



MINISTÉRIO DA DEFESA
GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA NORMATIVA Nº 23/GM-MD, DE 15 DE ABRIL DE 2019

Aprova o Método de Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031.

O **MINISTRO DE ESTADO DA DEFESA**, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso I do parágrafo único do art. 87 da Constituição Federal, tendo em vista o disposto no art. 27, incisos II e III, da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, e considerando o que consta no Processo nº 60006.000014/2019-13, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Método de Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031, na forma do anexo desta Portaria Normativa.

Art. 2º O anexo desta Portaria Normativa está disponível, em seu inteiro teor, na Assessoria Especial de Planejamento e na rede interna do Ministério da Defesa.

Art. 3º Ficam revogadas, a contar de 31 de dezembro de 2019:

I - a Portaria Normativa nº 24/MD, de 8 de janeiro de 2015; e

II - a Portaria Normativa nº 4/MD, de 18 de janeiro de 2017.

Art. 4º Esta Portaria Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

FERNANDO AZEVEDO E SILVA



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Azevedo e Silva, Ministro(a) de Estado da Defesa**, em 15/04/2019, às 18:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 1º, art. 6º, do Decreto nº 8.539 de 08/10/2015 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.defesa.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, o código verificador **1574702** e o código CRC **21EBFE29**.

GABINETE DO MINISTRO/GM
NUP Nº 60006.000014/2019-13

MINISTÉRIO DA DEFESA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL 2020-2031

MÉTODO



MINISTÉRIO DA
DEFESA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL 2020-2031

MÉTODO

1. FINALIDADE

Descrever o método para elaborar, acompanhar, avaliar e revisar o planejamento estratégico setorial, para o período de 2020 a 2031.

2. OBJETIVO

Otimizar o planejamento estratégico setorial, a fim de aperfeiçoar a sua efetividade.

3. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial de grande importância para a organização, pois permite que os gestores estratégicos estabeleçam objetivos a serem atingidos e caminhos a serem seguidos, a partir de uma condição presente, para se alcançar uma situação desejada e factível, em um contexto futuro, sempre buscando a inovação e resultados impactantes, ou seja, a busca e a manutenção da efetividade no cumprimento da missão.

Para fins do processo de planejamento estratégico setorial será utilizado o conceito de setor de defesa, que compreende o Ministério da Defesa, incluindo a Escola Superior de Guerra (ESG), e as Forças Armadas.

O Sistema Integrado de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), viabiliza o alinhamento do planejamento estratégico setorial com os demais sistemas de planejamento existentes, com o intuito de se alcançar e se manter a efetividade da governança e da gestão estratégica do setor de defesa.

4. PECULIARIDADES DO SETOR DE DEFESA A SEREM CONSIDERADAS PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL

4.1. Os fundamentos e as condicionantes para a elaboração do planejamento estratégico setorial encontram-se em marcos legais, principalmente na Constituição Federal, em leis e decretos, na Política Nacional de Defesa (PND), na Estratégia Nacional de Defesa (END) e em outras políticas e estratégias nacionais que sejam de interesse da Defesa Nacional.

4.2. A estrutura organizacional do Ministério da Defesa é bastante peculiar e diferente dos demais ministérios, conforme demonstrado a seguir, e essas singularidades devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico setorial:

- a. O Presidente da República é o Comandante Supremo das Forças Armadas, conforme estabelecido no art. 142 da Constituição Federal, e o Ministro de Estado da Defesa exerce a direção superior das Forças Armadas, de acordo com a Lei Complementar nº 97/1999;

- b. A LC 97/99, estabelece, ainda, que as **Forças Armadas são subordinadas ao Ministro de Estado da Defesa** e que seus comandantes exercerão, no âmbito de suas atribuições, a direção e a gestão da respectiva Força, dispondo de estruturas próprias, de efetivos de pessoal militar e civil, fixados em lei, e de autonomia para fazer a gestão, de forma individualizada, dos recursos orçamentários que lhes forem destinados no orçamento do Ministério da Defesa;
- c. As Forças Armadas e a ESG possuem sistemas de planejamento próprios; e
- d. O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e a Secretaria-Geral (SG) são órgãos de mais alto nível diretamente subordinados ao Ministro de Estado da Defesa, sem hierarquia entre eles, todos com autonomia, no âmbito das suas competências.

