

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA CARREIRAS- 2018

PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Brasília - Julho 2018

Ariel Pares

Enap

Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

1 Desafios do Estado contemporâneo e reposicionamento da função planejamento e gestão

Modernização do Estado e o reposicionamento conceitual da função planejamento

2 Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governo

Um governo não pode ser melhor que o seu projeto

3 Planejamento em sociedades complexas e democráticas

O conflito de atores/interesses e o jogo social (planejamento situacional)

4 Planejamento e gestão estratégica para resultados

Do PPA ao planejamento de longo prazo para gerenciar incertezas e oportunidades

Como conceber um plano para orientar a gestão da organização, orientar as suas decisões

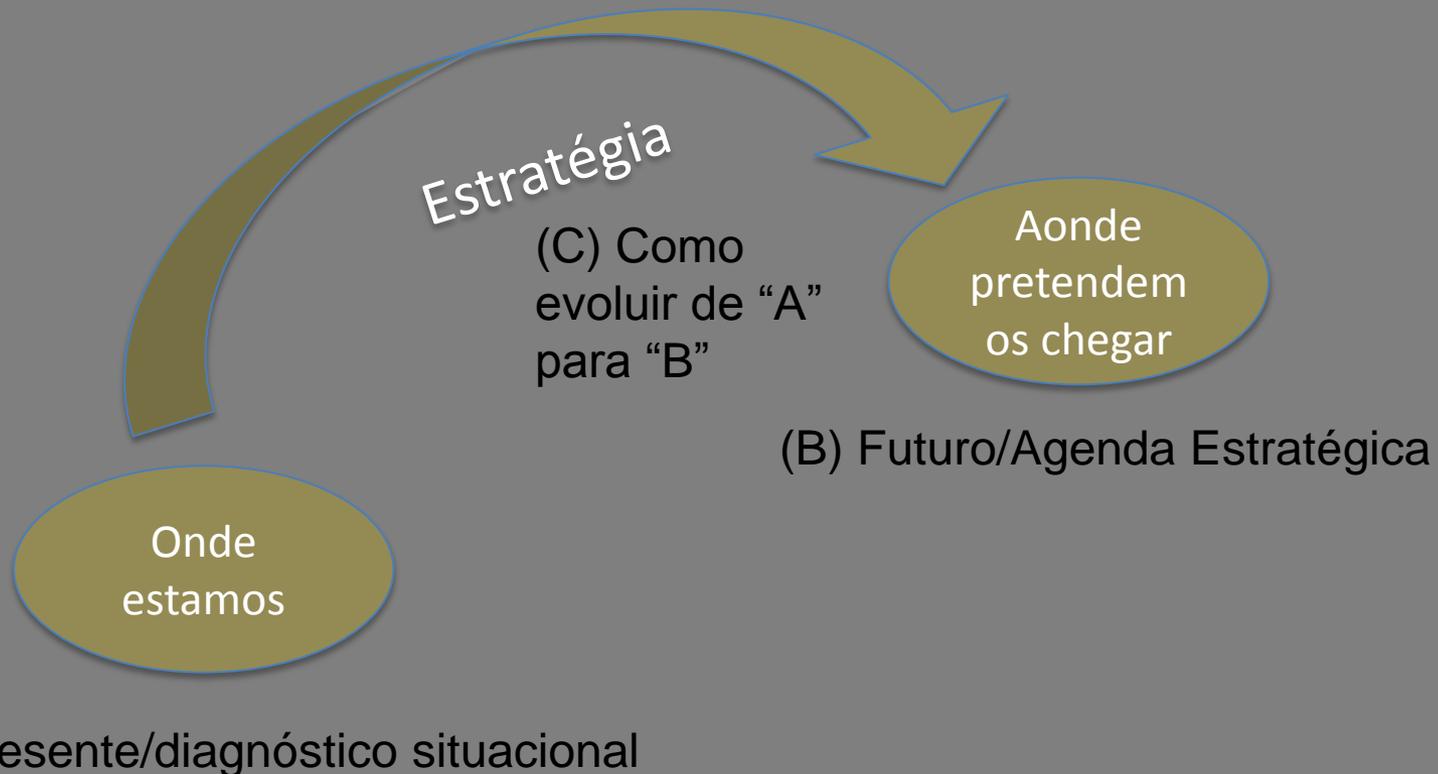


Planejamento em sociedades complexas e democráticas

Parte 1

Porque planejamento público? Porque sem plano nem estratégia não há governo

- Planejamento não é Plano; é processo técnico-político, desde a sua elaboração a sua implementação



Planejamento estratégico público (situacional) é sempre uma aposta: um plano necessário

❑ O **Planejamento Estratégico** é composto geralmente de 3 momentos:

1. Conjunto de **propósitos da organização**, geralmente formulados em forma de declaração sobre a organização-alvo:

- ✓ Missão
- ✓ Visão
- ✓ Valores/princípios

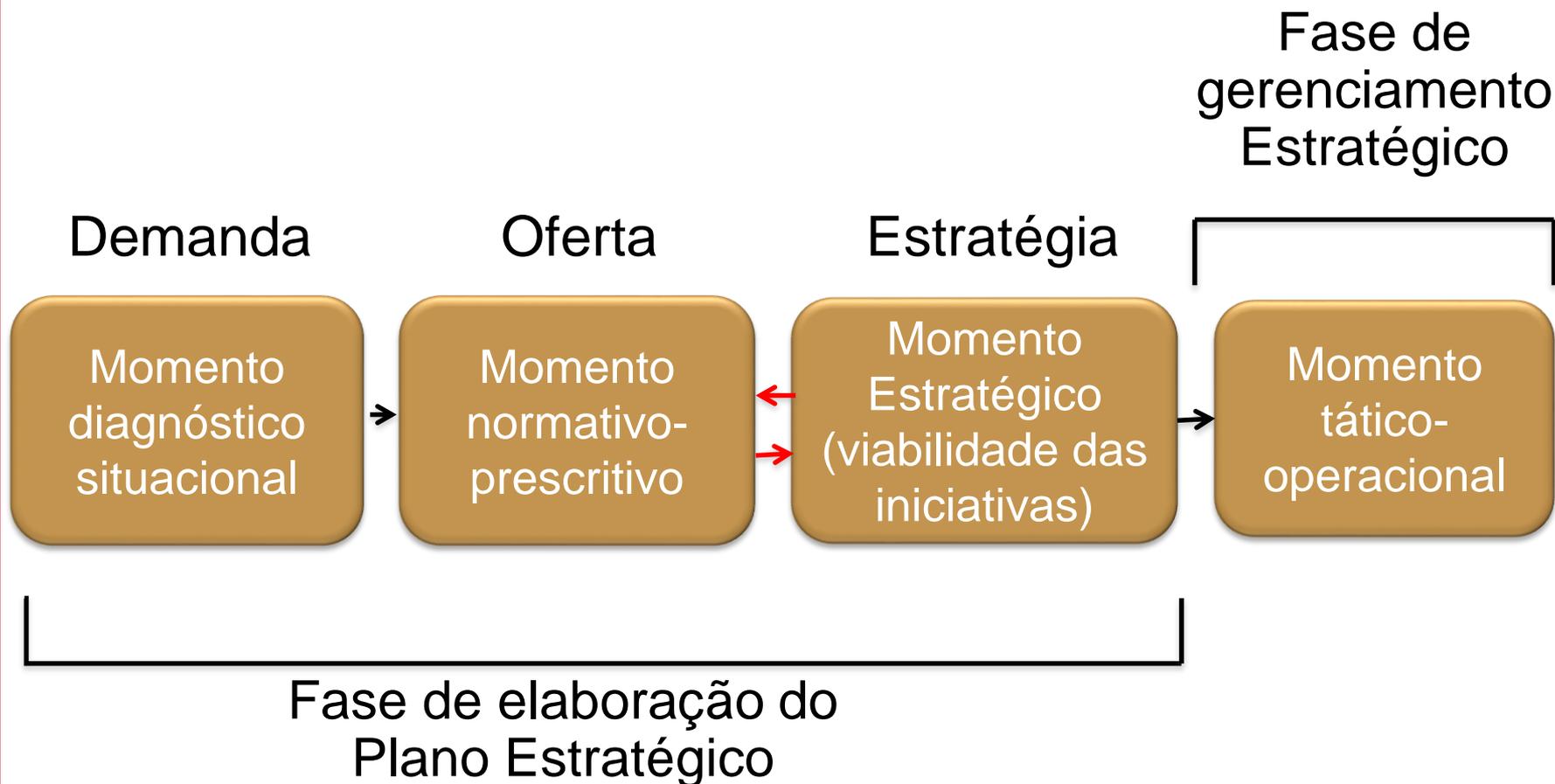
Referencial para a gestão de pessoas

Planejamento estratégico público (situacional) é sempre uma aposta: um plano necessário

2. Conjunto de **resultados (o plano)** a serem atingidos pela organização com os novos propósitos:
 - ✓ Objetivos estratégicos
 - ✓ Ações – produção de bens/serviços (valor público)
 - ✓ Resultados da organização - Metas de produção
 - ✓ Resultados na sociedade – indicadores de impacto
3. **Gerenciamento estratégico** – Gestão das decisões
 - ✓ Monitoramento, cobrança e avaliação
 - ✓ Antecipa riscos de execução – gestão de riscos
 - ✓ Agenda do dirigente – foco na sustentação do plano

Planejamento estratégico público (situacional) é sempre uma aposta: um plano necessário

- ❑ O planejamento e a gestão estratégica decompostos em quatro fases:



Diretrizes para o planejamento e gestão estratégica

- ❑ (1) Identificação clara do público-alvo ou partes interessadas da organização (**Mapa de Atores**) e elaboração do problema



Demanda

Momento
diagnóstico
situacional

Diretrizes para o planejamento e gestão estratégica

- ❑ (2) **Identificação clara dos resultados na sociedade**, tangíveis, **mensuráveis** e pactuados com as partes interessadas, obtidos por meio de entregas e seus processos de produção



Oferta

Momento
normativo-
prescritivo

Diretrizes para o planejamento e gestão estratégica

- ❑ (3) **Mobilização de recursos financeiros, materiais e jurídicos** – a organização mobiliza recursos, parceiros, fornecedores, colaboradores para construir uma rede de trabalho voltada à implementação e busca de resultados na sociedade



Diretrizes para o planejamento e gestão estratégica

- ❑ (3) **Modelo de gestão de pessoas** – Atitude empreendedora, criatividade, sentido de missão e comportamento ético, profissionalização e valorização das pessoas, desenvolvimento das pessoas que conduzem as ações e processos



Estratégia

Momento Estratégico
(viabilidade das iniciativas)



Diretrizes para o planejamento e gestão estratégica

- ❑ (4) **Gerenciamento intensivo em tempo real** – postura gerencial intensiva da organização para antecipar problemas, resolvê-los e atingir os resultados no prazo



Estratégia

Momento Estratégico
(viabilidade das iniciativas)

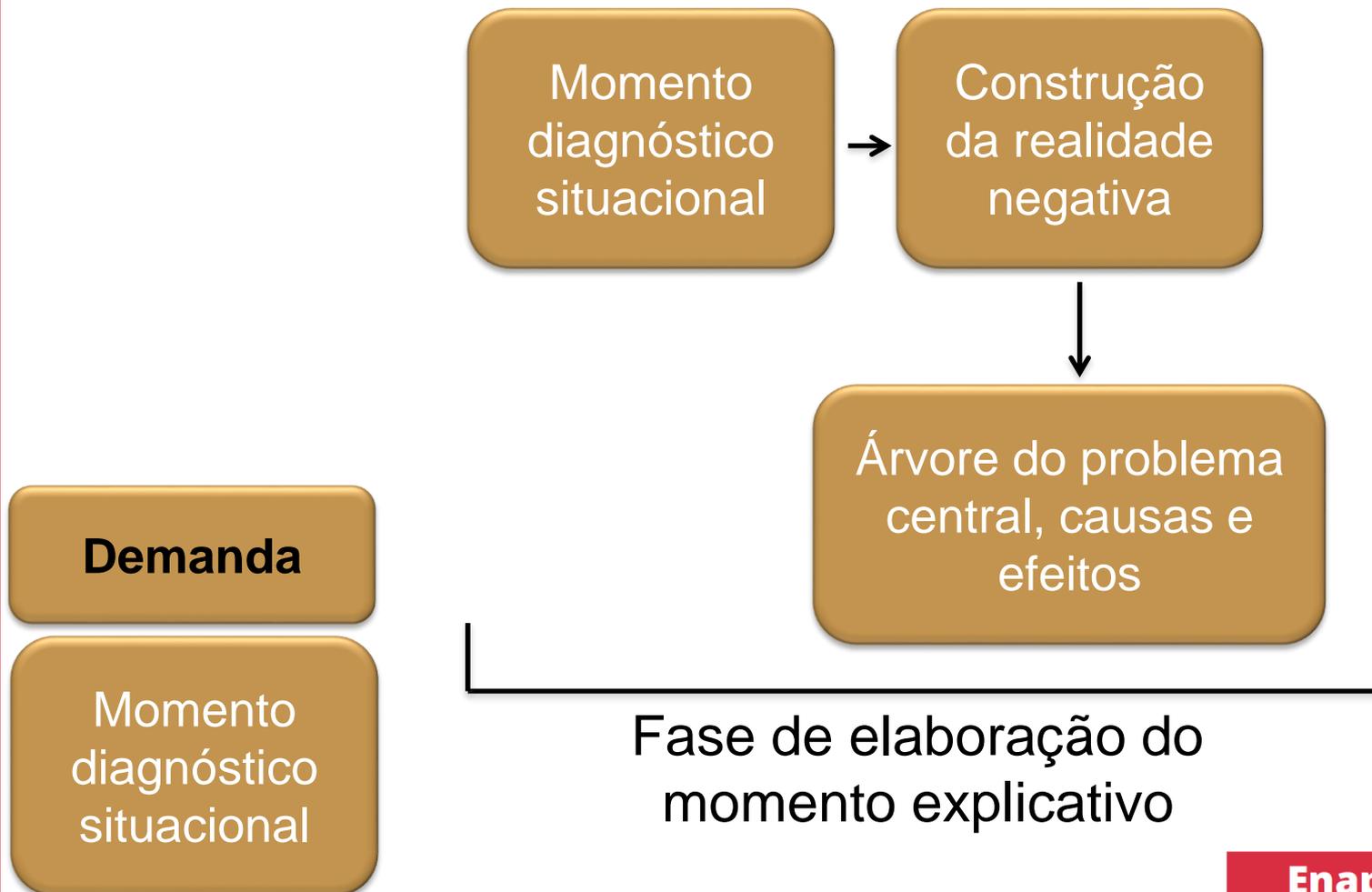


Momento do diagnóstico situacional: tarefa de compreender a realidade, identificando os problemas que o dirigente público e os demais atores sociais declaram e descrevem - **demanda**



Planejamento em sociedades complexas e democráticas Parte 2

Desenho do plano: momento diagnóstico situacional



Porque diagnóstico situacional?

- ❑ A **solução puramente técnica** não é mais racional que a **política**
- ❑ O **especialista** tem uma visão unidimensional, respaldada pelo campo científico, não tem projeto, nem é homem de ação: sua função é prover conhecimento
- ❑ O **ator social** capta a realidade do ponto de vista da sua situação social, tem o seu projeto e age em função deste compromisso
- ❑ O **dirigente político** capta a realidade do ponto de vista do seu compromisso de campanha, do projeto vencedor



Porque diagnóstico situacional?

- ❑ Cabe perguntar-se porque há outras formas de explicar o problema e sua solução, de representar a realidade, isto é **entender o outro** (ponto central da formação do gestor)
- ❑ A **participação dos atores** produzindo fatos políticos, sociais, econômicos etc. **não assegura coerência automática do resultado social global**



Porque diagnóstico situacional?

- ❑ É preciso **racionalidade tecnopolítica central** para conduzir o sistema social rumo a níveis de bem estar social mais elevados. Ela possui **três variáveis**:
 1. O dirigente deve ter **projeto e direcionalidade**
 2. A **racionalidade do dirigente** está na visão multidimensional e na capacidade para governar
 3. A **racionalidade do ator social** que busca um consenso, entre as partes, sobre o problema e a solução, seu compromisso é com a mudança, não com o conhecimento



Porque diagnóstico situacional?

- ❑ O conceito de diagnóstico situacional se diferencia do diagnóstico tradicional em 4 pontos:
 1. O conceito de situação obriga a **determinar quem explica e porque**, qual a sua posição no jogo social
 2. Uma mesma realidade pode ser **explicada de forma diferente**, porque os **atores do jogo social estão em situação social diferente**, com propósitos diferentes



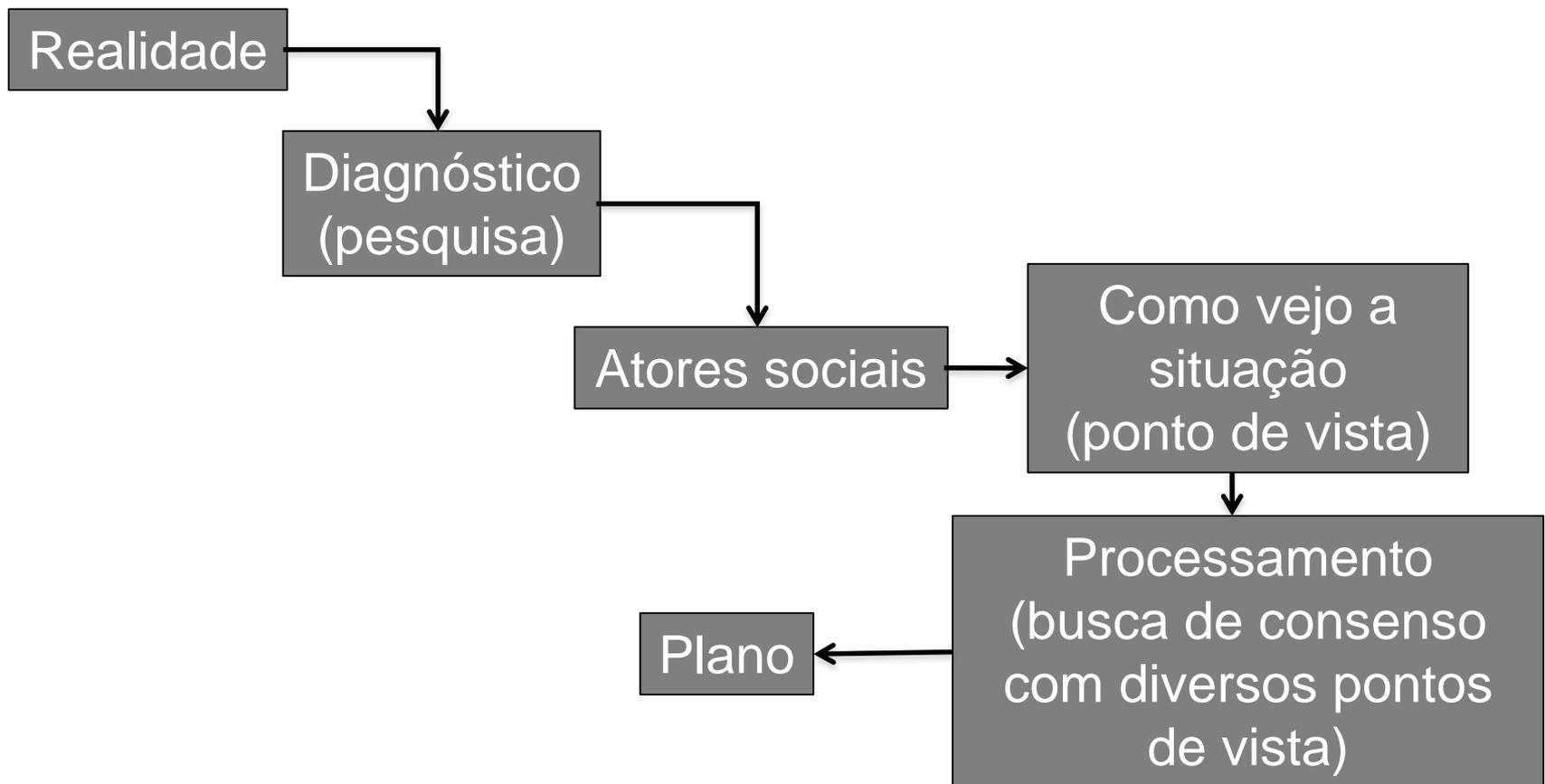
Porque diagnóstico situacional?

