

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

Modernização do Estado e reposicionamento conceitual da função planejamento

2 Planejamento em sociedades complexas e democráticas

A gestão multiatores/interesses e o déficit crônico de coordenação

3 Planejamento e gestão estratégica como capacidade de governo

Uma organização não pode ser melhor que o seu projeto

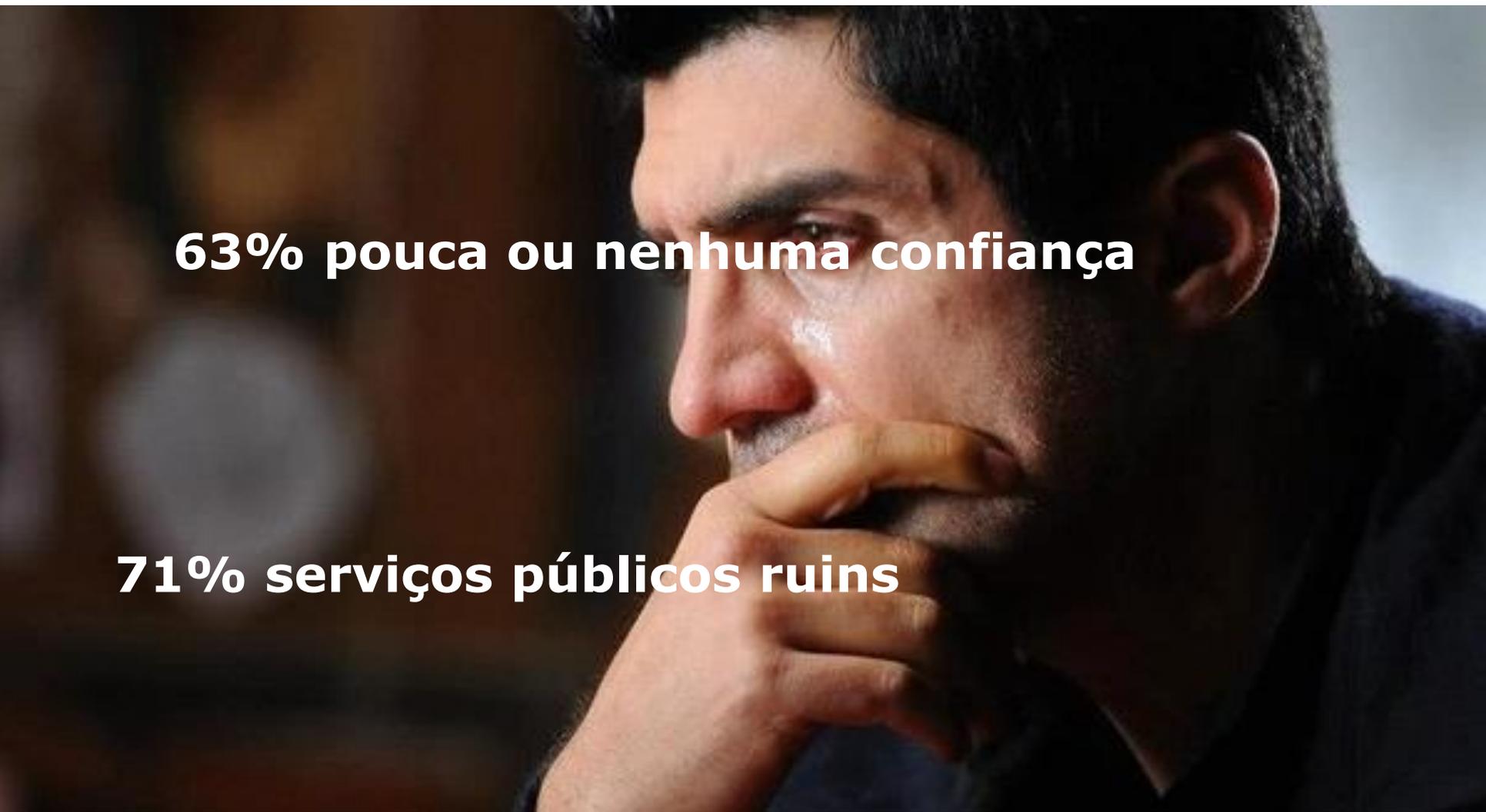
4 Governança para resultados: planejamento como compromisso

Compromissos para implementação

5 Planejamento e gestão estratégica no Governo Federal

PPA, Planejamento setorial, planejamento territorial e o longo prazo

O que pensa o cidadão do governo?



63% pouca ou nenhuma confiança

71% serviços públicos ruins

Atributos da governança para resultados?

Liderança

Estratégia

Controle



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

Governança como modelo de governar, sugere **governança como teoria de Estado** (Schneider, Volker, 2012; Levi-Faur, David, 2012; Peters, B. Guy and Pierre, John, 1998) ao incorporar na gestão pública 3 diretrizes:



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

1. A integração Estado e sociedade em **redes multi-atores**, impondo a micro-análise de **arranjos institucionais singulares**, para um agir "sob medida"



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

2. Novas formas de organização e operação do Estado com **novas formas de poder e relações com a sociedade e o mercado** – flexibilidade e autonomia na operação e compromisso com resultados



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

3. A **complexidade** e a emergência da gestão da **incerteza** e dos **riscos** no **centro do agir público** (Matthews, 2016)



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

3. Gestão de riscos (dois tipos):

- Riscos gerenciais – não atingir os objetivos estratégicos
- Riscos das políticas – ameaça integridade das pessoas



Governar com governança para resultados em sociedades complexas

- ❑ Dois conceitos em relação ao devir do Estado e do agir público: **rede de políticas** e **governança/multi-atores** (Schneider, V., 2005)

capacidade de enfrentar múltiplos problemas, simultaneamente por meio:

- **Arranjos institucionais** (regras formais e informais), voltadas ao processamento coletivo de um problema social e sua solução
- **Redes de políticas públicas**, cadeias de valor a produzir bens e serviços públicos

Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- Governança pressupõe não apenas uma teoria de Estado, mas também uma **teoria do ator**, das **coalizões de interesses** (*advocacy coalitions*) - entender as políticas públicas como relações entre **Estado reconfigurado** e **sociedade empoderada**, mediado por **arranjos institucionais**

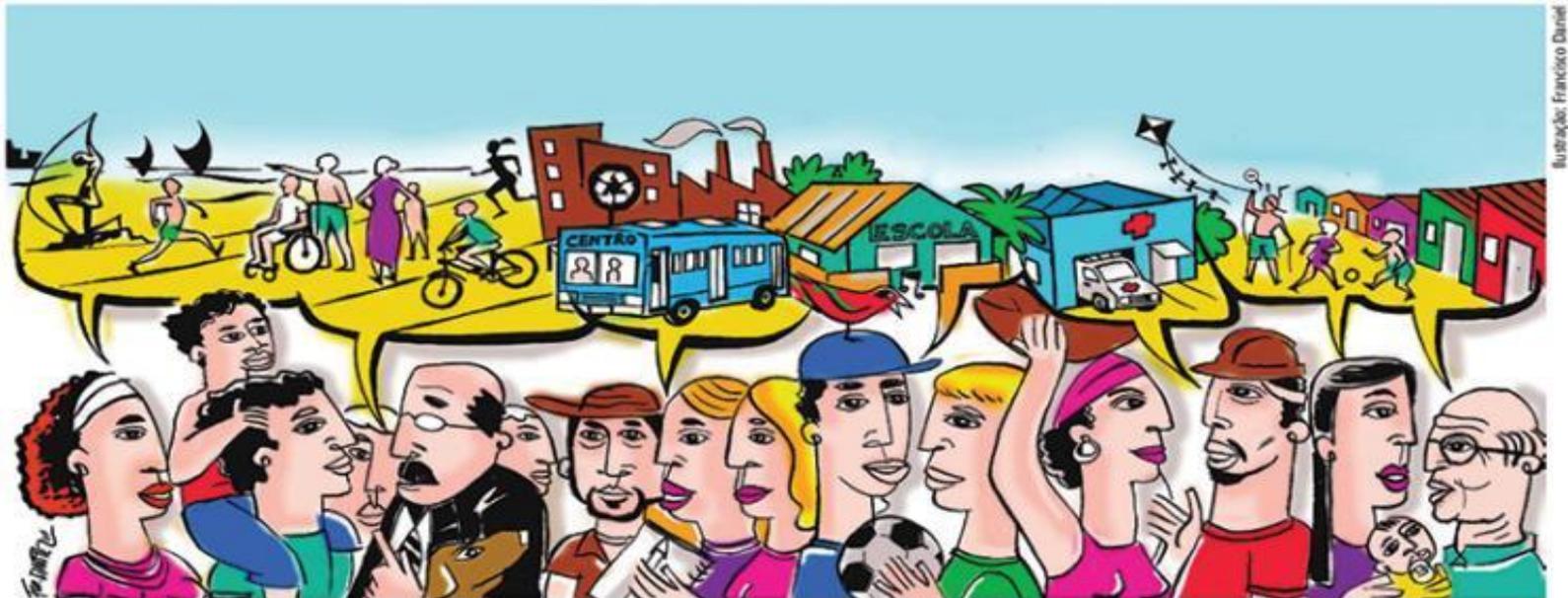
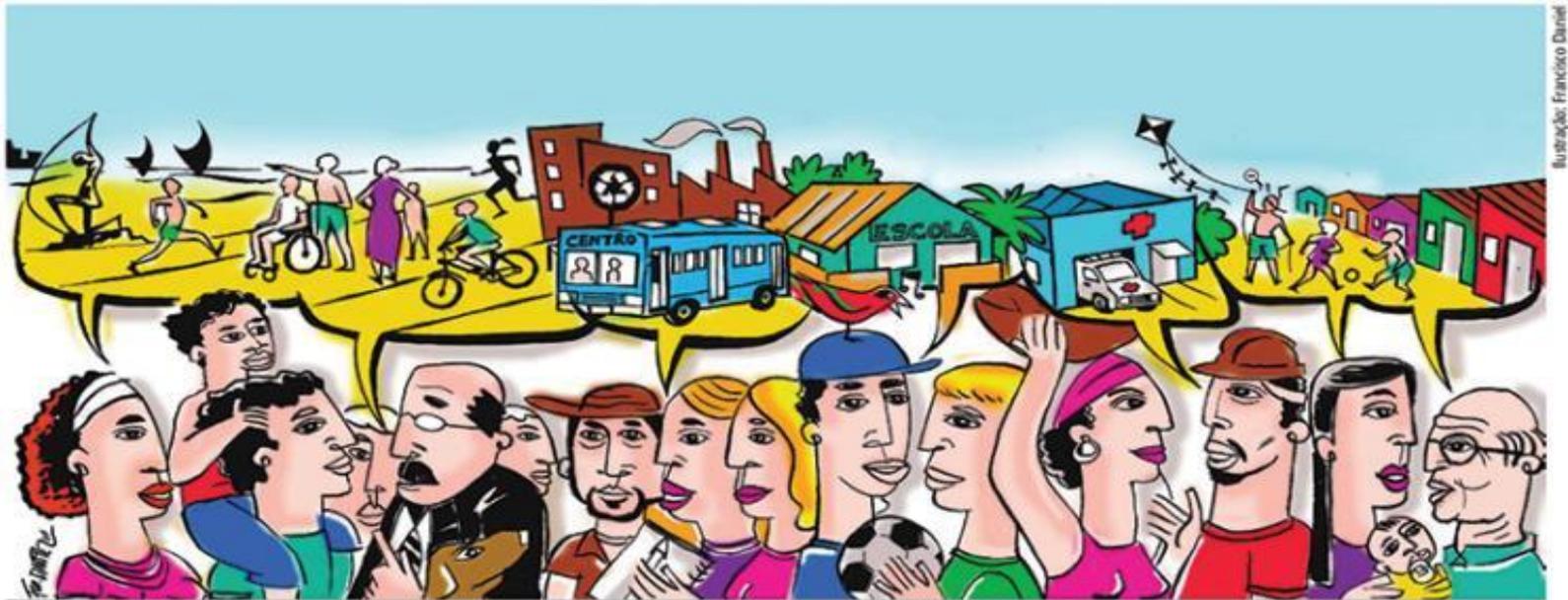


Ilustração: Francisco Daniel

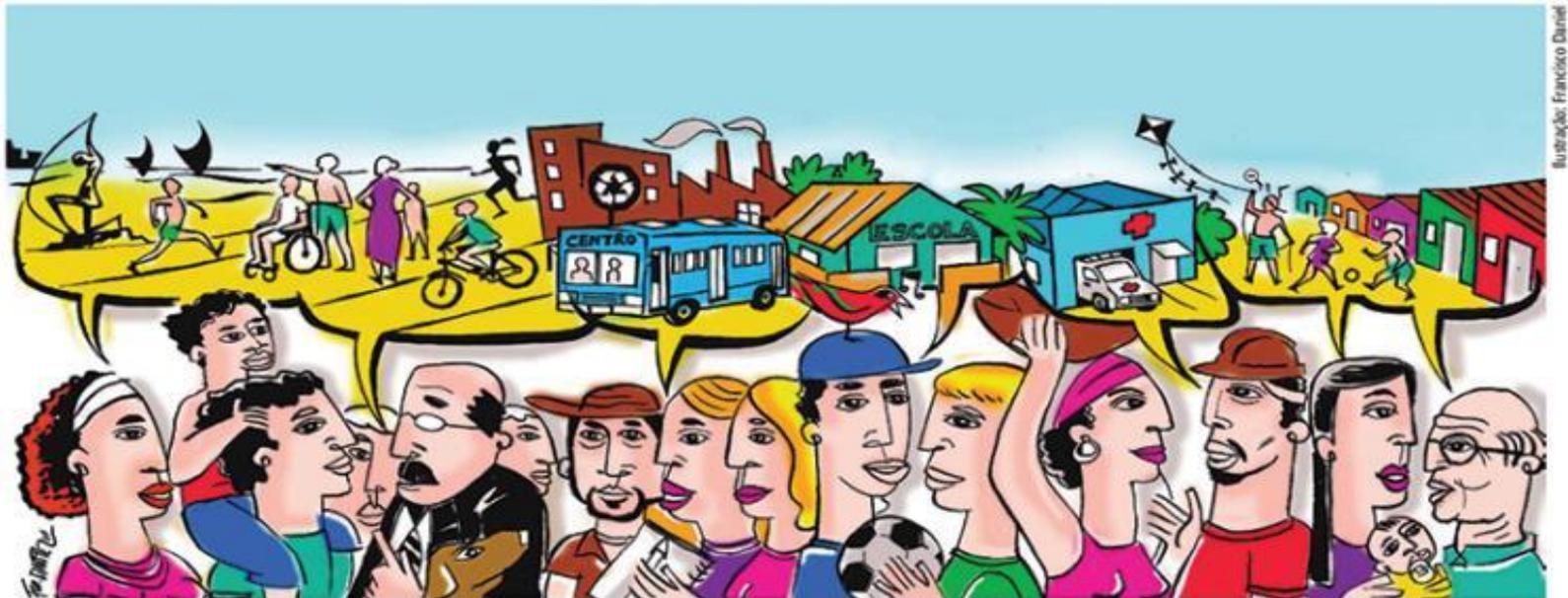
Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Inspiradas na “**cibernética institucional**” – redes constituídas de **atores+arranjos** (papeis e regras)+instrumentos de ação+direcionalidade (resultados)+condução (**entendimento entre as partes**, produtor de informações relevantes)