4.3. As especificidades da estrutura organizacional do Ministério da Defesa e as complexidades dos sistemas de planejamento existentes, demandam uma instância de governança de alto nível e que reúna a alta administração do Ministério, incluídos os comandantes das Forças Armadas.

4.4. O Planejamento Estratégico Setorial promove a integração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) com o Planejamento Estratégico Militar (PEM), sendo que o primeiro é de responsabilidade da Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN), órgão de assistência direta e imediata do Ministro de Estado da Defesa, e o último coordenado pelo Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA).

4.5. Os planejamentos que integram o SISPED terão como produto final o Plano Estratégico de Defesa (PED), que será uma compilação dos planos estratégicos elaborados pelas Forças Armadas e dos planos de gestão elaborados pelos órgãos do Ministério da Defesa.

4.6. O planejamento estratégico setorial alinha-se aos planos plurianuais (PPA) do governo federal. Assim, os ciclos de elaboração dos documentos do planejamento estratégico setorial terão horizontes temporais, no mínimo, coincidentes com os planos plurianuais (PPA), inclusive para facilitar a orçamentação dos projetos, das ações e das atividades constantes nesses documentos.

4.7. A integração do planejamento orçamentário ao planejamento estratégico setorial ocorre pelas orçamentações dos planos estratégicos e dos planos de gestão decorrentes, elaborados por cada instituição ou órgão integrante do SISPED, diretamente com a Secretaria-Geral.

O planejamento estratégico setorial utiliza, portanto, um método adaptado às peculiaridades do setor de defesa, possuindo como características básicas: a adequação, a simplicidade e o foco no resultado.

5. MÉTODO

O método do planejamento estratégico setorial percorre 07 (sete) fases, a saber:

- 1ª - Identidade Estratégica (Missão, visão de futuro e valores);
- 2ª - Análise Estratégica (Cenários de defesa e diagnósticos);
- 3ª - Política Setorial de Defesa (PSD);
- 4ª - Estratégia Setorial de Defesa (ESD);
- 5ª - Plano Estratégico de Defesa (PED);
- 6ª - Orçamentação; e
- 7ª - Acompanhamento, Avaliação e Revisão.

