

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

ROSELAINÉ MARTINS RODRIGUES BREDÁ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO DE CULTURA DE MATO
GROSSO DO SUL: UM ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO**

**CAMPO GRANDE/MS
2021**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO DE CULTURA DE MATO GROSSO DO SUL: UM ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO

Roselaine Martins **RODRIGUES BRED**¹
Prof. Dr. Moisés **CENTENARO**²

¹Servidora pública do Estado de Mato Grosso do Sul, desde 2006, trabalhou na Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul por 14 anos; roselainemc@gmail.com

² Professor Doutor docente na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e na Escola de Governo de Mato Grosso do Sul; m.centenaro@uems.br

FOLHA DE APROVAÇÃO**ATA DE APROVAÇÃO****ROSELAINÉ MARTINS RODRIGUES BREDA****PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FUNDAÇÃO DE CULTURA DE MATO GROSSO DO SUL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. Moisés Centenaro (Orientador)

Profº

Profº

Campo Grande/MS _____ de _____ de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNA: ROSELAINÉ MARTINS RODRIGUES BRENDA

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA FUNDAÇÃO DE CULTURA DE MATO GROSSO DO SUL

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por ter alcançado mais um objetivo pessoal na minha vida.

Agradeço ao meu orientador Dr. Moisés Centenaro por todo o conhecimento e dedicação com a minha formação e pelo empenho dedicado a elaboração deste trabalho.

Ao meu marido Marcio Breda pela compreensão da minha ausência, enquanto eu me dedicava ao curso, às aulas, aos trabalhos e por fim na execução deste trabalho, sempre me apoiando e prestando toda a assistência a nossa filha pra que nada faltasse. A ele retribuo com todo meu amor, respeito, carinho e admiração.

Aos meus amigos do curso de Pós em Gestão de Pessoas, obrigada pelos momentos compartilhados, pelos trabalhos, reflexões e risadas durante todo o curso.

À Instituição Fundação Escola de Governo e ao Governo do Estado que proporcionaram o curso para a minha qualificação.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar uma proposta de planejamento estratégico para Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, obedecendo às disposições legais e estatutárias dos planos estratégicos estaduais, referência básica para a construção do planejamento estratégico do Estado e determinar as estratégias e ações a serem implantadas para o alcance dos objetivos organizacionais e comparar os resultados com as referências da literatura científica existentes sobre o tema. A metodologia utilizada foi descritiva qualitativa, com levantamento bibliográfico de autores que estudam a gestão estratégica dentro das organizações públicas, estes estudos foram publicados em livros e artigos de revistas científicas e auxiliaram na elaboração e no desenvolvimento do planejamento estratégico a ser aplicado na instituição. E ainda, foram utilizados os resultados da pesquisa de clima organizacional e satisfação dos servidores: aplicada nas unidades da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, no ano de 2020, essa pesquisa teve como objetivo conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos, sendo assim, os dados foi fundamental para determinar o diagnóstico do órgão. Desta forma, a instituição conseguirá fazer entregas mais assertivas à população, tendo em vista a participação ativa dos servidores que participaram da pesquisa e atuam diretamente na instituição estudada. Por fim, sugere-se alguns objetivos estratégicos como base para a concretização da Gestão Estratégica do órgão ser implantado com foco nos resultados. Pode-se também, ser rumo à Gestão de Pessoas, já que os resultados levantados sugerem uma forma de compor adequadamente o quadro de funcionários.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Estratégica; Gestão de Pessoas; Serviço Público.

ABSTRACT

This study aims to present a strategic planning proposal for the Culture Foundation of Mato Grosso do Sul, in compliance with the legal and statutory provisions of the state strategic plans, a basic reference for the construction of the State's strategic planning and to determine the strategies and actions to be implemented to achieve organizational goals and compare the results with references in the existing scientific literature on the subject. The methodology used was descriptive, qualitative, with a bibliographic survey of authors who study strategic management within public organizations, these studies were published in books and articles from scientific journals and helped in the elaboration and development of the strategic planning to be applied in the institution. Furthermore, the results of the survey on organizational climate and employee satisfaction were used: applied in the units of the Culture Foundation of Mato Grosso do Sul, in 2020, this survey aimed to know the perception of employees regarding internal factors and external, therefore, the data was essential to determine the diagnosis of the organ. In this way, the institution will be able to make more assertive deliveries to the population, in view of the active participation of public servants who participated in the research and who work directly in the studied institution. Finally, some strategic objectives are suggested as a basis for implementing the Strategic Management of the body to be implemented with a focus on results. It can also be towards People Management, since the results raised suggest a way to adequately compose the staff.

Keywords: Strategic Planning; Strategic Management; People Management; Public Service.

1 INTRODUÇÃO

A Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul não possui planejamento estratégico de suas políticas públicas e carece de um guia norteador de suas ações. Com base na literatura sobre planejamento estratégico e a administração pública, nota-se que toda instituição necessita de um plano para que suas ações sejam de fato eficazes, busquem resultados e prosperem.