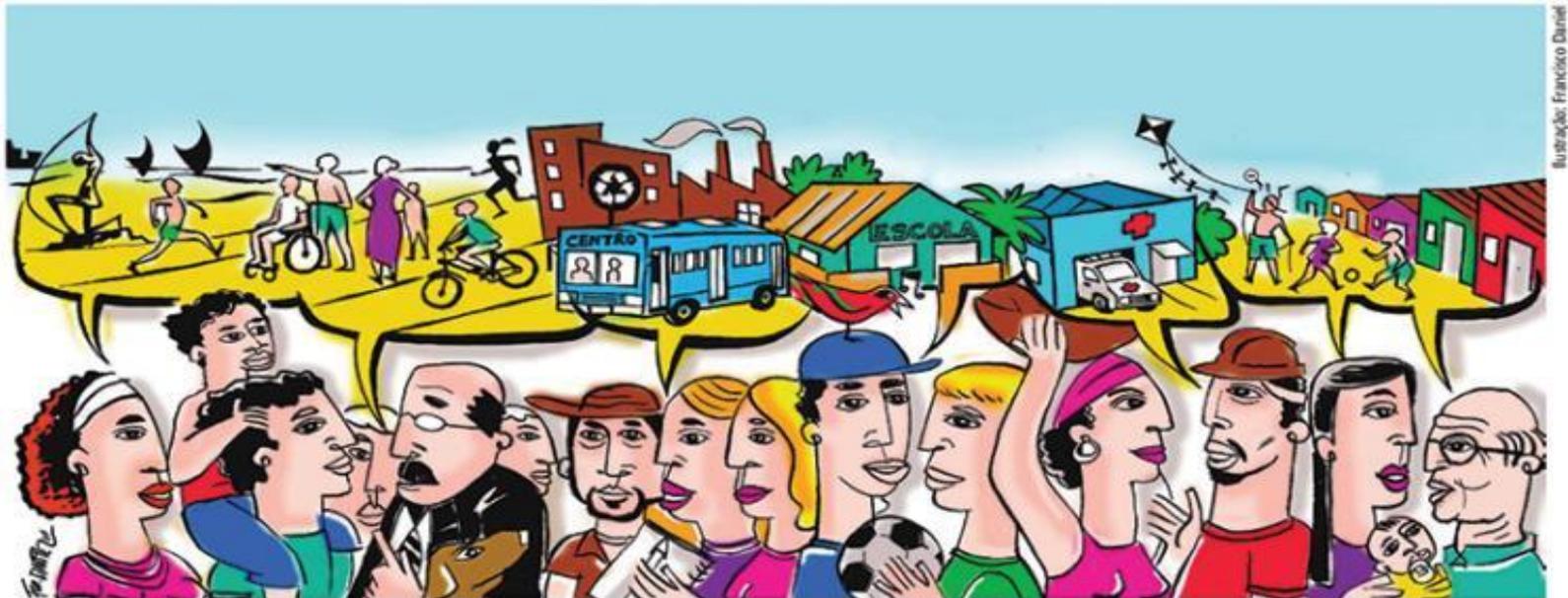
Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Mecanismos de mobilização de recursos políticos em contextos em que a **capacidade de formulação, de decisão e implementação de programas** é amplamente distribuída entre atores



Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Mecanismos de mobilização de recursos políticos em contextos em que a **capacidade de formulação, de decisão e implementação de programas** é amplamente distribuída entre atores



Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Requer intercâmbio, reciprocidade, cooperação, regulação (**capacidade de impor a agenda**), uma divisão do trabalho, interdependências de poder nas relações entre atores e instituições envolvidas

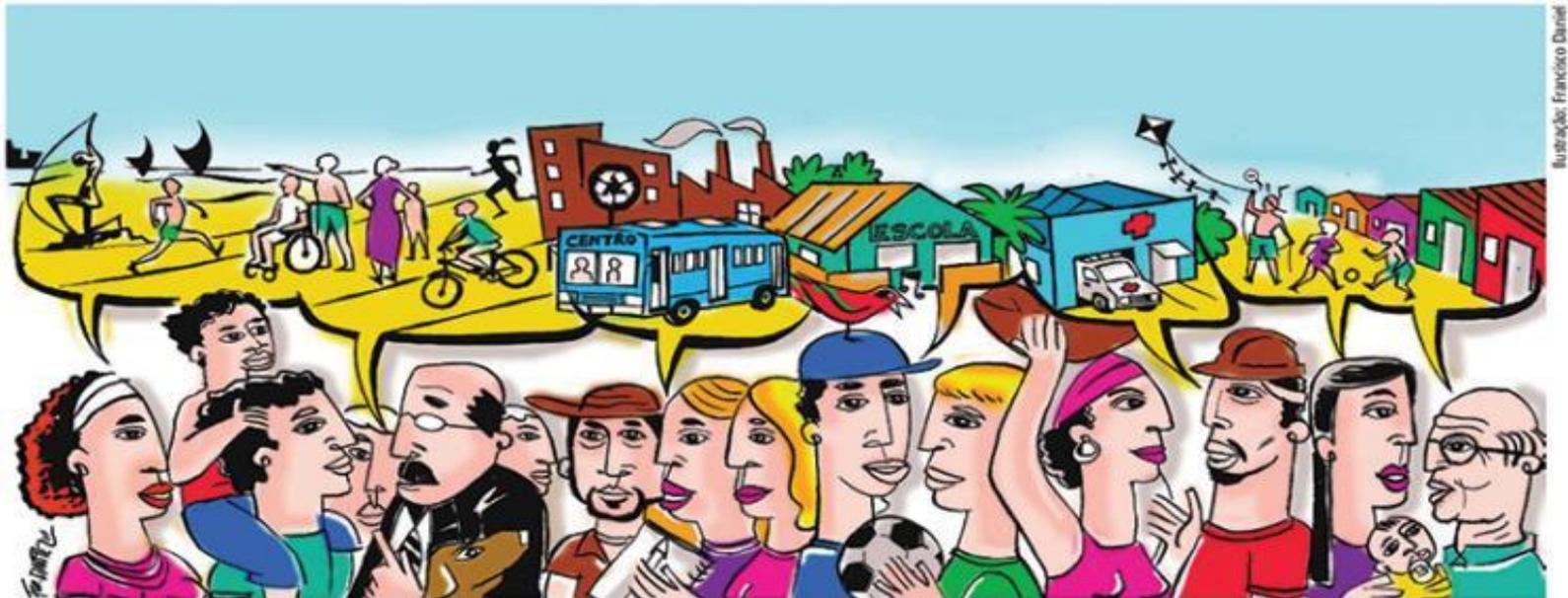


Ilustração: Francisco Dumiel

Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Uma **cibernética institucional** (Schneider, V., 2005), sistema onde cada parte age, com relativa autonomia, comunica-se, controla-se e **todos apreendem e o sistema apreende**, características:
 - O Estado entendido como sistema multi-atores
 - Atores interagem na **formulação**, na **ação**, no **feedback** (monitoramento, avaliação e reformatação da política)
 - Vínculos de **confiança duradouros**
 - Há diferença **de poder** e **influência** entre atores, com regras e comportamentos para o reequilíbrio contínuo
 - Poder e influência não decorrem apenas de status político-institucional formal, **há vínculos informais** (convergência de interesses, trocas/informações etc.)

Rede de políticas públicas como estruturas de governança (Schneider, V., 2005)

- ❑ Introduce o conceito de **cadeia de valor público** (metáfora industrial), multi-atores cooperando para produção de bens e serviços públicos



Arranjos institucionais voltados às políticas públicas

□ Arranjos institucionais, definição :

“Conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de uma política pública específica”

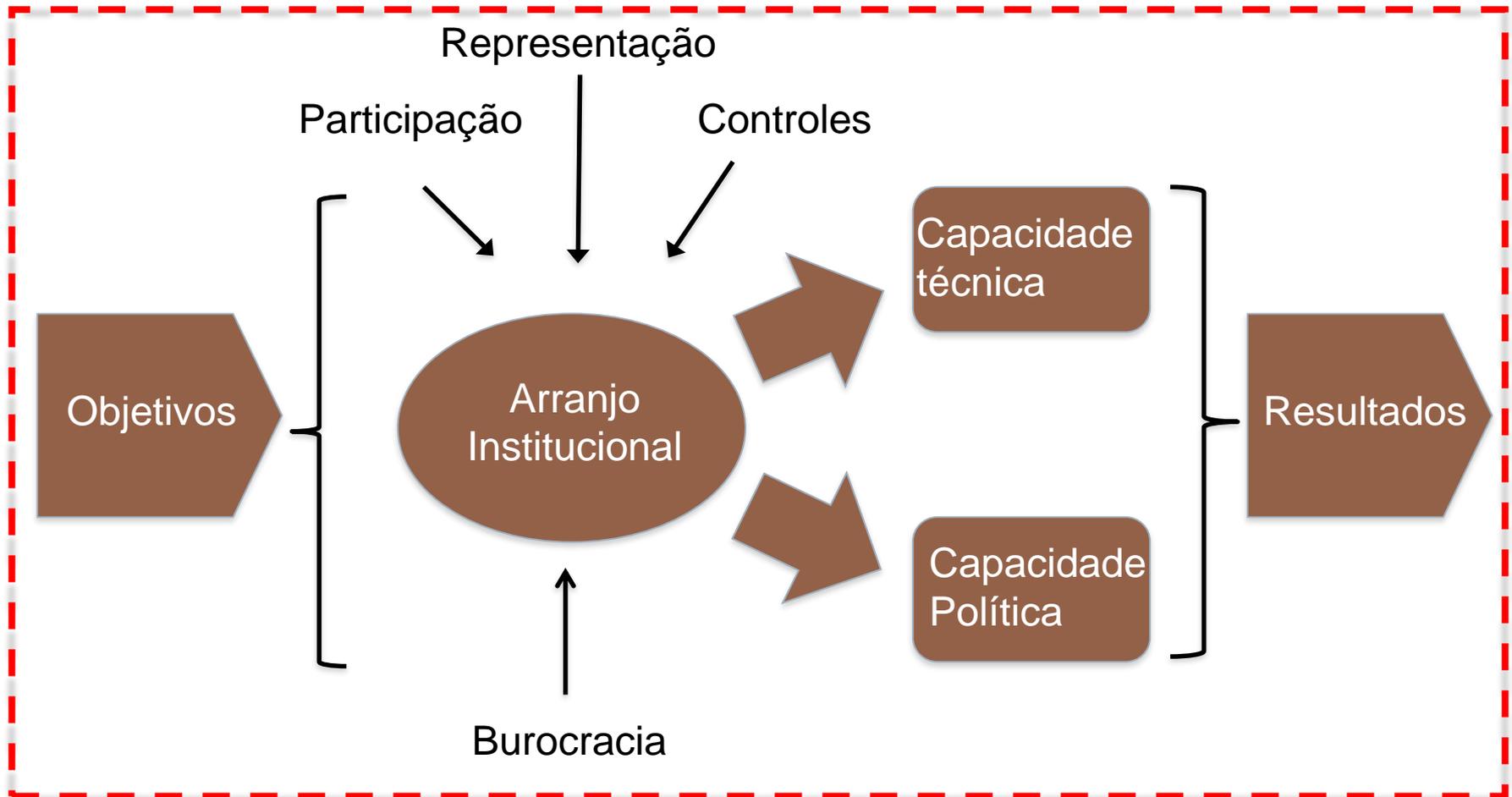
“São os arranjos institucionais que dotam o Estado das habilidades necessárias para implementar seus objetivos”

Arranjos institucionais voltados às políticas públicas

- ❑ Arranjos institucionais são **aparatos que dão sustentação** aos **processos decisórios**, de **execução** e **monitoramento** de políticas (Gomide, A, 2014):
- ❑ Envolvem **atores** (e seus interesses), **conjunto de regras** e **processos** que definem a forma particular de interação entre eles na produção de uma política específica
- ❑ Arranjos **definem a forma de coordenação**, **quem está habilitado a participar**, **o papel** de cada um dos atores, **o objeto**, **os resultados** esperados **forma de relação entre atores** (as regras)
- ❑ O estudo de políticas públicas é o estudo desses arranjos que dão sustentação a implementação e seus resultados

Modelo analítico para explicar a dinâmica de uma rede de política pública

Ambiente institucional



Capacidades estatais num Estado aberto e relacional*

Habilidades e competências do poder executivo para definir seus objetivos e implementá-los em **duas dimensões**:

Entrelaçamento entre duas dimensões:

- **Técnico-administrativas**: burocracias competentes e profissionalizadas e organizações dotadas de recursos organizacionais, financeiros e tecnológicos necessários para conduzir, de forma coordenada, as ações de governo
- **Político-relacionais**: associadas às habilidades de negociação e procedimentos de inclusão dos atores interessados, visando à construção de consensos e coalizões de suporte aos planos, programas e projetos

*(Gomide & Pires 2014)

O Ator social como categoria de análise

- ❑ O **neoinstitucionalismo** uma das mais influente na atualidade, parte da noção que o comportamento humano não pode ser entendido sem considerar as instituições dentro do qual ele ocorre (Immergut, Ellen M., 1996). **Instituições são regras que estruturam comportamentos** (Steinmo, Sven, 2008), **três elementos:**
 - **Culturais:** crenças comuns, rotinas e hábitos sociais (aspectos “dados como certos”)
 - **Normas informais:** valores, tradições (o que deve e o que não deve ser feito)
 - **Regulatórios:** regras e procedimentos formais estabelecidos pelos governos e mantidos pelo poder coercitivo do Estado (“regras do jogo”)

O Ator social como categoria de análise

- ❑ Importa separar grupos de interesse, de grupos de pressão:
 - Grupos de pressão - subconjunto do primeiro, mas o seu exame revela o **efeito dimensão** (no de membros) e o **efeito ação** (controle de formas socialmente desestabilizadoras da ação política), (Santos, 2002)
 - **Grupos de interesse ganham força na medida que transformam meios** (finanças, quota-filiação, e informações) **em poder político persistente**, com capacidade de desenvolver relações interpessoais com os diferentes atores do processo político

O Ator social como categoria de análise

- ❑ Diferença de atuação, por meio de táticas políticas como (Bin e Castor, 2007):
 - **Formação de coalizões de interesses** (*advocacy coalitions*) , alianças em torno de um ponto de vista e ou problema
 - Cooptação, tentativa velada de mudar a posição do tomador de decisão
 - Uso estratégico da informação, envolve manipulação e controle de canais de informações críticas, não reveladas (inteligência)
 - Uso de especialistas externos, consultores de prestígio, para legitimar proposições

Exercício

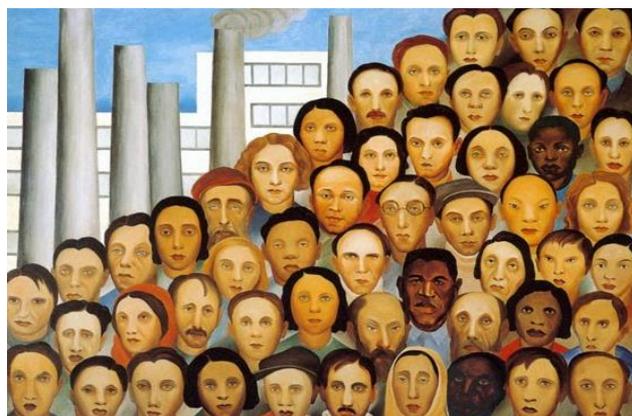
- ❑ **Delineando uma rede de governança:** Um roteiro e um exemplo de implementação de rede
 - Exame do problema e do serviço/bem requerido
 - Plano ou política/programa de ação
 - Definir integrantes e seus papéis na rede
 - Definir atributos para uma gestão de/em rede
 - Definição de meios
 - Desenho do processo da cadeia de valor e riscos de não atingir resultados (a logística)
 - Estabelecer os atributos (regras) e valores para uma governança colaborativa
 - Monitoramento e avaliação (meios de comunicação)
 - Prestação de contas e cobrança de resultados

Atores relevantes na construção da agenda estratégica



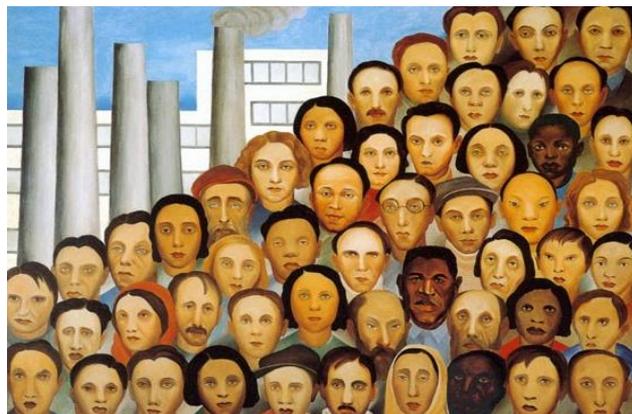
Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ 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