3. Se ignoro a explicação do outro ou lhe atribuo a minha, é impossível jogar bem e ser um bom estrategista:

“Como sou o segundo a jogar, o senhor é obrigado a se preocupar com a minha explicação, como eu com a sua”
4. A categoria “**situação**” permite compreender a **assimetria das explicações** no jogo social e valorizar a análise estratégica para chegar a uma **situação síntese**, com poucos perdedores e muitos ganhadores

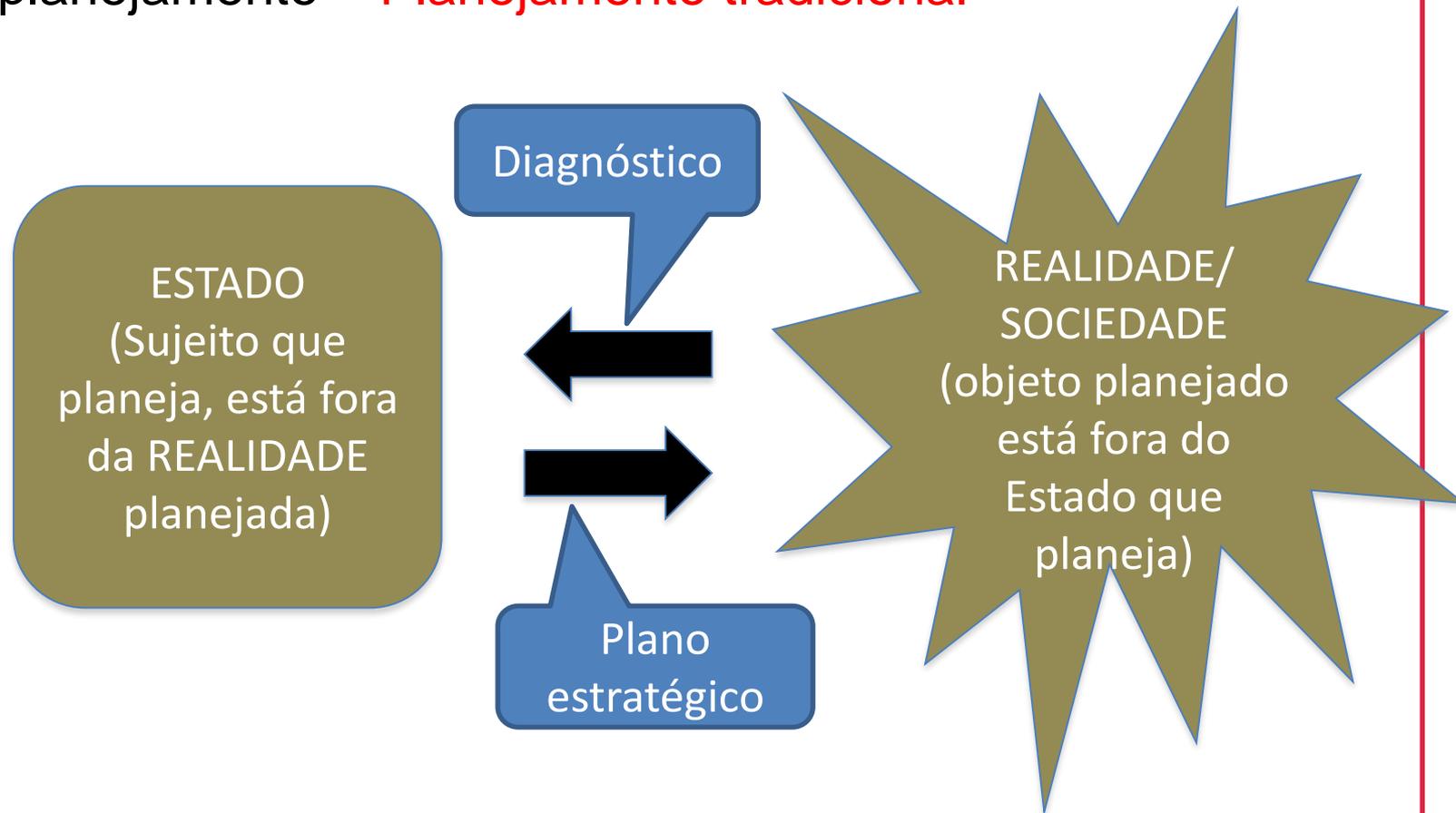
Porque diagnóstico situacional?

❑ Do diagnóstico, como matéria prima, ao problema :



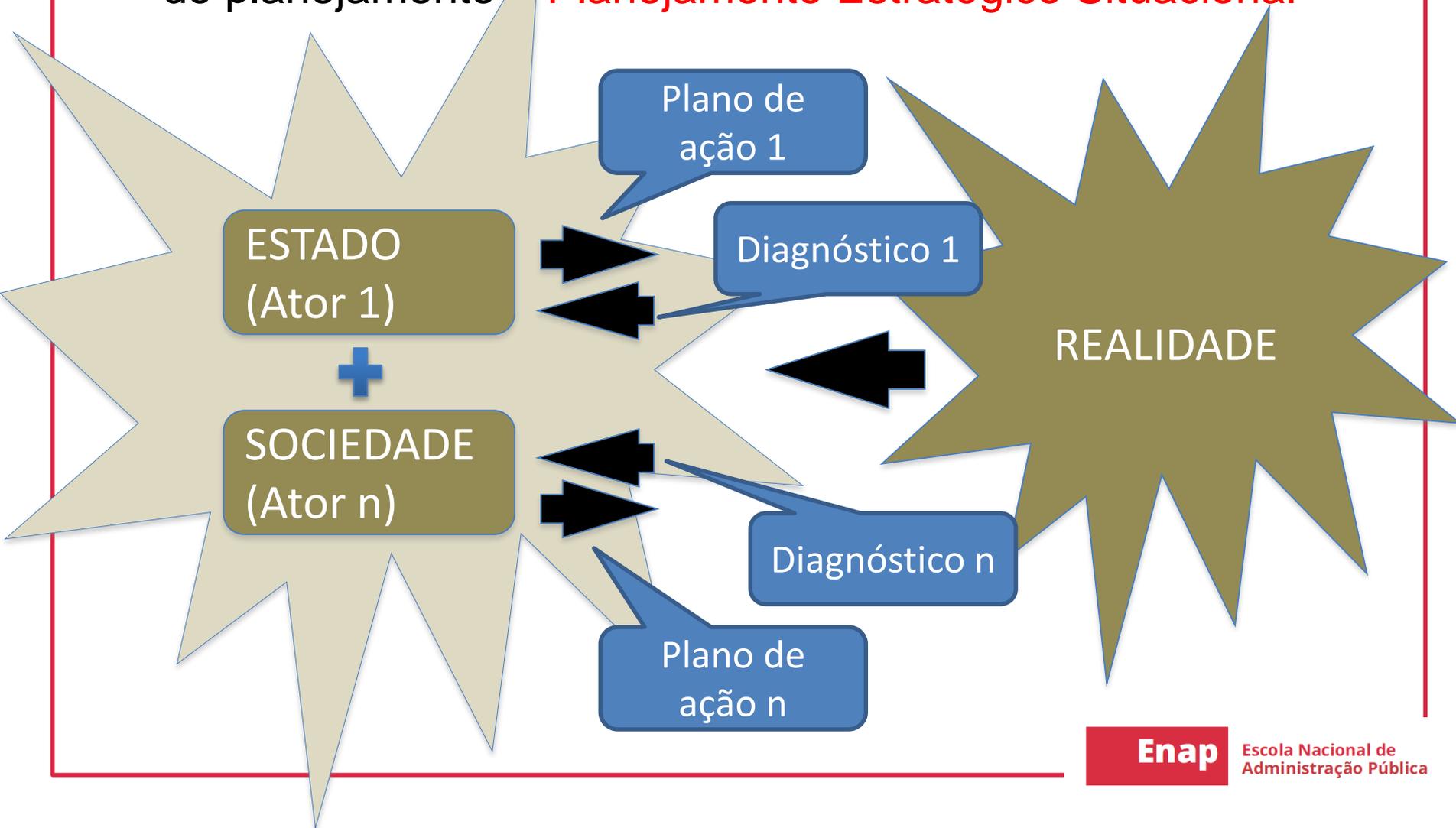
Diagnóstico ou problematização

- ❑ A principal diferença entre eles está na relação ator e o objeto do planejamento – **Planejamento tradicional**



Diagnóstico ou problematização

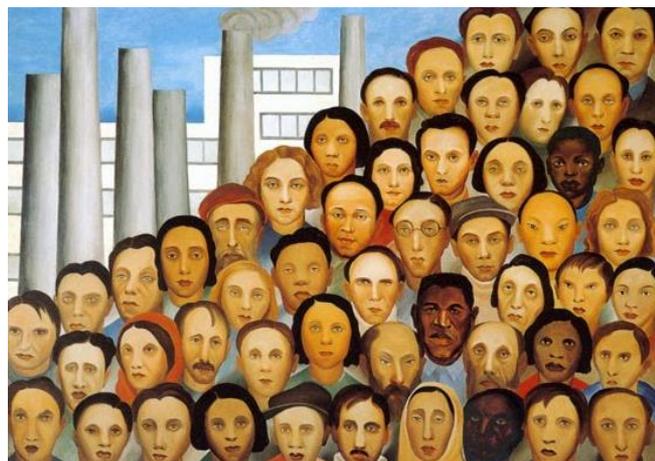
- ❑ A principal diferença entre eles está na relação ator e o objeto do planejamento – **Planejamento Estratégico Situacional**



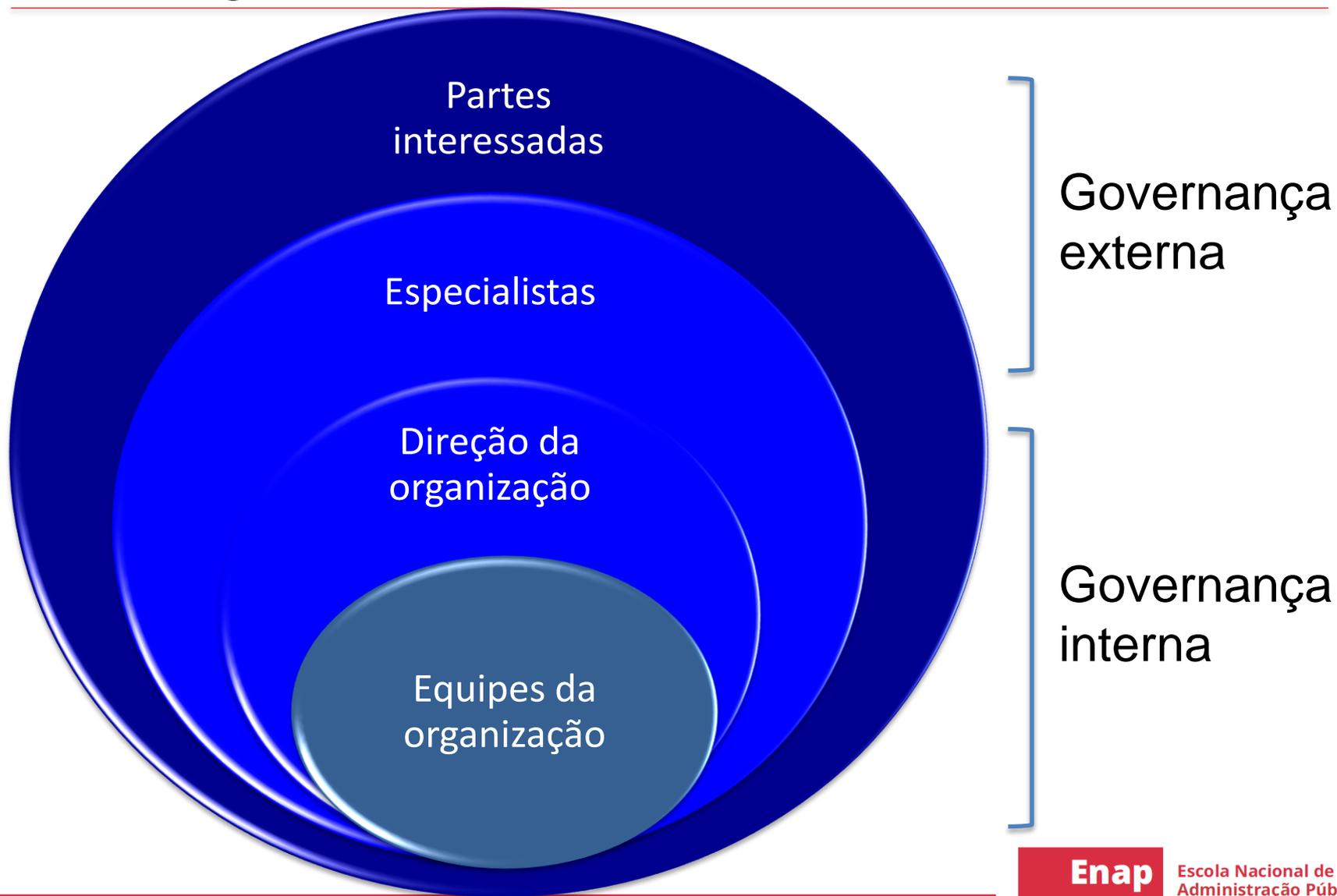
Desenho do plano: momento diagnóstico situacional

- ❑ **Diagnóstico situacional** – Para sua realização exige duas pré-condições:
 - **Mapa de atores** ou partes interessadas: coletivo para apoiar a construção do diagnóstico situacional
 - **Identificação e seleção de problemas** e suas causas mais críticas, a chamada explicação situacional: a **demanda**

Mapa de Atores Sociais ou das partes interessadas, são parte constitutiva do Plano Estratégico e parte central do padrão de governança externa à organização que se deseja fixar na implementação do plano - **Modelo de Coalizões de Defesa** como referencial teórico

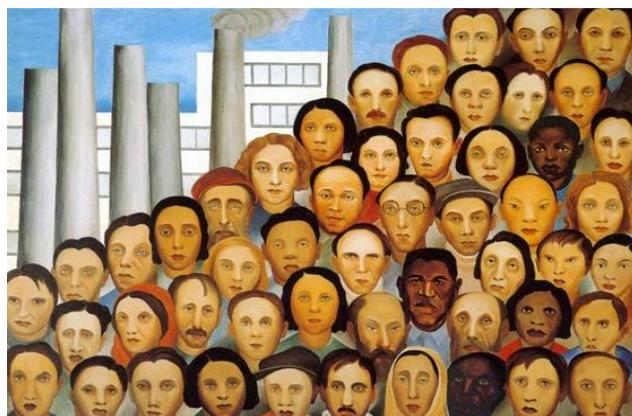


Atores relevantes na construção da agenda estratégica



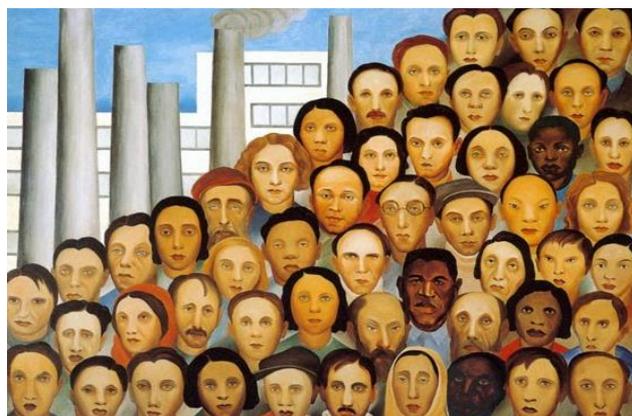
Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ Atores relevantes para a política pública são aqueles que têm **capacidade de influenciar**, direta ou indiretamente, **o conteúdo e os resultados da política pública**: influenciam a opinião pública; influenciam a agenda de prioridades; estudam e elaboram propostas, tomam decisões e transformam ideias em ações



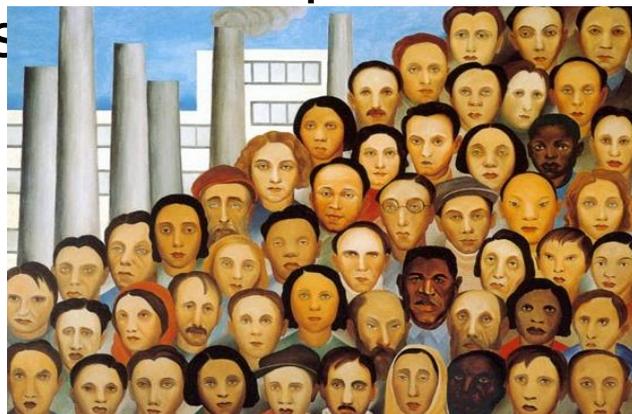
Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ Na **sociedade**: especialistas, movimentos sociais e organizações com **papel na arena social e política**
- ❑ No **âmbito da organização**: todos os que detêm responsabilidades na cadeia de valor das entregas e **influenciam no desempenho** dos resultados



Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ **Seleção das partes interessadas:** exige inteligência organizacional, para identificar os atores sociais relevantes:
- ❑ **Caracterização das partes interessadas** – análise de atores:
 - **Interesses** e **motivos** dos atores sociais (mapa)
 - **Comportamento** de cada ator social (negociador, beligerante etc. (escala de 0 a 5)
 - **Potencial** de cada ator para **influenciar** as partes interessadas



Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ **Análise dos envolvidos mirando a implementação do plano e não apenas a sua elaboração:**
 - ✓ Identificar as expectativas dos envolvidos?
 - ✓ Verificar como a agenda estratégica irá se comportar em relação aos envolvidos
- ❑ Definição do modelo de governança com as partes interessadas (**avaliação e ajustes no plano**)
- ❑ Definição do modelo de governança com as equipes da organização (**compromissos com metas**)
- ❑ Definição do modelo de governança ao nível da direção da organização (**decisões sobre agenda estratégica**)

Participação das partes interessada

- ❑ **Construção dos princípios de governança** relacionados à participação das partes interessadas: 3 variáveis

Grau de **influência entorno**

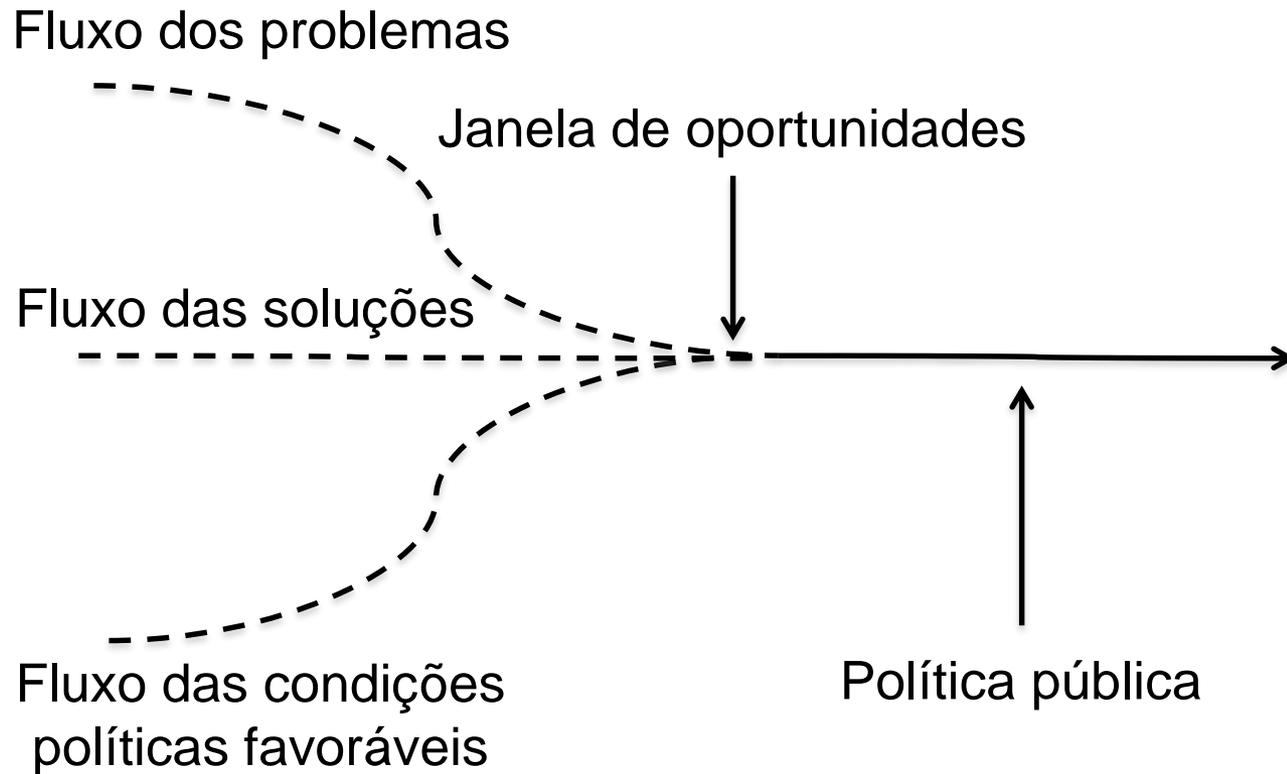
autorizativo: agenda estratégica a discutir

Resultados: depende da combinação ótima das 3 variáveis

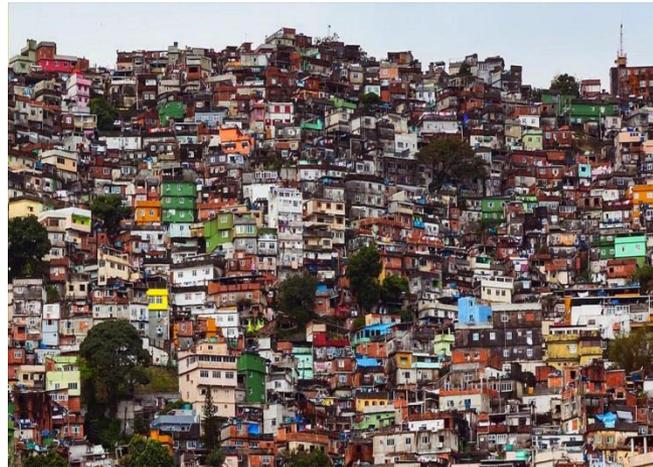
Acessibilidade: regras claras de representação

Tipo de **interação**: regras claras de participação/decisão/geração de confiança

Tomada de Decisões: Modelo de Fluxo Múltiplos



Identificação e seleção de problemas e suas causas,
a chamada explicação situacional: a **demanda**



