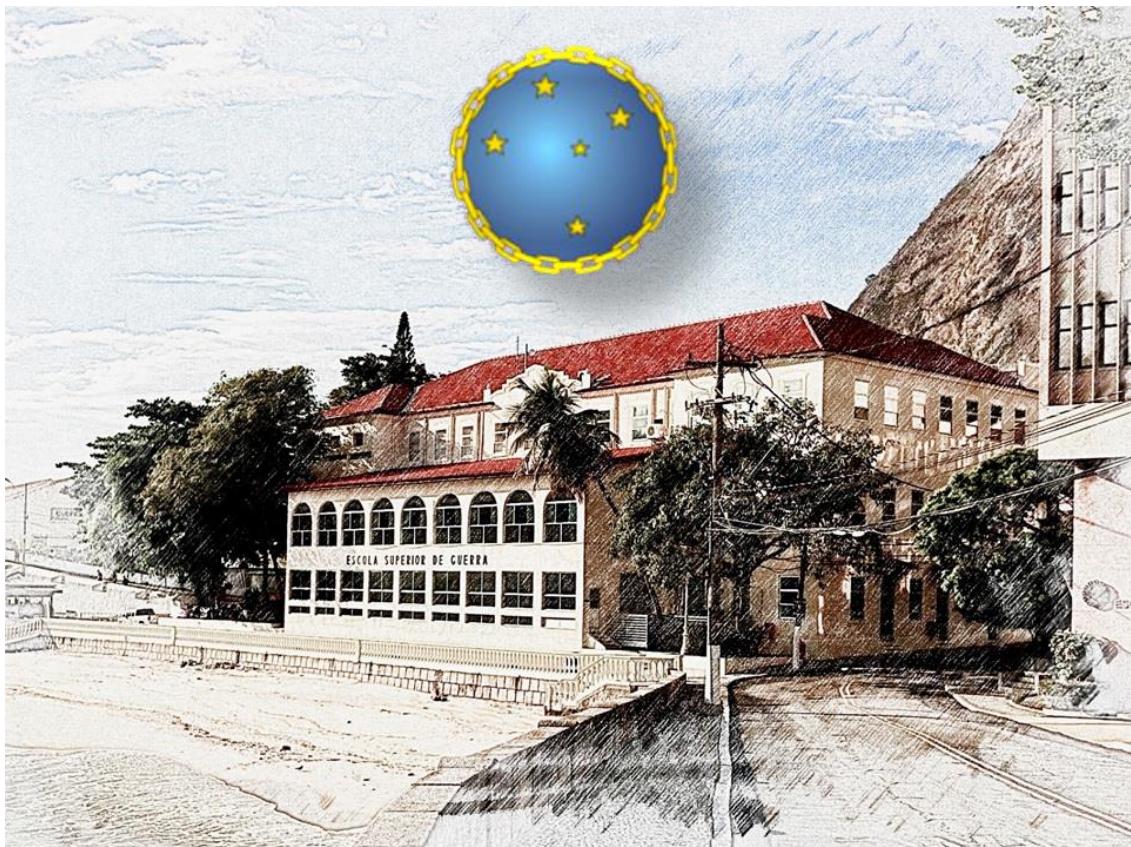
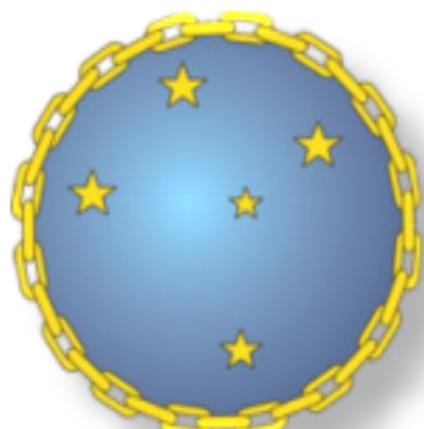


MINISTÉRIO DA DEFESA
ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS
CHEFIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA



PLANO ESTRATÉGICO DA
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA
(PLANESG)
2024-2027

**MINISTÉRIO DA DEFESA
ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS
CHEFIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA**



**PLANO ESTRATÉGICO
ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA**

PLANESG 2024-2027

Dezembro 2023

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico da Escola Superior de Guerra (ESG) é um processo sistemático de estabelecimento das estratégias para, a partir de uma condição presente e do entendimento da identidade e do papel desempenhado pela Escola, e considerando a análise do contexto e do ambiente, alcançar uma situação futura desejada, no horizonte estratégico considerado, buscando possibilitar maior efetividade dos resultados finalísticos, de governança e de suporte.

O modelo do Planejamento Estratégico é o da Metodologia de Planejamento Estratégico adotada pela ESG (MPE/ESG) em seus cursos regulares e divide-se em quatro fases:

- a) Fase do Diagnóstico: voltada à busca do conhecimento da realidade dos ambientes externo e interno da Escola;
- b) Fase Política: estruturada para a formulação ou atualização dos objetivos;
- c) Fase Estratégica: dedicada à definição do caminho a percorrer para alcançar os objetivos; e
- d) Fase da Gestão: destinada à execução, ao acompanhamento e ao controle das ações programadas.

Para facilitar o uso da MPE/ESG, a obtenção de informações ao longo de cada uma de suas fases terá como referência o cenário normativo composto pela legislação em vigor e pelo Planejamento Estratégico dos escalões superiores.

O Plano Estratégico da Escola Superior de Guerra (PLANESG) é o produto do Planejamento Estratégico que consolida o alinhamento dos objetivos, estratégias, processos, projetos, metas, indicadores e atividades dos diversos setores de sua estrutura organizacional, conforme o Regimento Interno vigente.

Neste plano, foram definidas a Identidade Estratégica e a Cadeia de Valor da Escola, bem como os Objetivos Estratégicos, com base nas Diretrizes Gerais do Comando.

Foi considerada a interrelação do conjunto de variáveis empregado e realizada com a execução da análise estratégica ambiental, onde inclui a análise da Matriz SWOT entrecruzada do MPE da ESG, que resultou na identificação dos Objetivos Estratégicos e das Estratégias.