A implantação de um planejamento estratégico de longo prazo, além de cumprir a norma de continuidade no serviço público, auxilia os servidores públicos no alinhamento com as diretrizes da instituição.

Nas palavras de Lima (2013), é o planejamento estratégico que promove uma gestão mais organizada, garantindo clareza quanto ao cumprimento de seu papel institucional. Proporciona agilidade na tomada de decisões e maior segurança em reordenar as ações estratégicas. Dentre as vantagens, o planejamento permite uma comunicação alinhada, com informações precisas e mais assertivas. Além de outros benefícios internos como o desenvolvimento contínuo das equipes e a identificação de lideranças. No âmbito externo é o planejamento estratégico que garante a identificação de oportunidades e a antecipação das ameaças da que colocam em risco a sobrevivência da instituição no mercado.

Para este estudo a metodologia aplicada foi descritiva qualitativa, com levantamento bibliográfico de autores que estudam a gestão estratégica dentro das organizações públicas. Estes estudos foram publicados em livros e artigos de revistas científicas para auxiliar na elaboração e no desenvolvimento do planejamento estratégico a ser aplicado na organização a ser estudada.

Para o levantamento de dados da instituição utilizou-se de documentos com publicações em diários oficiais sobre a Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, recorreu-se também na revisão de documentos disponíveis no setor de recursos humanos. Além disso, foi utilizada a pesquisa de clima organizacional, aplicada no órgão estudado no ano de 2020, que teve como objetivo conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos, no órgão público foi o instrumento mais adequado encontrado, para mensurar e firmar o diagnóstico do clima da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul. A amostra foi composta por 19 servidores lotados nas unidades: Centro Cultural José Octávio Guizzo, Concha Acústica Helena Meirelles, Museu de Arte Contemporânea, Museu da Imagem e do Som, Biblioteca Pública Estadual Dr. Isaías Paim, Arquivo Público de MS e Casa do Artesão, todas unidades pertencentes à Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul.

Ainda assim, foi feita a constatação da ausência de um setor de gestão estratégica no órgão, bem como a ausência de publicações oficiais ou mesmo publicações internas no órgão sobre o tema específico de planejamento estratégico. Sendo assim, o estudo foi baseado na observação do

pesquisador e por meio da consulta dos raros documentos publicados sobre o tema por outros órgãos da esfera estadual.

Portanto, para atender as demandas de modernização e adequação da estrutura administrativa foi necessário o estudo desse tema e a proposta de implantação do planejamento estratégico para garantir maior eficiência, eficácia e efetividade na entrega dos serviços públicos, a fim de contribuir para a agilidade e qualidade dos serviços prestados à população.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento é uma forma de organizar ideias, estabelecer objetivos e metas com o propósito de antecipar problemas e atingir determinados resultados. Estratégia é um termo que tem origem no militarismo, que é a arte de coordenar a ação das forças militares na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação.

O aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico acenderam os estudos na área. Entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários autores que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, que estimularam o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão: Michael Porter, Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber estão entre eles.

Para este estudo utiliza-se o seguinte conceito:

O planejamento estratégico realizado no âmbito governamental é um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance (TONI, 2021, p. 11).

Planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada organização é necessário o estudo dos objetivos que deseja alcançar e traçar as ações estratégicas para que cada um seja alcançado. Sendo assim, cada organização decide o que é melhor levando em conta seu posicionamento de mercado, objetivos, oportunidades e recursos que dispõe.

De acordo com Ferro (2019), para um bom planejamento estratégico é necessário entender a estrutura organizacional da instituição, examinar os níveis estratégicos de direção, tático e operacional e do produto final que a organização tem a oferecer. Desta maneira, a gestão estratégica é quem deve elaborar e desenvolver o planejamento estratégico e deve estabelecer os fundamentos que servirão de alicerce para o crescimento e principalmente para a perpetuação da instituição.

O planejamento estratégico não deve ser imutável, deve estar em constante avaliação em relação ao potencial de alcance futuro e se manter alinhado aos seus objetivos, pois a organização não

pode agir baseando-se no planejamento anual ou mesmo em voluntarismo perigoso de indivíduos mal preparados. O planejamento deve criar instrumentos analíticos para mensurar o andamento das metas com relação as entregas à população e sua longevidade no mercado.

A relevância do Planejamento Estratégico para as organizações públicas é inerente aos novos desafios que a sociedade impõe sobre os serviços públicos, pela percepção de que a sociedade sinaliza para o caminho do desenvolvimento, administrativo sistemático, contínuo de forma inovadora e com qualidade. Sendo assim, deve ser elaborado um Planejamento Estratégico para as organizações públicas e quais são os caminhos a serem percorridos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

O Planejamento Estratégico no setor público é recente, mesmo estando previsto pela Constituição de 1988, o primeiro órgão a implantar o plano foi o Tribunal de Contas da União em 1994. Apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos, este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada.