Desenho do plano: momento diagnóstico situacional

- Identificação e seleção de problemas e suas causas mais críticas – chamada explicação situacional
 - Decorre da **análise da missão** da organização, definida nas suas normas
 - Definição do **problema central** entre muitos problemas descritos pelas partes interessadas
 - Problema de **alta capacidade transformadora**
 - Separação de problemas segundo a sua natureza: um **problema central para cada tema tratado pela organização**

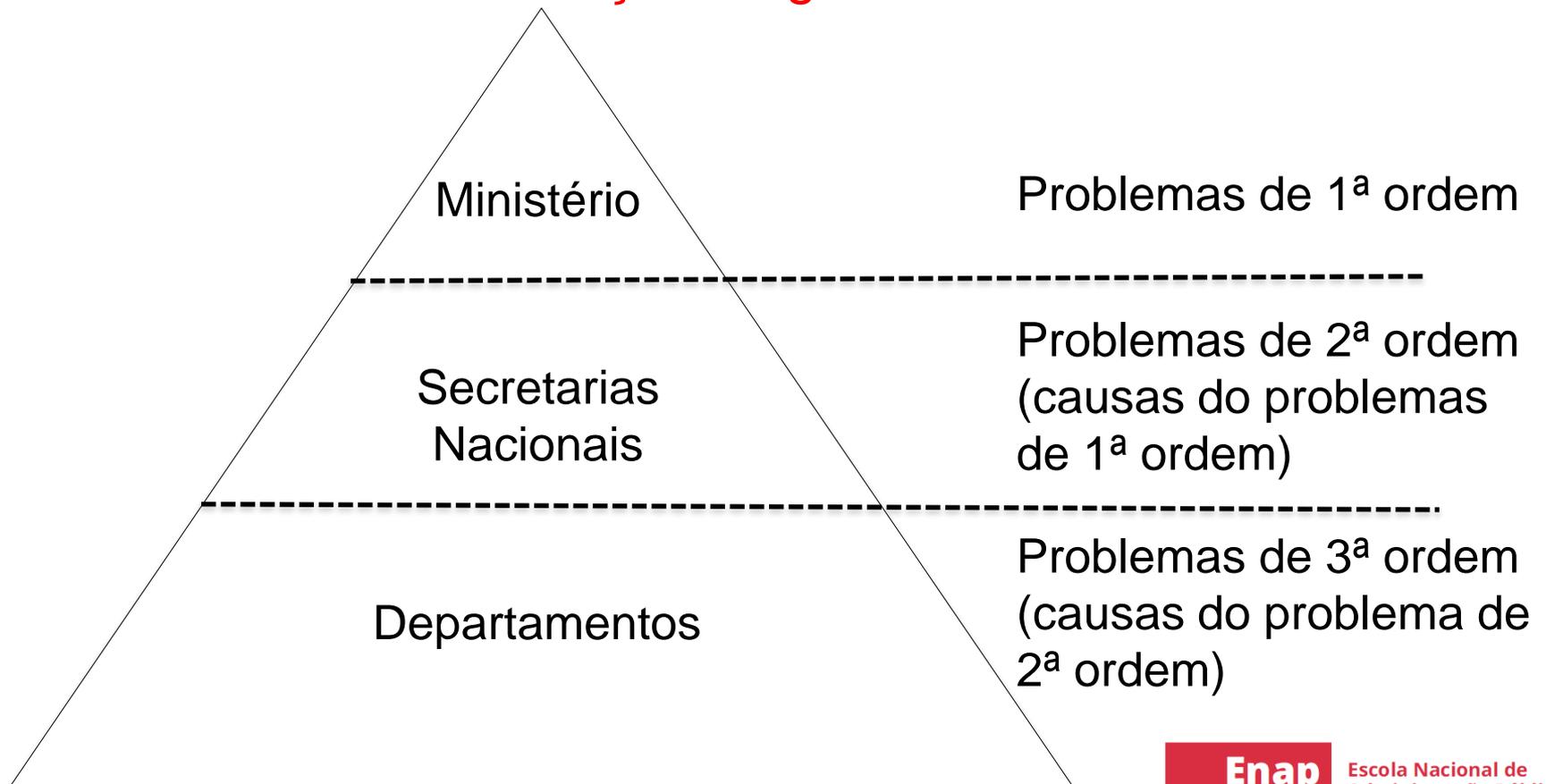
Árvore de problemas relevantes

- ❑ Cada unidade tem sua **árvore de problemas relevantes**, de acordo com sua posição hierárquica: o que permite **alinhamento em relação ao governo**



Árvore de problemas relevantes

- ❑ Cada unidade tem sua **árvore de problemas relevantes**, de acordo com sua posição hierárquica: o que permite **alinhamento em relação ao governo**



Modelo vertical de planejamento - Planos Plurianuais no Brasil a partir de 2003

Método e conceitos

Plano de Governo

Modelo de desenvolvimento

O macro problema concebido e equacionado em forma de modelo socioeconômico

Objetivos de Governo

Orientação Estratégica de Governo

Gestão Estratégica

Orientação Estratégica de Ministérios

Políticas Públicas



Operacional

Programas



Gestão Operacional

Escola Nacional de Administração Pública

Momento do diagnóstico situacional: trata da tarefa de compreender a realidade, identificando os problemas que o dirigente público e os demais atores sociais declaram e os descrevem



Planejamento em sociedades complexas e democráticas Parte 2A

Como processar problemas e soluções: 3 passos

1. Definir o conteúdo do **problema central** a partir de uma escolha de consenso dos múltiplos problemas relacionados inicialmente pelos atores
 - Numa organização pública cuja missão se realiza atacando diversos problemas na sociedade, de natureza distinta, exige identificar o **problema central para cada um desses problemas**, por ex.:
 - ✓ Ministério da Educação trata da educação infantil, ensino básico, ensino profissionalizante, ensino superior
 - ✓ Minas e Energia, trata de petróleo e gás, energia elétrica, mineração

Como processar problemas e soluções: 3 passos

2. Explicar como nasce e se desenvolve o problema central, isto é, **identificar a suas causas**
 - Gera-se uma **árvore do problema** central, separando causas de efeitos, tendo acima os efeito e abaixo as causas
 - As causas, numa organização grande, que processa varios problemas, devem ser trabalhadas como problemas de 2ª ordem, que deverão ser processadas pelas unidades abaixo na hierárquia da organização
 - Neste caso identificar as causas destes problemas de 2ª ordem, cada um destes problemas será uma nova árvore de problema

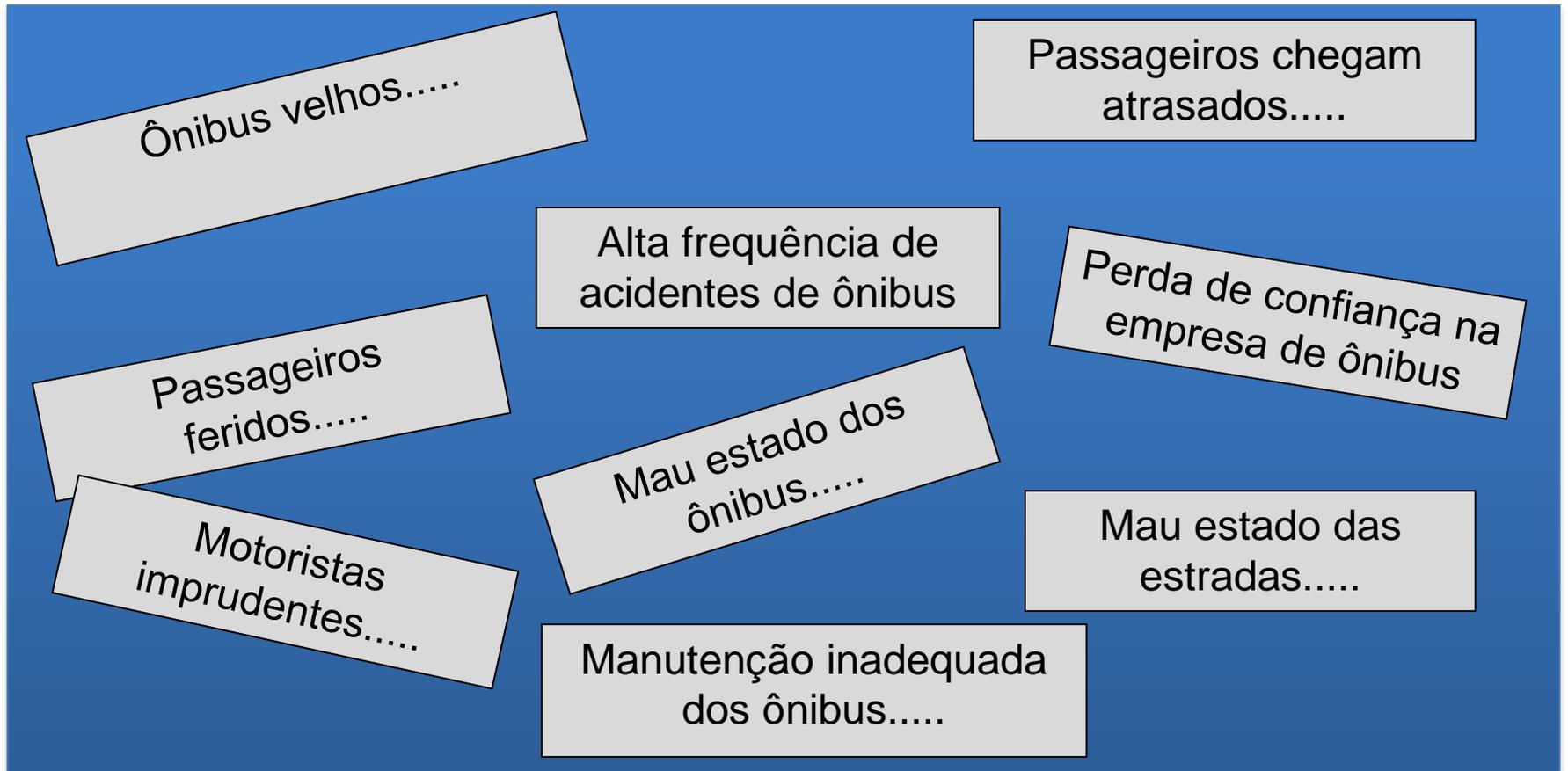
Como processar problemas e soluções: 3 passos

3. Desenhar a solução:

- Identificar e selecionar as principais causas geradoras do problema central
- Para cada causa, definir uma ação para sua eliminação
- Gera-se uma **árvore de soluções** com ações atacando as causas

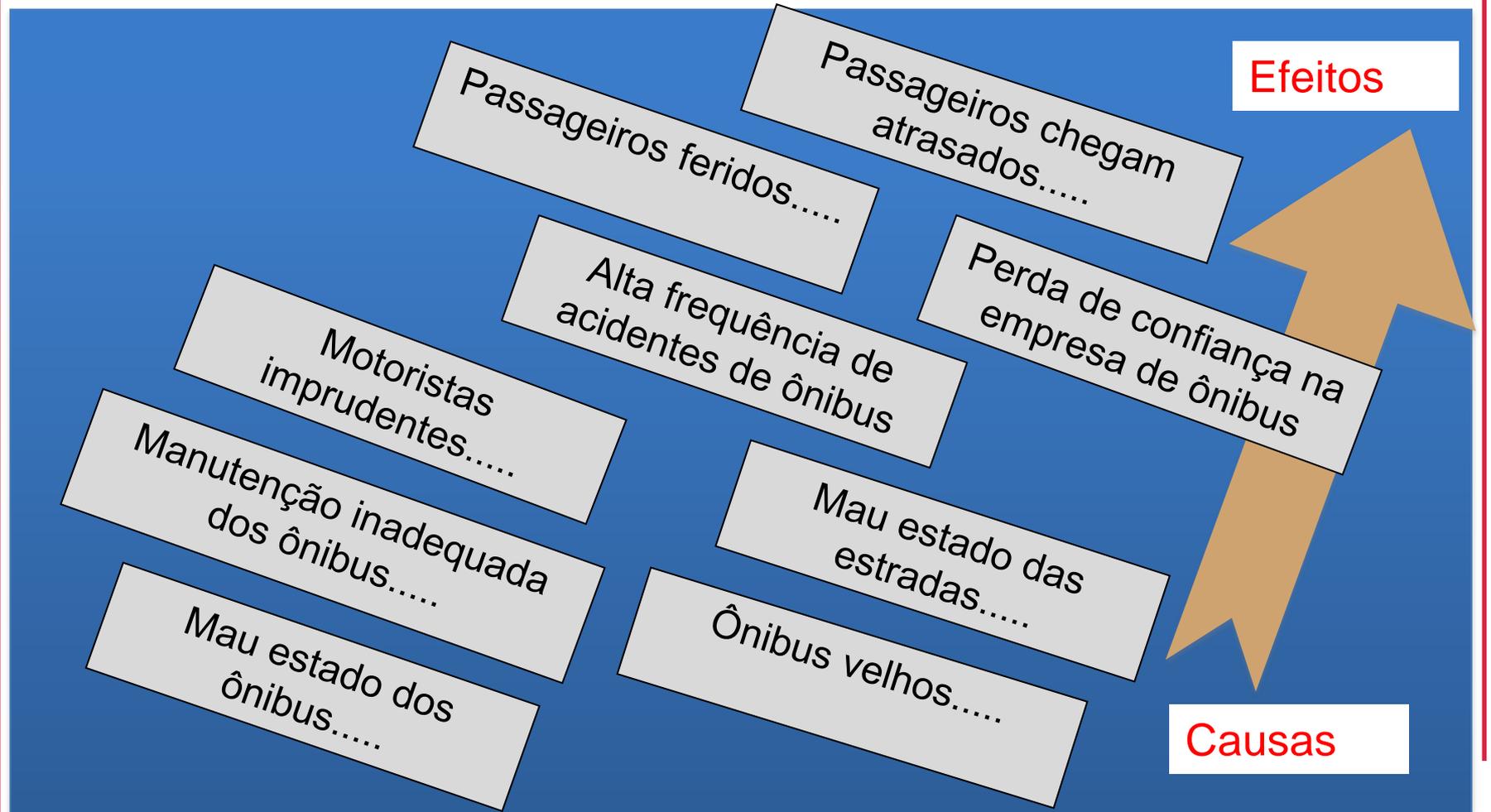
Análise de problemas: 1º passo

- Identificar os **problemas importantes em relação a uma situação específica**, num exercício de preferência coletivo, ex: empresa de ônibus à beira da falência



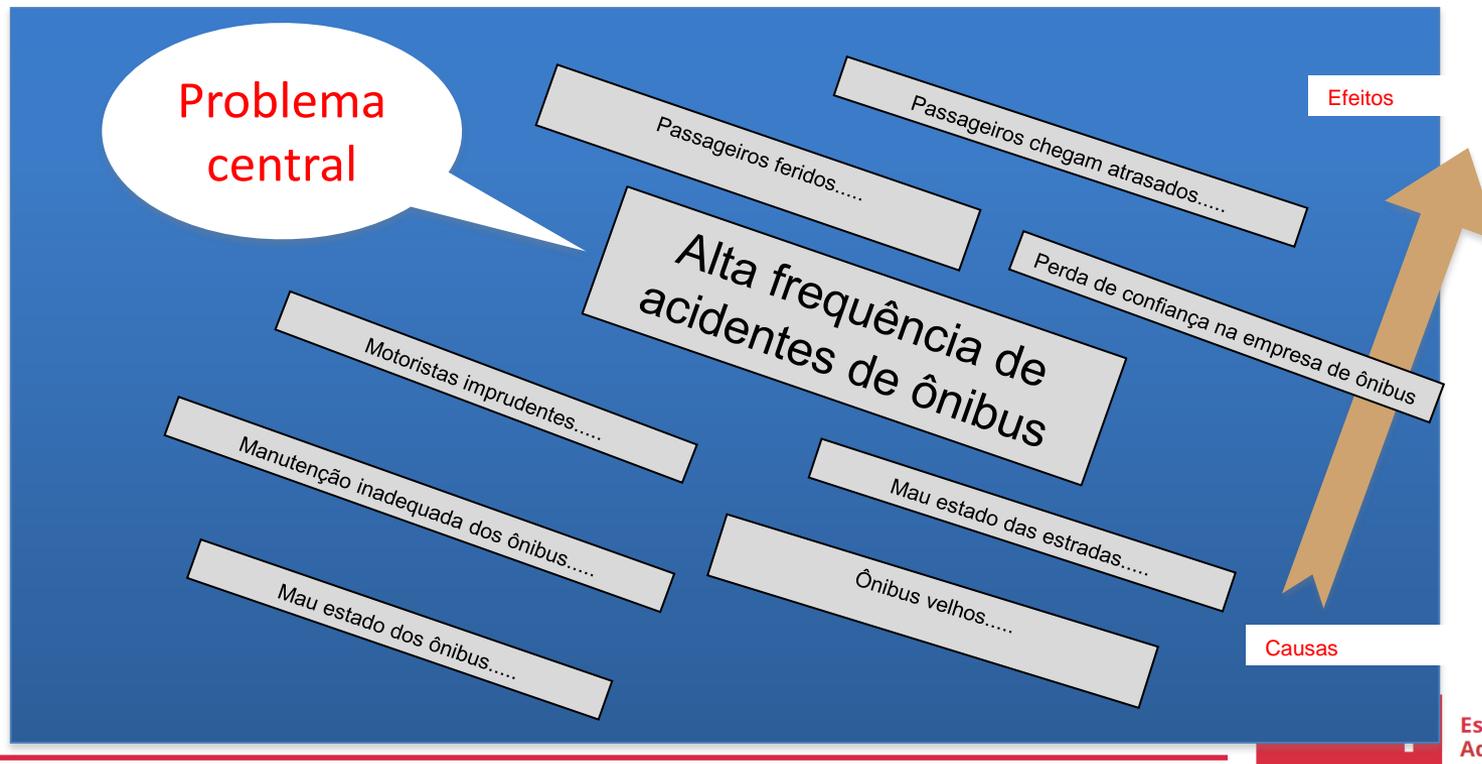
Análise de problemas: 2º passo

- ❑ Colocar os problemas em ordem lógica de causa de efeito



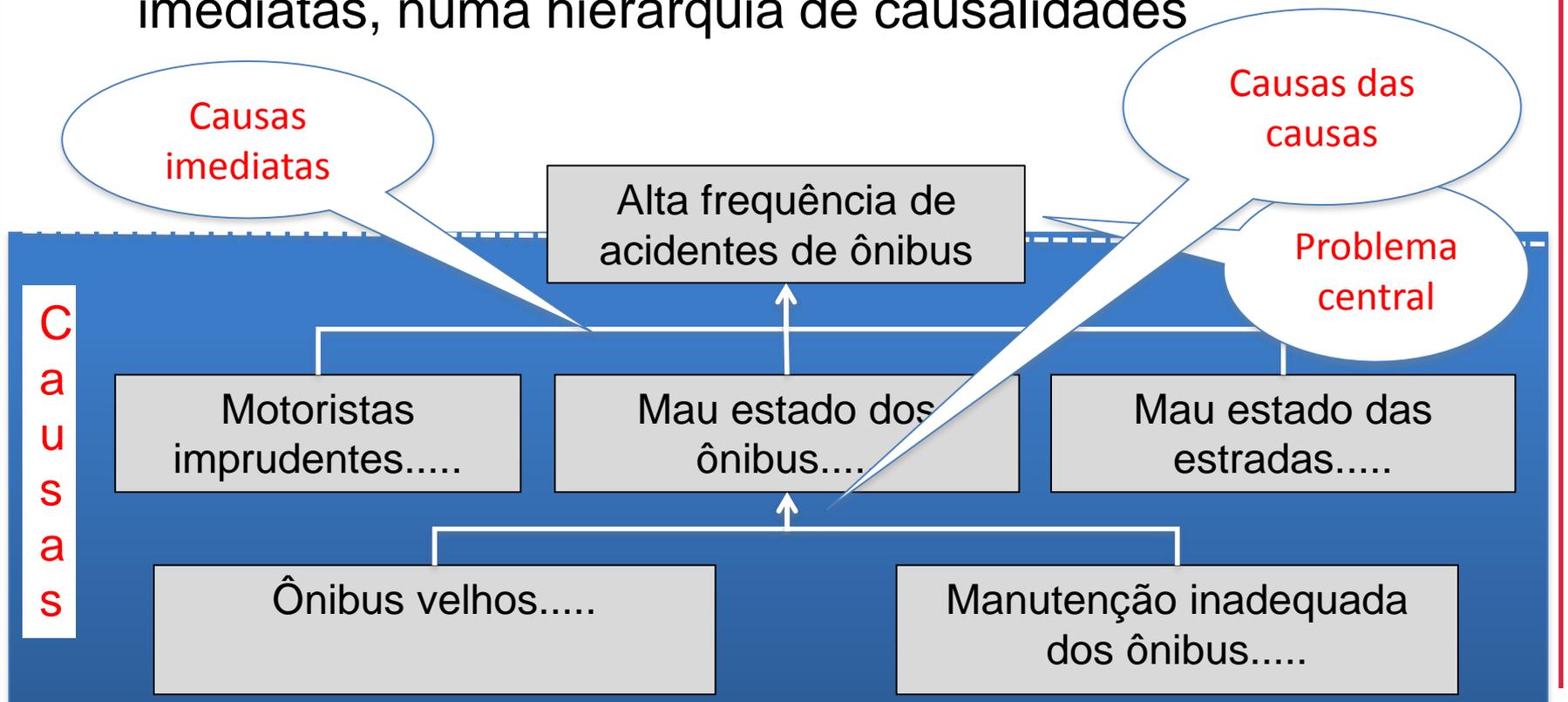
Análise de problemas: 3º passo

- ❑ **Identificar o problema central:** é aquele que expressa o cerne da questão em análise; ele aglutina todos os demais; devemos buscar nas suas causas a razão de atuar; é um recurso didático para dar foco e facilitar a análise causa-efeito