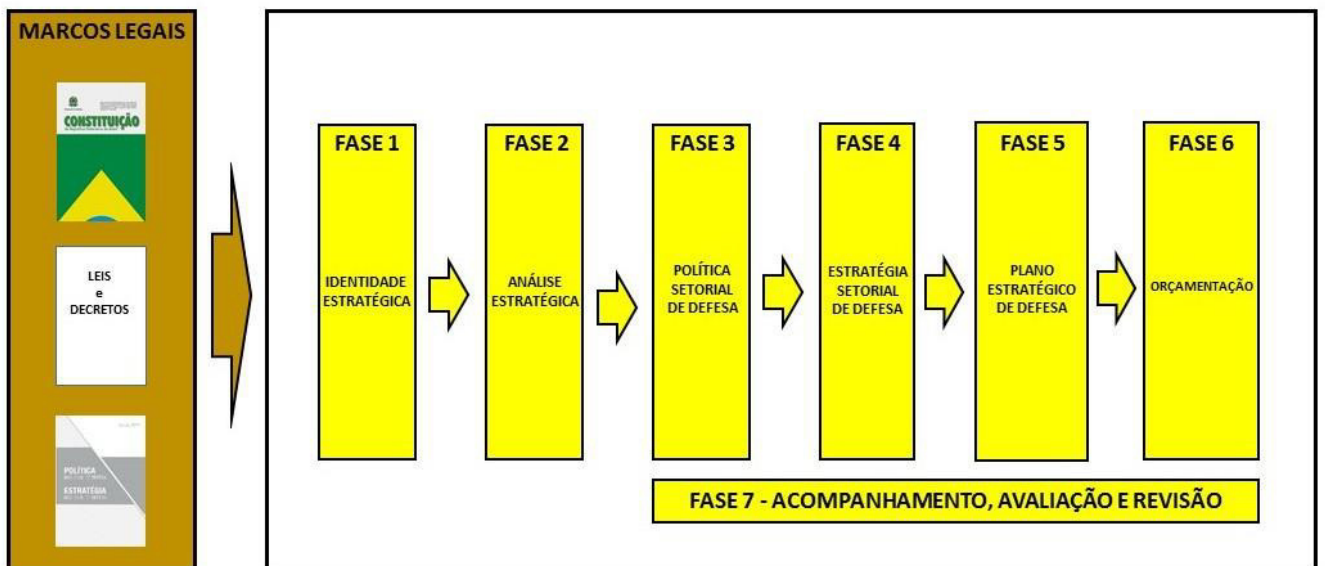


Figura 1 - Método de planejamento estratégico setorial - Fases

Observa-se que o planejamento estratégico setorial ocorre como um processo dinâmico e contínuo de governança e gestão estratégica, compreendendo, portanto, a elaboração do planejamento, o acompanhamento de sua execução, o processo de avaliação que inclui a medição do desempenho e a comparação entre o que foi previsto e o executado, e a sua revisão, ou seja, um ciclo PDCA (planejar, executar, checar e ajustar) de melhoria contínua.

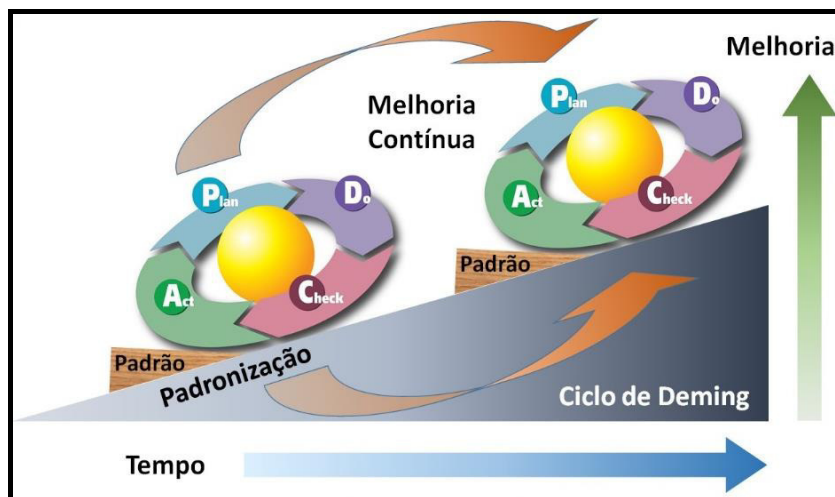


Figura 2 - Salto estratégico
Fonte: www.advanceconsultoria.com

5.1 - FASE 1 - IDENTIDADE ESTRATÉGICA

a) Missão

A missão representa a razão de ser do setor de defesa. Significa seu dever, sua obrigação e seu papel na sociedade. Deve ser definida e enunciada, atendendo às entregas identificadas nos ambientes externo nacional e internacional.

A partir da análise dos marcos legais, considerando as condicionantes neles identificadas, elabora-se o enunciado da missão de forma clara, concisa e objetiva, a fim de que todos os integrantes do setor de defesa compreendam com precisão a missão e se comprometam com ela.

Como a missão está diretamente relacionada ao papel institucional, ela é mais perene ao longo do tempo, assim, infere-se que não haverá mudanças frequentes no seu enunciado, somente ocorrendo caso haja modificações significativas ou de grande impacto nos marcos legais ou na conjuntura.

