÃO

Na controladoria, para Pereira e Farias (2017), o planejamento estratégico tem duas divisões: execução e controle. Na execução os gestores implementam as ações planejadas, ou seja, fazem a gestão, conforme segue: processando os recursos em produtos ou serviços prestados, apoiando o andamento, tomando decisões, direcionando e coordenando as atividades da organização. Já o controle corresponde ao grau de aderência entre os planos estabelecidos e a efetiva execução por meio de relatórios, revisões periódicas das ações para mantê-las ou corrigi-las.

O sucesso da implementação da etapa Projetos e Processos está atrelada a etapa Controle e Gestão das ações realizadas com reuniões periódicas de avaliação e acompanhamento, com base em definição da análise da matriz SWOT, dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho. A essência do controle e da gestão está na avaliação da organização em relação a sua caminhada frente a uma situação desejada, podendo ser realizados por: “níveis (estratégico,

tático e operacional); meios (auditoria, sistemas indicadores, sistema de informação, tecnologia da informação e a ferramenta *Balanced Scorecard*); período (de validação e de revisão); e, gestão estratégica voltada para resultados.” (BORN; CAVALIERI, 2012)

No controle “ocorre o estabelecimento e a análise de indicadores de desempenho, a avaliação de desempenho dos funcionários envolvidos no processo, comparando o realizado com o orçado, analisando os possíveis desvios e se necessário devem ser tomadas ações corretivas, com avaliação da eficiência e da eficácia destas ações”. (BORN; CAVALIERI, 2012, p.19). Na década passada, pontuava-se duas formas de realização da avaliação do desempenho: pelo Retorno do Investimento (ROI), relacionando o lucro obtido pela empresa com os seus ativos; e, pelo Valor Econômico Adicionado (EVA), comparando o lucro obtido com o custo de oportunidade, assim verificando se houve agregação ou destruição de valor econômico da organização. (BORN; CAVALIERI, 2012). Para Gonçalves (2017), as empresas usam os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE) para realizarem o gerenciamento de recursos, informações e procedimentos, por ser considerado um instrumento eficaz e eficiente para integrar áreas, aumentar a confiabilidade, o lucro e a produção.

No controle, para a realização da mensuração/diagnóstico dos resultados e adoção de ações corretivas, os gestores têm em seu monitoramento duas grandes aliadas: a tecnologia e a transformação digital. Os softwares de gestão fornecem os dados de controle de forma automatizada, contendo painéis de controle com informações em tempo real, sendo possível a execução em gestão à vista. Nessa gestão, tem um painel de controle contendo dados e informações de desempenho dos funcionários em tempo real, com exposição em monitores estrategicamente posicionados e visíveis a todos. “Essa visão precisa de como os processos estão se desenvolvendo permite que toda a equipe envolvida esteja alinhada no que se refere a pontos críticos, controles e tendências” (MOUTINHO; SANTOS p.17, 2016)

Com a etapa Controle e a Gestão do planejamento estratégico definidos é possível a organização estabelecer “o que alcançamos”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em busca de respostas às questões: A metodologia usada pelo Departamento Regional SENAI/RS preza pela construção coletiva do Planejamento Estratégico? O Departamento Regional SENAI/RS faz uso da Matriz SWOT para analisar de forma clara e precisa os ambientes internos e externos, estabelecendo objetivos, metas, indicadores e projetos em seu Planejamento Estratégico? Optou-se por uma pesquisa qualitativa, descritiva em forma de relato. A escolha justifica-se pela possibilidade de contemplar um observador participante que se coloca como pesquisador no ambiente real em estudo para explicar seus acontecimentos. YIN (2016).

Diante da escolha da metodologia, foram realizadas quatro etapas que seguem: revisão da literatura com pesquisa em periódicos, livros, etc, no mês de julho e agosto de 2021; observação participante da pesquisadora na Capacitação em Planejamento Estratégico, com carga horária de 20h, realizado entre os dias 14 e 20 de julho de 2021 pela SMART Consultoria e Governança (ofertada pelo Departamento Regional do SENAI/RS com apoio do Núcleo de Planejamento); observação participante da pesquisadora em reunião realizada na Unidade Operacional CFP SENAI Artes Gráficas Henrique D'avila Bertaso era coletas de dados voltadas à elaboração do Plano Tático e do Plano de Ação, no mês de agosto de 2021; e, realização de entrevista semiestruturada, em setembro de 2021, a um gestor de Unidades Operacional, um Coordenador Técnico de Unidades Operacional e aos membros do Núcleo de Planejamento do Departamento Regional do SENAI/RS (o qual é composto por 1 Coordenador Técnico, 1 Analista Especializado PL e 3 Analistas Especializado SR).