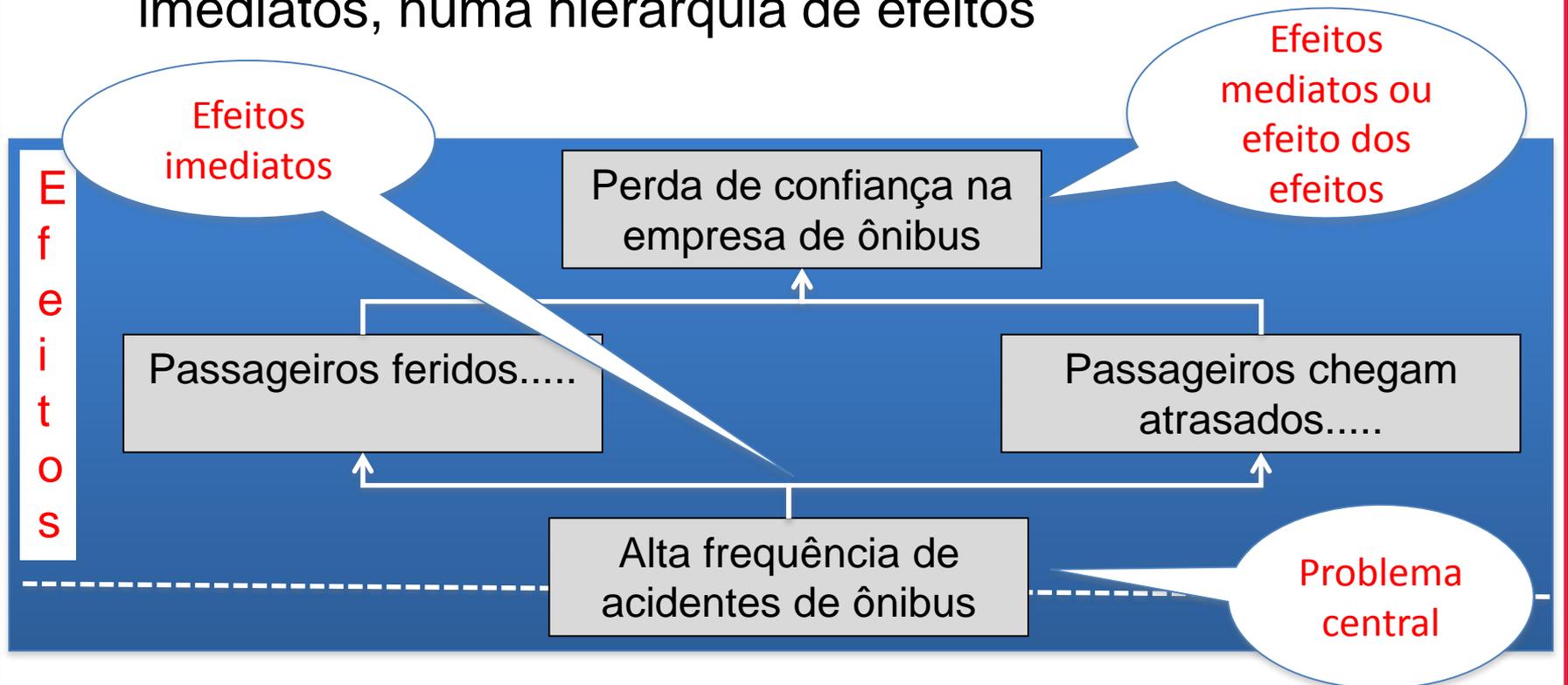
Análise de problemas: 4º passo

- Identificar e organizar as causas em torno do problema central: as causas imediatas logo abaixo do problema central e causas mediatas logo abaixo das causas imediatas, numa hierarquia de causalidades

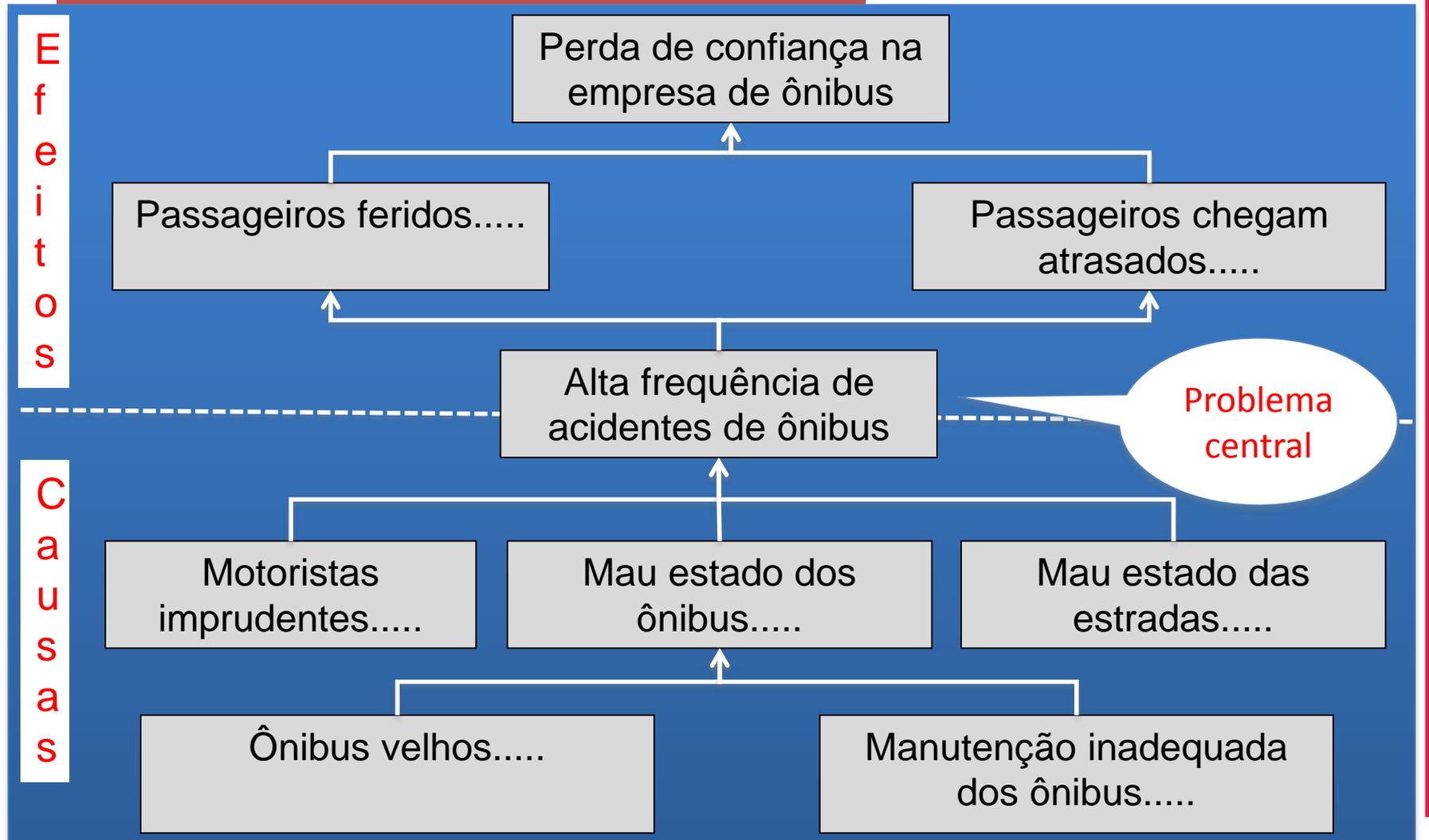


Análise de problemas: 5º passo

- ❑ **Identificar e organizar os efeitos** em torno do problema central: os efeitos imediatos logo acima do problema central e os efeitos mediatos logo acima dos efeitos imediatos, numa hierarquia de efeitos



Árvore de problemas: 6º passo – construção da realidade **negativa**



Análise de problemas a partir da árvore de problemas: vantagens

- ❑ Há várias formas de relacionar problemas e causas em diagramas, comuns nas tarefas de identificar problemas na gestão da qualidade, origem de toda a técnica de problematização se conhece hoje
- ❑ As matrizes são mais rápidas e geram menos dúvidas, mas a **técnica da árvore potencializa o efeito visual sobre o que fazer, as diferentes e possíveis estratégias a adotar**, a partir da árvore de objetivos versus a árvore de problemas:
 - Descreve a situação futura a ser atingida, os objetivos, em relação ao problema, **verifica a coerência**
 - Identifica as iniciativas para eliminar as causas do problema selecionado, relaciona os meios e fins, **verifica a consistência**

Desenho do plano: momento diagnóstico situacional

- ❑ Conteúdo descritivo do(s) **problema(s) alvo(s)** e conjunto de causas selecionadas como causas críticas - **situação negativa examinada e acordada entre as partes interessadas**



- Busca de uma **explicação-consenso** (social, econômica, política, cultural etc.) para a existência e manutenção de tal contexto (**status quo**)

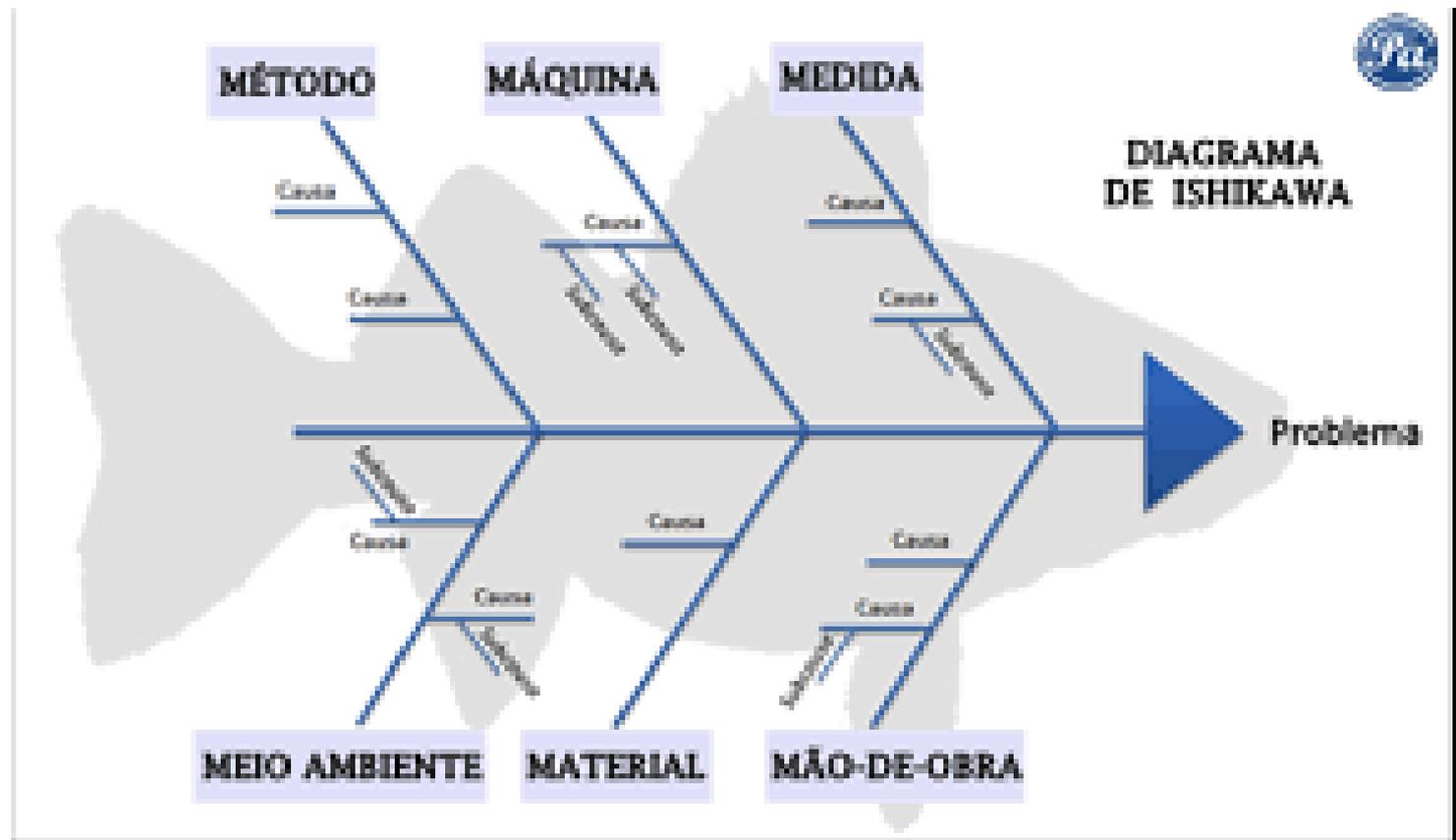


Análise de problemas a partir da árvore de problemas: vantagens

- ❑ Há várias formas de relacionar problemas e causas em diagramas, comuns nas tarefas de identificar problemas na gestão da qualidade, origem de toda a técnica de problematização se conhece hoje
- ❑ As matrizes são mais rápidas e geram menos dúvidas, mas a **técnica da árvore potencializa o efeito visual sobre o que fazer, as diferentes e possíveis estratégias a adotar**, a partir da árvore de objetivos versus a árvore de problemas:
 - Descreve a situação futura a ser atingida, os objetivos, em relação ao problema, **verifica a coerência**
 - Identifica as iniciativas para eliminar as causas do problema selecionado, relaciona os meios e fins, **verifica a consistência**

Análise de problemas a partir da árvore de problemas

- Formas de relacionar problemas e causas em diagramas: **diagrama espinha de peixe** ou de Ishikawa, frequente na gestão da qualidade

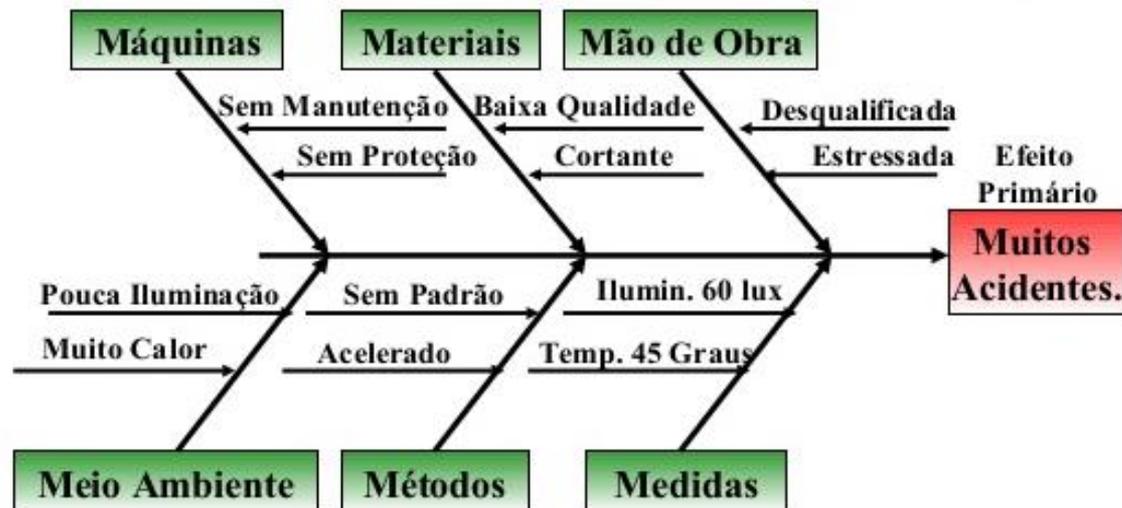


Análise de problemas a partir da árvore de problemas

- Formas de relacionar problemas e causas em diagramas, como por exemplo, **diagrama espinha de peixe** ou de Ishikawa, frequente na gestão da qualidade

Investigação e Análise de Acidentes

Diagrama de Causa e Efeito. (Exemplo)



Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- ❑ Como definir bem um problema?
 - Diferenciando “problema” de “mal estar”, isto é, **descriptor** do problema **pouco definido**
 - O descriptor deve fazer uma enumeração precisa dos fatos que mostram que o problema existe: ex.
 - Problema enunciado: **Falta de professores e escolas de educação infantil nos municípios da Região Norte do país**
 - ✓ Descritor 1: 296 mil crianças em idade escolar sem matrícula
 - ✓ Decritor 2: 92 municípios com apenas 10% das escola de educação infantil necessárias
 - ✓ Descritor 3: 12 mil professores sem nenhuma capacitação para educação infantil

Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- ❑ Como definir bem um problema?
 - Reunir em **um só enunciado** as diferentes interpretações para descrever o problema
 - Definir **como deve ser explicitado** o problema **a partir de descritores quantificáveis**, que descrevem a **intensidade** do problema e das causas que devem ser enfrentadas
 - São estes descritores que serão parâmetros para **definir as iniciativas** (produtos – bens, serviços, normas) e **as metas**
 - São estes descritores que tornam **o problema passível de monitoramento** para acompanhar a evolução do problema e a solução em curso
 - Verifica a **eficácia da ação** para equacionar o problema: saber se esta melhorando, se está estável ou piorando

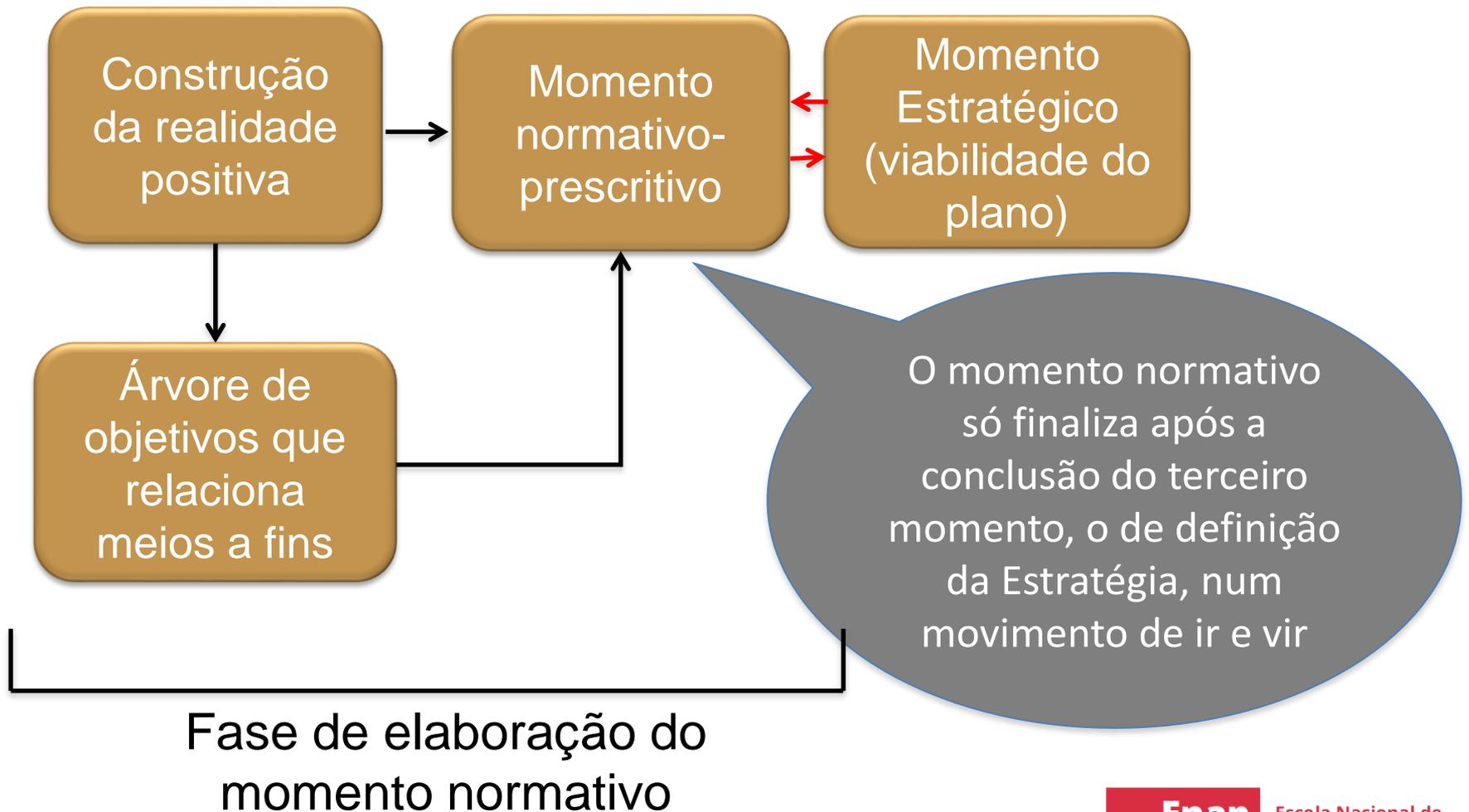
Momento normativo-prescritivo: momento de construção do plano (agenda estratégica) - oferta