O PLANESG é elaborado de forma participativa, com envolvimento de todos os setores da ESG, observando-se o cenário normativo e os direcionadores estratégicos relacionados no item 2 a seguir. Na fase de Gestão do Planejamento Estratégico são realizadas as atividades periódicas de

acompanhamento, com avaliação e eventual revisão da estratégia ao final de cada ano. Cada setor da ESG é responsável pelo monitoramento e controle dos seus Processos, Projetos, Atividades e Indicadores, abrangendo a adequada apuração das metas e dos prazos estabelecidos nos cronogramas.

Este PLANESG abrange o período de 2024 a 2027, com a previsão de sua reedição a cada quatro anos. Além disso, ele poderá ser revisto anualmente, em decorrência:

- a) da evolução nos campos do conhecimento e dos recursos tecnológicos;
- b) do surgimento de novas necessidades; e
- c) da renovação dos currículos, da conclusão das atividades e projetos priorizados a cada ano.

Tal revisão proporcionará à Escola a possibilidade de reavaliar dinamicamente os resultados alcançados.

Este plano é mantido em alinhamento com o Plano de Gestão (PG) do Ministério da Defesa (MD) e o Plano Estratégico Organizacional (PEO) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) em vigor, e a cada quatro anos é adequado às alterações que ocorram.

O Planejamento Estratégico, aqui apresentado, não se esgota, devendo também ser implementado, no âmbito dos diversos setores da Escola, o Plano de Gestão Estratégica, conforme “Anexo” deste documento, que engloba o Plano de Ação.

Finalmente, para que o PLANESG alcance plenamente os seus objetivos, torna-se impositivo atingir os melhores níveis de efetividade, a partir da realização das atividades de modo integrado e coordenado entre os diversos setores da Escola, para o cumprimento da missão organizacional, com foco em sua visão de futuro.

2. CENÁRIO NORMATIVO E DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

O Cenário Normativo corresponde a uma imagem de futuro específica e única, de interesse do Decisor Estratégico, que o adota como referência para a situação a ser perseguida, consoante o seu poder e capacidade.

Os principais instrumentos legais e normativos que balizam a elaboração do PLANESG são:

- a) Lei nº 785, de 20 de agosto de 1949 (Criação da ESG);
- b) Decreto nº 5.874, de 15 de agosto de 2006 (Regulamento da ESG);

- c) Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (Lei da Inovação);
- d) Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018 (Regulamento da Lei da Inovação);
- e) Portaria 4.504/MD, de 19 de dezembro de 2018 (Designação da ESG);
- f) Política Nacional de Defesa (PND), edição de 2020;
- g) Estratégia Nacional de Defesa (END), edição de 2020;
- h) Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), edição 2020;
- i) Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasil, 2020), Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia;
- j) Metodologia de Planejamento Estratégico da ESG (MPE/ESG);
- k) Regimento Interno da ESG; e
- l) Decreto Nº 7.276, de 25 de agosto de 2010. Aprova a Estrutura Militar de Defesa e dá outras providências.

O PLANESG tem como principais direcionadores estratégicos:

- a) Planejamento Estratégico Setorial de Defesa (PESD 2020-2031), aprovado pela Resolução nº 2/CONSUG/MD, de 25 de novembro de 2019;
- b) Plano de Gestão do MD;
- c) Planejamento Estratégico Organizacional e Plano de Gestão do EMCFA;
- d) Diretrizes do Chefe de Educação e Cultura do EMCFA; e
- e) Diretrizes do Comandante da ESG.

A partir dos instrumentos legais e normativos, dos direcionadores estratégicos e do Plano Estratégico da ESG em vigor, são continuamente realizados os estudos estratégicos direcionados para o alcance dos objetivos dinâmicos que projetam a visão de futuro da Escola.

3. IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA ESG

A ESG, criada pela Lei nº 785, de 20 de agosto de 1949, integra a estrutura do Ministério da Defesa (MD), sendo estabelecida como um Instituto de Altos Estudos integrante da Chefia de Educação e Cultura (CHEC) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) do MD.

A ESG é uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), designada pela Portaria nº 4.504/GM-MD, de 19 de dezembro de 2018, do Ministro de Estado da Defesa, nos termos da Lei nº 10.973 (Lei da Inovação), de 02 de dezembro de 2004, e do Decreto nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018 (Regulamento da Lei da Inovação). Como tal, desenvolve projetos de cooperação junto a outros entes da Administração Pública, incluindo agências reguladoras e as de fomento, bem como estimula o desenvolvimento de projetos de cooperação entre empresas, entidades privadas sem fins lucrativos e outras ICT, com foco na geração de produtos, processos e serviços inovadores, além da transferência e difusão de tecnologia, tudo sob a égide de instrumento jurídico específico.

Ao longo de sua existência, a ESG entregou à sociedade cerca de nove mil civis e militares diplomados em seus cursos, dentre os quais quatro Presidentes da República, Ministros de Estado e outras personalidades notáveis dos cenários político, econômico, jurídico, psicossocial, científico e militar brasileiros, além de assessores e executivos de organizações públicas e privadas.

3.1 MISSÃO

A Missão de uma organização é sua “razão de ser e de existir”; deve ser o referencial para o qual convergem todas as ações. É o papel que a organização desempenha na sociedade e que justifica sua existência, delimitando a amplitude de sua atuação. Dessa forma, podemos enunciar a Missão da ESG como:

"Desenvolver e disseminar os conhecimentos de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais, com o propósito de capacitar civis e militares para o planejamento e o exercício das funções de direção e assessoramento, bem como de ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de Defesa Nacional."

3.2 VISÃO DE FUTURO

É o que a organização pretende ser no futuro. Define onde se pretende chegar e permite entender, com clareza, o que é preciso mudar para que o futuro almejado seja concretizado. Deve ser compartilhada por todos os seus integrantes.