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

O Departamento Regional SENAI/RS conta com o Núcleo de Planejamento para conduzir o processo de construção e sistematização do Planejamento Estratégico fazendo uso da ferramenta *Balance ScoreCard* – BSC, como forma de assegurar o cumprimento de sua missão, visão e valores. O uso do BSC, evidencia que o SENAI/RS opta por uma metodologia de medição e gestão de desempenho, tendo como principal objetivo efetivar o alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional da empresa, traduzindo a missão e a estratégia, em objetivos, indicadores e metas. Também é usado para comunicar aos colaboradores sobre os vetores do sucesso em andamento e do futuro da organização, conforme preconiza Kaplan e Norton (2004). Como forma de ilustrar a análise, destaca-se a fragmento e extraído da entrevista com membro do Núcleo de Planejamento “A utilização do BSC, como metodologia para a construção do Planejamento Estratégico, visou justamente melhorar a aderência entre os referenciais estratégicos e os objetivos e metas.” (MEMBRO DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO, 2021).

Para compreender o cenário da Formação Profissional no contexto da indústria 4.0, com avanços da tecnologia digital e da competitividade nos negócios, o Núcleo de Planejamento do Departamento Regional SENAI/RS utilizou a Matriz SWOT como ferramenta gerencial para a organização conhecer melhor a si própria de forma interna e externa, assim posicionando-se estrategicamente no ambiente em que atua, como referido por Chiavenato e Sapiro (2015). Essa ferramenta considerada a mais usada conforme Silva et al (2011), Chiavenato e Sapiro (2003; 2015; 2020) e Rodrigues et al (2018), foi utilizada além da etapa do diagnóstico estratégico, respeitando as diversidades regionais e a participação dos envolvidos no processo, a afirmativa está fundamentada na observação do pesquisador que presenciou o uso em uma reunião conduzida pelo coordenador técnico em uma Unidade Operacional e no texto que segue:

A matriz SWOT foi utilizada em diferentes momentos ao longo desta primeira etapa do Planejamento Estratégico. Inicialmente uma matriz mais ampla, olhando o SENAI-RS como um todo foi utilizada para mapear, nos ambientes interno e externo pontos de inflexão entre o atual momento da organização e as oportunidades de mercado no horizonte. Este trabalho ofereceu aos gestores maior segurança na adoção dos objetivos e na definição das estratégias para o novo ciclo. Em um segundo momento, adotou-se a Matriz SWOT cruzada com identificação da postura estratégica regionalizada. Esta estratégia foi adotada considerando que o SENAI-RS possui diferentes contextos, com produtos e serviços divididos entre as áreas de educação, inovação e tecnologia, e com relação às condições geográficas e psicográficas nas regiões onde a organização está presente. Este tipo de análise nos permite identificar especificidades e pontos convergentes para construção de ações integradoras e de apoio por parte do DR. (MEMBRO DO NÚCLEO DO PLANEJAMENTO, 2021)

A equipe do Núcleo de Planejamento conduziu, de forma coletiva, a análise do ambiente interno em relação as forças e as fraquezas e da compreensão dos fatores do ambiente externo relativo as oportunidades e as ameaças, considerando o planejamento estratégico do Departamento Nacional do SENAI e os referenciais estratégicos para a definição das demais etapas: Definição de Metas e Indicadores; Projetos e Processos; e, Controle e Gestão. Conforme evidenciado no excerto a seguir:

O Planejamento Estratégico do SENAI-RS seguiu orientações do Departamento Nacional que recomendou a adoção da metodologia BSC para definição de objetivos estratégicos. A primeira etapa para esta adoção foi a realização de uma matriz de aderência (diagnóstico estratégico) entre os objetivos estratégicos vigentes (plano

2020-2024) e os objetivos para o novo ciclo (plano 2022-2027). Esta análise se deu em nível estratégico e considerou os desafios para o SENAI-RS no médio e longo prazo, bem como as necessidades atuais e futuras da indústria gaúcha. Após esta etapa, foram identificados e analisados os indicadores de desempenho para cada objetivo, suas fórmulas, fontes de dados e capacidade de auxiliar na tomada de decisão e então definidas as metas para o ciclo, em formato de rampa. Tão logo foram definidos os objetivos estratégicos realizou-se uma análise dos projetos e processos em andamento e seu alinhamento com a visão de futuro. Cada área teve a atribuição de mapear estas atividades e avaliar sua contribuição para o alcance das metas, ajustes e mudanças também fizeram parte do escopo. (MEMBRO DO NÚCLEO DO PLANEJAMENTO, 2021)

Os referenciais estratégicos têm como propósito um trabalho voltado para a um estado e país desenvolvidos econômica e socialmente com indústrias competitivas. Assim, buscando seu posicionamento, sendo percebidos pela sua relevância ao fortalecer a indústria e por gerar transformação econômica e social no Rio Grande do Sul. O Departamento Regional do SENAI/RS tem como referenciais estratégicos: Missão - Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira; Visão - Ser referência em educação profissional, tecnologia e inovação, contribuindo para a competitividade da indústria gaúcha; e, Valores - Integridade, Presença, Engajamento, Inovação e Simplicidade. Esses referenciais são divulgados de forma físico nos murais das Unidades Operacionais, conforme Figura 4, e digital no portal de acesso dos colaboradores.