Planejamento em sociedades complexas e democráticas

Parte 3

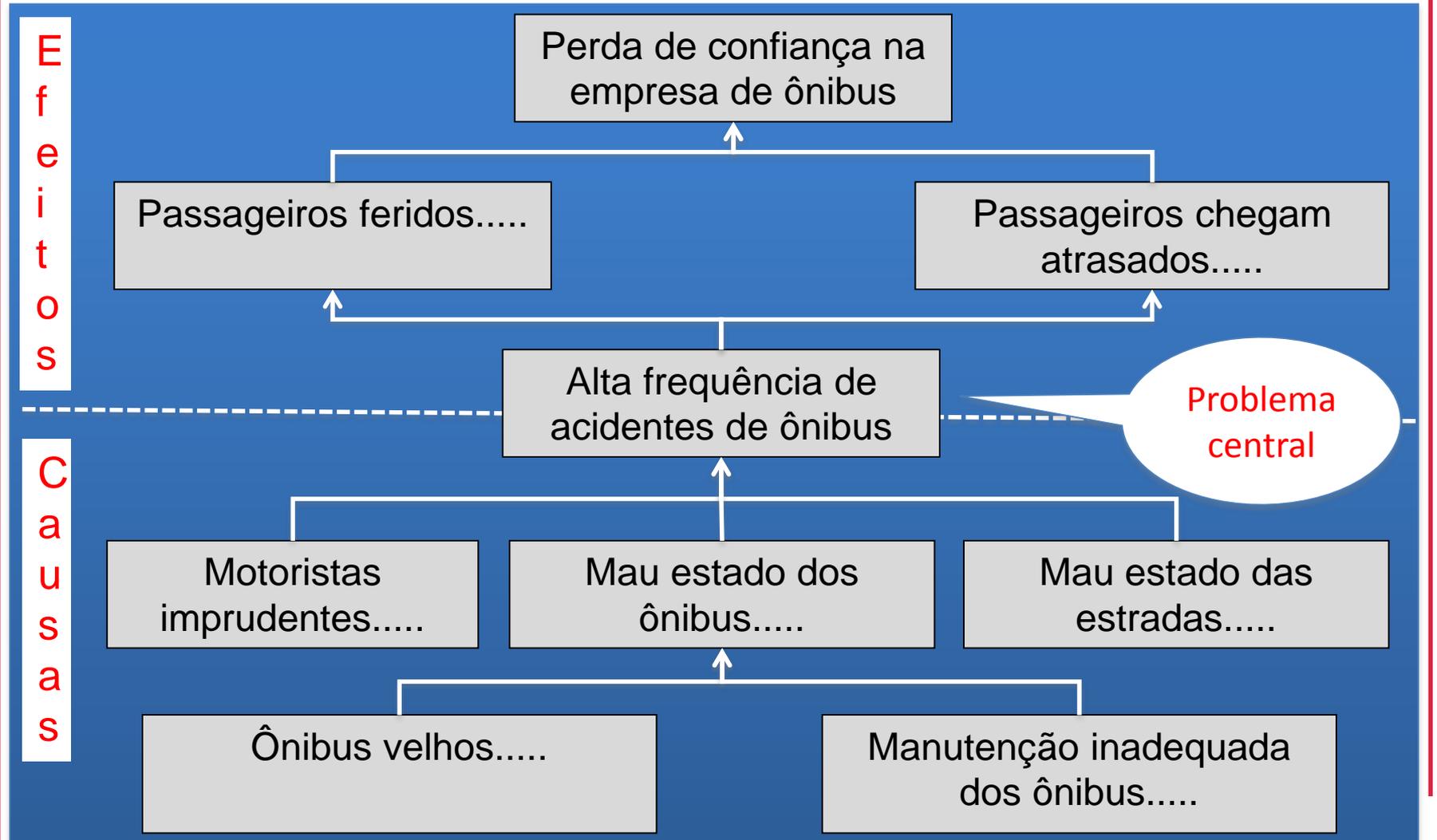
Desenho da agenda estratégica: momento normativo



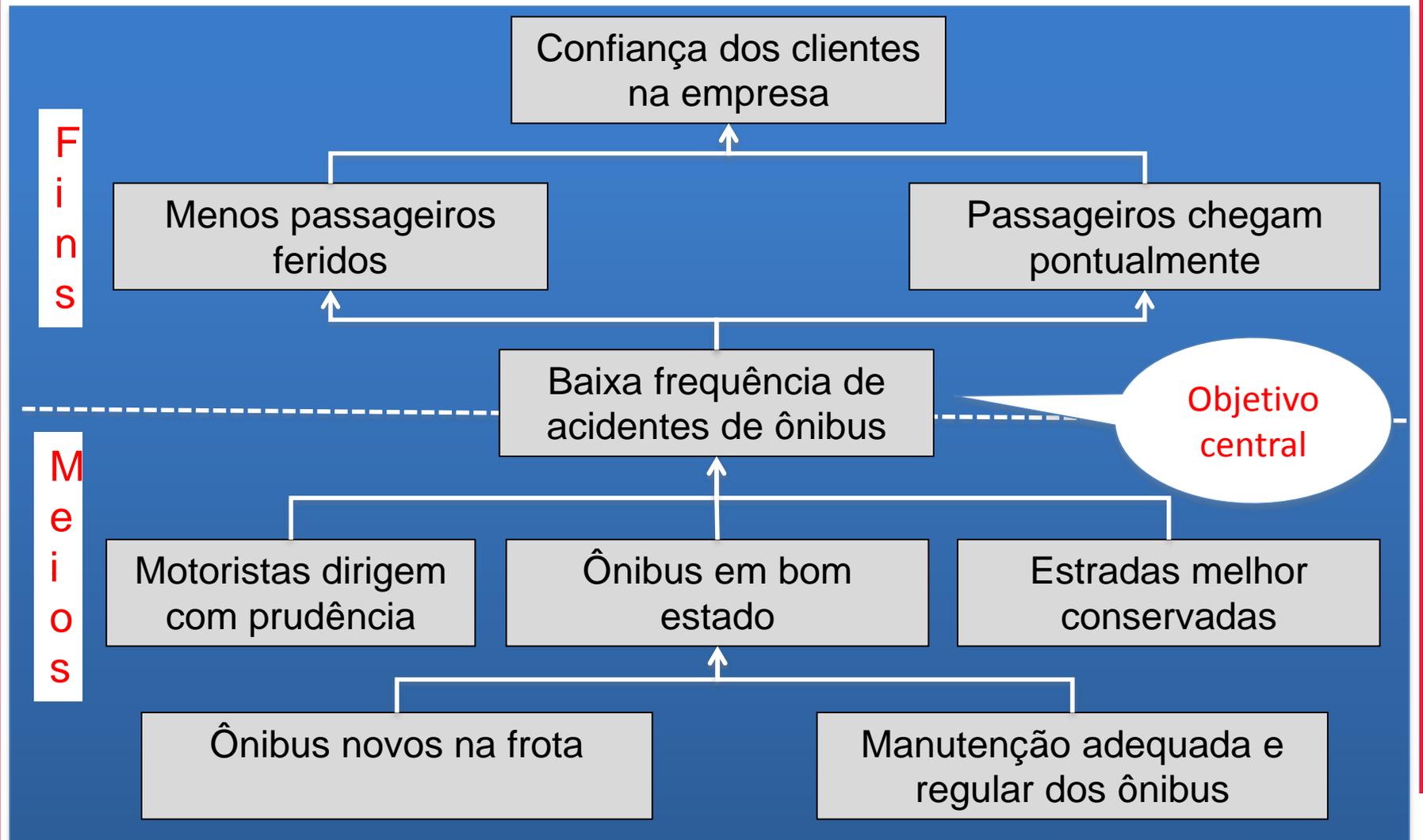
Desenho da agenda estratégica: momento normativo

- **Normativo-prescritivo** - Transformações desejadas, descrição da situação-objetivo para cada problema (usa o tempo verbal como deve ser)
 - **Definição do objetivo central**, e construção de cenários prospectivos, do contexto em que se move o objetivo central: futuros possíveis e a escolha do futuro desejado
 - **Definição dos objetivos de 2, 3 ... ordem** - Iniciativas de alta capacidade transformadora – segregação das ações de maior impacto e maior adesão para eliminar as causas
 - **Plano de contingência** – em face das incertezas detectadas pelos cenários prospectivos

Árvore de problemas: construção da realidade negativa



Árvore de objetivos: 1º passo do momento normativo - construção da realidade **positiva**



Desenho do plano: 2º passo do momento normativo – coerência e consistência do plano

- ❑ **Exame de coerência** - correlação entre os objetivos e os problemas, verificar a coerência geral do Plano
 - Examinar os objetivos de primeira e segunda ordem para verificar se não há necessidade de **acrescentar outros objetivos** para assegurar a coerência do Plano

- ❑ **Exame de consistência** - correlação entre os meios e fins, verifica a consistência geral do Plano
 - Examinar a necessidade de **eliminar objetivos** que não podem ser atingidos por falta de meios

Desenho do plano: 3º passo do momento normativo – traduzir objetivos em projeto/atividade

- ❑ Decompor cada uma das principais causas em objetivos específicos e estes em projeto/atividade-fim:
 - **Projeto/atividade-fim** (ações-bens e serviços) para enfrentar as causas críticas de cada problema
 - **Cadeias de valor da organização** (processos de execução das ações) decomposição em etapas do ciclo produtivo para o gerenciamento
 - **Processos primários** - Michael Porter

Desenho do plano: 4º passo do momento normativo – traduzir em projeto-meio melhorias da organização

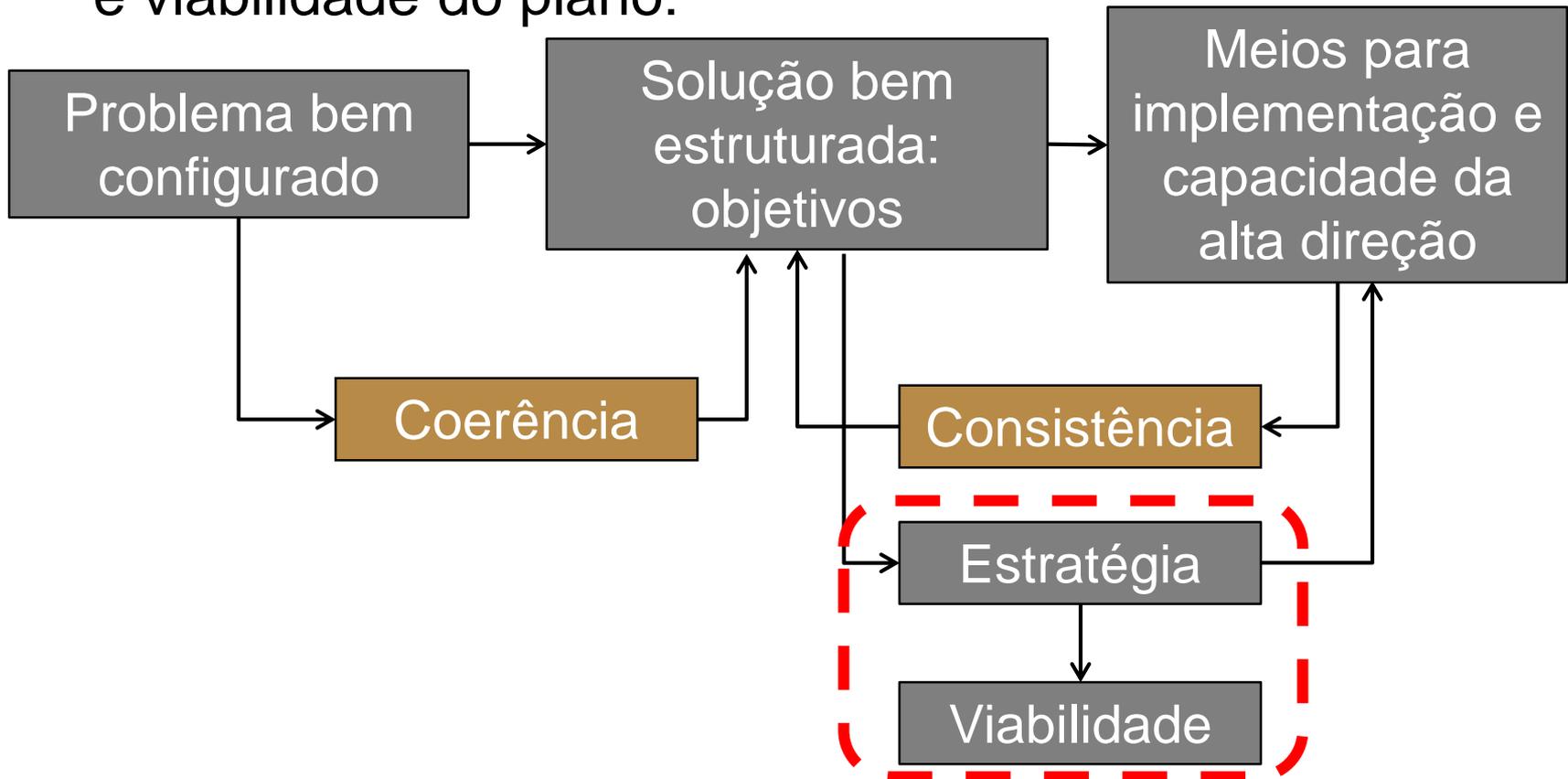
- ❑ Identificação dos projetos de melhoria da organização destinados a dar viabilidade ao plano desejado
- ❑ **Projeto-meio - gerenciado, de preferência na forma PMI,** adaptado às circunstâncias gerenciais da organização
 - Não se confundem com a cadeia de valor
 - Não produzem entregas para a sociedade, mas são vitais para **melhorar a qualidade e a produtividade das entregas**
 - **Processos secundários** (processos de apoio às cadeias de valor) – Michael Porter

Desenho do plano: 5º passo do momento normativo – traduzir em indicadores os resultados na sociedade

- ❑ **Indicadores de resultados:** evidências coletadas da realidade para aferir os efeitos positivos derivados das entregas, identificam o **grau de êxito da política adotada pela organização**
- ❑ **Indicadores de resultados:** uma relação entre o tamanho do problema e o tamanho da solução definida (entregas-bens e serviços)
 - A (tamanho do problema)
 - B (tamanho da solução)
 - A/B (indicador padrão mínimo)
- ❑ **Índice de resultados:** quantificação do indicador no ponto de partida (T_0) e uma estimativa de resultados num prazo determinado (T_1)

Atributos para tornar viável o **plano necessário**

- ❑ Definidos os objetivos, ações, resultados esperados e os meios, verifica-se as relações de coerência, consistência e viabilidade do plano:



Momento da definição da estratégia: como tornar viável o plano necessário - **estratégia**

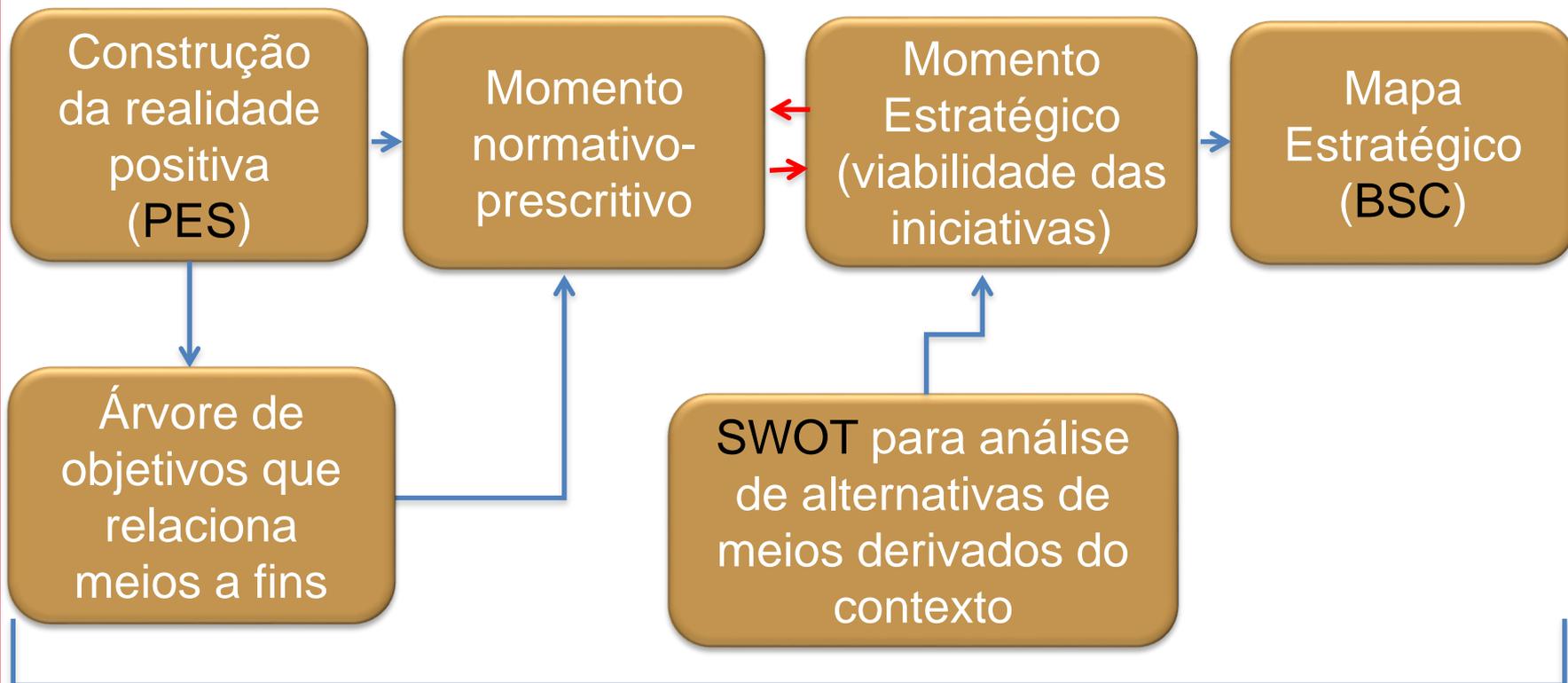


Planejamento em sociedades complexas e democráticas

Parte 4

Definição da estratégia do plano: viabilidade no seu ponto de partida

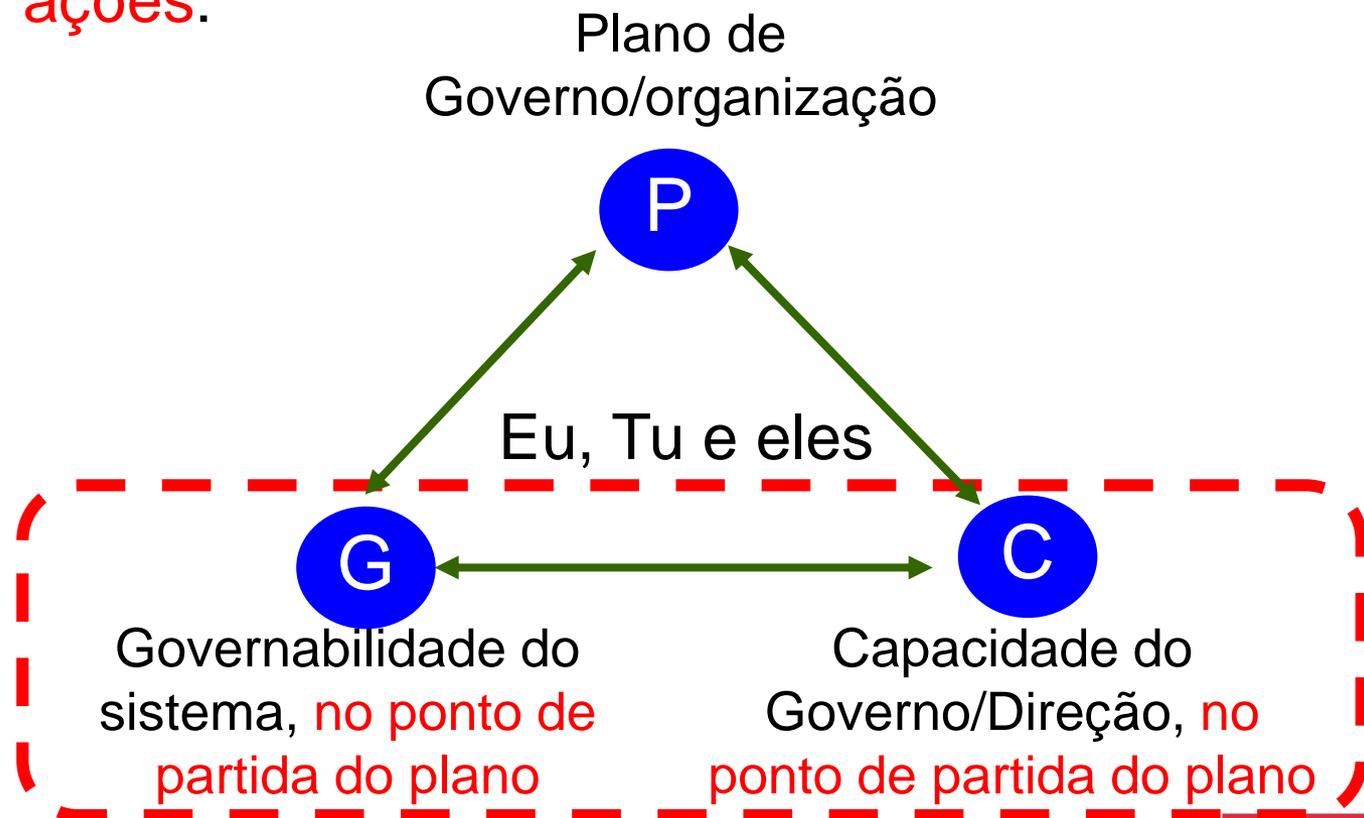
- Numa vasta diversidade de metodologias de planeamento e gestão, sugere-se por ex. **três metodologias combinadas**