Visão de Futuro da ESG:

"Ser um Instituto de Altos Estudos de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais."

3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

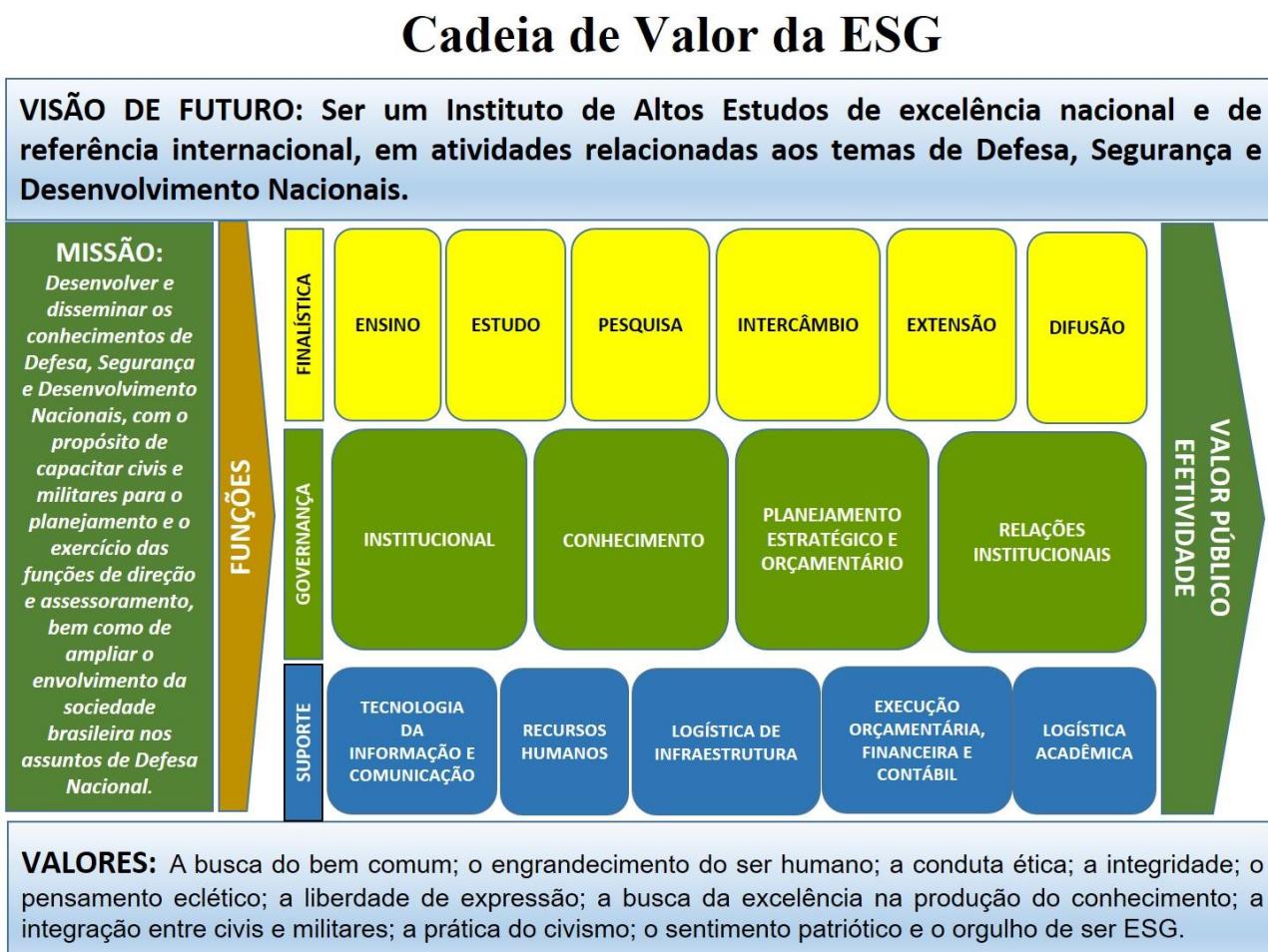
- a) A busca do bem comum;**
- b) O engrandecimento do ser humano;**
- c) A conduta ética;**
- d) A integridade;**
- e) O pensamento eclético;**
- f) A liberdade de expressão;**
- g) A busca da excelência na produção do conhecimento;**
- h) A integração entre civis e militares;**
- i) A prática do civismo;**
- j) O sentimento patriótico; e**
- k) O orgulho de ser ESG.**

4. CADEIA DE VALOR E MACROPROCESSOS

O Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasil, 2020) foi utilizado como parâmetro para a elaboração da Cadeia de Valor da ESG, que discrimina os macroprocessos que integram as três funções: Finalística, Governança e Suporte.

A Cadeia de Valor da ESG representa o entendimento institucional da estratégia em relação aos seus processos, considerando as atividades que agregam valor aos serviços e produtos entregues aos seus clientes. A Figura 1 mostra a Cadeia de Valor da ESG, que é uma ferramenta bastante útil para representar e entender o funcionamento da organização. Os conceitos da Cadeia de Valor constam no Regimento Interno da ESG.

Figura 1 – Cadeia de Valor da ESG



Fonte: ESG/APG.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIAS

Uma vez estabelecidas a “Missão” e a “Visão de Futuro” da Escola e observados os valores organizacionais, são relacionadas as Diretrizes Gerais (DG), como fruto da política estabelecida pelo Comandante da Escola, que leva em consideração as partes interessadas na ESG, também denominadas *stakeholders*.

A partir das DG, são determinados os Objetivos Estratégicos (OE) e estabelecidos os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que condicionam a viabilidade do alcance dos OE. O passo seguinte corresponde à Análise Estratégica.

As principais práticas levadas a efeito na ESG estão submetidas a avaliações de desempenho, realizadas por indicadores fidedignos e passíveis de acompanhamento, de modo a auxiliar no aprimoramento dos resultados decorrentes dos esforços promovidos pelos elementos organizacionais da Escola.