A proposta para implantação do planejamento estratégico na Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul surgiu para preencher uma lacuna existente nessa instituição, obedecendo às disposições legais, juntamente com os demais planos estratégicos estaduais que já estão implantados e publicados, que faz parte da meta de desenvolvimento do planejamento estratégico do Estado de Mato Grosso do Sul para os próximos vinte anos do “Plano MS 2040”. Por entender que este alinhamento facilita as articulações para obtenção de recursos federais para projetos de interesse do Estado e permitirá uma maior efetividade das políticas públicas estaduais e federais voltadas para o desenvolvimento regional. E também, por atender as demandas de modernização e adequação da estrutura administrativa para garantir maior eficiência, eficácia e efetividade, o que permitirá disponibilizar a população serviços públicos com agilidade e de qualidade.

As peculiaridades do serviço público fazem com que o Planejamento Estratégico seja desestimulado. A falta de continuidade é um dos motivos, gerada pela troca da administração a cada período eleitoral, acarretando a descontinuidade administrativa dos processos em andamento. Mas uma visão estratégica pode mudar esse cenário tornando esse um forte motivo para que os servidores busquem alinhar o planejamento estratégico aos planos de governo como o Plano Plurianual, por exemplo, tornando o planejamento possível e perene na instituição.

Por se tratar de um tema novo na esfera pública, o Planejamento Estratégico pode trazer certa resistência de implantação: a burocracia, a impessoalidade, a departamentalização, o a hierarquia formal,

o modelo de gestão centralizado e a resistência a mudanças podem atravancar o processo, é necessário que a gestão estratégica da instituição esteja empenhada e comprometida.

O processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução. Habilidade gerencial do administrador maior para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos. Habilidade política e organizacional dos planejadores para conhecer e compreender as regras do jogo, fundamental para a viabilização da execução dos planos. Não basta aplicar as técnicas para resolver os problemas, é preciso efetivamente trabalhar as dimensões burocrática, política e comportamental presentes na organização (GIACOBBO citado por DE ARAÚJO E SILVA, 2011, p. 9).

A modernização dos processos nas instituições públicas ganhou força com o passar dos anos e a necessidade de adaptação aos novos tempos tornou o planejamento estratégico uma ferramenta importante para a busca de excelência na prestação de serviços públicos.

Na administração pública, o processo de planejamento se confunde com o exercício fático de governo, na medida em que a produção de políticas sob a autoridade estatal rege-se por normas, regulamentos e marco jurídico-institucionais que obrigam, direta e indiretamente, à reflexão prévia às ações. Isto é, as ações de governo, em tese e na prática, devem ser precedidas de um processo reflexivo consciente anterior à sua execução, essa é a essência que motiva o ato de planejar e de formular estratégias (TONI, 2021, p. 11).

A importância do planejamento estratégico é promover uma gestão mais organizada, garantindo clareza quanto ao cumprimento de seu papel institucional. Proporciona agilidade na tomada de decisões e maior segurança em reordenar as ações estratégicas. Dentre as vantagens, o planejamento permite uma comunicação alinhada, com informações precisas e mais assertivas. Além de outros benefícios internos como o desenvolvimento contínuo das equipes e a identificação de lideranças. No âmbito externo é o planejamento estratégico que garante a identificação de oportunidades e a antecipação das ameaças da instituição.

Os defensores do Planejamento Estratégico apontam que suas vantagens estão em nortear as ações prioritárias da instituição, estabelecer prazos e metas e monitorar o desempenho através de indicadores. Além disso, a implementação de uma metodologia de Planejamento Estratégico, com definição e monitoramento de metas, desencadeia mudança na cultura organizacional, especialmente no setor público, pois a condição de estabilidade dos servidores e os planos de remuneração não geram muita motivação por desempenhos extraordinários (DE ARAÚJO E SILVA, 2011, p. 18).

Uma instituição que não sabe onde pretende chegar não consegue atingir índices de desempenho satisfatórios, gasta recursos ao invés de investir, pratica o retrabalho quando está fora do plano e sem foco. Além de que uma instituição sem o planejamento tende a aumentar os índices de absenteísmo, morosidade e falta de motivação dos servidores e, como consequência, há a piora do clima organizacional na organização.

Está claro que há muitas vantagens em traçar um planejamento estratégico dentro da organização pública. Os benefícios são inúmeros já que o planejamento proporciona um parâmetro de reconhecimento da totalidade do negócio, tais como: engajamento das equipes por meio de uma comunicação mais rápida, eficiente e assertiva; facilita a tomada de decisões e inibe o amadorismo; protege contra as mudanças do ambiente externo, com a análise de dados a possibilidade de prevenção é mais efetiva; fortalece a organização e a imagem da instituição; e ainda, permite planejar os investimentos e redução de custos.