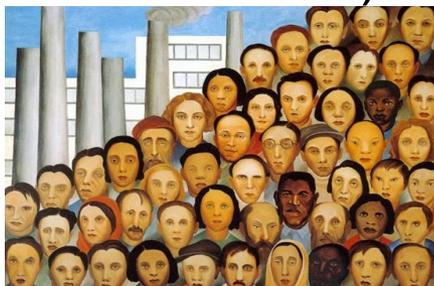
Atores relevantes: mapa de atores

- ❑ Na **sociedade**: especialistas, movimentos sociais e setor produtivo com **papel na arena econômica, 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 (escala de 0 a 5)



Atores relevantes: modelo de governança

- ❑ **Análise dos envolvidos mirando a implementação do plano** e não apenas a sua elaboração:
 - ✓ Identificar as **expectativas** dos envolvidos
 - ✓ Simular a **evolução da agenda estratégica** em relação aos envolvidos
- ❑ Definição do modelo de **governança externa** com as partes interessadas (avaliação e ajustes no plano)
- ❑ Definição do modelo de **governança interna** com as equipes da organização (decisões operacionais)
- ❑ Definição do modelo de **governança na direção** da organização (decisões sobre agenda estratégica)

Participação das partes interessada

- ❑ **Questionamentos** relacionados à participação das partes interessadas, **que solução dar?**
 - **Atraso na tomada de decisão** – conflito de interesses demanda negociações demoradas e complexas para encontrar o “ganha-ganha”, com perdas de oportunidade
 - **Democracia representativa sob tensão** - entre compromissos de campanha, reprodução política dos vencedores e o *recall* dos perdedores
 - **Participação se torna um dogma** – “única e melhor forma de fazer política pública”, a legitimidade versus **geração de resultados** e engajamento dos interessados

Participação das partes interessada

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

Grau de **influência entorno**

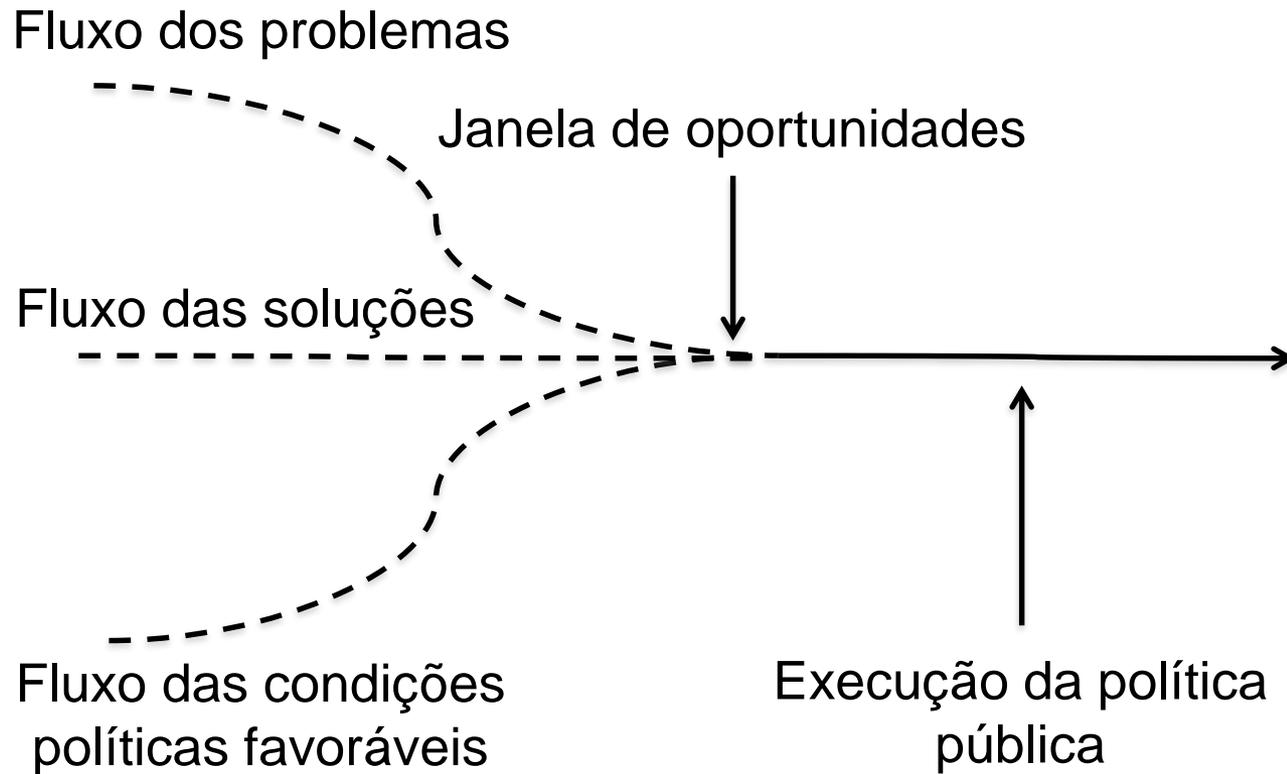
autorizativo: agenda estratégica a discutir

Resultados: depende da combinação ótima das 3 variáveis

Acessibilidade: regras claras de representação

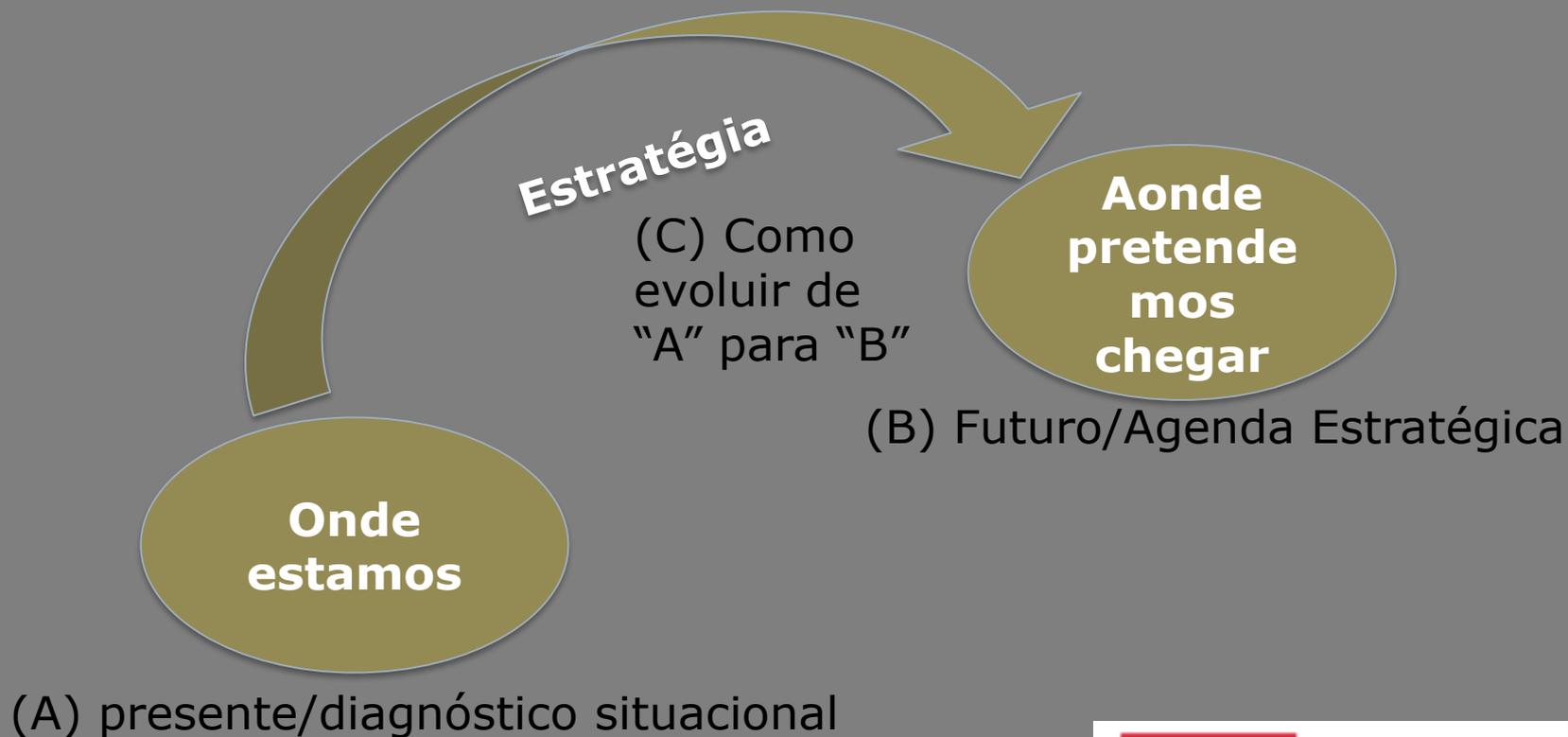
Tipo de **interação**: regras claras de participação/decisão/geração de confiança

Tomada de Decisões: Modelo de Fluxo Múltiplos

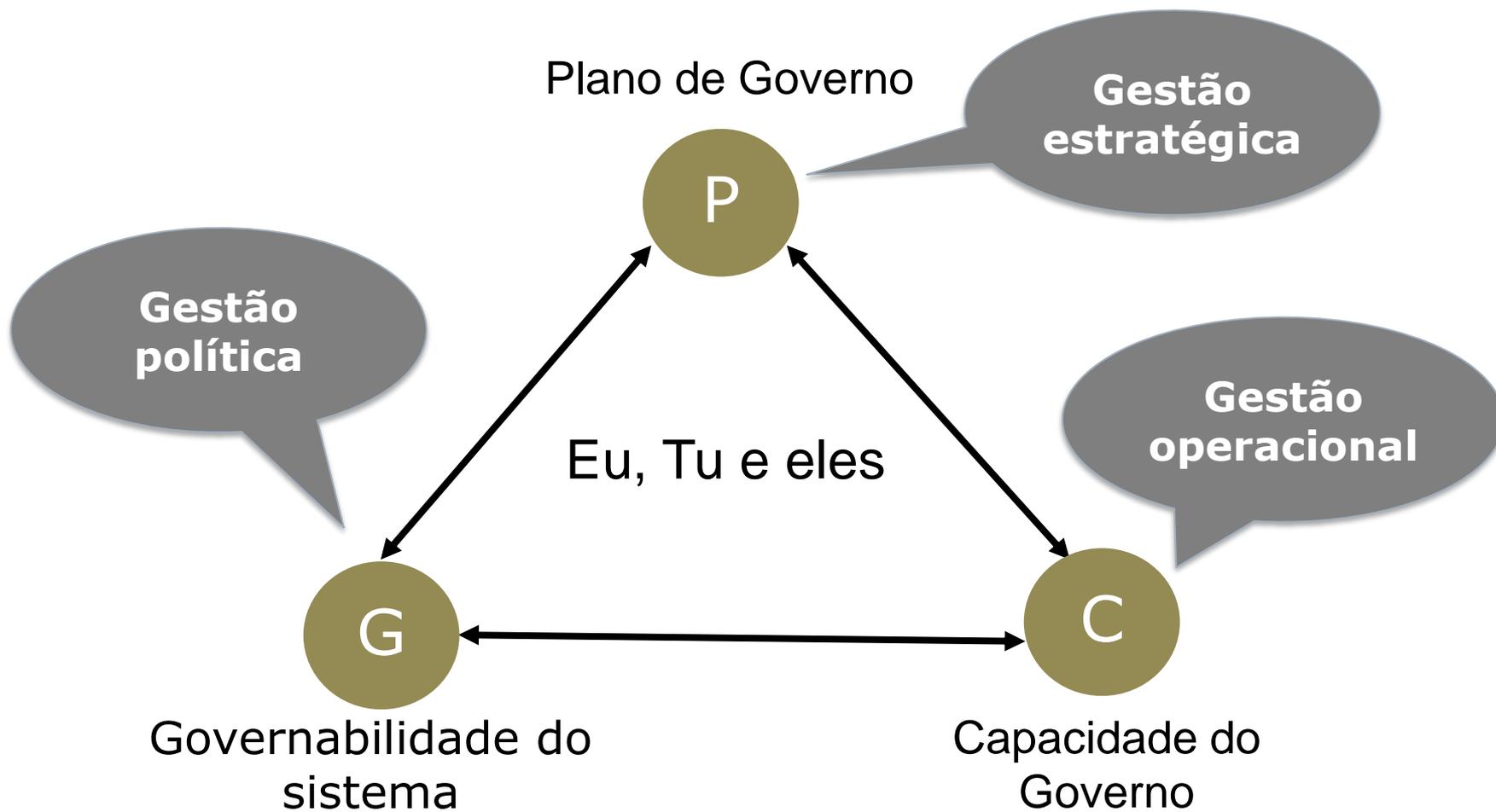


Sem plano, sem projeto não há governo e se tiver tem que ter gestão

- “Não há grandes mistérios em formular um bom plano estratégico. O verdadeiro desafio é fazê-lo acontecer” (Igor Ansoff)



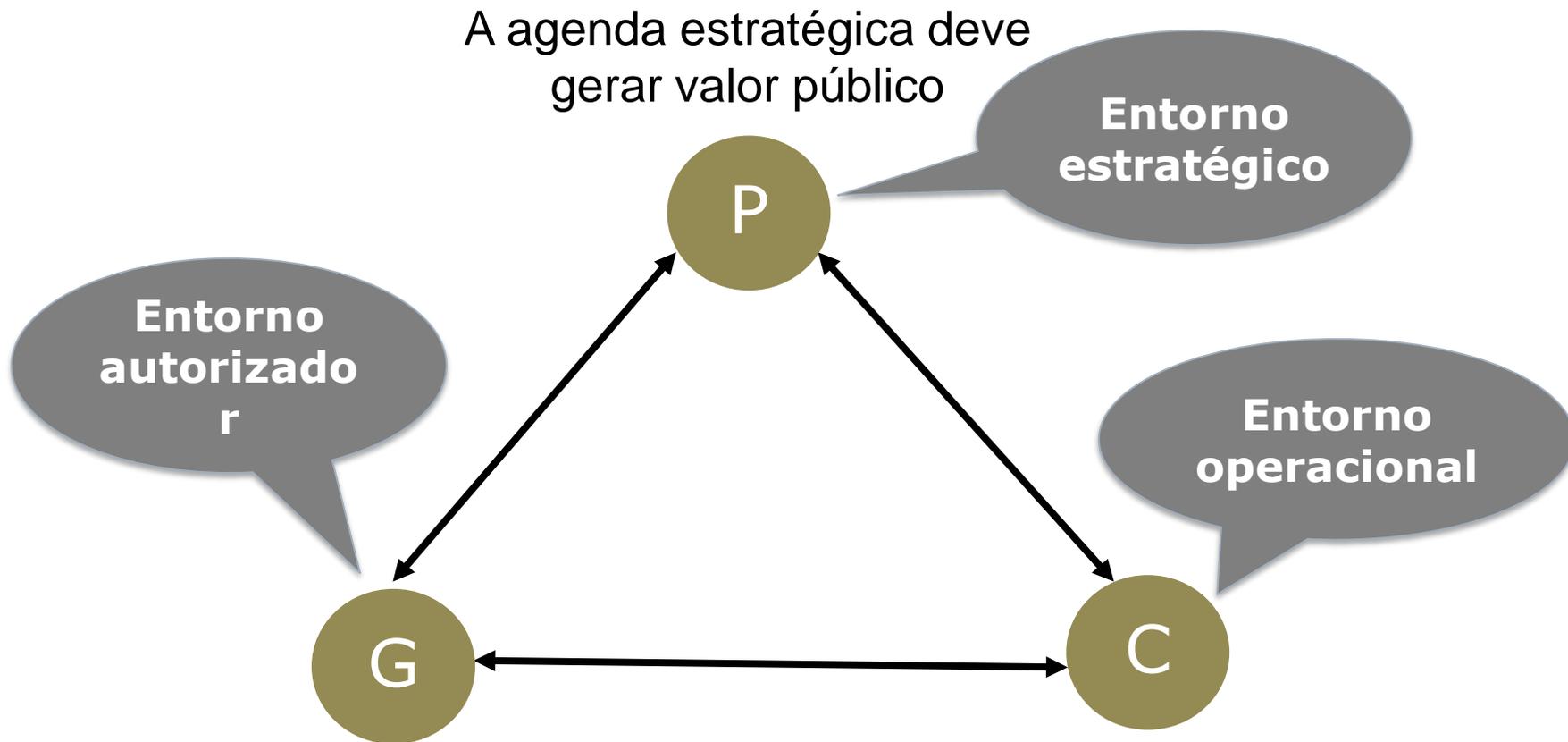
Governar implica articular três variáveis de forma consistente: o triângulo de Carlos Matus*