São considerados elementos de planejamento para o desenvolvimento deste PLANESG:

- ✓ Diretrizes Gerais (DG);
- ✓ Fatores Críticos de Sucesso (FCS);
- ✓ Objetivos Estratégicos (OE); e
- ✓ Estratégias.

5.1. DIRETRIZES GERAIS

As Diretrizes Gerais (DG) estabelecidas pelo Comandante da ESG, relacionadas no Quadro 5, constituem os balizadores para o planejamento na elaboração deste plano.

Essas DG emergem da “Missão” e da “Visão de Futuro”, alicerçadas pela legislação vigente e pelos Valores Organizacionais. Levam em conta, também, as conclusões da análise estratégica, aliadas aos direcionadores estratégicos mencionados no item 3 - IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA ESG.

Quadro 5 - Diretrizes Gerais (DG)

DG.01	Aprimorar a gestão de recursos humanos e financeiros.
DG.02	Buscar a efetividade de sua capacidade acadêmica, a fim de se tornar e se manter como uma Instituição de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.
DG.03	Contribuir com o MD e as Forças Singulares na pesquisa, no estudo, na formulação, no aperfeiçoamento e na uniformização do ensino da doutrina de Operações Conjuntas, inclusive em ambiente interagências.
DG.04	Incentivar a colaboração nacional e internacional na área de Defesa, por meio de protocolos, convênios, acordos e cartas de intenções, além de facilitar a participação de militares e civis provenientes de nações amigas em cursos da ESG
DG.05	Ampliar o envolvimento da Sociedade nos temas Defesa, Segurança e Desenvolvimento, a fim de incrementar a participação dos cidadãos nas discussões e gerar uma sólida cultura sobre os temas.
DG.06	Manter a contínua atualização e a integração dos processos internos, estimulando a efetividade da gestão.
DG.07	Aperfeiçoar a metodologia de ensino, a pesquisa científica, a produção e a difusão dos conhecimentos de interesse da Escola.
DG.08	Promover a seleção, a capacitação, a motivação e a permanência de recursos humanos especializados para contribuir com o Ensino e a Pesquisa, nos campos do conhecimento relacionados à Defesa, Segurança e Desenvolvimento.
DG.09	Promover a participação da ESG em atividades como: congressos, seminários e simpósios, no Brasil e no exterior.
DG.10	Desenvolver conhecimentos que contribuam para o planejamento de políticas e estratégias de Defesa.

DG.11	Implementar o programa de doutorado.
DG.12	Manter estreito relacionamento com os egressos dos cursos da ESG.
DG.13	Implementar a gestão do conhecimento na ESG.
DG.14	Desenvolver uma cultura organizacional favorável a mudanças e inovações.
DG.15	Elevar a qualidade e a quantidade dos candidatos aos cursos da ESG.
DG.16	Desenvolver um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).

5.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são atividades-chave do negócio que precisam ser feitas para que a organização possa atingir seus objetivos; representam os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como críticos e merecer atenção especial por parte da administração; dessa forma, as atividades-chave, os FCS, viabilizam não apenas o alcance dos Objetivos Estratégicos, mas, por conseguinte, o cumprimento da Missão da Escola e a concretização da Visão de Futuro. Os FCS identificados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

FCS.01	Interação com o MD, demais órgãos governamentais, a Academia e a Sociedade brasileira sobre os temas Defesa, Segurança e Desenvolvimento.
FCS.02	Acesso a bases de dados e atualização do Repositório Institucional da ESG.
FCS.03	Efetividade acadêmica e administrativa.
FCS.04	Recursos Humanos qualificados.
FCS.05	Estreito relacionamento com o meio acadêmico nacional e internacional.
FCS.06	Adequação da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação.
FCS.07	Adequação da infraestrutura física da ESG.
FCS.08	Provisão de recursos financeiros para a realização das atividades acadêmicas e para o custeio da ESG.
FCS.09	Atualização da infraestrutura e tecnologia necessárias ao Ensino a Distância.
FCS.10	Motivação dos Corpos Permanente e Administrativo para desenvolvimento e disseminação do conhecimento.
FCS.11	Iniciativa e agilidade da comunicação social e institucional e da difusão do conhecimento.
FCS.12	Análise de riscos e gestão de crise.
FCS.13	Gestão do conhecimento na ESG.

5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Objetivos (PAGNONCELLI, 1992) são resultados quantitativos e qualitativos (Quadro 7) que a organização tem que alcançar em prazos determinados, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão e alcançar a Visão de Futuro.

Os Objetivos Estratégicos da ESG (OE) e suas respectivas descrições são apresentados a seguir:

OE.01 Consolidar a ESG como um Instituto de Altos Estudos de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Descriptor: Desenvolver atividades de Estudo, Pesquisa, Ensino, Extensão, Difusão e Intercâmbio de excelência nas áreas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais, a fim de ser reconhecida pela Sociedade e por instituições acadêmicas e congêneres no Brasil e no exterior.

OE.02 Capacitar civis e militares para o planejamento e o exercício das funções de direção e assessoramento nos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Descriptor: Garantir o Ensino de qualidade, por meio de profissionais qualificados e do aperfeiçoamento dos cursos da ESG, assim como produzir Estudos e Pesquisas de interesse do MD.

OE.03 Ampliar o envolvimento da Sociedade brasileira nos assuntos de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Descriptor: Aumentar a percepção da sociedade sobre a importância dos assuntos relacionados aos temas Defesa, Segurança e Desenvolvimento, por meio de cursos, produção de textos e eventos acadêmicos.

OE.04 Desenvolver a Gestão do Conhecimento.

Descriptor: Gerenciar as atividades relacionadas ao processo de planejamento, produção e difusão do conhecimento desenvolvido pela ESG, objetivando o alinhamento com seu Planejamento Estratégico.

OE.05 Aumentar o interesse das Instituições civis e militares em indicar candidatos para os cursos da ESG.