Figura 4 – Referenciais Estratégicos- divulgação nos murais das UOs



Fonte: arquivo de fotos da autora, adaptado SENAI (2021)

Esses referenciais representam a identidade da organização, com vistas a impactar de forma positiva ao seu público-alvo, conforme Porto (1997) e Machado (2009). Eles são amplamente divulgados, conforme Oliveira (2014) e Lozada (2017), sendo possível os colaboradores conhecerem e assim estarem engajados e comprometidos com as ações a serem executadas.

Alinhado aos referenciais estratégicos, como pode ser visualizado no relato abaixo, o Mapa Estratégico 2022 a 2027 (em construção) está em processo de finalização da sistematização para posterior divulgação física e digital. Nos murais das Unidades Operacionais (até o momento) consta a divulgação do mapa estratégico conforme Figura 5, no aguardo do novo mapa em fase de conclusão.

O Mapa Estratégico do SENAI-RS para 2022-2027 é estruturado a partir das perspectivas Clientes, Financeira, Processos Internos, Gestão e Conhecimento e cada uma destas possuem focos de atuação e objetivos que atendem à nossa missão, contribuem para alcançar nossa visão e respeitam nossos valores. (MEMBRO DO NÚCLEO DO PLANEJAMENTO, 2021)

Figura 5 – Mapa Estratégico



Fonte: arquivo de fotos da autora, adaptado SENAI (2021)

Em relação as etapas: Projetos e Processos; e Controle e Gestão; vale ressaltar que “A execução e o monitoramento de projetos e processos segue metodologia própria de acordo com o estabelecido e preconizado pelo Escritório de Gestão de Projetos e pelo PMO do SENAI-RS.” (MEMBRO DO NÚCLEO DO PLANEJAMENTO, 2021). Com o *Project Management Office* (PMO) é possível acompanhar a execução dos projetos com suporte, controle e direção para que sejam concluídos dentro do prazo e com os custos estabelecidos. Outra ferramenta usada é o *Power BI*, por fornecer visualizações interativas e recursos de *business intelligence*, sendo possível criar seus próprios relatórios e *dashboards*, conforme relatado pelo Gerente de Unidades Operacionais e também referido pelo membro do Núcleo de Planejamento, conforme segue: “Atualmente o SENAI-RS utiliza de sistemas próprios para planejamento orçamentário e softwares de mercado para gestão financeira e ferramentas de BI para o monitoramento e acompanhamento dos indicadores de desempenho.” (MEMBRO DO NÚCLEO DO PLANEJAMENTO, 2021).

Todo o processo de construção coletiva do Planejamento Estratégico do Departamento Regional do SENAI/RS em 2021 está ancorado na participação dos envolvidos em uma capacitação de 20h, realizado em julho de 2021 pela SMART Consultoria e Governança, a qual teve por objetivo aprimorar o conhecimento dos gestores do SENAI (DR e UOs) e da Equipe de Apoio à Gestão em Planejamento e Gestão. A pesquisadora, além de observadora, como integrante da Equipe de Apoio, participou de forma ativa da capacitação na qual foi apresentada a Metodologia de Mercado e executada três atividades práticas (Prática Análise SWOT, Prática - Indicadores e Prática - Plano Tático), tendo como base os objetivos estratégicos do SENAI. Na capacitação foi realizada uma prática com o uso da ferramenta 5W2H, preparação para compor Plano de Ação de forma rápida e eficiente, com definição de acompanhamento de tarefas eficazes, de maneira simples e visual, conforme Figura 6. Ao responder 5W (*What, Why, Who, Where, When*) e 2H (*How e How Much*) é possível estabelecer com clareza as mudanças ou não em um Plano de Ação, de acordo com as necessidades de cada UO. A pesquisadora ainda fez observação participativa em grupo tira dúvidas por meio de aplicativo digital, conduzido pelo Núcleo de Planejamento que assessorou as tarefas designadas aos gestores das UOs e Equipe de Apoio à Gestão, efetivando a participação coletiva na Construção de Planos Táticos e de Ação.