*Carlos Matus, Adeus Senhor Presidente, Fundação Altadir, 2006

Condições para criar valor público nas organizações públicas: triângulo de Mark Moore*

A agenda estratégica deve gerar valor público

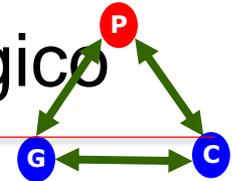


Estratégia dever ser legítima e politicamente sustentável

Estratégia dever ser operacional e administrativamente viável

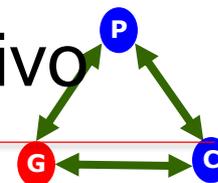
*Mark Moore, Gestão estratégica e criação de valor no setor público, Kennedy School, 2002

Capacidade de Governo: o entorno estratégico



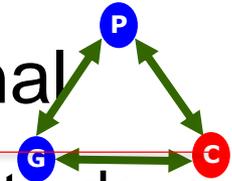
- ❑ Capacidade estratégica centrada no plano: **ações selecionadas** para alcançar objetivos estratégicos **a partir de um diagnóstico situacional**, isto é elaborado com as partes interessadas: **atores sociais, atores públicos e especialistas**
- ❑ O plano é um **balanço coerente** entre os distintos valores das partes interessadas, considerando as circunstâncias e objetivos
- ❑ O projeto de governo é o **produto da situação** (jogo de atores) e do **interesse do dirigente**, mas é sobretudo resultado da **capacidade do governo, de dar direção**

Capacidade de Governo: o entorno autorizativo



- ❑ Expressa a governabilidade: a capacidade de **resistência** que oferece o sistema político-social ao **plano** de governo e ao **dirigente** desse projeto
- ❑ A governabilidade é uma combinação das qualidades do **plano**, isto é, das prioridades de política, e do **dirigente**
- ❑ A governabilidade depende da relação entre volume de informação do dirigente e os graus de liberdade para agir: **mais informação = + capacidade estratégica + liberdade**
 - ✓ A governabilidade do dirigente é diretamente proporcional a **alta capacidade da organização**

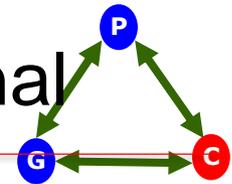
Capacidade de Governo: entorno operacional



- ❑ Sistema de direção e planejamento é dependente dos **meios de implementação** seja **para executar** o projeto, seja **para assegurar a governabilidade**
- ❑ Esta capacidade depende de três elementos, que devem andar juntos obrigatoriamente: (a) **alinhamento da organização e das pessoas** aos objetivos estratégicos do plano, (b) **informação** e (c) **liderança**
- ❑ O sistema de direção e planejamento, voltado para resultados, é quem melhor caracteriza a **capacidade governativa da organização** - a sua **capacidade gerencial não pode ser melhor que a sua direção**

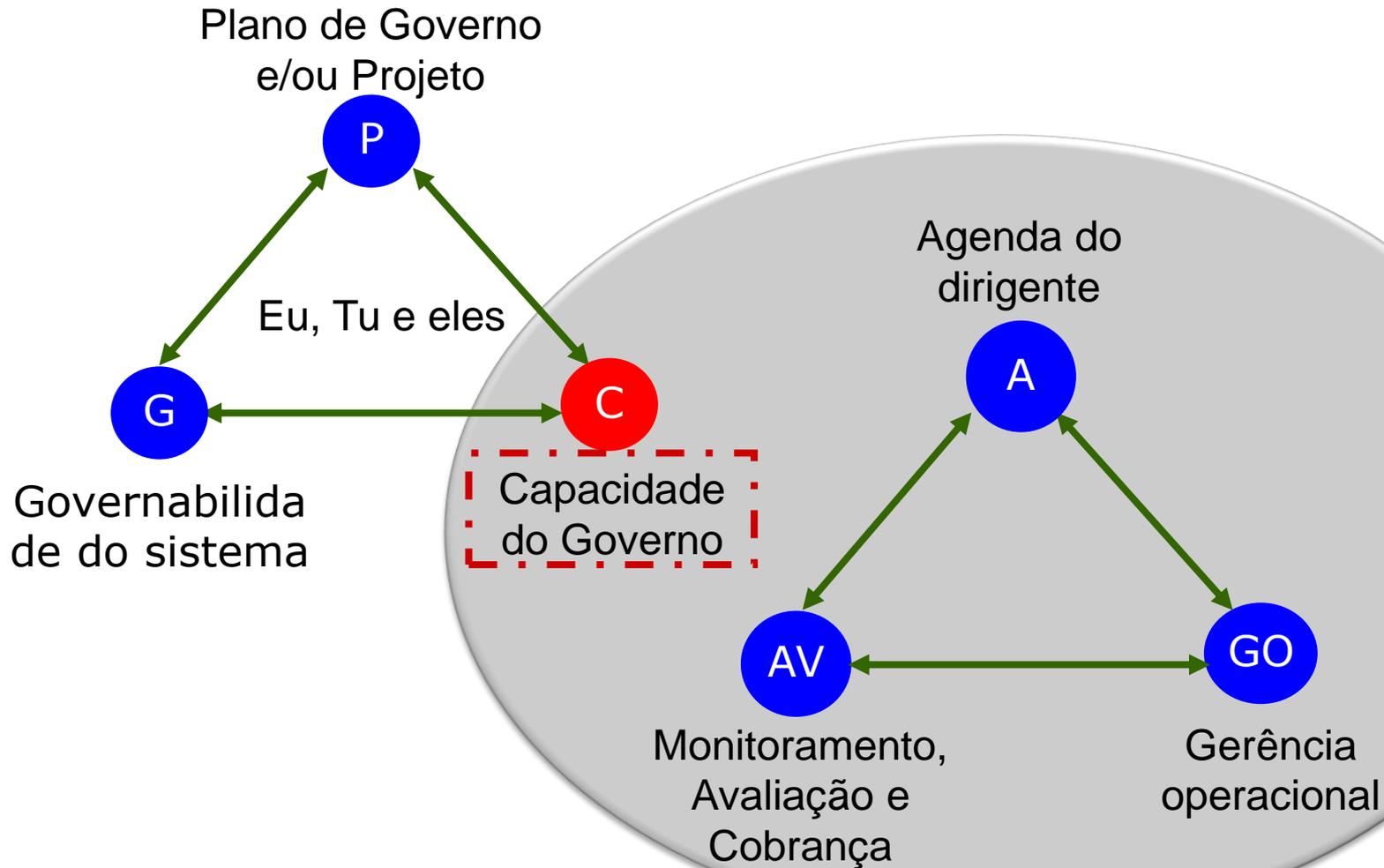
A capacidade de governo é a variável central e no entanto é a menos valorizada

Capacidade de Governo: entorno operacional

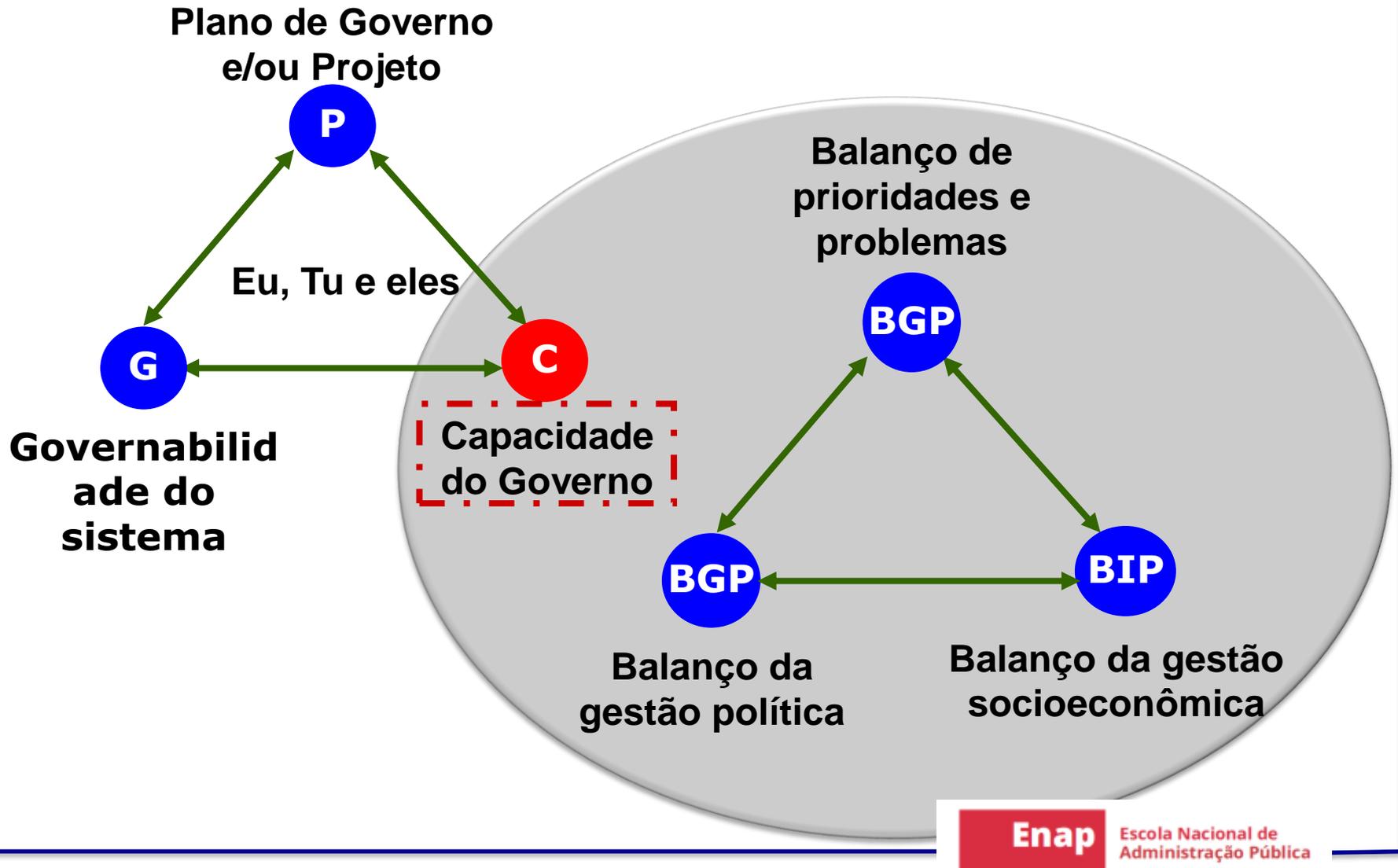


- ❑ A capacidade de governo, da direção, depende do manejo simultâneo de **três variáveis**: (a) **agenda** do dirigente, (b) **capacidade operacional** da organização e (c) **informação** sobre o entorno operacional e sobre as instituições, especialmente válido para os **sistemas do alto governo**, da **alta direção**
- ❑ O desenho macroinstitucional define tudo: o **centro das oportunidades** está no desenho e operação do gabinete do dirigente
- ❑ É o **gabinete do dirigente** que impõe um teto à **capacidade de governo**, das organizações

Triângulo da gestão estratégica



Governar é manejar com equilíbrio 3 balanços



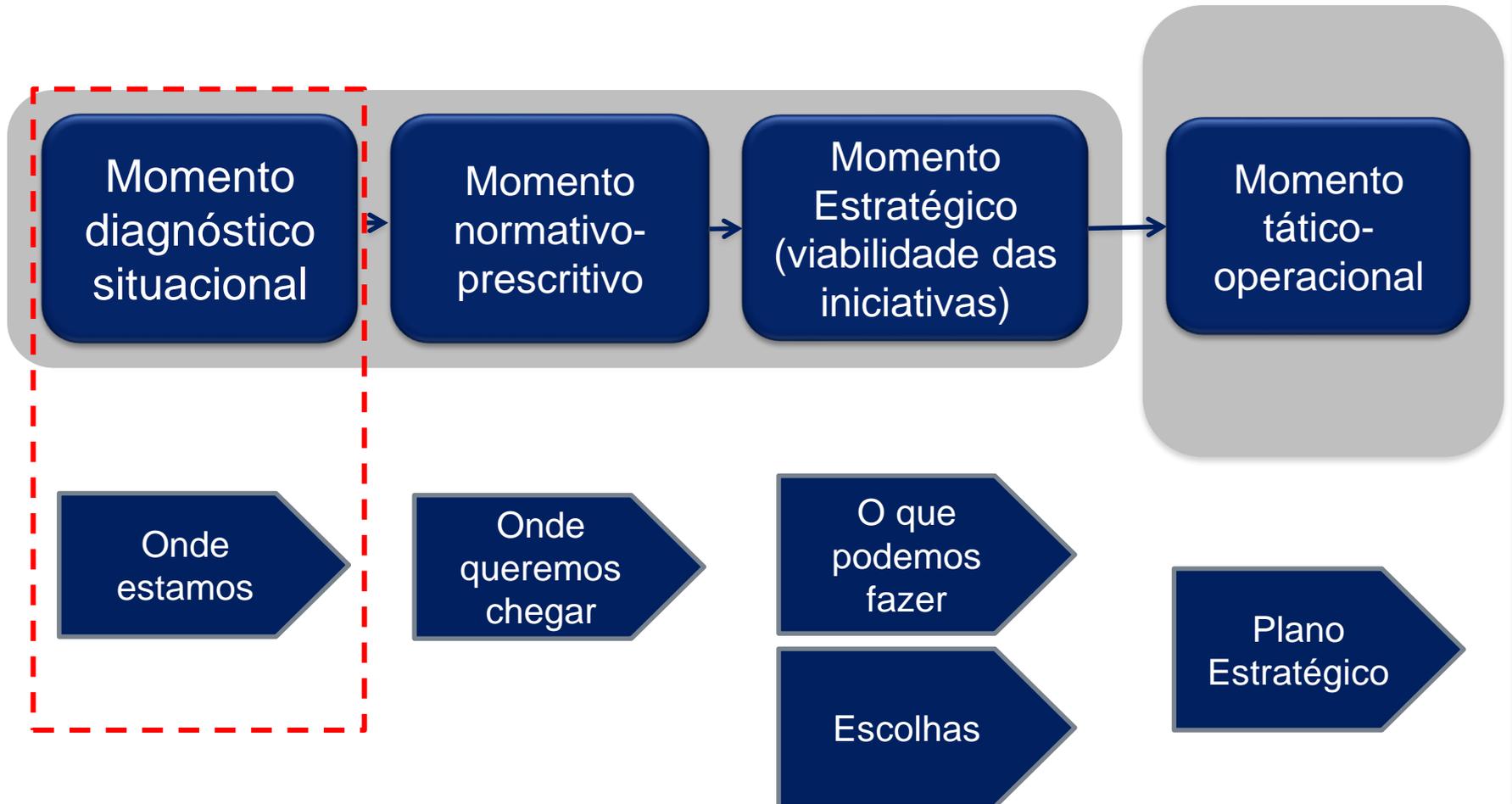
Triângulo da gestão estratégica



Governança Pública no centro do governo, segundo o referencial para avaliação do TCU – seis funções*

Mecanismos de governança	Funções do centro de governo
Estratégia de curto, médio e longo prazo	Gerenciamento estratégico
	Prevenção e gestão de riscos
Coordenação	Articulação política e direção
	Coordenação do desenho e implementação das políticas
Supervisão	Monitoramento e avaliação
Transparência	Comunicação e <i>accountability</i>

Etapas do planejamento e sua governança



Etapas do planejamento/gestão e sua governança



Governança do plano estratégico

Conselho do plano

Ministro

Secretários Nacionais

Representantes de entidades estratégicas

Grupo de alto nível para validação **final** da visão, valores, objetivos, arranjo institucional e resultados

Comitê executivo

Secretários Nacionais

Representantes de entidades estratégicas

Grupo de discussão e validação **preliminar** da visão, valores, objetivos, arranjo institucional e resultados