Descriptor: Aumentar a percepção do Governo e da Sociedade quanto à relevância do conhecimento produzido pela ESG, a fim de elevar os níveis, em qualidade e quantidade, dos candidatos aos cursos da ESG.

OE.06 Aperfeiçoar a efetividade da Governança e da Gestão.

Descriptor: Identificar e integrar os principais processos da ESG, a fim de coordenar as ações dos diversos setores na busca da efetividade, com foco no resultado desejado.

OE.07 Aprimorar a Gestão de Recursos Humanos

Descriptor: Promover a seleção, a capacitação, a motivação e a permanência de recursos humanos especializados para os cargos e funções da ESG.

OE.08 Aprimorar a estrutura física e tecnológica

Descriptor: Dotar a ESG com os recursos materiais e tecnológicos necessários ao seu funcionamento.

Quadro 7 - Objetivos Estratégicos (OE)

Objetivos Estratégicos	
OE.01	Consolidar a ESG como um Instituto de Altos Estudos de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.
OE.02	Capacitar civis e militares para o planejamento e o exercício das funções de direção e assessoramento nos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.
OE.03	Ampliar o envolvimento da Sociedade brasileira nos assuntos de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.
OE.04	Desenvolver a Gestão do Conhecimento.
OE.05	Aumentar o interesse das Instituições civis e militares em indicar candidatos para os cursos da ESG.
OE.06	Aperfeiçoar a efetividade da Governança e da Gestão.
OE.07	Aprimorar a Gestão de Recursos Humanos.
OE.08	Aprimorar a estrutura física e tecnológica.

5.4 ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser definidas como sendo a forma pela qual os objetivos serão atingidos.

A seguir, são apresentadas as estratégias identificadas com respeito aos seus respectivos OE.

OE.01 Consolidar a ESG como um Instituto de Altos Estudos de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Estratégias

E1.1: Atingir os critérios de excelência nacional (CAPES) e de referência internacional nos cursos de pós-graduação da ESG.

E1.2: Aprimorar o nível técnico dos professores especialistas, mestres e doutores, nas Linhas de Pesquisa da ESG.

E1.3: Oferecer um curso em idioma estrangeiro.

E1.4: Desenvolver um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).

E1.5: Fortalecer a Imagem Institucional da ESG.

OE.02 Capacitar civis e militares para o planejamento e o exercício das funções de direção e assessoramento nos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Estratégias

E2.1: Aperfeiçoar os cursos de pós-graduação e extensão nas áreas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento.

E2.2: Realizar estudos e pesquisas relevantes, inovadores e de impacto na sociedade.

E2.3: Desenvolver o programa de doutorado.

OE.03 Ampliar o envolvimento da Sociedade brasileira nos assuntos de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Estratégias

E3.1: Estabelecer programas e atividades conjuntas com escolas e universidades nacionais (prioritariamente grau 4 do CAPES) e internacionais, em cursos de graduação e/ou pós-graduação, nas áreas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento.

E3.2: Ampliar a estrutura de EAD.

E3.3: Desenvolver cursos EAD autoinstrucionais para a Sociedade.

E3.4: Aprimorar as Redes Sociais da ESG.

OE.04 Desenvolver a Gestão do Conhecimento.

Estratégias

E4.1: Desenvolver o setor de Gestão do Conhecimento.

E4.2: Integrar os processos de planejamento, produção e difusão do conhecimento.

E4.3: Disseminar as práticas sobre Gestão de Conhecimento e cultura de inovação.

OE.05 Aumentar o interesse das Instituições civis e militares em indicar candidatos para os cursos da ESG.

Estratégias

E5.1: Participar de eventos sobre temas relevantes da política nacional.

E5.2: Oferecer o produto dos estudos e pesquisas realizados na Escola aos diversos Órgãos interessados, de acordo com sua área de atuação.

E5.3: Ampliar a divulgação externa dos cursos, eventos, estudos e pesquisas.

OE.06 Aperfeiçoar a efetividade da Governança e da Gestão.

Estratégias

E6.1: Integrar os macroprocessos e os processos internos da Escola.

E6.2: Avaliar o desempenho institucional.

OE.07 Aprimorar a Gestão de Recursos Humanos

Estratégias

E7.1: Selecionar recursos humanos especializados.

E7.2: Capacitar o público interno para o pleno exercício de cargos e funções.

E7.3: Motivar o público interno para cumprimento da missão.

E7.4: Promover a permanência de recursos humanos especializados.

OE.08 Aprimorar a estrutura física e tecnológica

Estratégias

E8.1: Prover os ambientes da Escola com infraestrutura e equipamentos necessários para que as atividades acadêmicas tenham seus objetivos atendidos.