A partir da missão estabelecida para o setor de defesa, cada instituição ou órgão integrante do SISPED estabelecerá sua própria missão, que estará alinhada estrategicamente com a missão do setor, contribuindo, assim, para sua execução.

b) Visão de futuro

A visão de futuro expressa uma situação futura desejada pela instituição, ambiciosa, mas passível de ser alcançada. Estabelece a imagem da organização quando da realização de seus propósitos no futuro, ou seja, aquilo que realmente ela deseja ser.

O objetivo de se definir a visão de futuro é o de criar uma situação desafiadora, que motive todos os integrantes do setor de defesa e propicie um salto estratégico (ver Figura 2) na busca da efetividade no cumprimento da missão em um determinado contexto futuro.

A clara definição da visão de futuro contribuirá para a elaboração de objetivos estratégicos, estratégias e ações estratégicas que, se efetivados, permitirão alcançar a situação futura desejada.

O planejamento estratégico setorial estabelecerá uma visão de futuro a ser alcançada, no mínimo, a médio prazo (doze anos), ou seja, o período abrangido por 03 (três) PPA. Quanto aos planejamentos subsetoriais, no âmbito das Forças Armadas e da ESG, as visões de futuro poderão ter um horizonte temporal adequado, segundo a metodologia própria de cada uma.

c) Valores

São o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica. São os padrões da instituição, incorporados à sua maneira de agir e à sua cultura. Norteiam sua vida cotidiana e suas ações, são os pilares que sustentam a instituição e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as relações nos ambientes interno e externo.

No planejamento estratégico setorial serão definidos os valores essenciais ao setor de defesa, dos quais derivam outros valores institucionais.

5.2 - FASE 2 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

Esta fase do método, a partir da qual se começa a estabelecer considerações sobre a gestão de riscos, é constituída por três subfases: estudo dos cenários de defesa, elaboração dos diagnósticos estratégicos e estabelecimento das implicações para a defesa.

a) Estudo dos cenários de defesa

Os cenários de defesa são documentos elaborados por meio de utilização de metodologia prospectiva, em um ambiente temporal de médio e longo prazos, com a finalidade de identificar fatos e situações conjunturais e/ou estruturais, relacionados à Defesa Nacional, cujas possíveis evoluções venham a impactar as atribuições constitucionais e legais do Ministério da Defesa e das Forças Armadas. São utilizados por todos os sistemas de planejamento integrantes do SISPED.

O EMCFA coordena os trabalhos de elaboração e acompanhamento dos cenários de defesa, cabendo à Escola Superior de Guerra (ESG), em coordenação com as Forças Singulares, a elaboração dos

documentos. Para isso, a ESG emprega as estruturas adequadas para a efetiva participação nos trabalhos de elaboração e acompanhamento dos cenários, inclusive com a participação de especialistas.

A partir dos cenários de defesa poderão ser elaborados outros cenários específicos ou análises estratégicas ou de inteligência, em função das necessidades de cada sistema de planejamento.

Os cenários de defesa são ferramentas fundamentais para a consecução das atividades do planejamento estratégico setorial, devendo, portanto, serem estudados e analisados minuciosamente. A partir deles, é possível visualizar caminhos prováveis a serem seguidos, que permitem a elaboração de um planejamento estratégico mais assertivo e coerente com os contextos futuros.

b) Elaboração dos diagnósticos estratégicos

Os diagnósticos estratégicos serão elaborados por cada sistema de planejamento integrante do SISPED, considerando a cadeia de valor setorial e a sua própria cadeia de valor. Consistem em análises dos ambientes interno e externo, a fim de levantar fatores que possam influenciar o cumprimento de sua missão.