Figura 6 – Plano de Ação: uso da ferramenta 5W2H

PLANO DE AÇÃO					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada				
OBJETIVO TÁTICO	Aumentar a eficácia de conversão de programas customizados de formação continuada				
ESTRATÉGIA	Prospectar novos clientes com programas customizados de formação continuada				
DESAFIOS / PONTOS DE ATENÇÃO	Identificar e conseguir agendamento com as indústrias que não são meus clientes de FIC Levantar quais as necessidades de cursos específicos das indústrias Convencer as indústrias que os cursos do FIC do SENAI tem um bom custo benefício				
What (o que será feito?)	Why (por que será feito?)	Where (onde será feito?)	When Data início Data fim		Who (por quem será)

Fonte: adaptado Capacitação SMART Consultoria e Governança, SENAI/RS (2021)

Diante do exposto, pode-se salientar que todas as premissas que constituem o Planejamento Estratégico foram contempladas na construção coletiva do Planejamento Estratégico do SENAI do DR/RS, para Born e Cavaliere (2012), é o que se espera de uma organização que preza pelas suas referências estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Departamento Regional SENAI/RS faz uso da ferramenta Balance Scorecard – BSC no processo de construção e sistematização do Planejamento Estratégico, uma metodologia que propiciou a participação coletiva dos gestores do DR/RS e UOs e da Equipe de Apoio à Gestão, por meio de capacitações, reuniões periódicas e momento tira dúvidas em grupo de aplicativo. Para os demais colaboradores, a participação foi por meio de reuniões nas UOs e conhecimento dos referenciais estratégicos divulgados de forma física e digital.

O uso da ferramenta matriz SWOT pelos envolvidos no processo de construção, com o apoio do Núcleo de Planejamento, proporcionou um conhecimento claro e preciso do ambiente interno e externo para a definição de objetivos, metas, indicadores de desempenho, e projetos do Planejamento Estratégico 2022 a 2027 do Departamento Regional SENAI/RS, a partir do qual foram construídos de forma coletiva o Planejamento Tático e o Plano de Ação nas UOs.

O processo de construção coletiva do Planejamento Estratégico do departamento Regional SENAI/RS evidencia engajamento e comprometimento dos envolvidos, respeitando a diversidade e semelhança das UOs, tendo em vista a operacionalização de ações com tomadas de decisões em tempo real e análises periódicas, efetivando uma alta gestão administrativa. Com base nas evidências é possível estimar que: ocorrerá o mesmo nível de empenho e dedicação dos envolvidos nas etapas de implementação, execução, controle e gestão em prol de resultados positivos e continuidade dos negócios nas áreas de educação, inovação e tecnologia, traduzindo o que preconiza os referenciais estratégicos.

REFERÊNCIAS

BORN, Jeferson Carlos; CAVALIERI, Marco Antonio Ribas. **Recuperação da teoria do Planejamento Estratégico**. Monografia Especialização Digital (Desenvolvimento Econômico) Universidade Federal do Paraná. Curitiba.2012. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/50938>. Acesso em 28/09/2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - da intenção aos resultados**. Editora Atlas Editora. São Paulo, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** - 3ª Edição -São Paulo: Ed. Elsevier (2015).

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE PAULA, Gilles B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** TREASY, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/> Acessado em 24/09/2021.

GONÇALVES, Glauber Rogério Barbieri. **Sistemas de Informação** [recurso eletrônico] Glauber Rogério Barbieri Gonçalves [revisão técnica: Jeferson Faleiro Leon]. Porto Alegre. SAGAH, 2017.

KAPLAN, Robert. **Kaplan e Norton na prática/ Robert S. Kaplan; David P. Norton**. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOZADA, Gisele Cristina da Silva. **Simulação Gerencial/ Gisele Cristina da Silva Lozada**. Porto Alegre. SAGAH, 2017.

MACHADO, Denise Selbach, **Filosofia Institucional: Missão-Visão-Valores do Sistemas de Bibliotecas da Universidade Federais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) Faculdade de Biblioteconomia e Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf> Acessado em 29/09/2021

MESSIAS, Larissa Firmino, et al. **Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma microempresa do sul de Minas Gerais**. Anais do VI SINGEP – São Paulo, Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/220.pdf> Acessado em 13/10/2021.

MOUTINHO Bernardo de Luca De Francis; SANTOS, Igor Esteves de Almeida. **Gestão à Vista: contexto, teoria, aplicação e estudo de caso**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2016. Rio de Janeiro, 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO- Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p.292. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Claudia Santos. **Fundamentos de Controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão Organizacional: orientações para a sua concepção**. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf Acessado em 28/09/2021.

RODRIGUES, Caroline Vergara; et al. **Aplicação da Matriz SWOT no Arranjo Produtivo Local - complexo industrial da saúde localizado na cidade de Pelotas/RS**. Revista Empreender e Inovar. Capa v. 1, n. 1 (2018)

SILVA, Andreia Aparecida; et al. **Utilização da Matriz SWOT como ferramenta Estratégica-um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma em São Paulo**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT, 2011.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert k. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim/Robert k.Yin**: tradução: Daniel Bueno: revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.