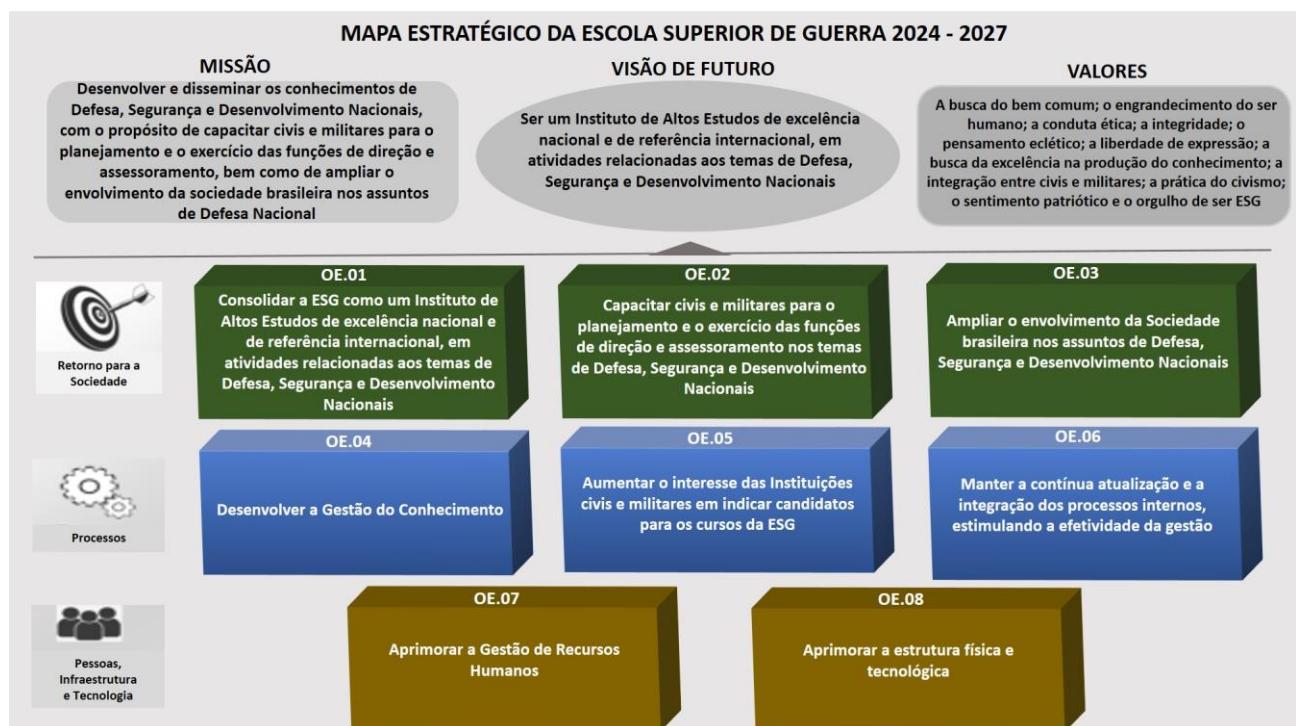
E8.2: Dotar a Escola de tecnologia para emprego em atividades de suporte acadêmico, nas salas de estudos, auditórios, ensino à distância, bem como em atividades acadêmicas online.

5.5. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma representação visual da estratégia definida, alinhada aos objetivos estratégicos que a organização deverá alcançar para concretizar sua missão e visão de futuro, com base nos valores da organização.

Com o intuito de demonstrar a estratégia da ESG de maneira lógica e estruturada, é apresentado, na Figura 3, o Mapa Estratégico da ESG adaptado do Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasil, 2020), com três perspectivas: Retorno para a Sociedade; Processos; e Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia.

Figura 3 – Mapa Estratégico



Fonte: ESG/APG.

6. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os objetivos definidos foram descritos e, a partir deles, foram estabelecidos indicadores e metas, associados a cada objetivo, que constam no Plano de Gestão Estratégica anexo.

Indicadores de desempenho (ID) correspondem à representação mensurável de atividades e processos, podendo servir de parâmetros de avaliação de eficiência e eficácia de uma organização. Assim, indicador é o padrão de medida usado para comparar o nível de desempenho atingido com a meta estabelecida.

As medidas de desempenho incluirão, preferencialmente, a qualidade do serviço, a produtividade e o custo-benefício. Cada área apresentará proposta de indicadores de desempenho e as tolerâncias relativas às metas definidas.

7. MONITORAMENTO E CONTROLE

Nesta fase serão realizadas as atividades periódicas de acompanhamento do PLANESG 2024-2027, que se darão a partir da execução do Portfólio de Projetos e Atividades e da apuração das metas associadas aos indicadores, além da eventual revisão do Plano após a conclusão de cada ano, até o final de abril do ano subsequente.

O Acompanhamento da execução do PLANESG será realizado semestralmente e passará pelos seguintes pontos principais: verificação do que aconteceu no período monitorado, com o registro das justificativas para os eventuais atrasos ou desvios de rota; e levantamento dos obstáculos e/ou desvios de rota vislumbrados para o período seguinte, que possam dificultar ou impedir a execução da atividade conforme planejado e, consequentemente, o alcance dos objetivos, de forma a subsidiar ações de gestão de restrições e, se for o caso, de ajustes na estratégia.

A Assessoria de Planejamento e Gestão da ESG (APG/ESG) deve acompanhar as atividades e projetos decorrentes das estratégias vinculadas aos Objetivos Estratégicos, com a atribuição de metas e elaboração de indicadores, de acordo com o Plano de Gestão Estratégica anexo.

Os elementos organizacionais (EO) ou setores da ESG, juntamente com os seus EO subordinados, estabelecerão as atividades, os projetos, as metas, prioridades e os indicadores a serem utilizados nas suas respectivas áreas de atuação, como parte do Plano de Gestão Estratégica anexo.

Cada elemento organizacional deverá acompanhar, supervisionar e consolidar os resultados apurados, anualmente, nos Planos de Ação Anual da ESG, inclusive, no que se refere ao atendimento das necessidades constantes no Plano de Gestão e Controle Orçamentário da ESG.

A APG coordenará o acompanhamento do PLANESG 2024-2027 e consolidará as informações respectivas. A execução dos projetos e atividades, incluindo as ações de monitoramento e controle decorrentes, será de responsabilidade do Diretor ou Chefe de cada setor da Escola, que deverá indicar um responsável técnico por cada projeto e atividade.

Da mesma forma, a apuração periódica e o monitoramento dos indicadores, com seu controle, são de responsabilidade do Diretor ou Chefe do setor respectivo, que deverá indicar um responsável por cada um dos indicadores.

Anualmente, serão efetuadas avaliações com vistas a identificar a necessidade de se efetuar revisão do PLANESG. Semestralmente, poderão ser efetuados ajustes nos projetos/atividades e nos indicadores e metas, considerando situações específicas, a critério da direção.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a implantação do PLANESG, busca-se assegurar a manutenção, a operação, o desenvolvimento e a evolução da Escola Superior de Guerra, mantendo-se o alinhamento com a Chefia de Educação e Cultura (CHEC) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), o Ministério da Defesa (MD), e com as demais Escolas de Altos Estudos das Forças Singulares, iniciativas fundamentais para os interesses estratégicos da ESG e da Defesa Nacional.