A análise do ambiente interno consiste em identificar pontos fortes e pontos fracos (oportunidades de melhorias) presentes nos macroprocessos setoriais e em cada sistema. Representa um esforço de ampliação do conhecimento sobre a *performance*, os integrantes, os produtos e serviços, a estrutura organizacional e as relações internas.

A análise do ambiente externo resume-se em estudar a relação com esse ambiente e identificar variáveis (oportunidades e ameaças), no contexto externo nacional e internacional.

Quanto às oportunidades, podem ser entendidas como condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis pelos sistemas, capazes de fomentar circunstâncias favoráveis ao cumprimento da missão institucional.

Em relação às ameaças, são oriundas de variáveis externas não controláveis, que podem criar condições desfavoráveis ao cumprimento da missão institucional.

Os fatores internos e externos levantados na elaboração do diagnóstico estratégico devem ser integrados por meio de uma matriz *SWOT (FOFA)*, *brainstorming* ou outra ferramenta julgada mais adequada pelo respectivo sistema de planejamento.

Considerando que os dados contidos nos diagnósticos estratégicos podem ser sigilosos ou de natureza sensível, os documentos devem ser de acesso restrito.

c) Estabelecimento das implicações para a defesa

Implicações são medidas de natureza estratégica que irão contribuir para a formulação de objetivos estratégicos, estratégias e ações estratégicas.

Surgem a partir da interação realizada entre os fatores internos e externos levantados nos diagnósticos estratégicos e da análise dos cenários de defesa.

Podem colaborar, também, com o levantamento de capacidades militares necessárias para que as Forças Singulares cumpram suas missões com efetividade, em conformidade com o estabelecido na Missão e na Visão de futuro.

5.3 - FASE 3 - POLÍTICA SETORIAL DE DEFESA

A Política Setorial de Defesa (PSD) é o documento que estabelece, no âmbito do setor de defesa, os objetivos estratégicos setoriais que permitirão concretizar a visão de futuro no horizonte temporal estabelecido pelo planejamento estratégico e contribuir para a implementação das ações estratégicas previstas na Estratégia Nacional de Defesa.

Nesta fase, são estabelecidos os Objetivos Setoriais de Defesa (OSD), bem como metas e indicadores associados que possibilitem o acompanhamento e a avaliação do desempenho previstos na fase 7 (sete) do planejamento estratégico setorial: Acompanhamento, avaliação e revisão.

Elabora-se, também, nesta fase, o mapa estratégico, que é a representação gráfica da grande estratégia definida para que o setor de defesa possa alcançar a sua visão de futuro.

A partir da 3ª fase, o método permite o início da integração do Planejamento Estratégico Militar (PEM), sob a responsabilidade do EMCFA, com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), a cargo da ASPLAN. O primeiro está voltado para o preparo e emprego das Forças e objetiva a construção das capacidades militares necessárias ao cumprimento da destinação constitucional das Forças Armadas. O Institucional visa potencializar fatores críticos de sucesso e criar ou aperfeiçoar as condições de apoio necessário ao desenvolvimento dos processos finalísticos do setor de defesa.

Uma síntese dos objetivos estratégicos militares e os objetivos estratégicos institucionais conformarão os objetivos estratégicos setoriais, que comporão a Política Setorial de Defesa (PSD), assim como o mapa estratégico, permitindo, assim, a integração do PEM com o PEI.

5.4 - FASE 4 - ESTRATÉGIA SETORIAL DE DEFESA

Nesta fase, são elaboradas estratégias e ações estratégicas para cada objetivo estratégico setorial da PSD definidos na Fase 3. Elas correspondem a caminhos que serão seguidos e ações a serem implementadas para se concretizar os objetivos estratégicos, bem como para potencializar os pontos fortes e aproveitar oportunidades levantadas na Fase 2, considerando o contexto estabelecido pelos cenários de defesa.

As estratégias e ações estratégicas setoriais compõem o documento denominado Estratégia Setorial de Defesa (ESD), que será utilizado pelos planejamentos decorrentes na busca do desejável alinhamento estratégico.