2.2 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de formulação do Planejamento Estratégico acontece com a elaboração de um documento formal onde constam de forma específica a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. Para chegar a esses dados as etapas podem ser desprendidas em algumas sessões:

(i) concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro); (ii) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários; (iii) formulação estratégica através do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência; e (iv) implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, governança corporativa e liderança estratégica (DE ARAÚJO E SILVA, 2011, p. 7).

A missão deve ser motivadora e inspirada no longo prazo para uma visão de futuro alcançável, mas que seja ambiciosa e ousada. Já a missão deverá ser fragmentada, em períodos realista e atingido em curto prazo, mas que ao final de último período seja obtido o alcance final da missão. O Plano Estratégico precisa ser fundamentado com base nos valores ou princípios da instituição e serão denominados como referencial estratégico, e este, será detalhado por meio dos objetivos estratégicos.

Para a construção do planejamento estratégico proposto neste estudo, vê-se necessário utilizar alguns exemplos referenciais do mesmo segmento da instituição estudada. Neste caso, o parâmetro na esfera federal seria o Ministério da Cultura, órgão máximo da cultura que foi extinto em janeiro de 2019, sendo rebaixado para Secretaria de Cultura e incorporado ao Ministério da Cidadania. Atualmente em 2021 a Secretaria de Cultura está em processo de nova reestruturação sendo incorporada ao Ministério de Turismo, ficando assim uma lacuna sobre as diretrizes culturais em âmbito federal.

Foi utilizada uma base para este estudo por meio de consulta das Secretarias Estaduais de outras unidades federativas, dentre eles, Ceará, Bahia e Minas Gerais, por terem uma base cultural mais forte e consolidada.

Sendo assim, a missão, a visão e os valores dos órgãos culturais estudados são:

“Missão: assegurar os direitos culturais e preservar a memória e a salvaguarda do patrimônio cultural material e imaterial, reconhecendo a diversidade cultural como ação humana geradora de valor simbólico, econômico, ambiental e social em direção a um futuro mais justo. Valores: a diversidade cultural, a liberdade de criação e expressão, o respeito aos direitos humanos, a participação social e transparência, a acessibilidade, a responsabilidade socioambiental e a valorização, reconhecimento e desenvolvimento do trabalhador da cultura”. (SecultCE, 2019, p. 23)

O Planejamento estratégico do órgão da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia definiu que:

“Missão: Promover a arte em suas dimensões cidadã, simbólica e econômica para o fortalecimento da cultura da Bahia. Visão: Estar presente nos 417 municípios do estado da Bahia. Estratégia: Criar e otimizar articulações institucionais e com a sociedade civil”. (Fundação Cultural Estado da Bahia, 2018, p2).

E por fim, a última instituição estudada determina em seu planejamento estratégico:

“Missão: Valorizar, preservar e promover como destinos turísticos nossas riquezas culturais, históricas e naturais, de forma a criar oportunidades, empregos e renda. Promover e democratizar o acesso à cultura, incentivando a produção cultural e artística no Estado. Visão: Cultura é um direito de todos e um dever do Estado. É fundamental para o desenvolvimento humano, social e econômico. A Secult acredita, também que o Turismo e a economia criativa podem ser grandes vetores de diversificação e fatores primordiais na recuperação e no desenvolvimento da economia mineira”. (Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas, 2019, p.1).

Com esses exemplos verifica-se como cada órgão determina suas diretrizes com base no seu planejamento estratégico e na definição das suas próprias diretrizes. Pode-se concluir que cada etapa da elaboração do planejamento estratégico está relacionada com a etapa anterior. Para construir a visão é necessário analisar a missão e para definir as estratégias precisamos da visão, logo, para definir os resultados esperados é necessário alinhar os temas estratégicos.

Os Temas Estratégicos representam direcionadores das ações necessárias para que a organização possa alcançar a sua Visão de Futuro. Eles podem ser inseridos no Planejamento Estratégico em dois momentos. No texto da descrição da Visão, quando explicita os resultados a serem perseguidos, ou na etapa seguinte para a estruturação do Mapa Estratégico (CERQUEIRA, 2019, p. 7).

Os temas estratégicos são norteadores das ações estratégicas da organização. É a partir dele que o planejamento estratégico sai do papel e é efetivamente colocado em prática para a conquista das metas traçadas em busca dos resultados almejados. A partir dos temas estratégicos e de cada ação estratégica elencada é que se pode estabelecer qual será o resultado esperado para cada um desses

itens. Resultado Esperado deve refletir aquilo que se espera em relação a um determinado Tema Estratégico e a sua descrição deverá ser clara.