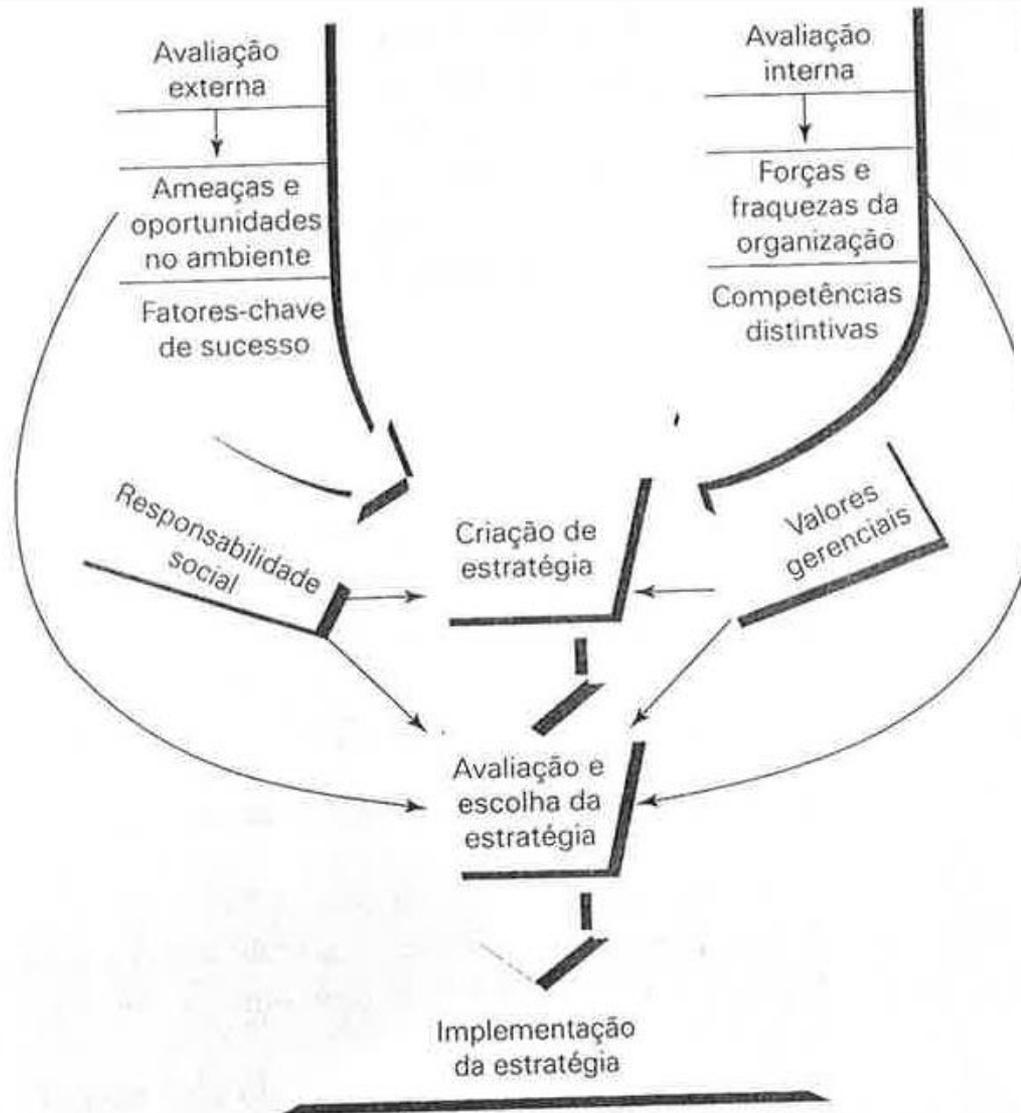
Fase de elaboração do momento estratégico (viabilidade das iniciativas)

Definição da estratégia do plano: viabilidade no seu ponto de partida

- ❑ **Momento estratégico** - Trata de analisar a **viabilidade do plano** no seu ponto de partida: recursos necessários a implementação e construção de **viabilidades das ações**:



Modelo SWOT – segundo Minsberg



Definição da estratégia do plano: viabilidade no seu ponto de partida

		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	eliminar	evitar
	OPORTUNIDADES	preservar	conseguir

Definição da estratégia do plano: viabilidade dos objetivos, ações e processos

- ❑ Análise da estratégia voltada para as entregas, a cadeia de valor de produção de bens e serviços, leva em conta **4 recursos escassos**:
 - **Poder político** – não tem ação porque não pode: não tem governabilidade para apoiá-la
 - **Recursos financeiros** – não tem ação porque não tem capacidade financeira – ela é menor que as ambições
 - **Recursos cognitivos** – não tem, ação porque não sabe: a gestão de pessoas é insuficiente, em número, perfil e competências
 - **Recursos organizacionais** – não tem ação, porque não tem capacidade operacional: processos deficientes, afetando a eficiência, eficácia e a efetividade da organização

Definição da estratégia do plano: viabilidade dos objetivos, ações e processos

- ❑ Análise da estratégia do ponto de vista da **escassez de recursos** para viabilizá-la em cada ação:
 - Se a ação for a **edição de uma norma**, o principal recursos a examinar é o poder político e cognitivo, o econômico e o organizacional serão pouco significativos
 - Se a ação for um **investimento**, o principal recurso a examinar será o financeiro, depois o organizacional e talvez em menor proporção o cognitivo, mas pode que seja uma grande obra e o fator político se imponha
 - Se a ação for **ampliar um serviço público**, é o recurso organizacional e cognitivo, cuja escassez deve ser considerada
- ❑ A natureza da **ação pauta a análise de escassez de meios**

Definição da estratégia do plano: viabilidade dos objetivos, ações e processos

- ❑ Análise da estratégia do ponto de vista da **organização**: preparação para implementar o plano: para o momento tático-operacional



- ❑ Preparar a organização significa selecionar dois tipos de **iniciativas estratégicas**:
 - Iniciativas para a **geração de entregas** (a cadeia de valor)
 - Iniciativas para **melhorar o desempenho da organização**

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

- ❑ A estratégia do plano do ponto de vista da sua viabilidade comporta **três dimensões**:
 - A. Confirmação da **Agenda Estratégica**
 - B. **Alinhamento da arquitetura organizacional**
 - C. Construção de **sistema de monitoramento** e gerenciamento de projetos e de processos de **avaliação** de resultados

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

A. Confirmação da Agenda Estratégica:

1. Definição dos objetivos estratégica a partir da mobilização das partes interessadas e das equipes da organização
 - Ações – bens, serviços, regulação, incentivos, transferência de renda, redistribuição etc.
 - Ciclo produtivo das ações - cadeias de valor e seus processos (primários e secundários)
2. Construção de cenários, por meio da prospectiva estratégica, para um planejamento de longo prazo
 - Capturar oportunidades – atalhos para prosperidade
 - Capturar ameaças, riscos sociais e econômicos para sua mitigação

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

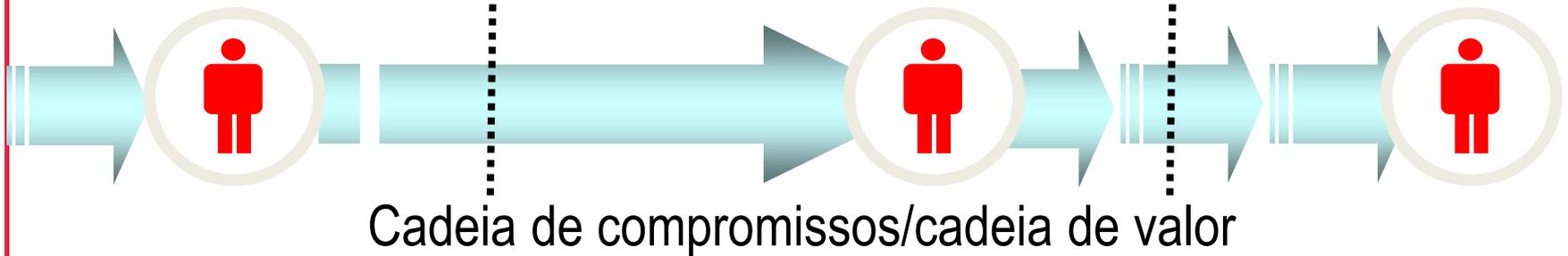
- B. O alinhamento da arquitetura organizacional:
 - Identificação da contribuição de cada unidade da organização e dos parceiros na produção de valor público, isto é, entregas e impactos esperados na sociedade
 - **Alinhamento da organização e dos parceiros** envolvidos na cadeia de valor e pactuar compromissos
 - **Alinhamento das pessoas** e pactuar compromissos
 - Remodelar e mapear processos primários e secundários, as cadeias de valor
 - **Alinhamento dos esforços** para atingir resultados

Governança para resultados: alinhamento da arquitetura organizacional

Coordenação da alta direção

Compromisso assumido

Compromisso assumido



Executor
Governos

Demais executoras
na cadeia de valor

Usuários

Cadeia de valor

Governança para resultados: alinhamento de pessoas

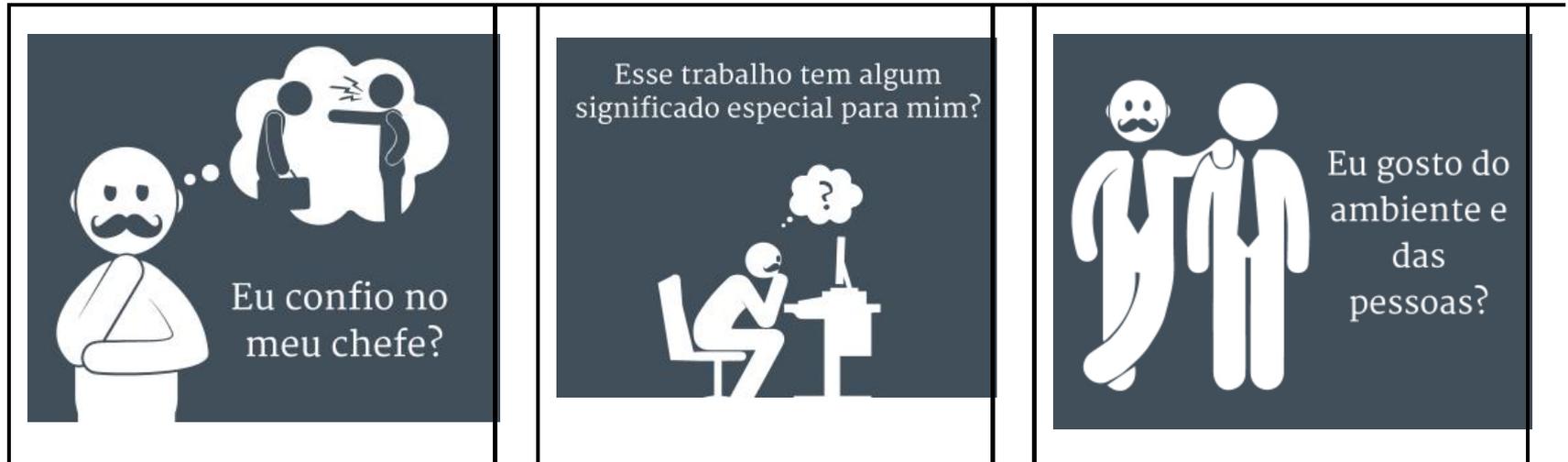
- ❑ **Gestão de Pessoas**, voltada para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, pactuados com os servidores 2 eixos de atuação:
 - **Alinhamento das competências** disponíveis ou a contratar e do seu desenvolvimento para alcançar os objetivos estratégicos da organização
 - Foco no **clima organizacional**, no **ambiente de trabalho** e na comunicação, vitais para que o desempenho esperado da pessoa, da equipe e da organização possa se expressar plenamente

exemplo



Governança para resultados: alinhamento de pessoas

- ❑ Pesquisa de clima organizacional: gestão de pessoas
- ❑ Trust Index©: uma ferramenta capaz de analisar todas as relações do colaborador com a empresa, GPTW - greatplacetowork

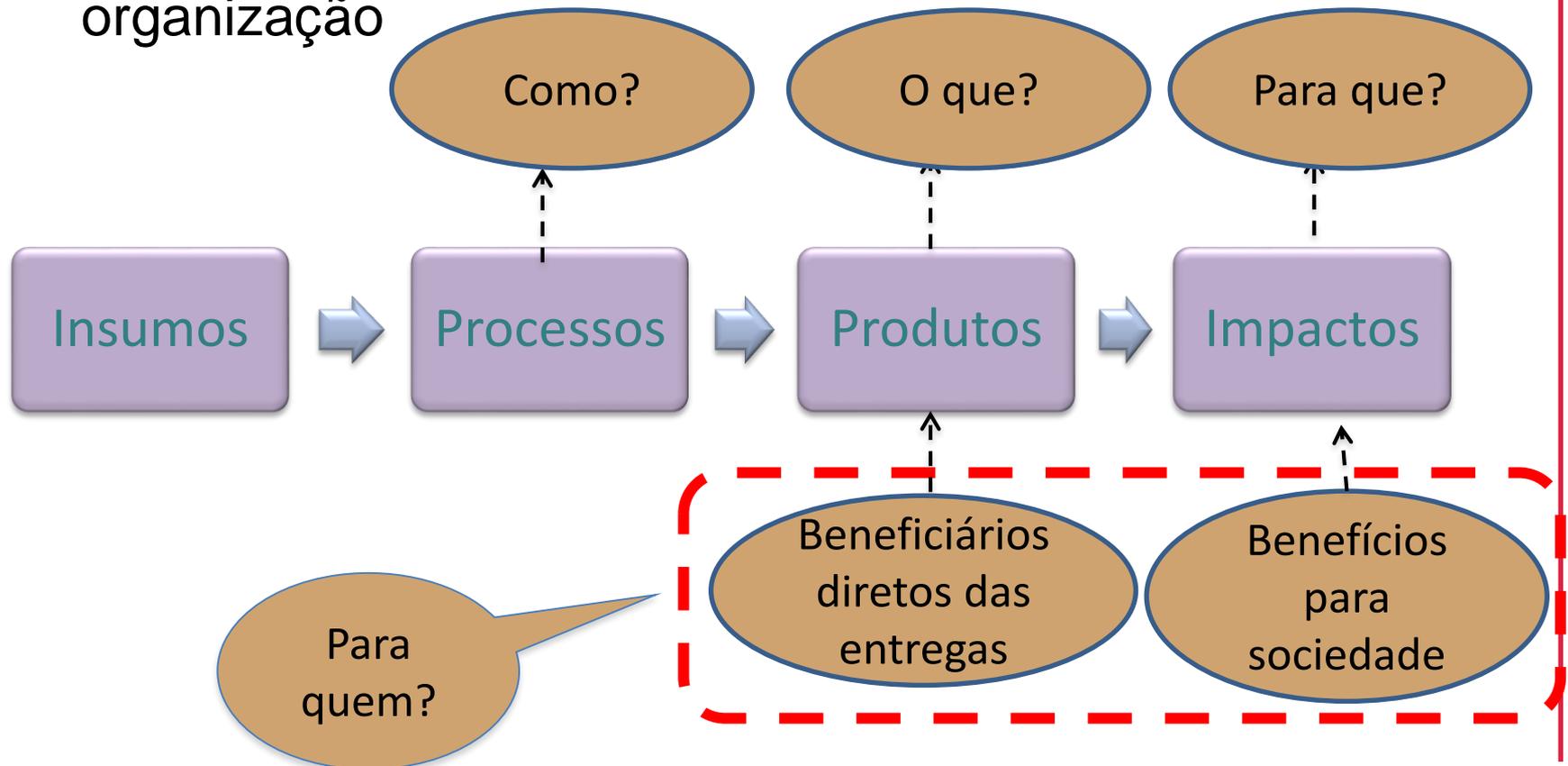


Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

- C. Sistema de monitoramento e gerenciamento de projetos e de processos de avaliação de resultados
- **Central de resultados** – responsável pelo monitoramento e avaliação dos resultados da estratégia e a contribuição das unidades (organização e parceiros) envolvidas na cadeia de valor
 - Metodologia de gerenciamento de projetos
 - Metodologia de avaliação dos resultados da Agenda Estratégica
 - Sistema de gerenciamento de projetos - ex. GEPnet, da SLTI/MP em software livre

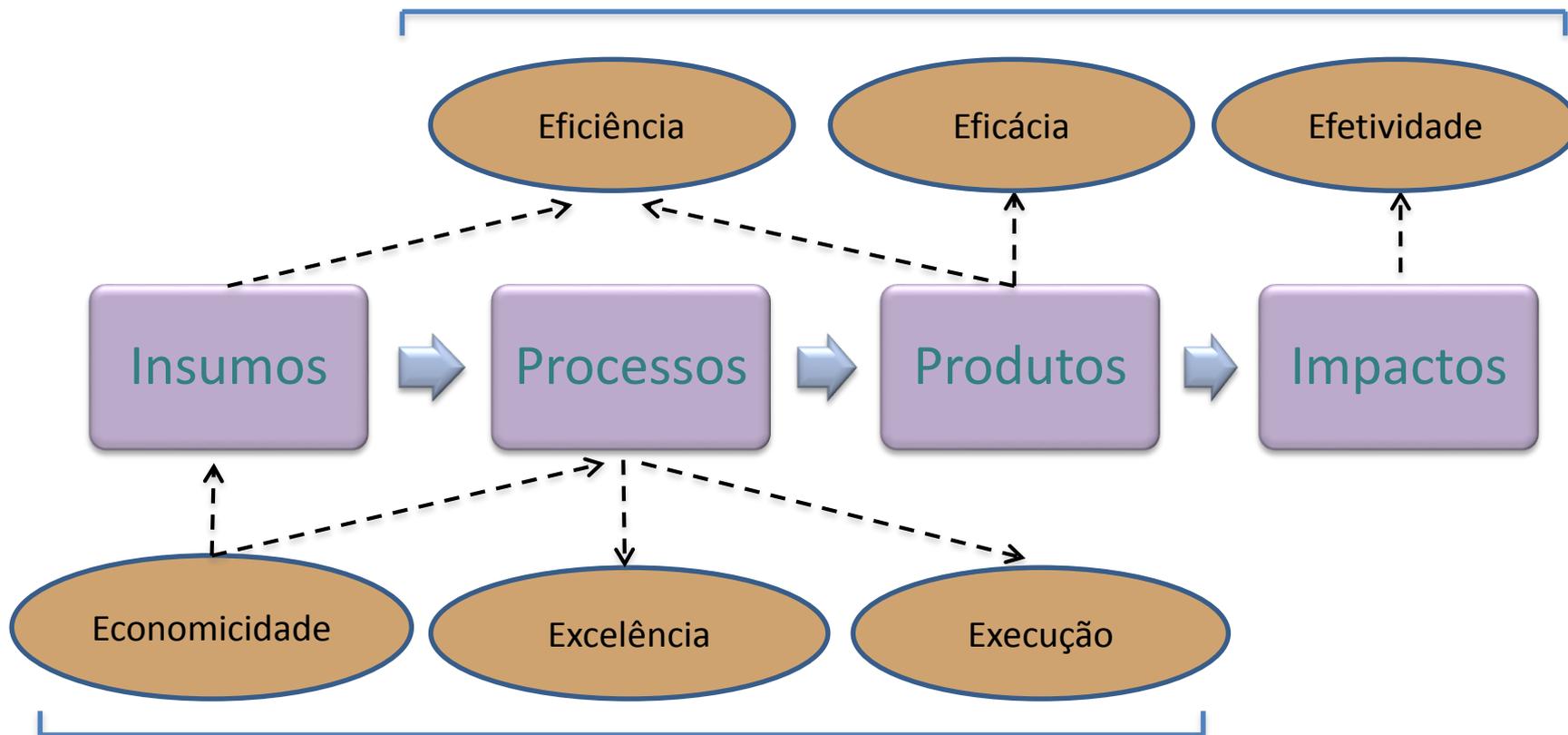
Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

- ❑ O exame da(s) cadeia(s) de valor cria referências essenciais para (re)definir a missão e a visão da organização



Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização (6E`s)*

Resultados



Esforços

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

□ Dimensão de esforço

- **Economicidade** – refere-se ao nível de utilização dos recursos, assim como o processo de captação e uso de recursos com o **menor ônus possível**, dentro da especificação e da quantidade exigidas de insumos (recursos, pessoas, tempo)
- **Execução** – realização de processos e atividades segundo os **prazos e requisitos estabelecidos** em mapas de processo, considerados relevantes
- **Excelência** – conformidade aos **critérios e padrões de qualidade**, visando a realização de processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia, elemento transversal a cadeia de valor

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização*

□ Dimensão de resultado

- **Eficiência** – Relação entre os produtos gerados (*outputs*) e os insumos (*inputs*) empregados na busca do melhor desempenho dos processos, atividades e projetos na busca do **menor custo e no menor tempo** na geração das entregas
- **Eficácia** – capacidade de gerar as entregas (*outputs*), na quantidade e na qualidade especificadas, ao usuário (o beneficiário direto dos produtos e serviços da organização), dependente dos critérios de excelência e da eficiência da organização
- **Efetividade** – impactos (*outcomes*) gerados por produtos, processos ou projetos, relação entre o impacto previsto e o realizado e a avaliação desses resultados

Governar com governança para resultados

- **Governança colaborativa:** processo no qual, dado um problema, considerando as capacidades e qualidades institucionais, agentes públicos e privados buscam co-produzir valor público sustentável



Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva de oportunidades e de riscos no futuro

- ❑ Análise de risco
 - **Análise dos cenários futuros possíveis** à luz da implementação dos projetos, dados os conflitos de interesse ou insuficiência de capacidades para a implementação
 - **Análise de confiabilidade do Plano**, com a finalidade de identificar e agir sobre possíveis dificuldades da aposta assumida
 - ✓ Cronograma
 - ✓ Contratações
 - ✓ Licenças ambientais, desapropriações etc.....
 - **Elaboração de plano de contingência** ou de iniciativas para enfrentar surpresas, como seguro performance etc.