5.5 - FASE 5 - PLANO ESTRATÉGICO DE DEFESA (PED)

Nesta fase, será elaborado o Plano Estratégico de Defesa (PED), que é o produto final do planejamento estratégico setorial. Em verdade, o PED é um portfólio de planos, constituído pelos planos estratégicos elaborados por cada Força Singular e os planos de gestão referentes aos órgãos do Ministério da Defesa, que consubstanciam ações e metas referentes aos objetivos estratégicos de cada sistema de planejamento, considerando a periodicidade mínima do PPA.

5.6 - FASE 6 - ORÇAMENTAÇÃO

A partir das prioridades estabelecidas nos planos estratégicos e nos planos de gestão, cada instituição ou órgão realizará, junto à Secretaria-Geral do Ministério da Defesa, ações que objetivam orçar cada plano estratégico ou de gestão, visando elaborar as diversas propostas orçamentárias, de acordo com o art. 12 da LC 97/99. Essas propostas poderão ser ajustadas em razão da disponibilidade orçamentária.

5.7 - FASE 7 - ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E REVISÃO

Nesta fase, serão realizadas ações que permitam acompanhar, medir, avaliar e retroalimentar o processo de planejamento estratégico setorial e, se for o caso, realizar a correção ou ajuste de objetivos, estratégias, ações estratégicas e metas, a fim de se buscar alcançar a visão de futuro dentro do prazo estabelecido.

O estabelecimento de indicadores estratégicos torna-se fundamental para realização da medição de desempenho, considerando o cumprimento e avaliação das metas estabelecidas.

É importante, também, realizar as reuniões de avaliação da estratégia (RAE-Setorial), coordenadas pela ASPLAN, que permitirão o acompanhamento e a avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e das estratégias estabelecidas no planejamento estratégico setorial e, se for o caso, implementar os ajustes necessários.

6. GOVERNANÇA SETORIAL

As peculiaridades do setor de defesa, a complexidade dos sistemas de planejamento integrantes do SISPED e as condicionantes estabelecidas nos marcos legais fazem com que haja necessidade de uma instância superior de governança para direcionar e aprovar o planejamento estratégico setorial, a fim de propiciar efetividade à governança setorial.

7. CICLO DE PLANEJAMENTO SETORIAL

Ano	A-3 2017, 2021, 2025, ...	A-2 2018, 2022, 2026, ...	A-1 2019, 2023, 2027, ...	A 2020, 2024, 2028, ...
Governo Federal	---	---	Elaboração do PPA (1º ano de governo)	Entrada em vigor
Ministério da Defesa	Aprovação PSD e ESD	Aprovação PED	Orçamentação Planos de Gestão	Entrada em vigor
Forças Singulares	---	---	Orçamentação Planos Estratégicos	Entrada em vigor

Figura 3 - Ciclo de Planejamento

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de defesa, em virtude de condicionantes estabelecidas em marcos legais, constitui-se em um sistema complexo e de elevada relevância para o esforço nacional de defesa no âmbito da defesa nacional. Por isso, a efetividade no cumprimento da sua missão torna-se primordial para o Estado e a nação brasileira.

Diante da complexidade e da busca pelo alcance da visão de futuro, em um contexto futuro incerto, o planejamento estratégico setorial torna-se uma eficaz ferramenta para se manter a efetividade no cumprimento da missão.

O comprometimento de todos os integrantes do setor de defesa com a concretização do planejamento estratégico setorial torna-se, pois, fator essencial para o seu sucesso e contribuirá para a manutenção de sua relevância, para a preservação da soberania nacional e defesa dos interesses primordiais da nação brasileira.

GLOSSÁRIO

Alinhamento estratégico - Articulação de um planejamento estratégico com seus correspondentes superiores e inferiores, com a necessária flexibilidade, sem caracterizar subordinação.