Com os conceitos expostos e solidificados foi traçado o planejamento estratégico da instituição Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, objeto desse estudo. Além da elaboração dessa proposta de planejamento estratégico para o órgão de estadual de Cultura, o estudo se propõe também a realizar as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos da instituição, fazer a análise de mercado e determinar as estratégias e ações a serem implantadas para o alcance dos objetivos da organização e tudo utilizando como base comparativa as referências da literatura científica acerca do tema.

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À FUNDAÇÃO DE CULTURA DO MS

A Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul (FCMS) foi criada por meio da Lei ordinária nº 422, de 6 de dezembro de 1983, com as alterações da Lei nº 2152, de 26 de outubro de 2000 é uma entidade de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, gerida pelo respectivo órgão de direção, sem fins lucrativos, se destina a desenvolver atividades culturais, todas necessariamente, de ênfase coletiva e de amplo acesso à população, integrando o poder executivo por meio da Administração Indireta, portanto, subordinada às leis de fiscalização e controle externo.

As atividades desenvolvidas, segundo o decreto de criação, têm como finalidade planejar, promover, incentivar e executar atividades voltadas tanto à difusão artística como ao patrimônio objetivando o desenvolvimento cultural do Estado.

Fazem parte da estrutura da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, as casas de cultura de amplo acesso ao público, que são denominadas unidades, segundo o estatuto aprovado pelo decreto normativo nº 12.905 de 23 de dezembro de 2009, são elas: Centro Cultural José Octávio Guizzo, Concha Acústica Helena Meirelles, Museu de Arte Contemporânea, Museu da Imagem e do Som, Biblioteca Pública Estadual Dr. Isaías Paim, Arquivo Público de MS e Casas do Artesão.

Com base nas referências estudadas e no levantamento das informações disponíveis no órgão, e que a missão deve declarar sua razão de existência, justificar sua continuidade e defender a atuação dos serviços prestados e para quem (público-alvo) ela existe e, além disso, a missão deve estar declarada de forma breve com poucas frases e não mais que um parágrafo. Pode-se concluir que a missão da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul poderia ser formalizada como: valorizar, preservar e promover o artesanato, a difusão artística e o patrimônio cultural do Estado, por meio de programas de incentivo aos agentes culturais, em benefício da população sul-mato-grossense.

Além disso, foi utilizado o resultado da pesquisa de clima organizacional que foi realizada no órgão, no ano de 2020 pela autora, para verificar as necessidades e satisfação dos servidores lotados nas unidades da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul bem como verificar a percepção dos servidores sobre seu ambiente de trabalho. Como resultado, apurou-se que o relacionamento interpessoal dos servidores, bem como com seus líderes imediatos é satisfatória, mas que por outro lado, as condições de trabalho e equipamentos necessários para a realização da atividade laboral deixam a desejar. Outro ponto levantado foi a indispensável implantação de uma Gestão de Pessoas embasada na Gestão Estratégica da instituição, com a divulgação concreta e ampla das diretrizes, metas, missão, visão e valores da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul.

Por isso este estudo demonstra que a missão que cumpre todos os itens acima citados e, deixando os questionamentos claros e específicos sobre a função e justificativa de existência da instituição deve responder todas as perguntas como: O que a Fundação de Cultura faz? Valoriza, preserva e promove o artesanato, a difusão artística e o patrimônio do Estado; Como ela faz? Por meio de programas de incentivo aos agentes culturais; Para quem faz? Em benefício da população sul-mato-grossense. Percebe-se que todos os componentes estão presentes, os *stakeholders*¹ estão contemplados e claros nessa elaboração.

É sabido que o impacto da missão é de longo prazo e essa missão contempla de forma contínua a preservação, promoção e valorização da cultura à população, sendo assim, será conveniente fazer os recortes e desdobramentos dos prazos a cada 3 a 5 anos com metas ambiciosas e uma visão forte que cause impacto para que a construção dessa missão seja efetiva.

Uma das visões de curto prazo poderia ser: estar presente nos 79 municípios de Mato Grosso do Sul garantindo à população acesso aos bens culturais. Vale ressaltar que a visão deve ser projetada para o período máximo de cinco anos e que para ser atingido é necessário elencar as estratégias a serem desenvolvidas para que a visão seja atingida e a missão alcançada.

Por ser uma fundação pública os valores estão elencados na administração pública e devem ser seguidos em exaustão, e se necessário, por meio de capacitação contínua dos servidores públicos, para que se mantenham no foco institucional tanto da organização como dentro das próprias diretrizes governamentais do serviço público, tendo como valores principais: legalidade, impessoalidade, moralidade, transparência e eficiência.

As diretrizes estratégicas são necessárias para o momento de traçar as metas e deve ser feito por meio do diagnóstico da organização. A análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades são indicativos do que precisa ser reforçado ou melhorado na empresa para que se alcance a Visão, essa metodologia é uma ferramenta importante no âmbito do Planejamento Estratégico.