Definição da estratégia do plano: viabilidade do Plano Estratégico

- ❑ Definido o Plano, no momento anterior, o normativo, o terceiro momento implica um olhar analítico sobre a organização para fixar o que se denomina de **Agenda Estratégica (AE)**, mais amplo que o plano e integra (9 itens):
 - A. **Plano** Estratégico – conjunto de objetivos, ações e metas, voltado para transformações na sociedade
 - B. **Missão** da organização – pretende exprimir o **propósito da organização**, numa frase que define **o que** ela faz, **para que** faz e **para quem** faz, em suma, sua razão de ser
 - C. **Visão** da organização – pretende exprimir **o que a organização quer ser** no futuro, visto pela ótica das partes interessadas

Definição da estratégia do plano: viabilidade do Plano Estratégico

□ Agenda Estratégica (AE), integra:

D. **Projetos/atividades-fim** – descreve a ação e o processo que compõe a cadeia de valor das **entregas**

E. **Metas-fim** – quantidade de **unidades de entregas definidas no plano**, a serem atingidas num determinado horizonte de tempo, é também **ponto de compromisso**, assumido pelas equipes responsáveis ao longo da cadeia de valor de cada entrega (bens, serviços, normas, beneficiários de transferência de renda etc.)

Definição da estratégia do plano: viabilidade do Plano Estratégico

❑ Agenda Estratégica (AE), integra:

F. **Projetos-meio** - descreve a ação e o processo voltado para desenvolvimento de melhorias na organização, destinadas a dar viabilidade ao plano desejado, **coisas a fazer dentro da organização**

G. **Metas-meio** – quantidade de **unidades que aferem o esforço de melhoria da organização**, a ser atingido num determinado horizonte de tempo

Definição da estratégia do plano: viabilidade do Plano Estratégico

□ Agenda Estratégica (AE), integra:

H. **Resultados** – especificação de dois tipos distintos de resultados:

- ✓ **Resultados que aferem o desempenho da organização**, por meio de indicadores e respectivos índices a serem **perseguidos na cadeia de valor** (processos primários – Michael Porter) e processos de apoio às cadeias de valor (processos secundários – Michael Porter)
- ✓ **Resultados que aferem o impacto das entregas na sociedade**, por meio de indicadores e respectivos índices a serem **perseguidos pela organização**

Definição da estratégia do plano: viabilidade do Plano Estratégico

- ❑ Agenda Estratégica (AE), integra:
 - I. **Mapa Estratégico** – técnica do BSC, explícita de forma visual e sistemática a estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito, dos objetivos, dos processos, dos indicadores e dos responsáveis

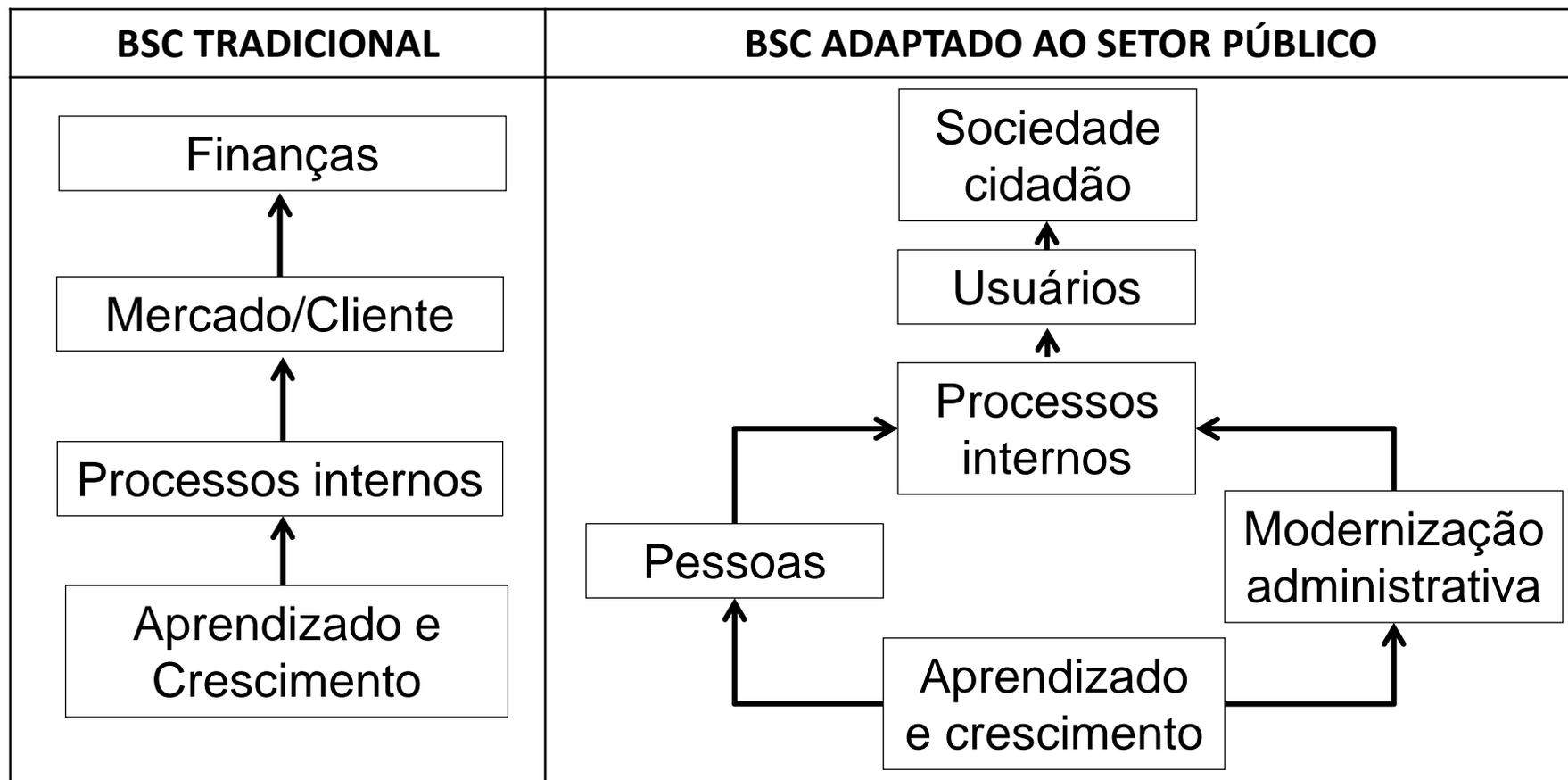
Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva do método adotado

Sugere-se combinar técnicas de acordo com a natureza do objeto a planejar e as qualidades de cada técnica

- ❑ **BSC** – desenv. por Kaplan e Norton (2004), vantagens, explícita, comunica, alinha e monitora a estratégia (com indicadores e metas); ênfase nos processos, aprendizagem e responsabilização; define a estratégia em quatro dimensões: a) financeira, b) clientes, c) processos internos; e d) aprendizagem; desvantagens, olha para dentro na hora do monitoramento, voltado exclusivamente para o desempenho da organização

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva do método adotado

- ❑ **BSC** – Elaborado para o setor privado tornou-se importante realizar adaptações



Momento tático-operacional: gerenciamento intensivo das ações com relevância estratégica – **como gerir estrategicamente o dia-a-dia?**



Planejamento em sociedades complexas e democráticas

Parte 5

Planejamento estratégico voltado à governança para resultados

❑ O plano estratégico é concebido a partir das tarefas exigidas pelo gerenciamento estratégico de organizações de alto desempenho:

- Monitoramento
- Avaliação
- Redefinição das prioridades e ações

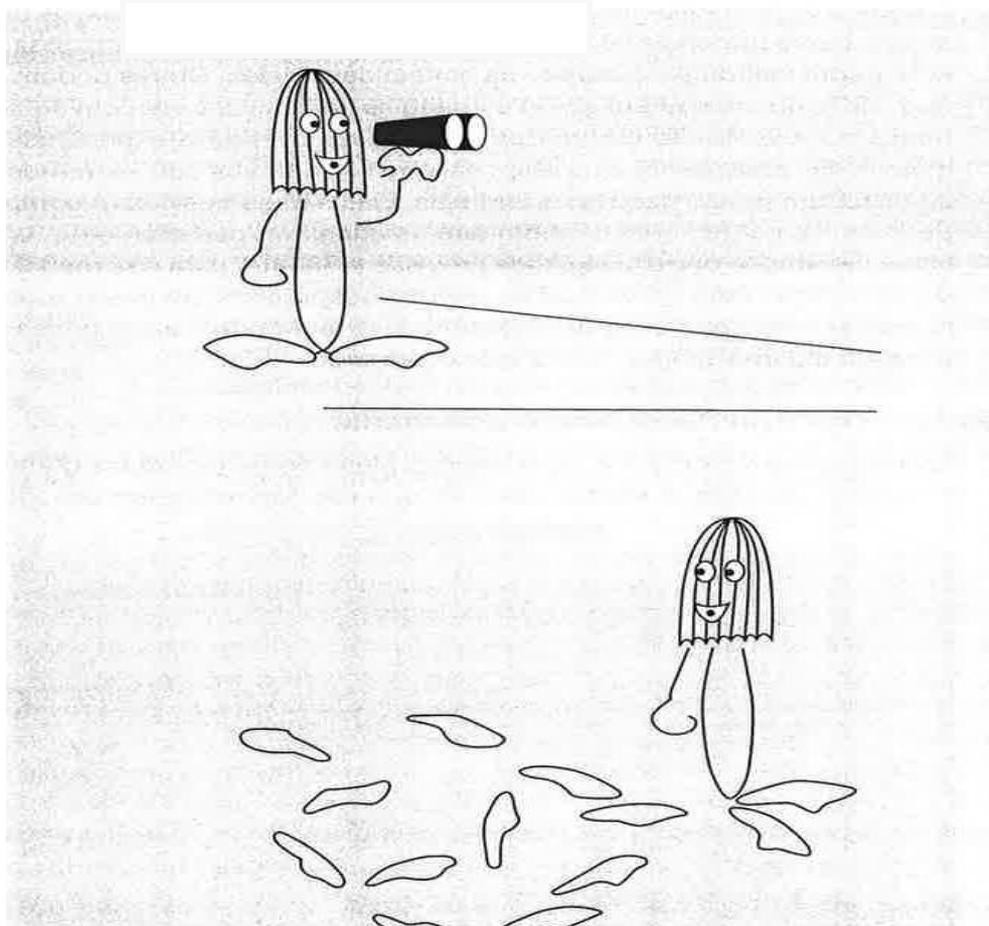


Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

- ❑ **Momento tático operacional** – Trata do processo contínuo, entre os três momentos anteriores e a ação diária
 - Trata do **monitoramento** e da **avaliação** do resultado das entregas (bens e serviços produzidos) e dos resultados na sociedade (dos efeitos das entregas na comunidade de beneficiários)
 - Trata de **recalcular** o plano permanentemente e de aprimorá-lo de acordo com as circunstâncias do momento (prioridades e ações)
 - Trata de **redefinir** os compromissos assumidos pelas equipes com a Agenda Estratégica: compromissos obtidos na fase de alinhamento das pessoas

Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

❑ Modelos de formulação de estratégia (Mintzberg)



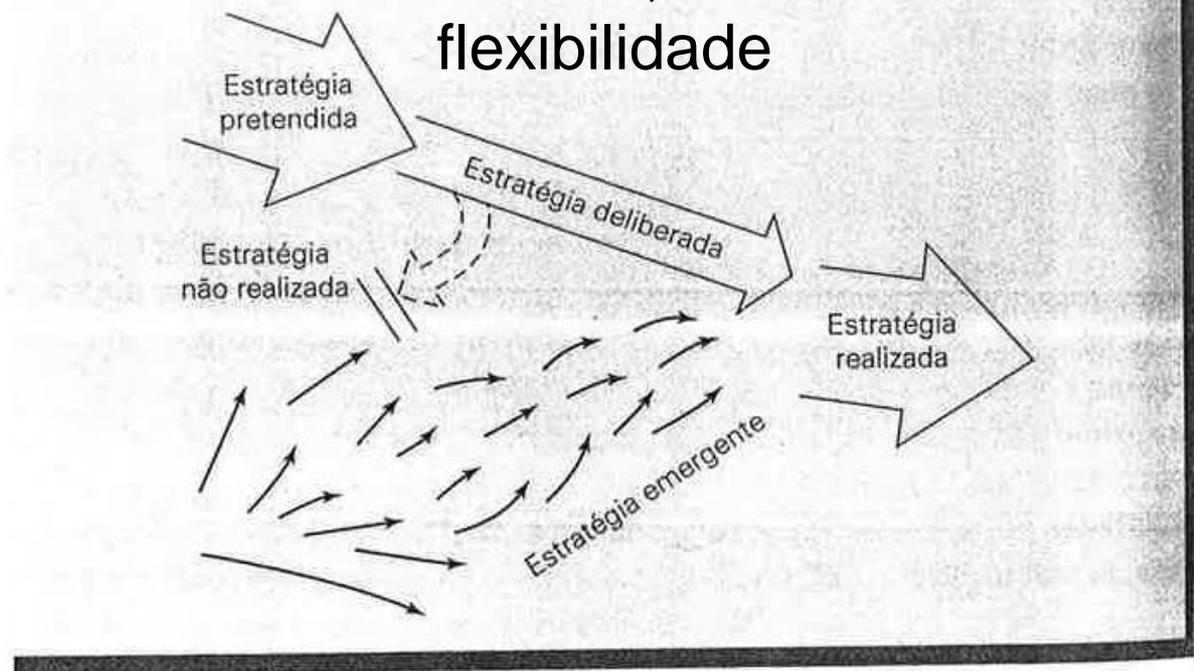
Estratégia como plano Pretendido: boa pelo foco e ruim pela rigidez diante das incertezas

Estratégia realizada na marcha: boa pela flexibilidade, ruim porque abre mão da estratégia propriamente

Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

❑ Modelos de formulação de estratégia (Mintzberg)

estratégia que combina o deliberado e o emergente: realista, tem foco e tem flexibilidade



Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

Agenda Estratégica de Governo/organização

P

Um permanente olhar para dentro e outro para fora

Eu, Tu e ele

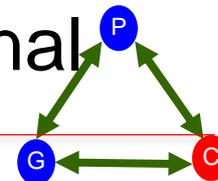
G

C

Governabilidade do sistema,

Capacidade do Governo/organização

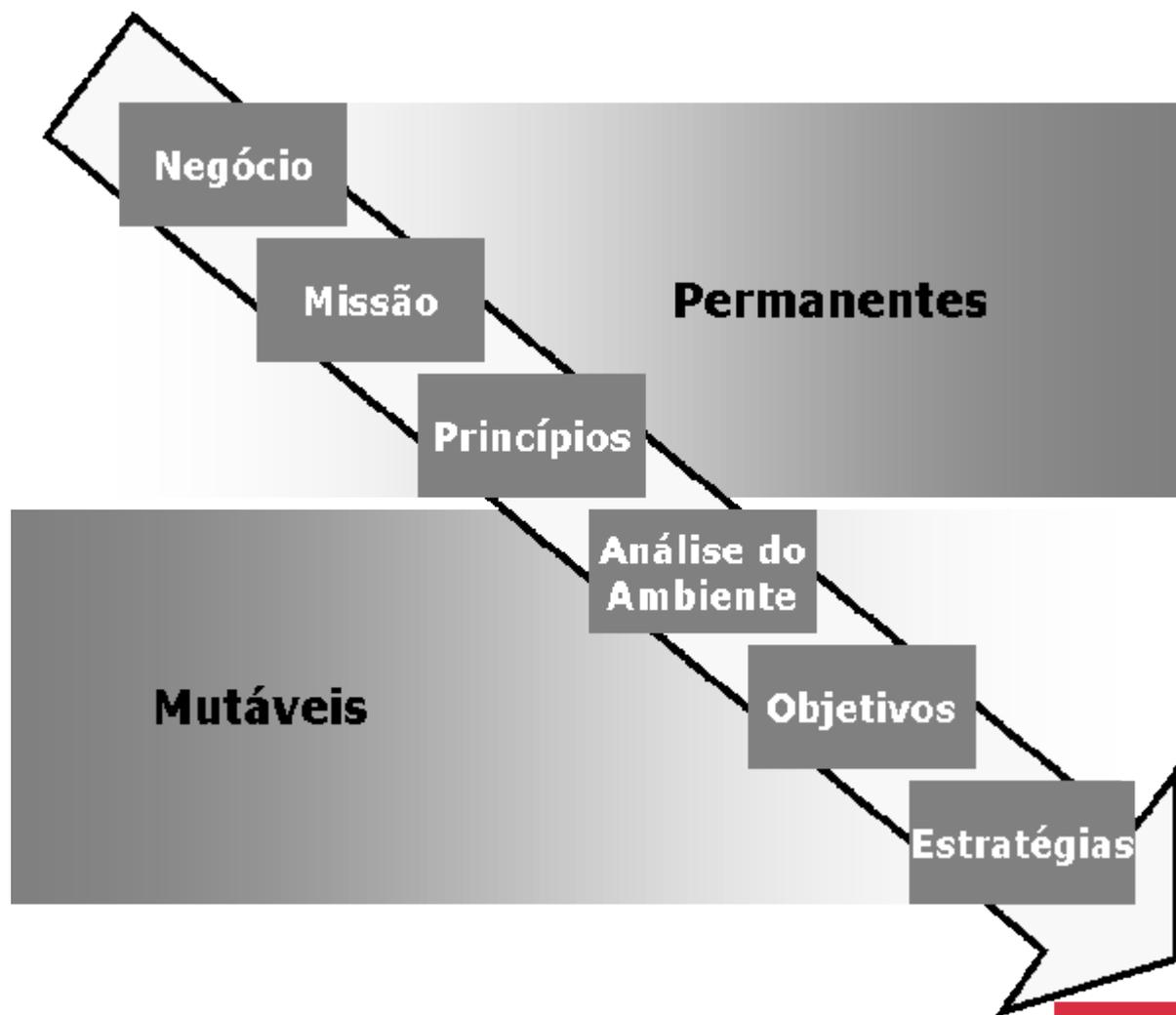
Capacidade de Governo: entorno operacional



- ❑ O **centro das oportunidades está no** desenho e operação do gabinete do dirigente, o **centro do poder**
- ❑ É este **gabinete do dirigente** que impõe um teto à **capacidade de governo**, das organizações

A capacidade de governo é a variável central e no entanto é a menos valorizada

Governar é manejar com equilíbrio 3 balanços



Capacidade de gestão estratégica da alta direção

- ❑ Compromisso da alta direção é com a **coordenação** dos três balanços e o **gerenciamento** da Agenda Estratégica:
 - Como agir cada dia de forma planejada? Tendo a Agenda Estratégica como **norte** e os três balanços como **guia** para à tomada de decisão
- ❑ A experiência internacional mostra a importância de constituir uma **central de resultados** junto à direção da organização



Central de resultados* da alta direção: o que é?

- ❑ Estruturas flexíveis e leves, porém com elevado poder de convocação, porque próximas ao líder da organização
- ❑ Finalidade de garantir o **atingimento dos objetivos estratégicos** da organização



* Conceito criado em 2001 no Reino Unido, como unidade auxiliar ao Primeiro Ministro Tony Blair, na execução das suas prioridades

Central de resultados* da alta direção: o que é?

- ❑ **Unidade com informação estratégica sobre o desempenho da organização**, seus gargalos, e sobre o comportamento das partes interessadas, do ambiente externo
- ❑ **Apoio intensivo às áreas de execução** para o desenvolvimento conjunto de soluções e eliminação de gargalos junto às unidades executoras



* Conceito criado em 2001 no Reino Unido, como unidade auxiliar ao Primeiro Ministro Tony Blair, na execução das suas prioridades

Central de resultados* da alta direção: o que é?

- ❑ Apoio à elaboração de planos de entrega (na forma de projetos) e respectivos Mapas de Processos
- ❑ Gerenciamento da execução de projetos de melhorias da organização e/ou de projetos finalísticos
- ❑ Gerenciamento de riscos: ameaças e oportunidades no front externo no que respeita o atingimento dos objetivos estratégicos da organização



* Conceito criado em 2001 no Reino Unido, como unidade auxiliar ao Primeiro Ministro Tony Blair, na execução das suas prioridades

Central de resultados* da alta direção: o que é?