Grupos técnicos

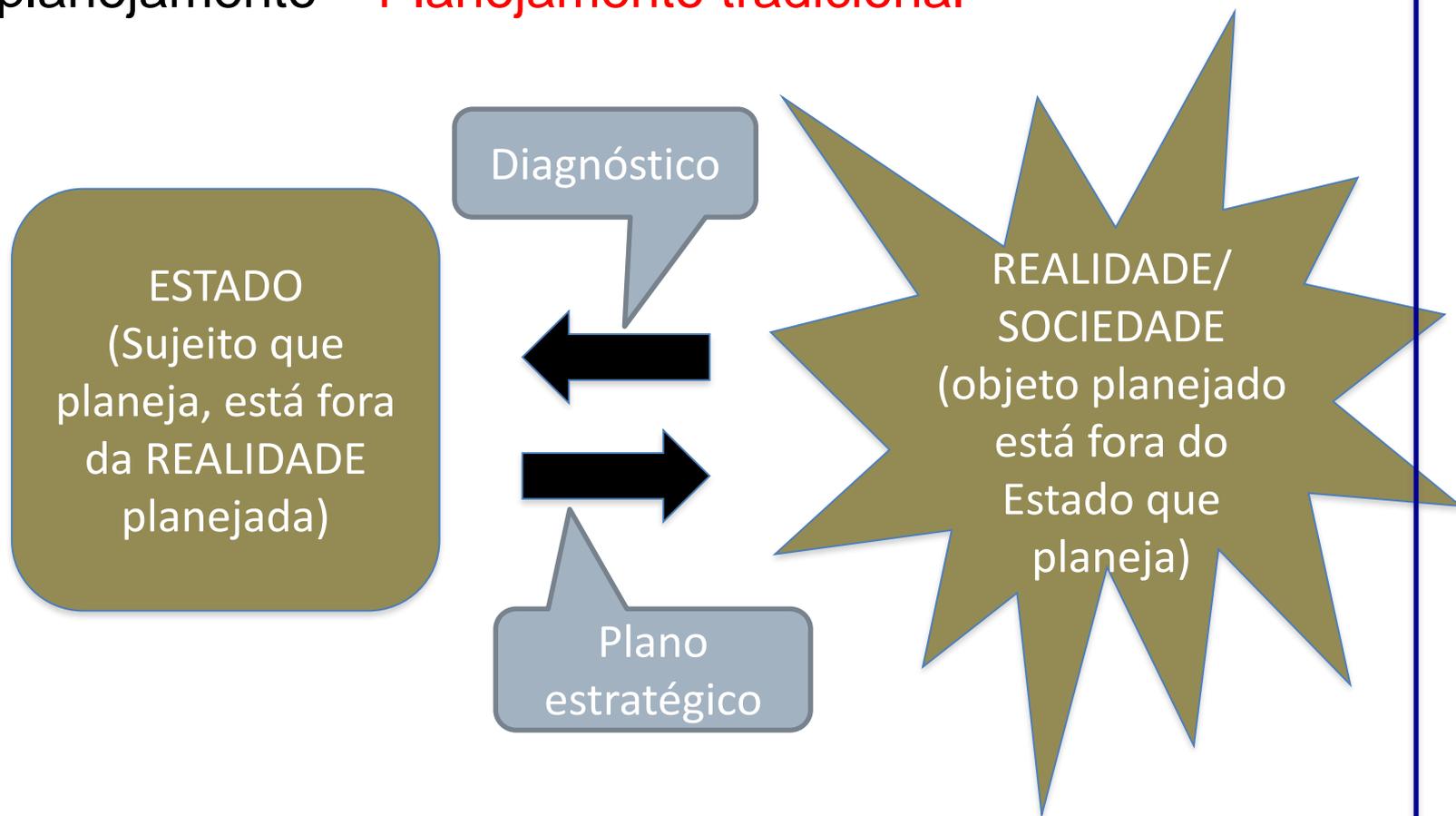
Técnicos do Ministério

Consultores

Grupo de trabalho para **elaboração dos insumos**, mapas de processo por resultados e documento final

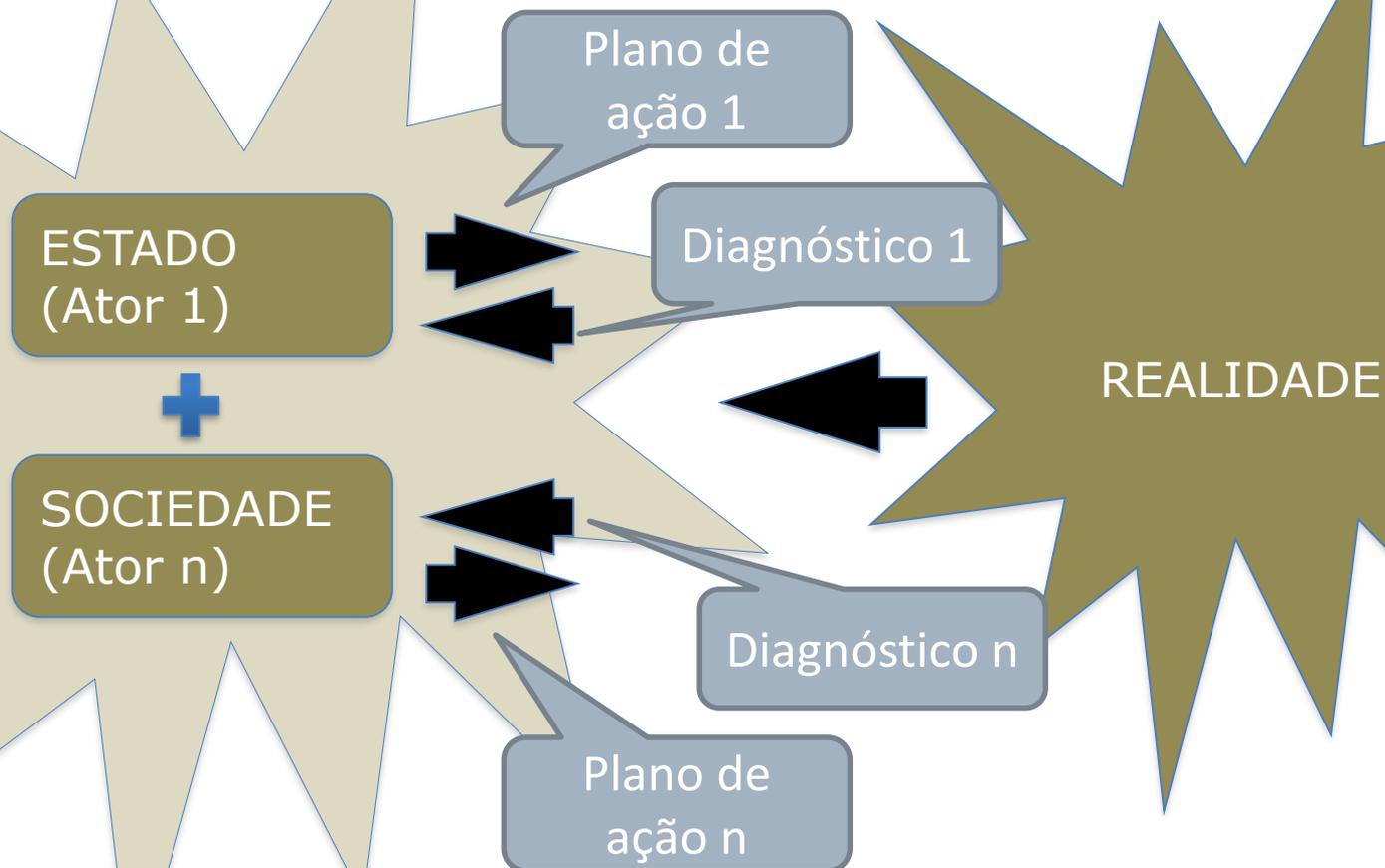
Diagnóstico ou problematização

- ❑ 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**



Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- ❑ A realidade é resultado de um jogo social, entre atores sociais, quando se trata de planejamento público:
 - Há **uma só explicação** da realidade quando há **um só ator/decisor**
 - Há **várias explicações** quando o que está em jogo é o futuro de **vários atores sociais**
 - A realidade não é apenas uma montanha de informações organizadas com lógica – **um estudo**
 - Cada ator retira desse estudo uma explicação, de acordo com seus **valores, ideologia e interesses**
 - Sua **leitura é subjetiva** tem **um propósito**, porque são atores sociais que **representam coletivos organizados** (não simples cidadãos), portanto estão interessados no resultado do jogo

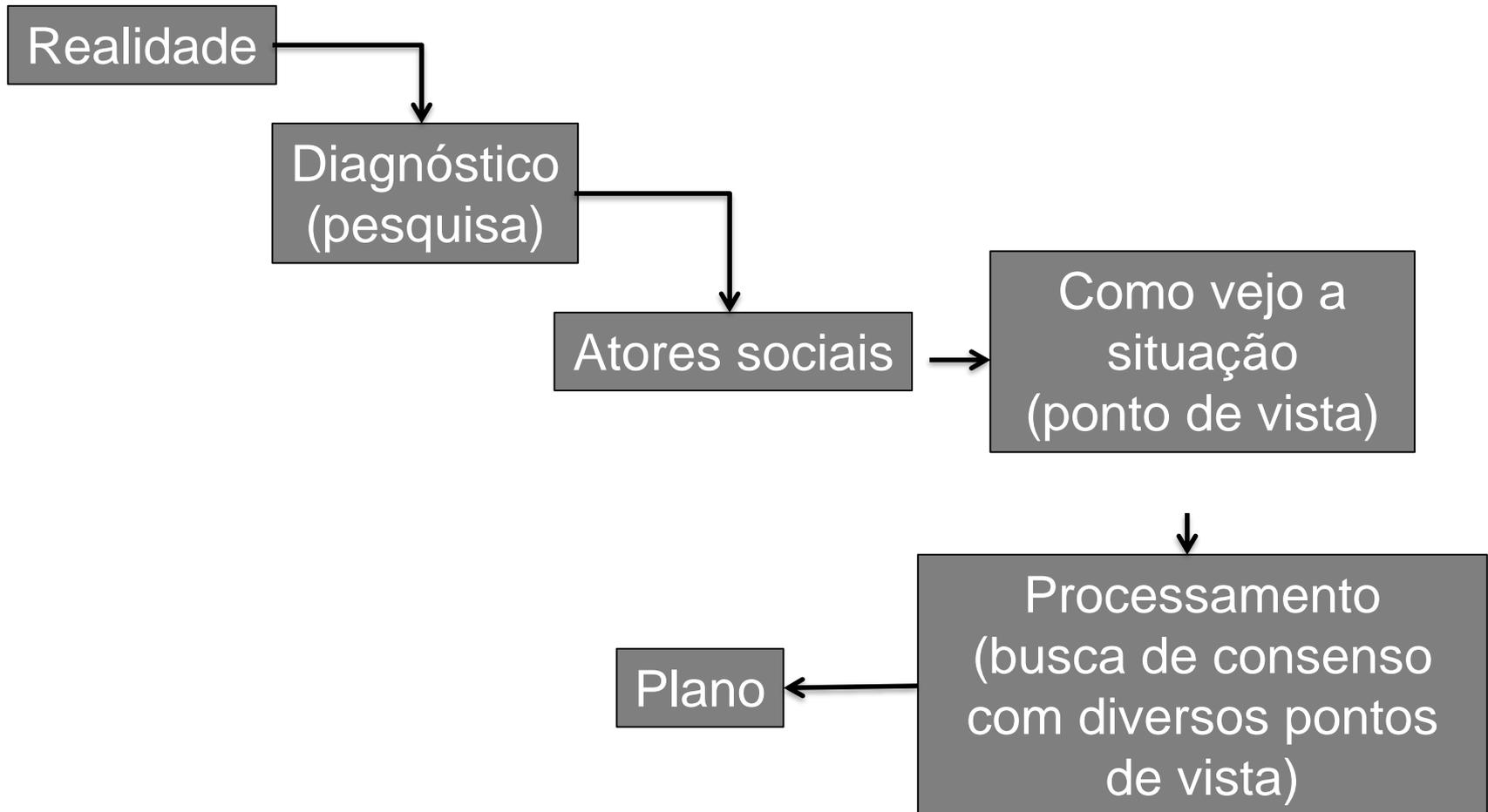
Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- A descrição da realidade, quando se trata de planejamento público, está submetida a um diálogo entre atores sociais, que transformam explicação em situação ou situacional
 - A diferença entre **diagnóstico** e **explicação da situação** é a mesma que existe entre **descrever** e **explicar**
 - A realidade não é explicável pela simples descrição, mas pelas leituras que se fazem dela, de acordo com a lente de cada um que a observa

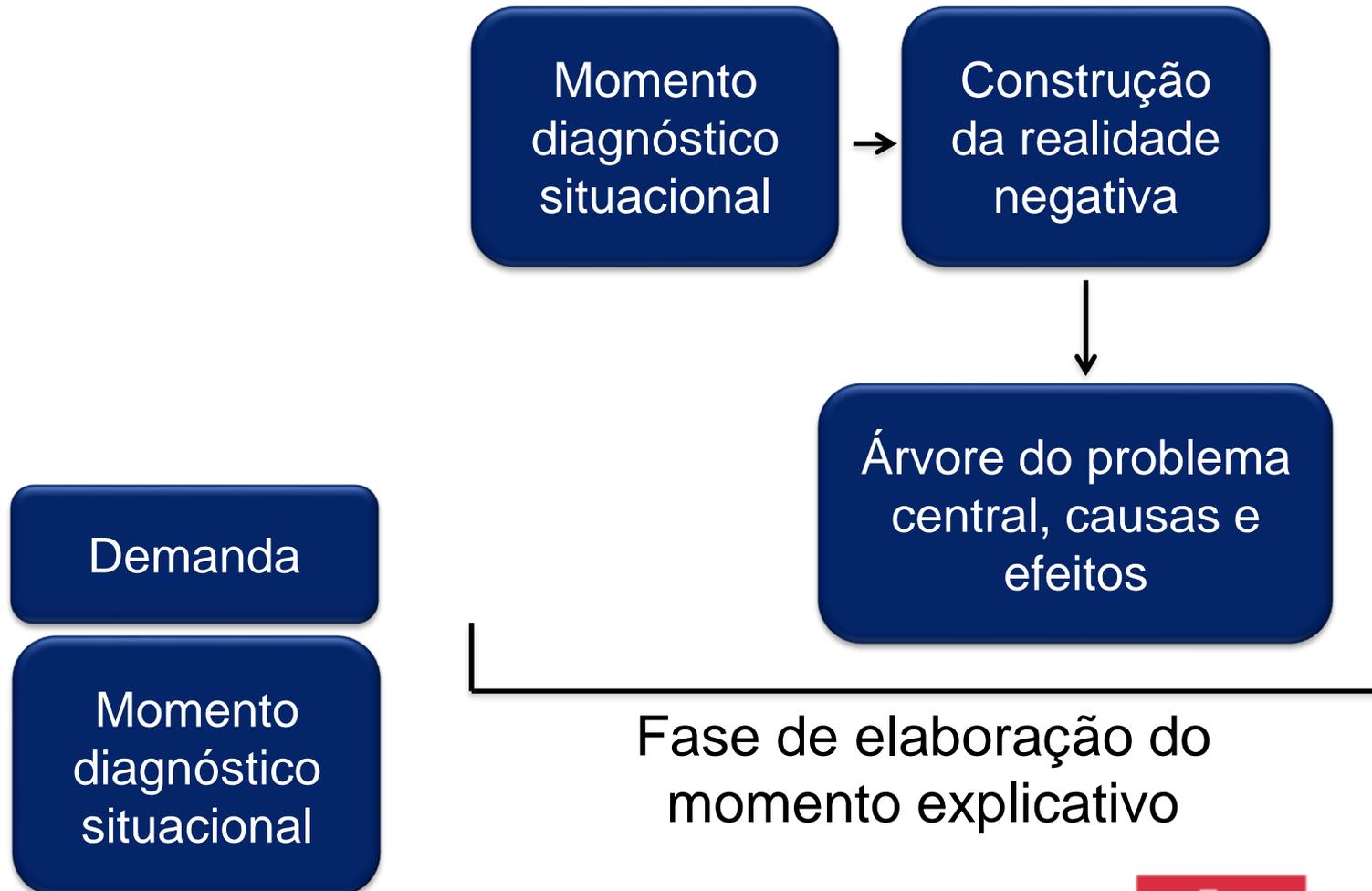
“O conceito de **situação** é a chave para entender o outro e assimilar o **ponto de vista**”
 - O “**sujeito que planeja**” é parte intrínseca do “**objeto planejado**”

Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- ❑ O diagnóstico como matéria prima

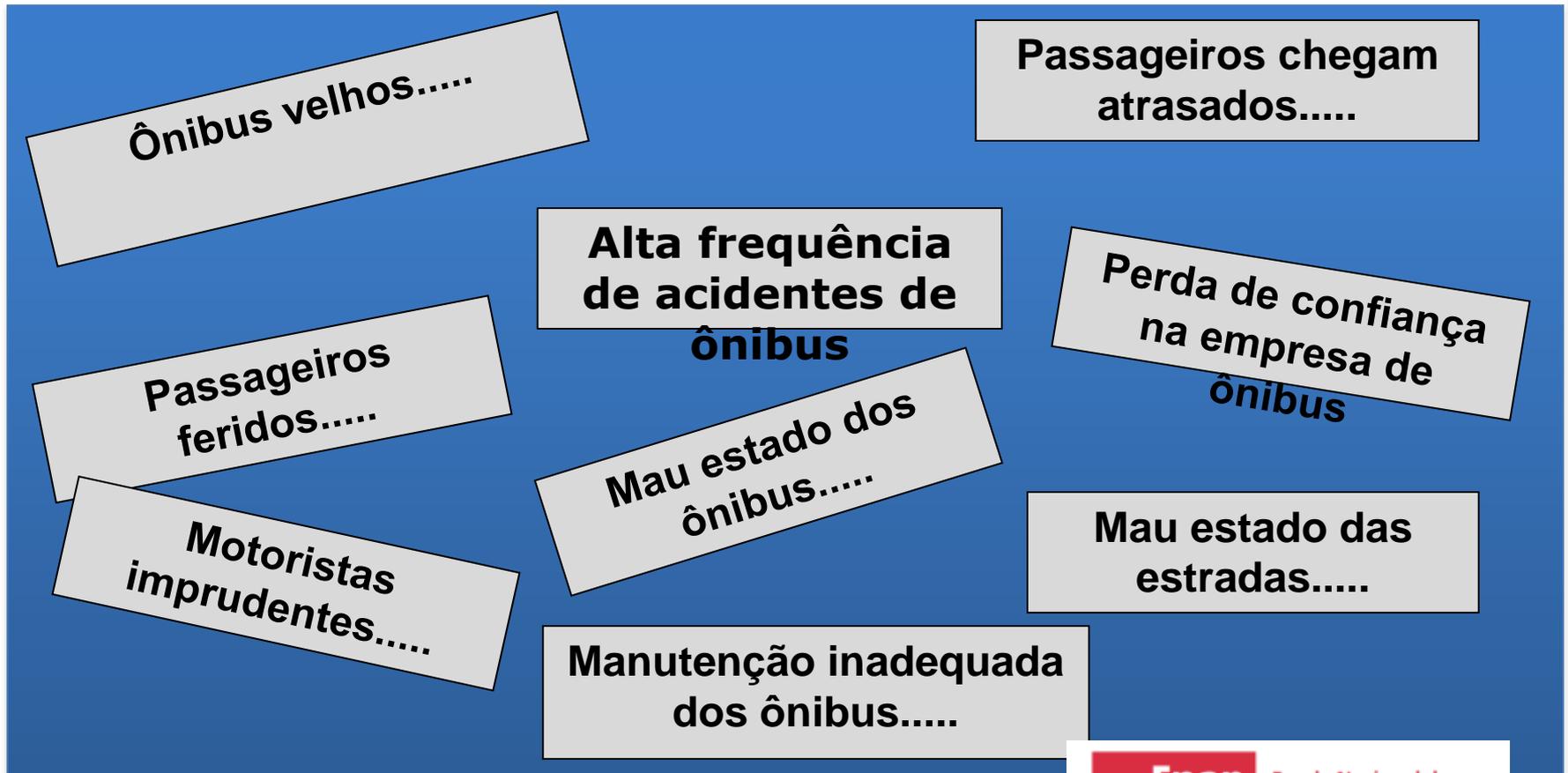


Desenho do plano: momento diagnóstico situacional



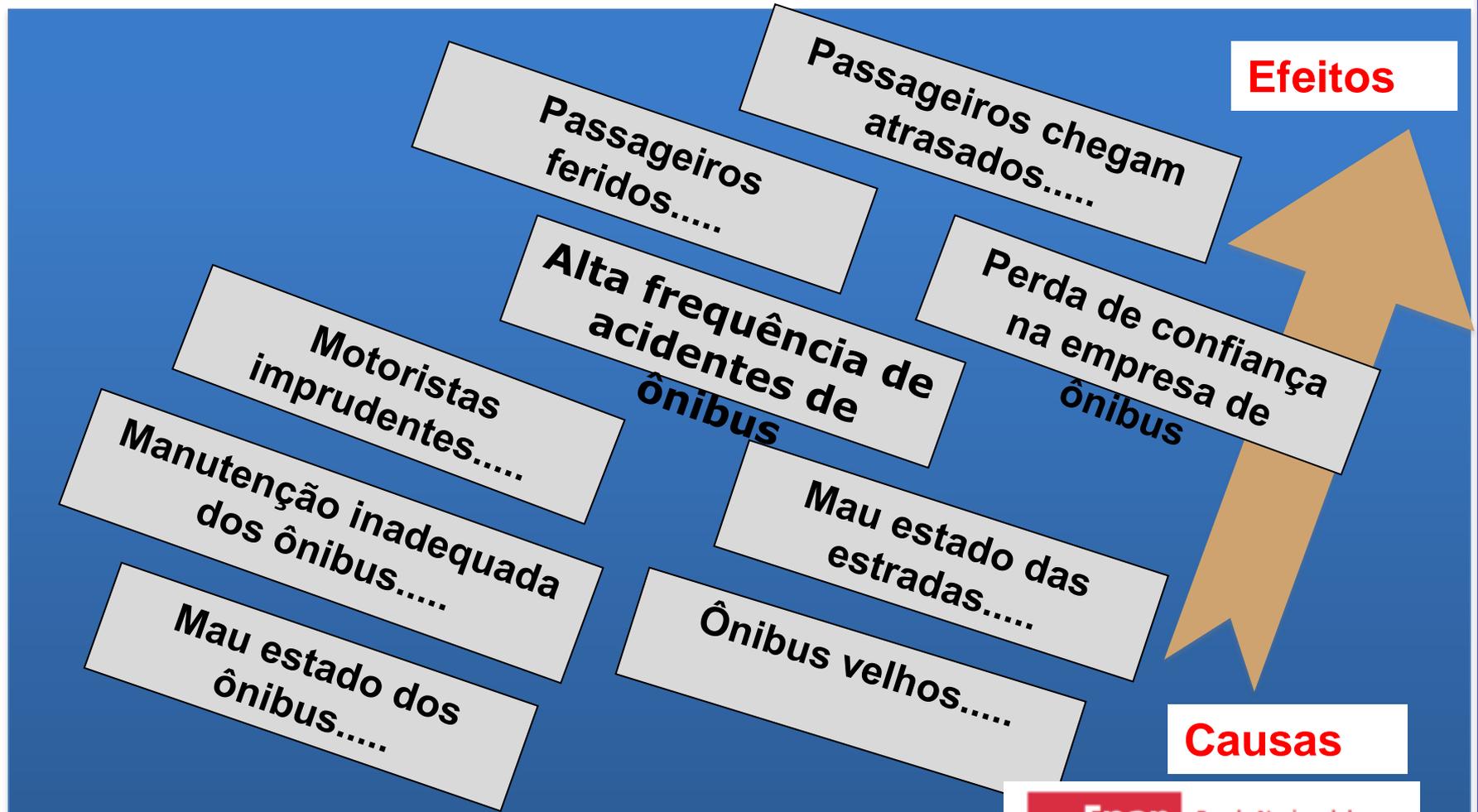
Análise de problemas: 1º passo

- ❑ 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



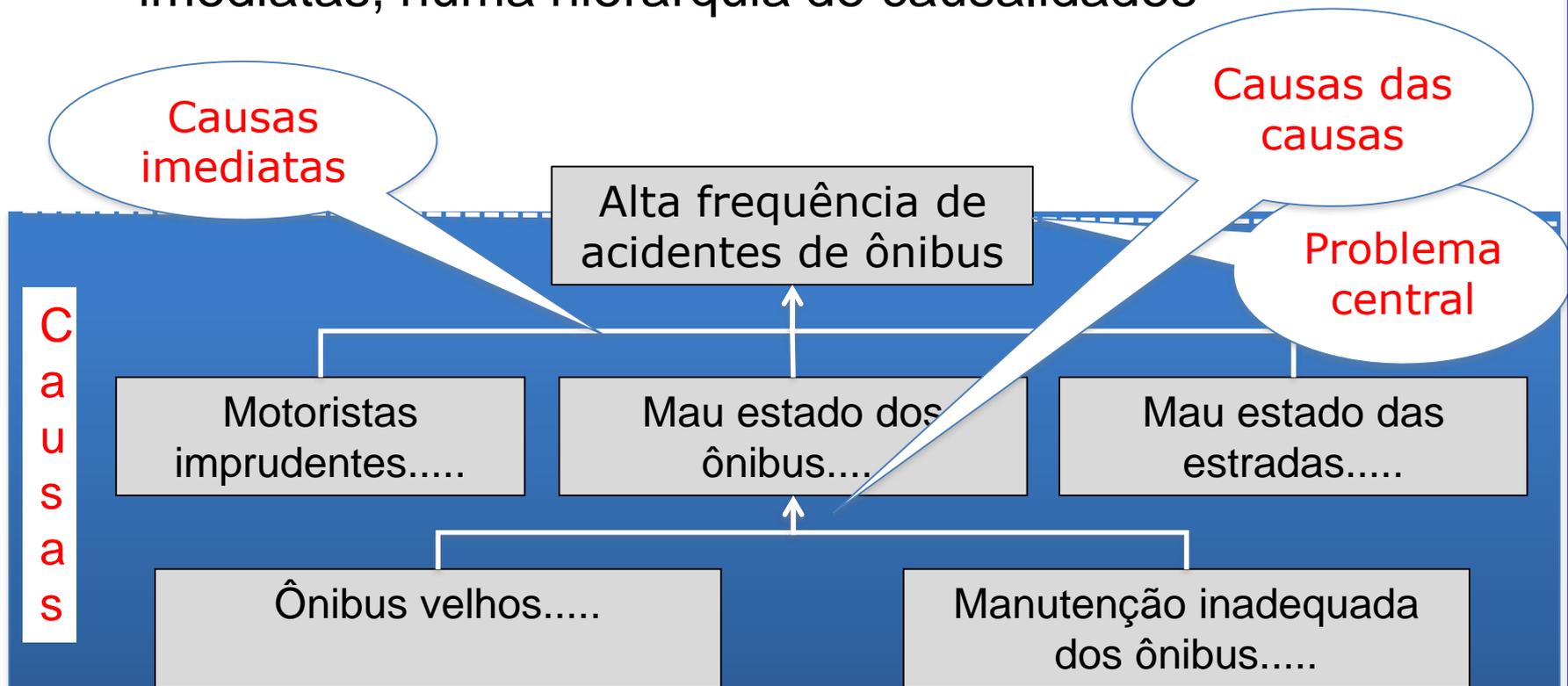
Análise de problemas: 3º passo

- ❑ **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



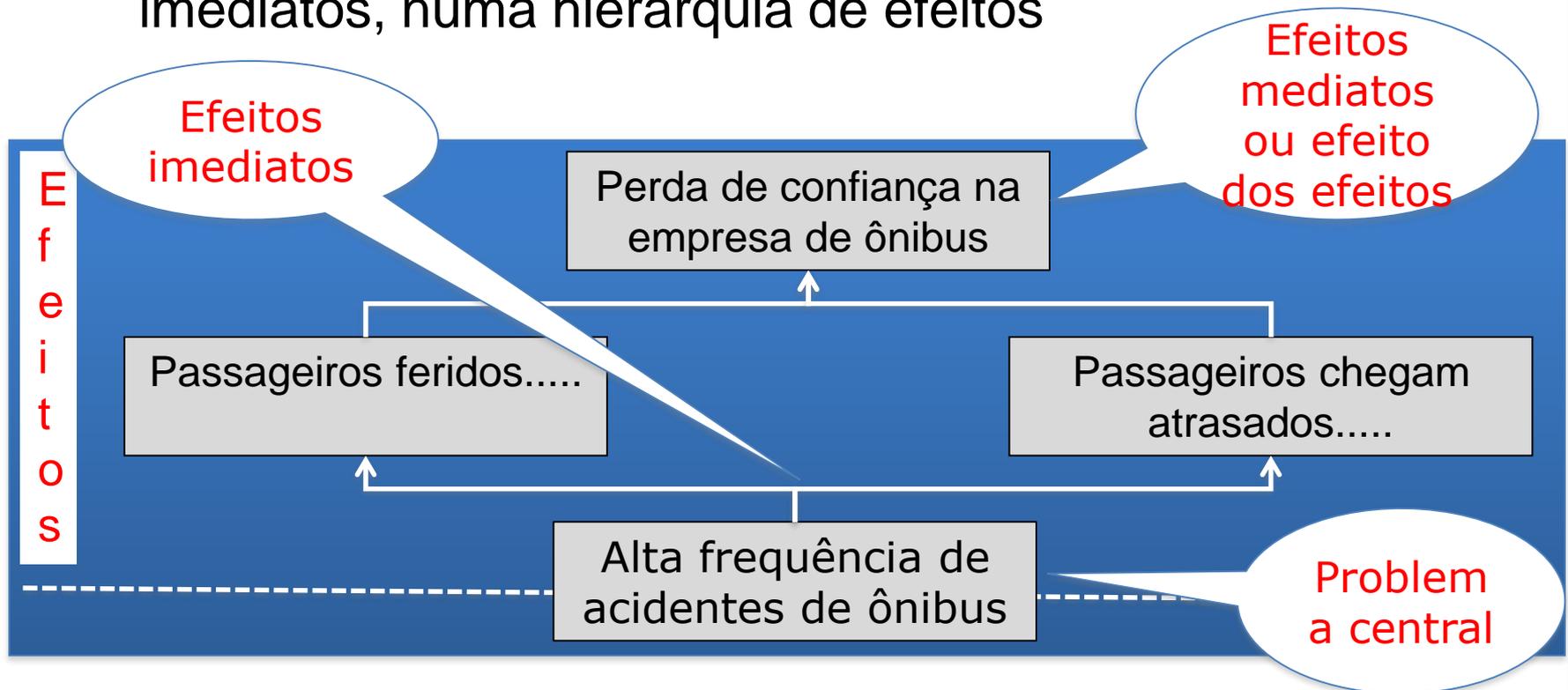
Análise de problemas: 4º passo

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

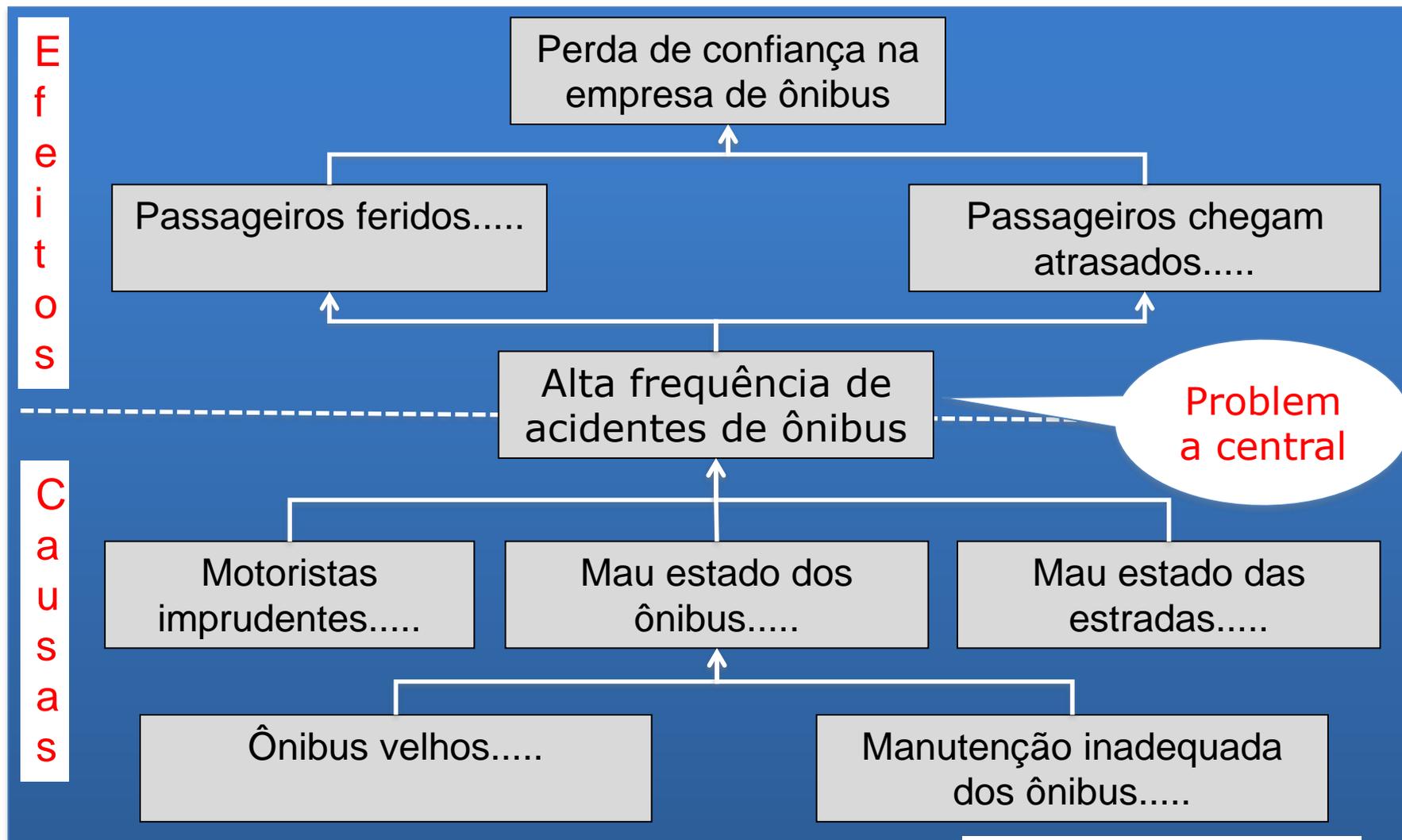


Análise de problemas: 5º passo

- ❑ **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**

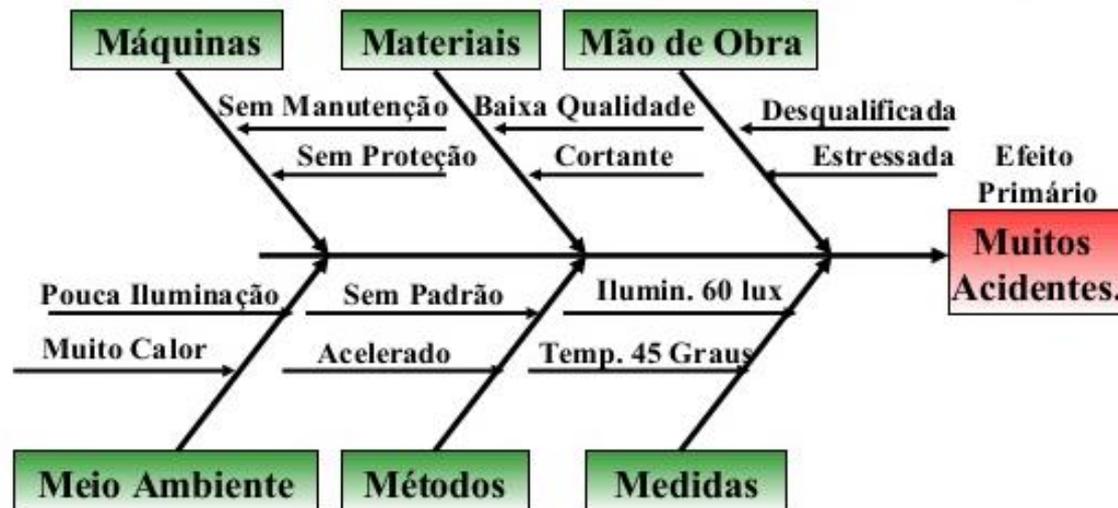


Análise de problemas a partir da árvore de problemas

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

Investigação e Análise de Acidentes

Diagrama de Causa e Efeito. (Exemplo)