¹Stakeholders - são todos aqueles que possuem interesse na organização, são as partes interessadas, sendo representados por pessoas, pela sociedade ou outras organizações que afetam ou podem ser afetadas pelos seus projetos e processos.

Para diagnosticar a *análise swot*² da Fundação de Cultura do Estado foi utilizada a pesquisa de clima organizacional aplicada dentro do órgão e que teve como objetivo conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos. Esse foi o instrumento mais adequado encontrado pela autora, para mensurar e firmar o diagnóstico de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. A aplicação da pesquisa de clima organizacional teve como objetivo conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos, no órgão público e foi o instrumento mais adequado encontrado para mensurar e firmar o diagnóstico atual do clima da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul. O modelo utilizado para a avaliação foi baseado nas categorias de Rizzatti e a técnica escolhida foi a aplicação de questionário para colher o resultado da pesquisa de clima organizacional por ser um instrumento objetivo, seguro e livre de comprometimento emocional e situacional para a busca de concreta de lacunas e/ou problemas de gestão dos recursos humanos e de gestão estratégica do órgão pesquisado. O questionário foi feito de 15 perguntas fechadas e uma questão aberta e foi enviado para os 47 (quarenta e sete) servidores lotados em todas as unidades pertencentes à Fundação de Cultura do Estado, dessa totalidade o retorno foi de 19 formulários que correspondeu a 40% dos servidores que responderam à pesquisa. A técnica de questionário foi utilizada, também, por apresentar forma quantitativa e ser um instrumento de abordagem de diversos assuntos a serem avaliados, entretanto, são respondidos por meio de escala com respostas fechadas. Na pesquisa aplicada os assuntos abordados foram: estabilidade no emprego, satisfação no trabalho, compreensão das metas da empresa e do setor, condições laborais, ergonomia e estrutura física, carga de trabalho, responsabilidade e fatores motivacionais, trabalho em equipe e desempenho das lideranças, relacionamentos, bem-estar e imagem da empresa. Por fim, o último campo levantado teve como finalidade permitir ao servidor expressar sentimentos e opiniões por meio de uma questão aberta. A amostra foi composta por 19 servidores lotados nas unidades: Centro Cultural José Octávio Guizzo, Concha Acústica Helena Meirelles, Museu de Arte Contemporânea, Museu da Imagem e do Som, Biblioteca Pública Estadual Dr. Isaías Paim, Arquivo Público de MS e Casa do Artesão, todas pertencentes à Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul.

Por meio da análise de perfil dos servidores da pesquisa, são servidores efetivos (78,9%) e ocupam o cargo há mais de 10 anos (72,3%), ou seja, devemos considerar que os servidores que estão lotados nas unidades conhecem bem o trabalho rotineiro e possuem muita experiência na área.

Os dados colhidos demonstram que o contentamento laboral está positivo, considerando que 68,4% dos servidores estão satisfeitos com o trabalho que realizam e que apenas 25,3% estão indiferentes ou insatisfeitos. Em relação a atividade laboral tem-se um empate técnico e que merece

²Análise swot - é uma das ferramentas mais utilizadas para se fazer um diagnóstico da organização, porque compatibiliza o ambiente externo com o interno e apoia a construção estratégica do órgão. S.W.O.T. é uma sigla que vem do inglês e significa Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças).

atenção sendo que metade (46,3%) dos servidores encontra-se sobrecarregados e (52,7%) não souberam responder ou se sentem pouco sobrecarregados, em vista desses dados recomenda-se uma análise mais profunda com uma provável redistribuição de tarefas entre os servidores de mesma hierarquia e atribuições similares, para que a satisfação que está favorável não culmine na desmotivação dos servidores.

Salienta-se que todos os servidores sabem ou conhecem suas funções laborais, mesmo que uma pequena parcela (21,1%) tenha dúvidas, os dados reiteram que a antiguidade dos servidores contribui para que os conhecimentos sobre as metas e o desempenho das funções sejam mais precisos. Para dirimir essas dúvidas convém aplicar essa proposta de realinhamento institucional da direção para com os servidores como forma de disseminar as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores alinhados a crença e história da organização.

Analisando o grau de competência nos quesitos de conhecimentos técnicos todos os servidores (100%) acreditam que seus colegas de trabalho são competentes para o desempenho de suas atividades e em relação à liderança, apenas, 10,5% indicaram que seu superior é pouco competente para desempenhar suas funções.

Cabe uma verificação nas condições de trabalho das unidades, visto que, nenhum servidor alegou que possui todos os materiais e recursos necessários para o desempenho de seu trabalho, mesmo que, 57,9% possuem o mínimo possível e improvisam quando necessário, salienta-se que quase a metade 41,1% não consegue desempenhar um bom trabalho. Além dos materiais e recursos o reflexo se dá na ergonomia e estrutura física, onde expos que 58% estão desconfortáveis com as condições laborais e apenas 36,8% estão muito confortáveis.