Este PLANESG apresenta o processo de planejamento de maneira didática, de modo a facilitar o desenvolvimento do Plano de Ação Anual e Plano de Gestão e Controle Orçamentário. Sempre que necessário, deverá ser feita referência ao PLANESG nesses documentos.

Caberá à APG reunir as observações e sugestões enviadas pelos elementos organizacionais para o aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico e submetê-las ao Comando da Escola.

Rio de Janeiro-RJ, 8 de dezembro de 2023.

Coordenador Responsável:

Brigadeiro Intendente R/1 MARCOS ANTONIO DINIZ CHAGAS
Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão

De acordo:

General de Brigada HIMARIO BRANDÃO TRINAS
Subcomandante da Escola Superior de Guerra

Aprovo:

Vice-Almirante GILBERTO SANTOS KERR
Comandante da Escola Superior de Guerra

ANEXO - PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA ESG (PLANGEST)

1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O presente Plano de Gestão Estratégica da ESG (PLANGEST), elaborado com base no Planejamento Estratégico da ESG (PLANESG), é um instrumento de planejamento de natureza permanente que deve ser revisto anualmente e que tem como principais benefícios facilitar o acompanhamento da gestão e o fortalecimento da governança.

Descreve como colocar em prática o PLANESG e compreende o desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Estratégias e, dessas, em atividades detalhadas em Planos de Ação, cuja execução, no âmbito dos setores da ESG, contribuirá para o alcance das metas estabelecidas e, por conseguinte, para que a ESG possa cumprir a sua Missão e alcançar a sua Visão de Futuro.

1.1 Atributos das Estratégias da ESG

As Estratégias apresentam os seguintes atributos que serão definidos, revistos e atualizados pelos setores responsáveis pelas Estratégias:

1.1.1 Meta – quantificação dos resultados que se pretende alcançar com a execução das Atividades da Estratégia;

1.1.2 Atividade – aquilo que se pretende fazer para atingir a Estratégia;

1.1.3 Responsável – Setor que deverá:

a) estabelecer a Meta, a Atividade e o Indicador de Desempenho da Atividade;

b) efetuar ao acompanhamento das Atividades constantes no detalhamento da Estratégia;

c) adotar medidas corretivas sempre que observar, por meio dos Indicadores de Desempenho, desvios de execução de uma ou mais Atividades em relação à Meta planejada; e

d) efetuar a adequação entre Atividades e Metas sempre que ocorrerem fatos que comprometam o alcance dos resultados (exemplo: contingenciamento de recursos orçamentários que impactam na execução das Atividades da Estratégia).

1.1.4 Indicador de Desempenho - são grandezas numéricas que medem o desempenho de uma Atividade ou Estratégia ao longo do tempo e permitem comparar estes resultados com metas numéricas preestabelecidas, ou algum outro tipo de referencial.

1.2 Plano de Ação Anual da ESG (PAESG)

O Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) é uma ferramenta dinâmica de execução do PLANESG e do PLANGEST, ambos de 2024 a 2027, para cada ano de execução.

O PAESG tem a finalidade de permitir o acompanhamento das Atividades planejadas e aprovadas para o ano de referência, visando atingir os Objetivos Estratégicos (OE) e atender às Diretrizes Gerais (DG) definidas no PLANESG, considerando a previsão orçamentária e a conjuntura para o

cumprimento da missão institucional da ESG, alinhadas ao Planejamento Estratégico Organizacional do EMCFA/MD e às Diretrizes da CHEC/EMCFA.

O PAESG é um documento utilizado para fazer o planejamento de trabalho anual necessário para o atingimento do resultado desejado para o período de 4 (quatro) anos de vigência do PLANESG 2024-2027. O detalhamento da Estratégia define as Atividades que serão desdobradas em Ações a cada ano e que, dentro dos prazos estabelecidos para suas execuções, contribuirão para que a Estratégia alcance a Meta estabelecida ao longo do horizonte temporal considerado no planejamento. O PAESG deve refletir os Macroprocessos/Processos decorrentes que os setores executam no dia a dia para o alcance da Meta da Estratégia, bem como as novas ações e projetos julgados pertinentes pelo setor responsável.

Cabe destacar que o PAESG se assemelha a um “Contrato de Objetivos”, pelo compromisso dos diversos setores da Escola de concluírem as Atividades previstas, sob a responsabilidade de cada um deles, e pelo Comando da Escola, na alocação dos recursos necessários, de acordo com o orçamento disponível para o ano.

Deve constar no PAESG a previsão de todas as Atividades e Ações, inclusive as que não são valoradas e que não exigem custos orçamentários previstos no Plano de Gestão e Controle Orçamentário da ESG (PGCO), com os respectivos prazos, indicadores, custos (quando for o caso), responsáveis, local de execução e prioridades.

A ESG utiliza a ferramenta 5W2H para elaboração e execução do PAESG, que consiste em um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidos com clareza e eficiência por todos os envolvidos em uma atividade ou processo. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

- *What* (o que será feito?)
- *Why* (por que será feito?)
- *Where* (onde será feito?)
- *When* (quando será feito?)
- *Who* (por quem será feito?)
- *How* (como será feito?)
- *How Much* (quanto custará?)

2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIAS

As Estratégias podem ser definidas como sendo a forma pela qual os objetivos serão atingidos. A seguir, são apresentadas as Estratégias identificadas com respeito aos seus respectivos Objetivos Estratégicos (OE).

2.1 OE.01 Consolidar a ESG como um Instituto de Altos Estudos de excelência nacional e de referência internacional, em atividades relacionadas aos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

2.1.1 Estratégias

E1.1: Atingir os critérios de excelência nacional (CAPES) e de referência internacional nos cursos de pós-graduação da ESG.

Responsável: Instituto Therezinha de Castro (ITC).

E1.2: Aprimorar o nível técnico dos professores especialistas, mestres e doutores, nas Linhas de Pesquisa da ESG.

Responsável: Instituto Therezinha de Castro (ITC).