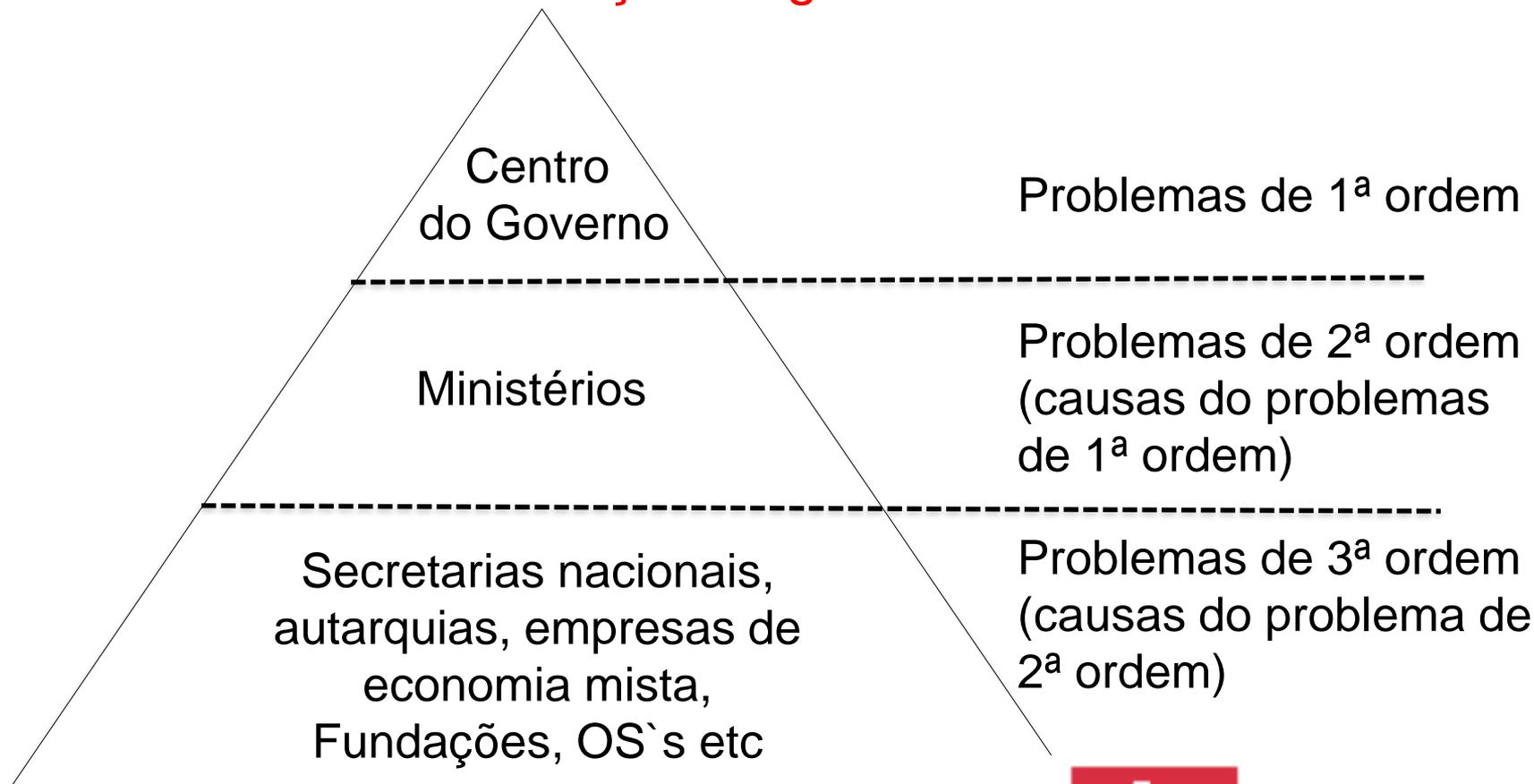


Desenho do plano: momento diagnóstico situacional

- ❑ 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**

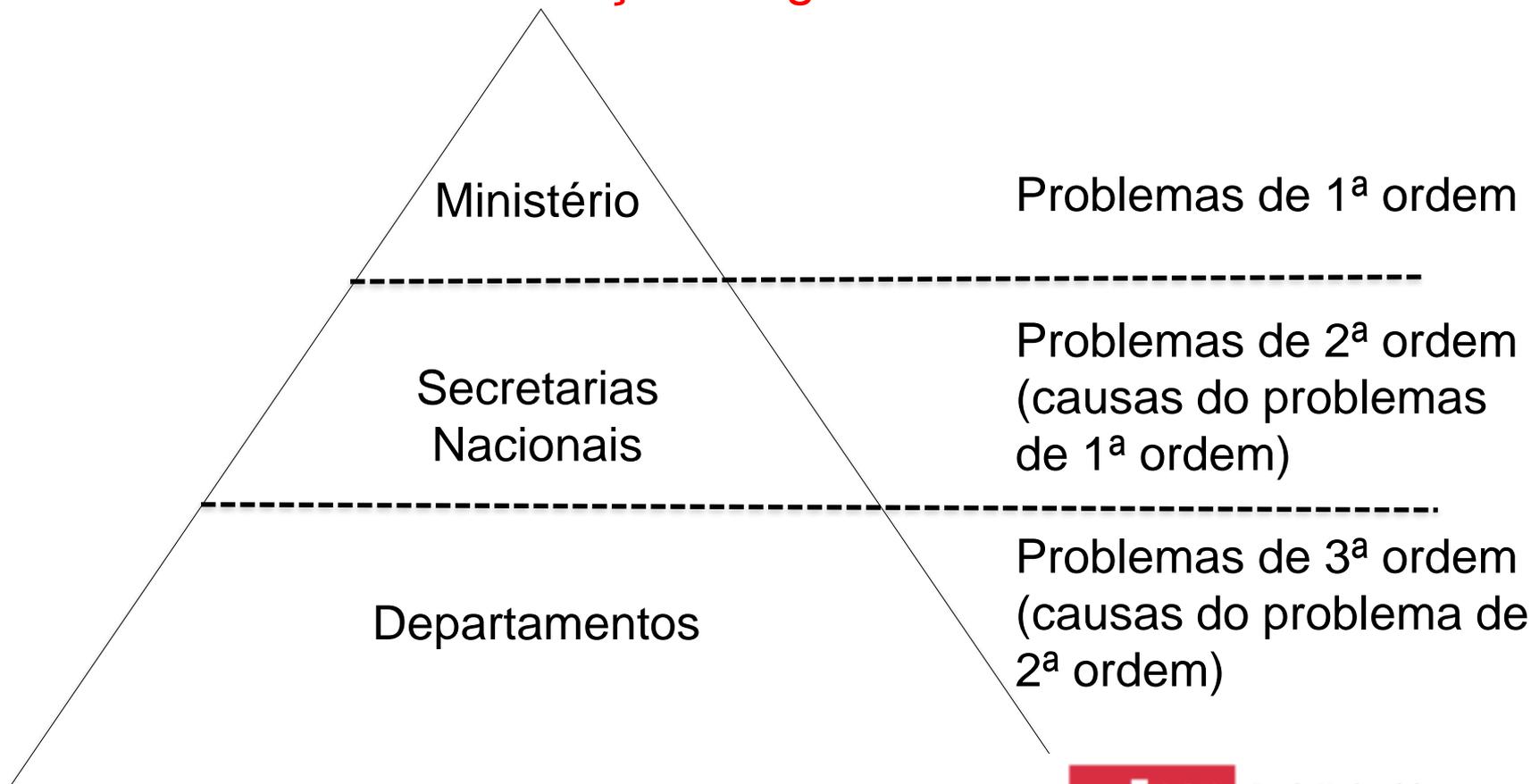
Árvore de problemas relevantes

- ❑ 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

Orientação Estratégica de Governo

Objetivos de Governo

Gestão Estratégica

Orientação Estratégica de Ministérios

Políticas Públicas

Operacional

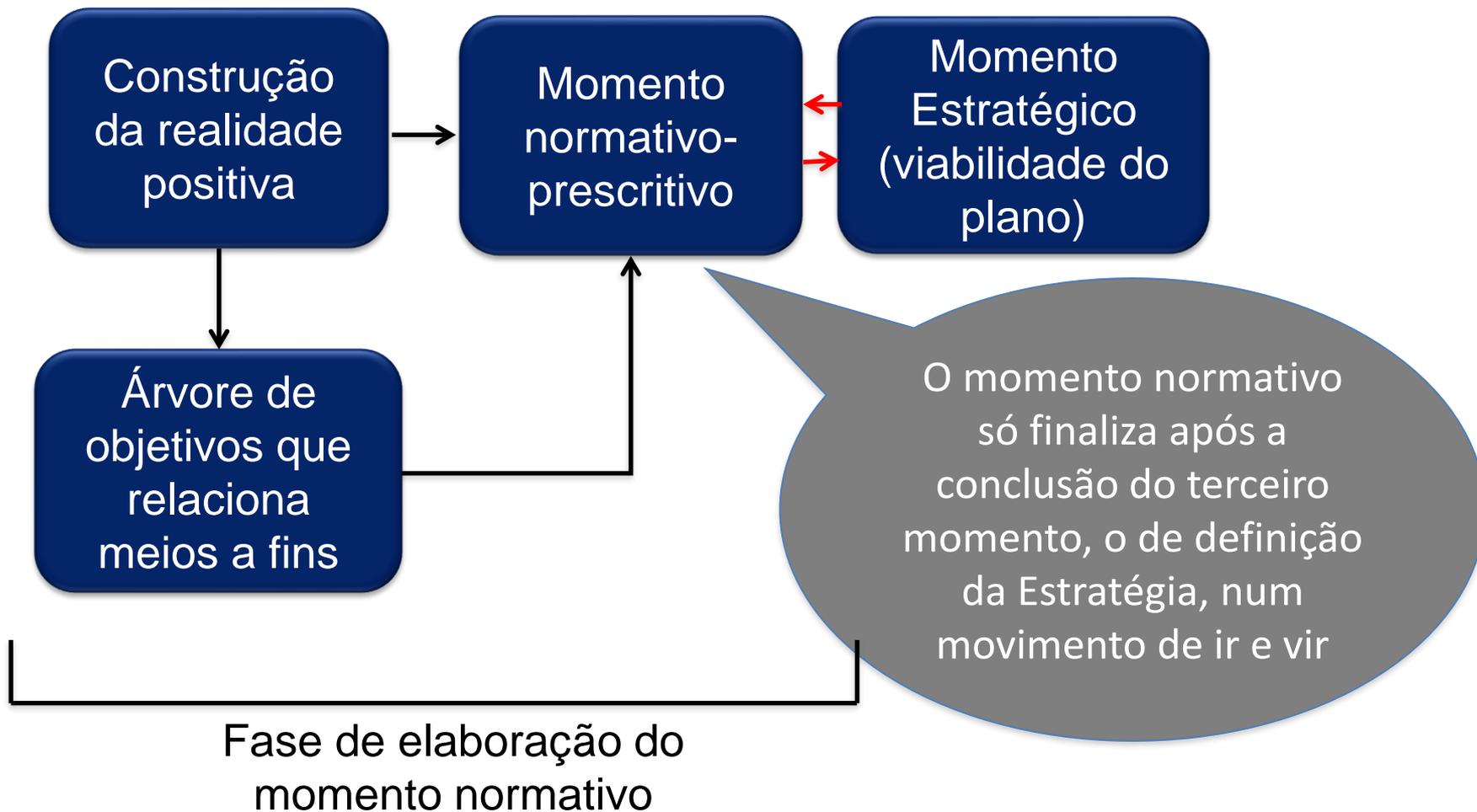
Programas

Gestão Operacional

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

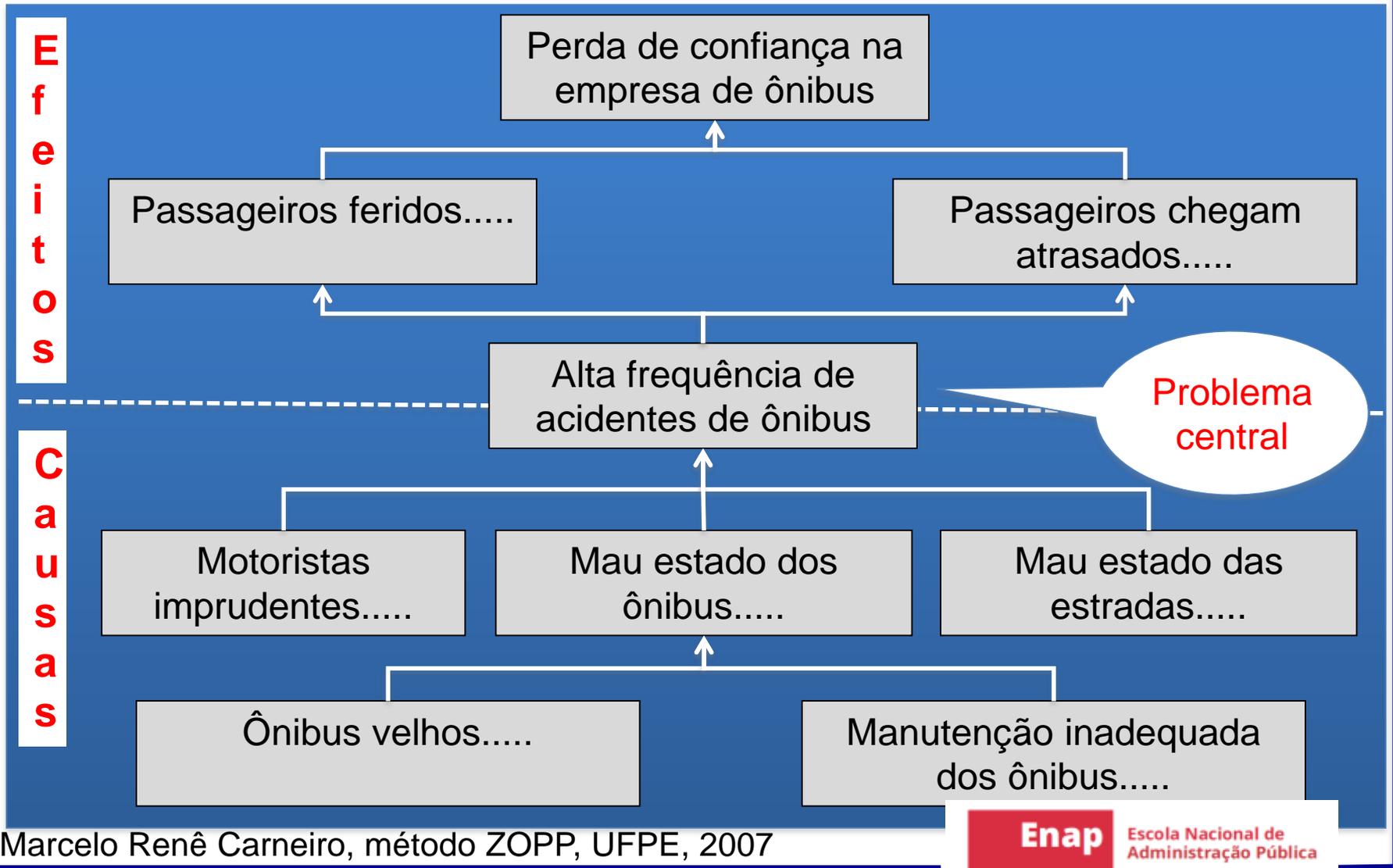
Desenho da agenda estratégica: momento normativo



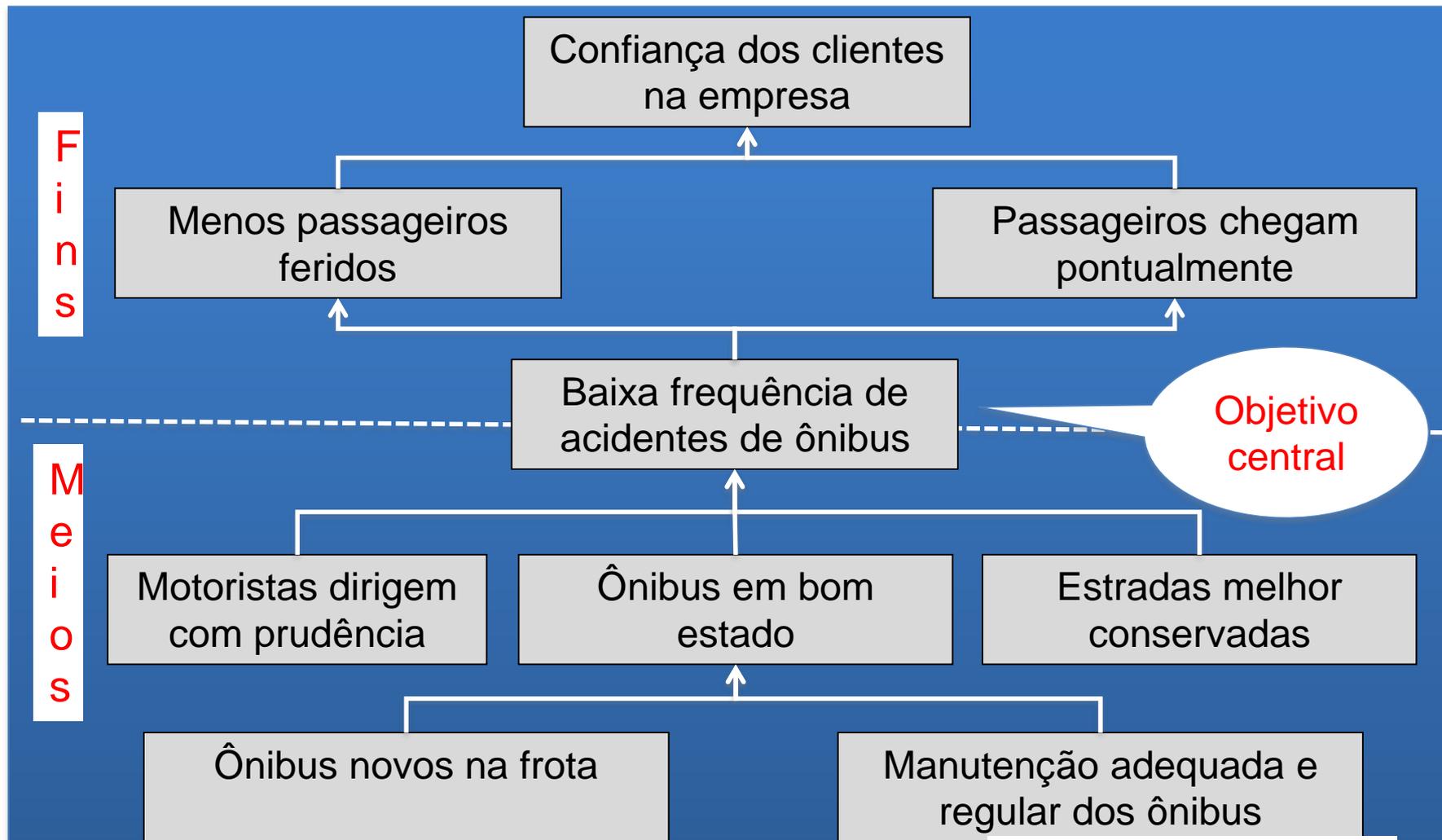
Desenho da agenda estratégica: momento normativo

- ❑ **Normativo-prescritivo** - Transformações desejadas, descrição da situação-objetivo para cada problema
 - **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**



Análise de problemas a partir da árvore de problemas: vantagens

- ❑ Há várias formas de relacionar problemas e causas em diagramas
- ❑ 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:
 - **Verifica a coerência** - descreve a situação futura a ser atingida e correlaciona os objetivos com os problemas
 - **Verifica a consistência** - identifica as iniciativas para eliminar as causas dos problemas selecionados e correlaciona os meios com os fins