O sentimento de pertencimento à instituição Fundação de Cultura é muito favorável nas unidades, nota-se que a ampla maioria (89,5%) dos servidores se sente extremamente importantes na contribuição dos seus afazeres para a missão da instituição. Convém salientar a importância de sanar as dúvidas frente às metas e aos objetivos da fundação já que 42,1% ainda possuem incertezas quanto a esse pilar da gestão estratégica.

Ainda em relação, à Fundação de Cultura como uma instituição, 94,8% dos servidores acredita ser de extrema importância ocorrer mais integração dos outros setores que a compõem, em relação às unidades. Sugere-se ainda que sejam implantados canais de comunicação com a direção (ex. almoço ou café com os diretores) e atendimentos de demandas com explicação das decisões de forma rápida (feedback diretivo nas unidades) pelos cargos mais altos da instituição.

A partir do diagnóstico exposto algumas diretrizes estratégicas podem ser sugeridas e os pilares para a efetividade e aplicação do Planejamento Estratégico. É possível utilizar a estratégia ofensiva, que é utilizada quando a oportunidade converge com o ponto forte, então, a falta de existência de uma política pública cultural forte e duradoura pode aproveitar o ponto forte e sanar o problema estratégico no órgão e promover uma política pública perene e, por conseguinte, atingir a missão.

Pode-se utilizar a estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa; que é baseada em neutralizar a ameaça, então, como a rotatividade é algo inerente no órgão devido às mudanças de gestão devido às indicações por cargos eletivos, pode-se neutralizar o problema criando um planejamento estratégico contínuo e perene que proporcione poucos desvios de rota e que possibilite solidificar a política cultural.

Para finalizar o Planejamento Estratégico da Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul é importante definir os Objetivos Estratégicos que são as declarações de direcionamento que a instituição necessita para buscar os resultados esperados. Devem responder as questões: quais melhorias contínuas são necessárias para alcançar os Resultados Esperados e de que forma a organização irá alcançar o que foi proposto na visão.

Alguns dos objetivos estratégicos já foram citados nos pontos fracos que precisam ser transformados em pontos fortes e acabam convergindo com uma política contínua de valorização, tanto a valorização dos servidores e como também nos investimentos nos espaços públicos e no órgão. Outro objetivo estratégico deve ser a promoção de programas de expansão de política cultural para o interior, para atingir ao público alvo e cumprir a visão de levar cultura aos municípios.

Por fim, para garantir o engajamento e compromisso dos envolvidos com a instituição é necessário que o planejamento estratégico seja implantado, é necessário que políticas públicas para a população sejam pensadas em benefício das mesmas e para que isso possa se concretizar é necessário fazer o plano e traçar as metas.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Sugere-se que o planejamento estratégico seja implantado primeiramente como gestão estratégica da instituição, incorporado pela diretoria e pelos cargos estratégicos do órgão. Logo após, deve ser repassado aos servidores públicos através de comunicados internos para ciência de todos os envolvidos. Depois de implantado é preciso que a diretoria utilize como base para as políticas culturais que serão implantadas através das ações estratégicas propostas. E em um segundo momento é importante que as diretrizes do planejamento estratégico sejam fixadas em murais, ou mesmo, nos acessos principais do órgão para que todos tenham ciência e a visibilidade faça a manutenção do compromisso e das declarações de direcionamento que a instituição necessita para buscar os resultados esperados.

Sendo assim, o Planejamento estratégico para a Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul proposto por esse estudo e indicado para ser implantado na instituição poderá obedecer à seguinte formalidade:

Missão: Valorizar, preservar e promover o artesanato, a difusão artística e o patrimônio cultural do Estado, por meio de programas de incentivo aos agentes culturais, em benefício da população sul-mato-grossense.

Visão: estar presente nos 79 municípios de Mato Grosso do Sul garantindo à população acesso aos bens culturais.

Valores: Legalidade, moralidade, urbanidade, impessoalidade e transparência.

Estratégia: Criar e articular programas de expansão de política cultural com a sociedade civil.

Matriz de Avaliação Estratégica ou análise s.w.o.t:

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
PONTOS FRACOS desmotivação dos servidores e falta de infraestrutura no órgão	OPORTUNIDADES lacuna em política pública cultural forte e duradoura
PONTOS FORTES profissionais altamente especializados	AMEAÇAS rotatividade na gestão estratégica

Figura 1 | Matriz de Avaliação Estratégica FONTE: ENAP

Objetivos de resultados: garantir a ampliação do acesso à população aos bens culturais materiais e imateriais; contribuir para a melhoria do ambiente organizacional; incentivar a autonomia, o empreendedorismo cultural e a economia criativa.