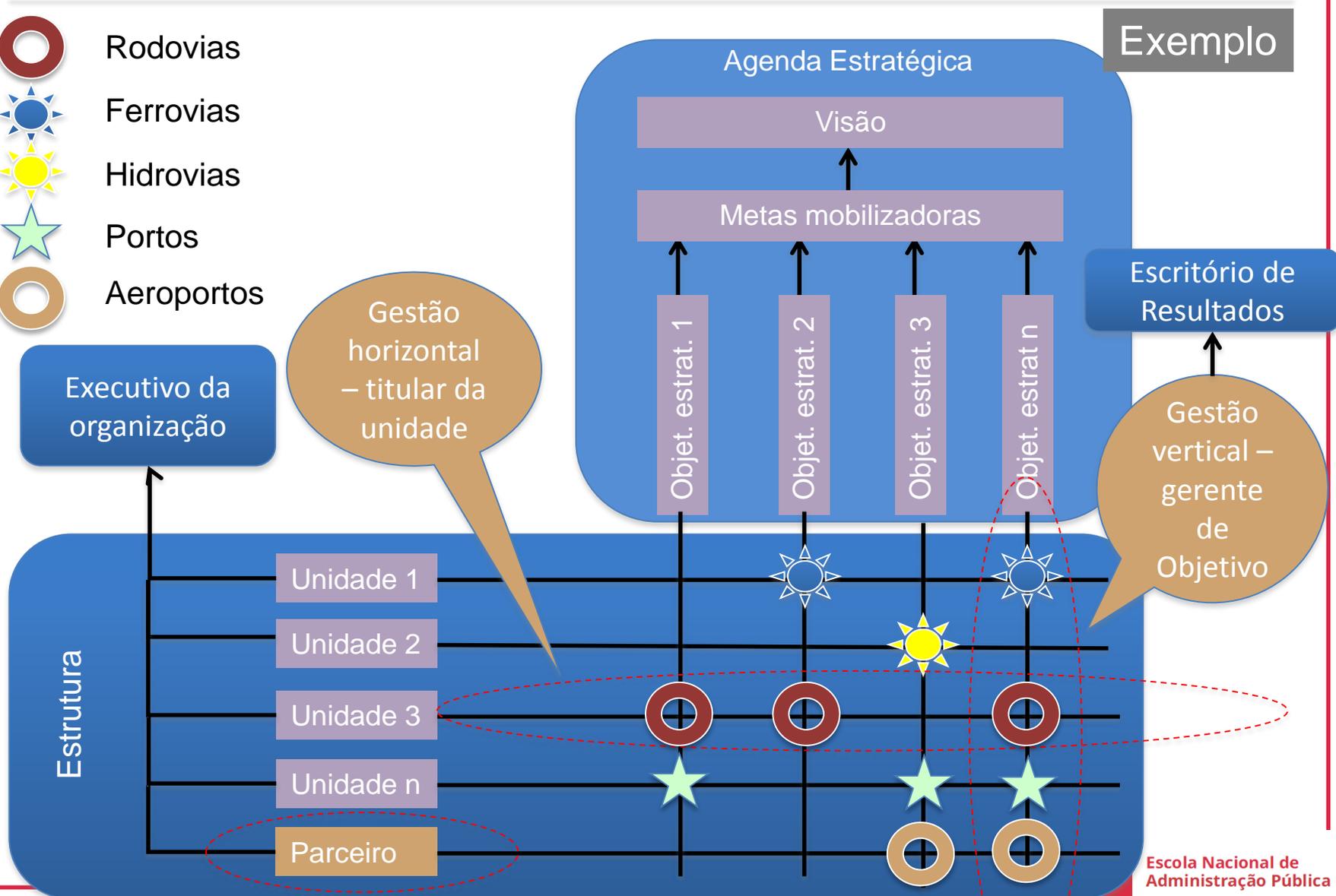
- ❑ Em **resumo**, a **Central de Resultados** é a **inteligência estratégica** para a implementação da Agenda Estratégica, tendo como referência o Mapa Estratégico e os demais 9 pontos de controle



* Conceito criado em 2001 no Reino Unido, como unidade auxiliar ao Primeiro Ministro Tony Blair, na execução das suas prioridades

Gestão matricial com o Estado expandido

-  Rodovias
-  Ferrovias
-  Hidrovias
-  Portos
-  Aeroportos



Exemplo

Gerenciamento estratégico por meio do monitoramento e avaliação



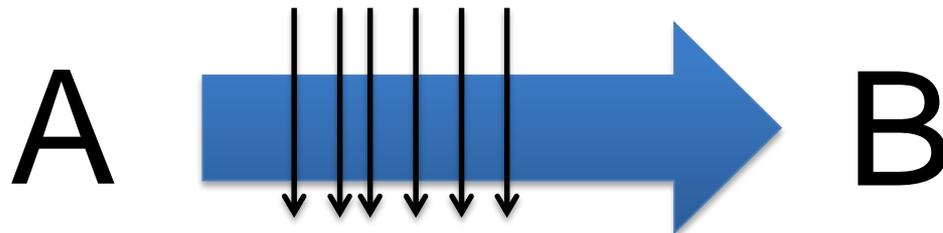
Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governar Parte 3F

Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- ❑ Monitorar e avaliar implica:
 - Produzir informações relevantes, de maneira qualificada e sistemática sobre os atributos da ação, desempenho e o valor público gerado
 - Procurar explicar e emitir juízos sobre o observado em relação ao previsto
 - Assegurar que as informações sejam incorporadas ao processo decisório
 - Assegurar que ambos procedimentos permitam o aprendizado, transparência e responsabilização

Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

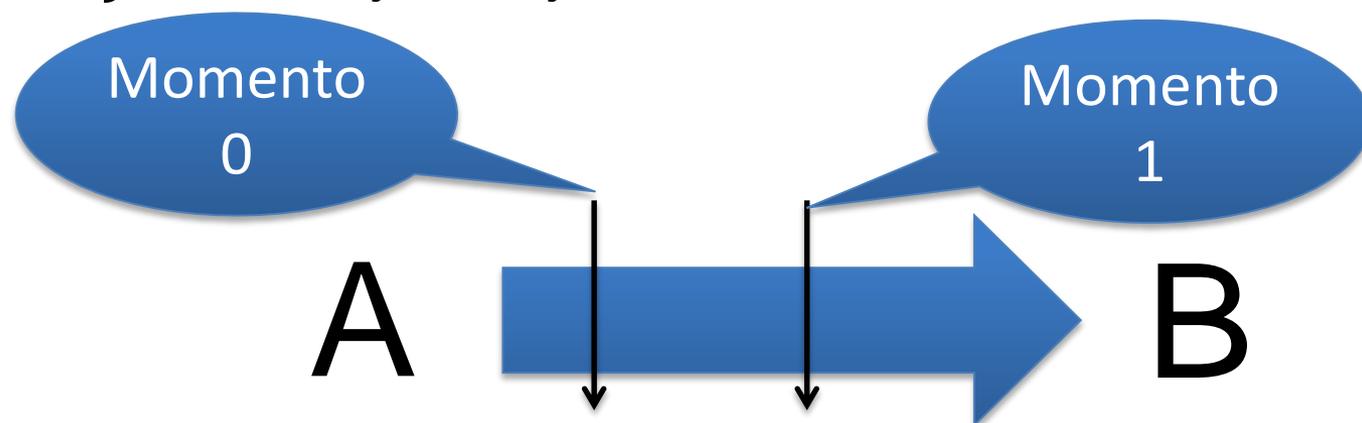
- ❑ Conceito de monitorar:
 - Produzir informações relevantes, de forma contínua e sistemática, uma sequência de fotos ao longo do processo de produção de bens e serviços, permitindo medidas corretivas e remoção de obstáculos de forma tempestiva



Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

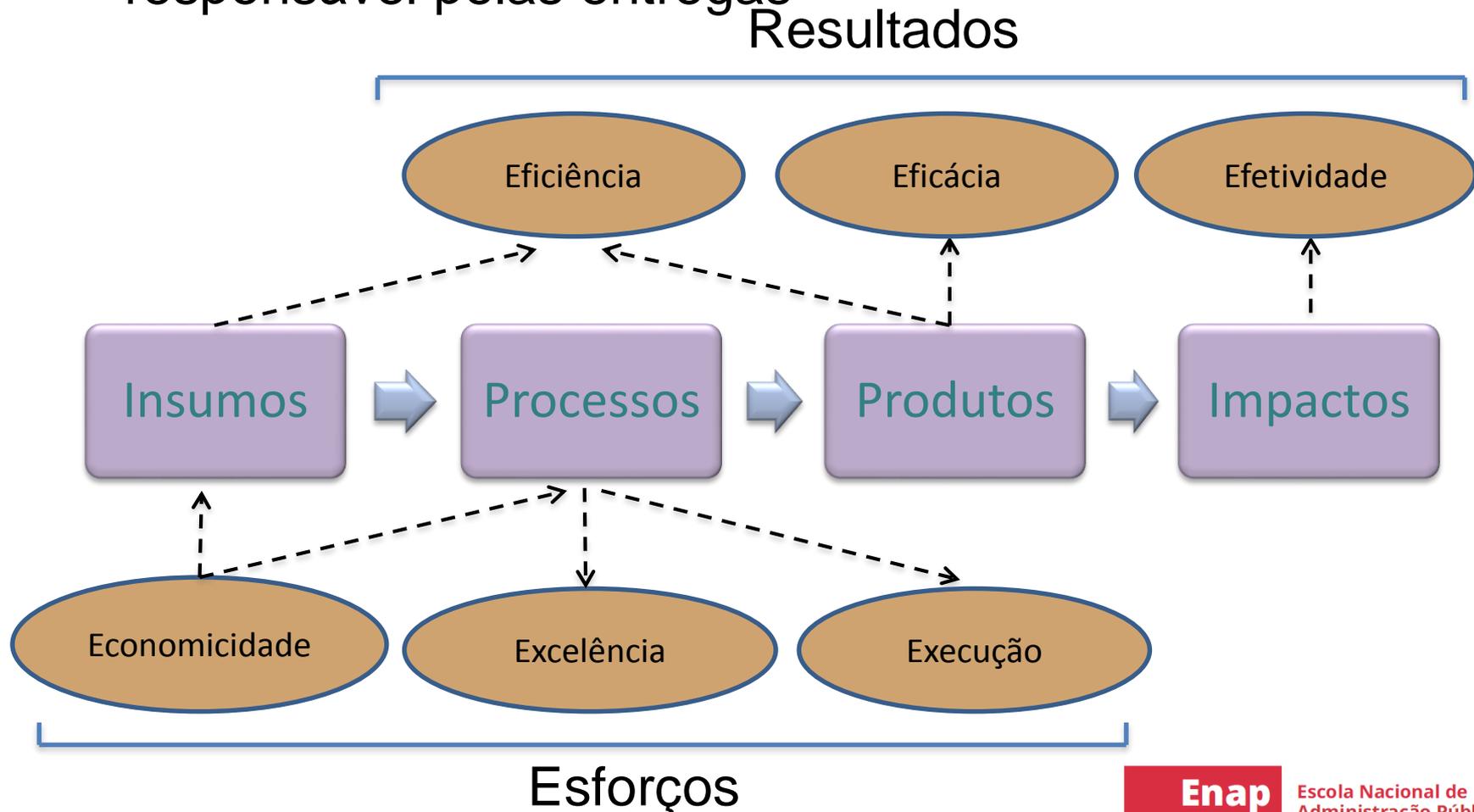
❑ Conceito de avaliar:

- Produzir informações relevantes, de forma não contínua, isto é, tomando um período da intervenção compatível com a realização de mudanças na sociedade, **com intensão de explicar e identificar relações de causalidade** entre o observado, neste momento e o cenário de partida da ação, ensejando juízos de mérito



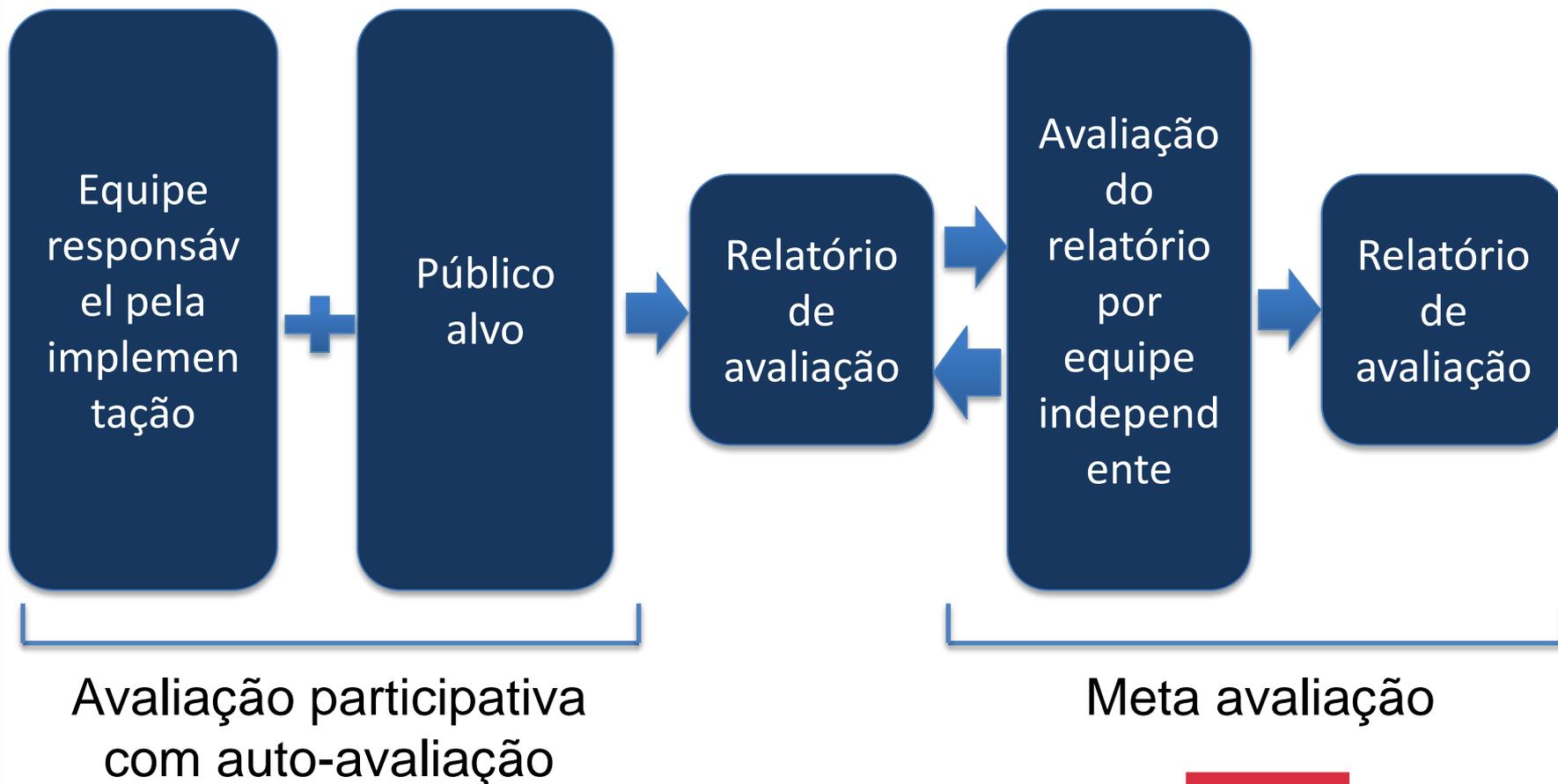
Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- ❑ O alvo do sistema M&A deve ser a cadeia de valor, responsável pelas entregas



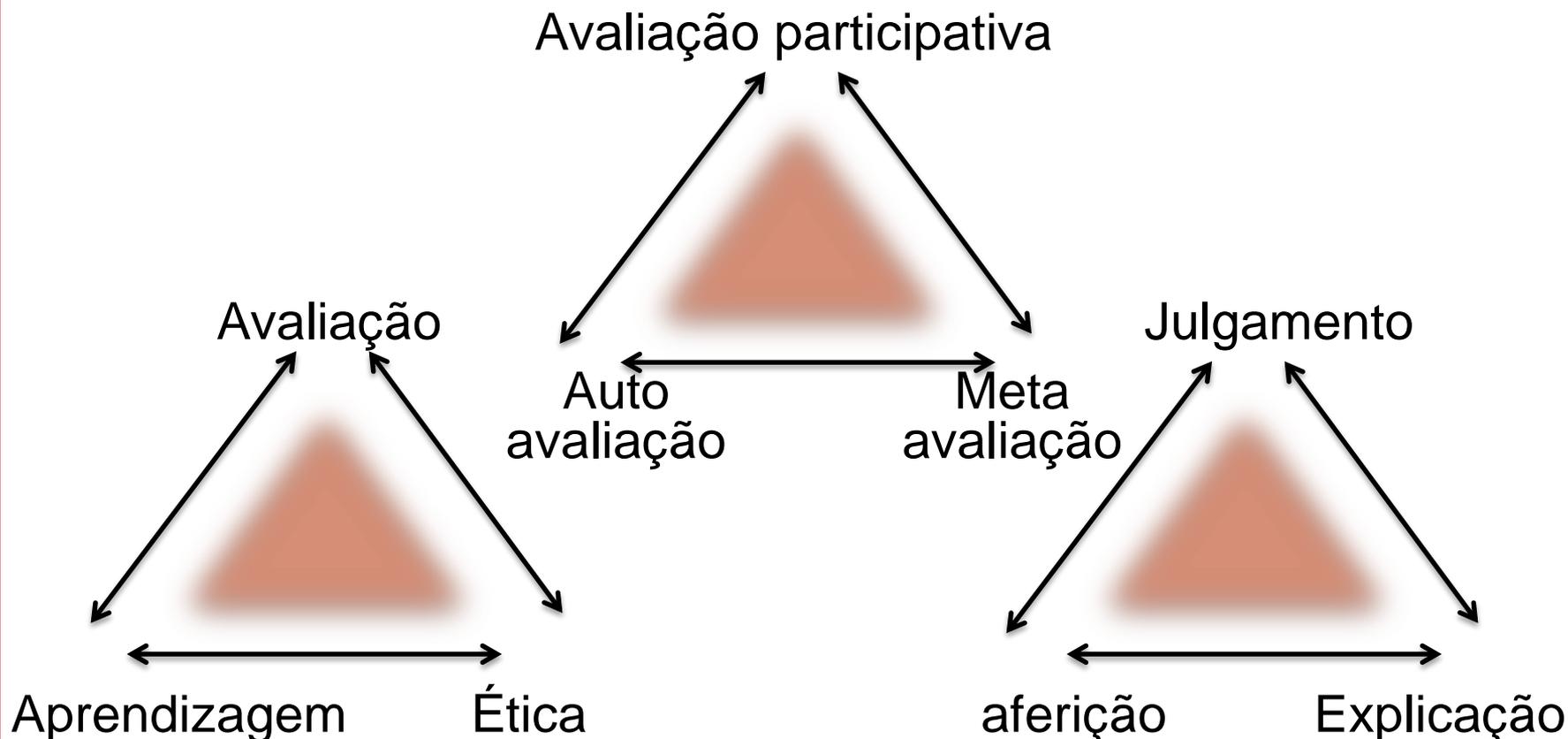
Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- ❑ A combinação de abordagens que permite integrar num tripé: **avaliação+aprendizagem+ética**



Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- Três fundamentos essenciais à produção de avaliações no âmbito de uma governança para resultados:



Bibliografia recomendada: módulo 1 – etapa 2

- ❑ BRANDÃO, Daniel. Avaliação com intencionalidade de aprendizagem: contribuições para a teoria da avaliação de programas e projetos sociais. Dissertação de Mestrado da PUC/SP, São Paulo, 2007
- ❑ BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública, Brasília, 2012
- ❑ JANNUZZI, Paulo M.. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas Sociais no Brasil. RSP Brasília 56 (2) Abr/Jun 2005
- ❑ SILVA, Rogério. Avaliação Participativa: leituras e questionamentos, São Paulo, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Instituto Itaú Social, maio 2009

Bibliografia recomendada: módulo 1 – etapa 2

- ❑ BRANDÃO, Daniel. Avaliação com intencionalidade de aprendizagem: contribuições para a teoria da avaliação de programas e projetos sociais. Dissertação de Mestrado da PUC/SP, São Paulo, 2007
- ❑ BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública, Brasília, 2012
- ❑ JANNUZZI, Paulo M.. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas Sociais no Brasil. RSP Brasília 56 (2) Abr/Jun 2005
- ❑ SILVA, Rogério. Avaliação Participativa: leituras e questionamentos, São Paulo, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Instituto Itaú Social, maio 2009

Bibliografia recomendada – módulo 2

- ❑ CARNEIRO, Marcelo R. Método ZOPP, apresentação PPT. Centro de Informática UFPE, Recife, 2007. Disponível: www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/idade0292m/
- ❑ CASSIOLATO, Marta, Guerresi, Simone. Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Nota Técnica nº 6, ed. IPEA, Brasília, IPEA, 2010
- ❑ GHELMAN, Silvio; COSTA Stella Regina Reis da, Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP, Bauru. 2007

Bibliografia recomendada – módulo 3

- ❑ HUERTAS, Franco. O método PES: Entrevista com Carlos Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996
- ❑ LÚCIO, M., DAROIT, D., BESSA, L., MADURO-ABREU, A.. Sentidos e Significados de se Planejar Estrategicamente nas Organizações Públicas - Planejamento Estratégico Sociotécnico (PLANES): análise de uma experiência. NAU Social, América do Norte, 5, nov. 2014
Disponível:<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/456/340>

Bibliografia recomendada – módulo 3

- ❑ MARTINS, Humberto F., Marini, Caio. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília, Instituto Publix, Ed. Publix, 2010
- ❑ PFEIFFER, Peter. O quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Ano 51, Número 1, Jan-Mar 2000, Brasília, ENAP, 2000

Obrigado
ariel.pares@gmail.com
(61) 99282-3237