Ameaças - São forças ambientais que não estão sob controle de uma organização ou instituição, que podem criar dificuldades ou obstáculos à execução da estratégia organizacional, mas que, se devidamente estudadas e consideradas, podem ser evitadas ou gerenciadas, desde que identificadas em tempo hábil. São relacionadas a variáveis externas e atores externos.

Análise do ambiente interno - Análise voltada para o ambiente interno de uma organização, que visa proporcionar um maior conhecimento de sua realidade e identificar pontos fortes e fracos.

Análise do ambiente externo - Análise que busca identificar tudo aquilo que, não pertencendo ao sistema organizacional em estudo, interage com ele e de alguma forma pode se constituir em oportunidades e/ou ameaças.

Cadeia de valor - É um modelo de estruturação dos macroprocessos desenvolvidos pelas organizações. No setor de defesa, existe uma cadeia de valor setorial que estrutura os processos que permeiam a administração central do MD e as Forças Singulares, sendo que, além disso, cada instituição ou órgão que integra o SISPED também possui sua própria cadeia de valor.

Cenários prospectivos - Descrição coerente de situações e contextos futuros e do fluxo dos acontecimentos que permitam passar da situação de origem a uma situação futura.

Diagnóstico estratégico - O diagnóstico estratégico proporciona ao gestor informações básicas e pertinentes para verificação das vantagens do planejamento estratégico, por meio do tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta é a fase do processo de elaboração do planejamento que tem o objetivo de revelar qual a situação real da organização, de acordo com fatores internos e externos.

Diretriz - Conjunto de instruções ou prescrições, visando definir metas, orientar a ação, fixar prioridades ou regular a conduta para a consecução de uma atividade.

Efetividade - Relação entre os resultados alcançados e os efeitos estratégicos obtidos.

Eficácia - Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados.

Gestão de riscos - Processo conduzido em uma organização, aplicado para identificar eventos capazes de afetá-la, e administrar riscos de modo a mantê-los compatíveis com os parâmetros que a organização admite em sua gestão estratégica, garantindo a possibilidade razoável do cumprimento dos seus objetivos estratégicos. Assim, medidas de tratamento de risco devem ser inseridas na gestão estratégica.

Gestão estratégica - É o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para que sejam alcançados os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Governança - Conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao emprego de recursos da organização estejam alinhadas com o planejamento estratégico e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Horizonte temporal - Período visualizado pelo planejamento estratégico, normalmente quantificado em anos.

Metas - Etapas quantificadas com prazos definidos, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Objetivos estratégicos - Situações ou efeitos desejados, em nível estratégico, que a organização pretende alcançar, que colaborarão para a concretização da visão de futuro estabelecida.

Oportunidades - São forças ambientais que não estão sob controle total de uma instituição, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. São relacionadas a variáveis externas e atores externos.

Planejamento estratégico - Processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do contexto futuro, tomar-se decisões atuais que envolvem riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Plano - Documento que consubstancia as decisões tomadas pelos decisores estratégicos. Visa à consecução de objetivos a serem alcançados em determinado período.

Plano de gestão - Documento integrante do portfólio do Plano Estratégico de Defesa (PED) que abrange um período de 04 (quatro) anos. Deve conter diretrizes, tarefas e metas pertinentes. É elaborado pelos órgãos pertencentes à administração central do Ministério da Defesa.

Plano estratégico - Documento elaborado pelas Forças Singulares, integrante do portfólio Plano Estratégico de Defesa (PED), que abrange um período, mínimo, de 04 (quatro) anos. Deve conter diretrizes, tarefas e metas pertinentes.

Pontos fortes - São características vantajosas controláveis pela instituição e relacionadas aos processos e recursos.

Pontos fracos - São características desvantajosas controláveis pela instituição e relacionadas aos processos e recursos.

Sistema - Instituição em seu sentido mais amplo, por quem e para quem o planejamento estratégico está sendo elaborado.