Objetivo de processos: contribuir para promoção e difusão das artes por meio de leis e projetos de incentivo; promover o acesso às políticas de incentivo aos pequenos empreendedores e artesãos; preservar, tomba e fomentar o turismo aos bens patrimoniais; garantir ferramentas para mensurar resultados.

Objetivo de gestão e suporte: promover a gestão com foco em resultado; viabilizar recursos financeiros para a manutenção dos espaços físicos da instituição; desenvolver competências e lideranças, valorizar pessoas e adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais.

Conclui-se que o planejamento estratégico nas instituições públicas, como a Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul, precisa estar dentro do planejamento estadual e ser publicado em diário oficial, como feito por outros órgãos da administração pública. E ainda, deve estar previsto no Contrato de Gestão, já que é uma ferramenta importante para auxiliar no uso racional dos recursos e ser previsto no Plano Plurianual, já que ele depende também dos esforços governamentais para a sua concretização no longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico denota uma cadência de processos planejados para o alcance de objetivos determinados. No planejamento estratégico das organizações públicas o plano pode ser tratado como medida de desempenho organizacional bem construído e capaz de alinhar toda a instituição em torno de uma estratégia organizacional. As tendências contemporâneas da administração pública denotam novas práticas de gestão, como por exemplo, a aplicação efetiva da gestão por resultados. Então, a busca deve ser em torno de uma estratégia política-administrativa de adotar como foco os resultados, no intuito de garantir a execução de objetivos prioritários e uma maior coerência no processo de tomada de decisões. Por fim, as estratégias governamentais serão efetivamente implantadas se houver os planejamentos estruturados de cada órgão.

Para garantir o engajamento e compromisso dos envolvidos com a instituição é necessário que o planejamento estratégico seja implantado, é necessário que políticas públicas para a população sejam pensadas em benefício das mesmas e para que isso possa se concretizar é necessário fazer o plano e traçar as metas.

Os servidores públicos precisam conhecer a base que fundamentam suas rotinas diárias, entender o que os mantém dentro da administração pública, precisam ainda, possuir a sensibilidade com

a cultura organizacional ao qual estão envolvidos e compreender os princípios que levam o Estado a ter uma Fundação de Cultura em sua estrutura de administração pública.

O planejamento estratégico aplicado nesse estudo não se torna fator limitante do órgão, ao contrário, vem trazer luz a necessidade de mapear rotineiramente e construir os objetivos estratégicos sempre com olhar voltado à missão e à visão da instituição. Estabelecer os pontos críticos da gestão estratégica como forma de minimizar os problemas e sempre focados na melhoria dos serviços prestados à sociedade, visando o aumento e consolidação da cultura sul-mato-grossense.

Diante do exposto conclui-se que o estudo atingiu seus objetivos específicos, na comprovação da necessidade de implantar um planejamento estratégico, antes inexistente no órgão e inserir novas perspectivas e modelos de gestão para uma efetiva política pública cultural de longo prazo na Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul.

5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago 2000.

CERQUEIRA, Luiz Aires Maranhão, Escola Nacional de Administração Pública – Curso de Planejamento Estratégico para Órgãos Públicos - Diretoria de Educação Continuada - Brasília, DF - Enap, 2019 – Módulo 1, 2, 3 e 5.

CHIAVENATO, Idalberto, 1929. Planejamento estratégico - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. RAP Rio de Janeiro, Maio/Jun. 2007.

COSTA, Carlos Eduardo da, A importância da missão e visão dentro da organização, Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, 2008.

DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental / Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

DE ARAÚJO E SILVA, Flávia de Araújo, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, 2011.

OTA, Eric Tatsuya. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. Rio de Janeiro, 2014.

REZENDE, Denis Alcides. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. Brasília: Enap, 2021.

LIMA, Érica da Silva. **A Importância da Comunicação Interna como Ferramenta Estratégica**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://monografias.brasilescola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica.htm>> Acesso em: 25 de maio de 2021.

FERRO, Yara Rodrigues. **Planejamento Estratégico na Administração Pública**. Escolagov MS. 2019. Disponível em <<http://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRAT%3%89GICO-NA-ADMINISTRA%3%87%3%83O-P%3%9ABLICA-2019.pdf>> Acesso em: 16 de maio de 2021.

Secretaria da Cultura do Estado do Ceará. **Plano Estadual de Cultura do Ceará**. 2018. Disponível em <<https://www.secult.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/43/2018/10/plano-estadual-de-cultura-secult-ce.pdf>> Acesso em: 9 de junho de 2021.

Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. **Planejamento Estratégico Fundação Cultural Estado da Bahia**. 2019 Disponível em <<http://www.fundacaocultural.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=10515>> Acesso em: 9 de junho de 2021.

Secretaria de Estado de Cultura e Turismo. **Planejamento Estratégico Secult de Minas**. 2019. Disponível em <<https://www.secult.mg.gov.br/a-secretaria/institucional/missao-e-visao2>> Acesso em: 6 de junho de 2021.