E1.3: Oferecer um curso em idioma estrangeiro.

Responsável: Instituto Therezinha de Castro (ITC).

E1.4: Desenvolver um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).

Responsável: Instituto Therezinha de Castro (ITC).

E1.5: Fortalecer a Imagem Institucional da ESG.

Responsável: Assessoria de Comunicação Social (ACS).

2.1.2 Indicador OE.01 (IND-OE.01):

- a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.01.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada_i / Atividade\ Prevista_i)] \times 100$$

(Quantidade total de Atividades do OE.01)

- b) Meta anual: 80%

2.2 OE.02 Capacitar civis e militares para o planejamento e o exercício das funções de direção e assessoramento nos temas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

2.2.1 Estratégias

E2.1: Aperfeiçoar os cursos de pós-graduação e extensão nas áreas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Responsável: CA/DE, ASPIAvE e ITC.

E2.2: Realizar estudos e pesquisas relevantes, inovadores e de impacto na sociedade.

Responsável: CA/DE, IDOC, CEECF e ITC.

E2.3: Desenvolver o programa de doutorado.

Responsável: ITC.

2.2.2 Indicador OE.02 (IND-OE.02):

- a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.02.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada / Atividade\ Prevista)] \times 100$$

(Quantidade total de Atividades do OE.02)

- b) Meta anual: 80%

2.3 OE.03 Ampliar o envolvimento da Sociedade brasileira nos assuntos de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

2.3.1 Estratégias

E3.1: Estabelecer programas e atividades conjuntas com escolas e universidades nacionais (prioritariamente grau 4 do CAPES) e internacionais, em cursos de graduação e/ou pós-graduação, nas áreas de Defesa, Segurança e Desenvolvimento Nacionais.

Responsável: ITC.

E3.2: Ampliar a estrutura de EAD.

Responsável: CEAD/DE.

E3.3: Desenvolver cursos EAD autoinstrucionais para a Sociedade.

Responsável: CEAD/DE.

E3.4: Aprimorar as Redes Sociais da ESG.

Responsável: ACS.

2.3.2 Indicador OE.03 (IND-OE.03):

- a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.03.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100]$$

(Quantidade total de Atividades do OE.03)

- b) Meta anual: 80%

2.4 OE.04 Desenvolver a Gestão do Conhecimento.

2.4.1 Estratégias

E4.1: Desenvolver o setor de Gestão do Conhecimento.

Responsável: CA/DE.

E4.2: Integrar os processos de planejamento, produção e difusão do conhecimento.

Responsável: CA/DE.

E4.3: Disseminar as práticas sobre Gestão de Conhecimento e cultura de inovação.

Responsável: CA/DE.

2.4.2 Indicador OE.04 (IND-OE.04):

- a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.04.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100]$$

(Quantidade total de Atividades do OE.04)

b) Meta anual: 80%

2.5 OE.05 Aumentar o interesse das Instituições civis e militares em indicar candidatos para os cursos da ESG.

2.5.1 Estratégias

E5.1: Participar de eventos sobre temas relevantes da política nacional.

Responsável: DE e ITC.

E5.2: Oferecer o produto dos estudos e pesquisas realizados na Escola aos diversos Órgãos interessados, de acordo com sua área de atuação.

Responsável: DE e ITC.

E5.3: Ampliar a divulgação externa dos cursos, eventos, estudos e pesquisas.

Responsável: ACS.

2.5.2 Indicador OE.05 (IND-OE.05):

a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.05.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100$$

(Quantidade total de Atividades do OE.05)

b) Meta anual: 80%

2.6 OE.06 Aperfeiçoar a efetividade da Governança e da Gestão.

2.6.1 Estratégias

E6.1: Integrar os macroprocessos e os processos internos da Escola.

Responsável: APG.

E6.2: Avaliar o desempenho institucional.

Responsável: ASPIAvE.

2.6.2 Indicador OE.06 (IND-OE.06):

a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.06.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100$$

(Quantidade total de Atividades do OE.06)

b) Meta anual: 80%

2.7 OE.07 Aprimorar a Gestão de Recursos Humanos

2.7.1 Estratégias

E7.1: Selecionar recursos humanos especializados.

Responsável: DPes/DA.

E7.2: Capacitar o público interno para o pleno exercício de cargos e funções.

Responsável: DPes/DA.

E7.3: Motivar o público interno para cumprimento da missão.

Responsável: DPes/DA.

E7.4: Promover a permanência de recursos humanos especializados.

Responsável: DPes/DA.

2.7.2 Indicador OE.07 (IND-OE.07):

- a) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.07.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100]$$

(Quantidade total de Atividades do OE.07)

- b) Meta anual: 80%

2.8 OE.08 Aprimorar a estrutura física e tecnológica

2.8.1 Estratégias

E8.1: Prover os ambientes da Escola com infraestrutura e equipamentos necessários para que as atividades acadêmicas tenham seus objetivos atendidos.

Responsável: DA e CTIC.

E8.2: Dotar a Escola de tecnologia para emprego em atividades de suporte acadêmico, nas salas de estudos, auditórios, ensino à distância, bem como em atividades acadêmicas online.

Responsável: DA, CTIC e CAA/DE.

2.8.2 Indicador OE.08 (IND-OE.08):

- c) É a média aritmética das razões entre as atividades realizadas e as previstas de todas as atividades planejadas no Plano de Ação Anual da ESG (PAESG) relativas ao OE.08.

$$\sum_{i=1}^n [(Atividade\ Realizada\ /Atividade\ Prevista)] \times 100]$$

(Quantidade total de Atividades do OE.08)

- d) Meta anual: 80%

Coordenador Responsável:

Brigadeiro Intendente R/1 MARCOS ANTONIO DINIZ CHAGAS
Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão

De acordo:

General de Brigada HIMARIO BRANDÃO TRINAS
Subcomandante da Escola Superior de Guerra

Aprovo:

Vice-Almirante GILBERTO SANTOS KERR
Comandante da Escola Superior de Guerra