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 um dos objetivos centrais em projeto/atividade-fim que atacam as principais causas:
 - **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)

Marco lógico* como método de transformar políticas públicas em unidades de ação - programas

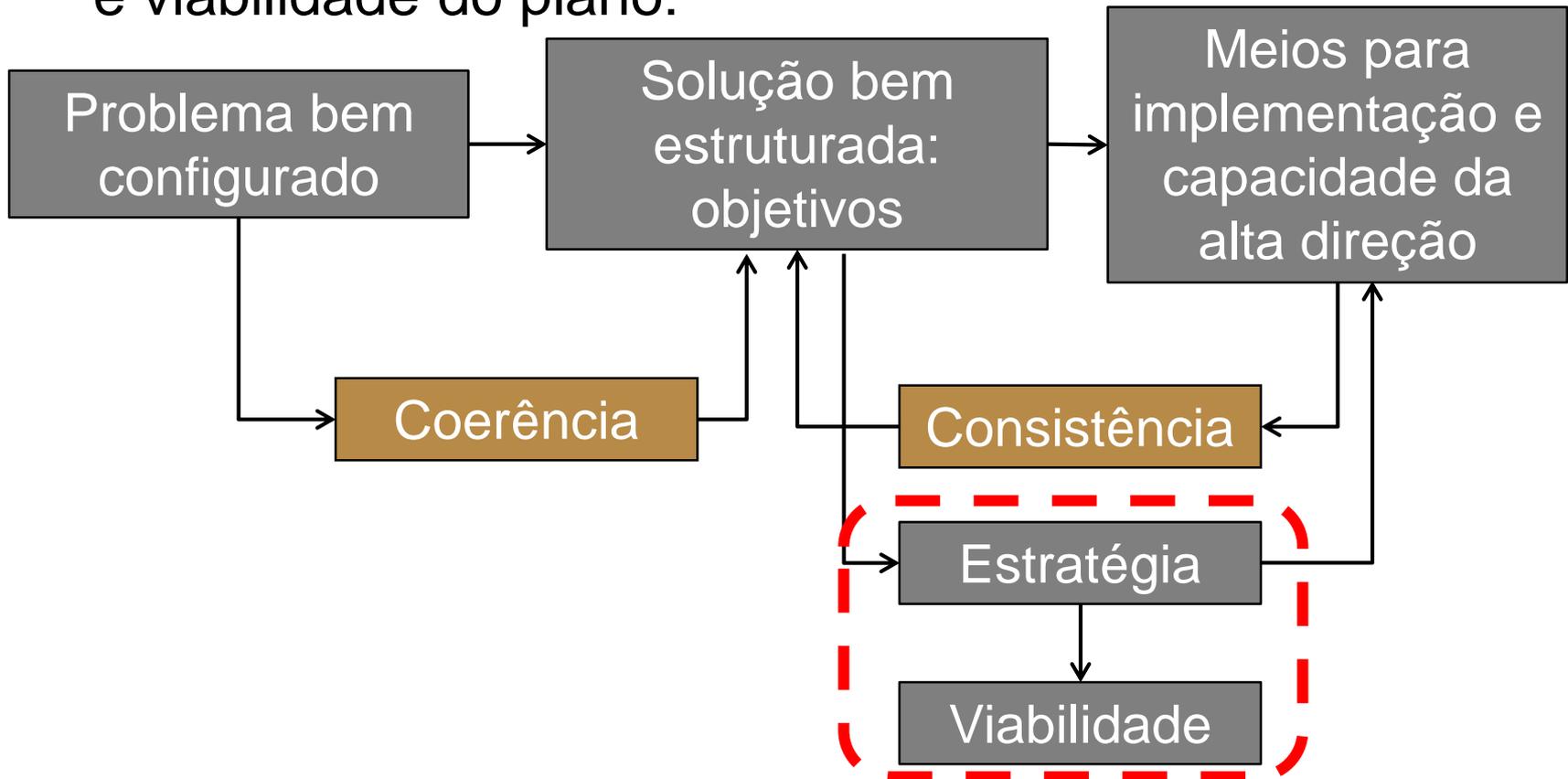
- ❑ A Matriz Lógica é o conjunto da obra, o programa ou mesmo um plano simples, apresentado de forma sistematizada e visualmente inteligível dos objetivos e os **resultados** a que se propõe.

Matriz Lógica

Descrição	Metas	Indicadores	Meios de Verificação (Fontes)	Premissas (Fatores de Risco)
Objetivo Geral:	Metas de Impacto			
Objetivo Específico:	Metas de Efetividade			
Resultados Imediatos:	Metas de Desempenho			
Atividades:	Metas Operacionais			

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:



Como definir a estratégia: o confronto entre objetivos estratégicos e capacidades da organização?



Governança para resultados Parte 3

Definição do modelo de implementação do plano: arranjo institucional, ações, processos e resultados

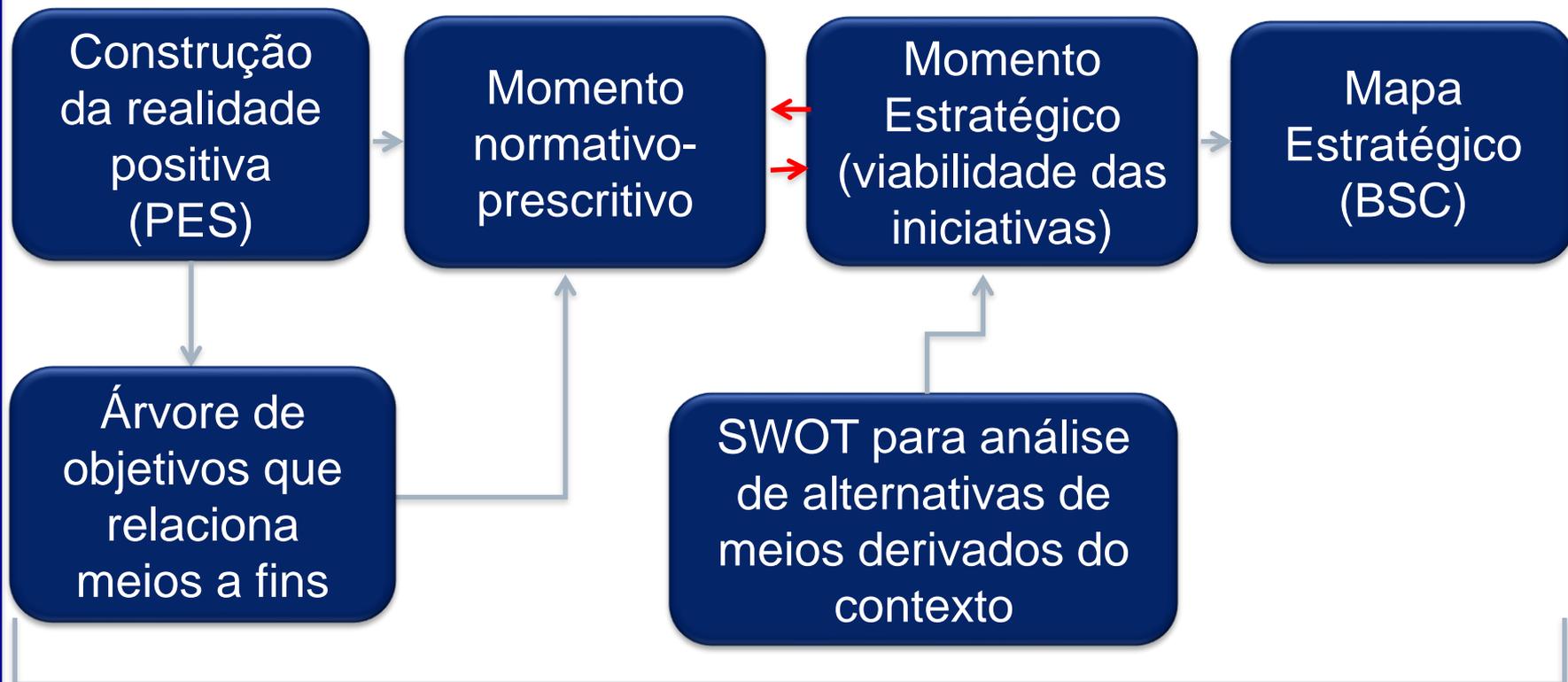
- ❑ Análise da estratégia do ponto de vista da **organização**: preparação para implementar o plano: para o momento tático-operacional



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

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

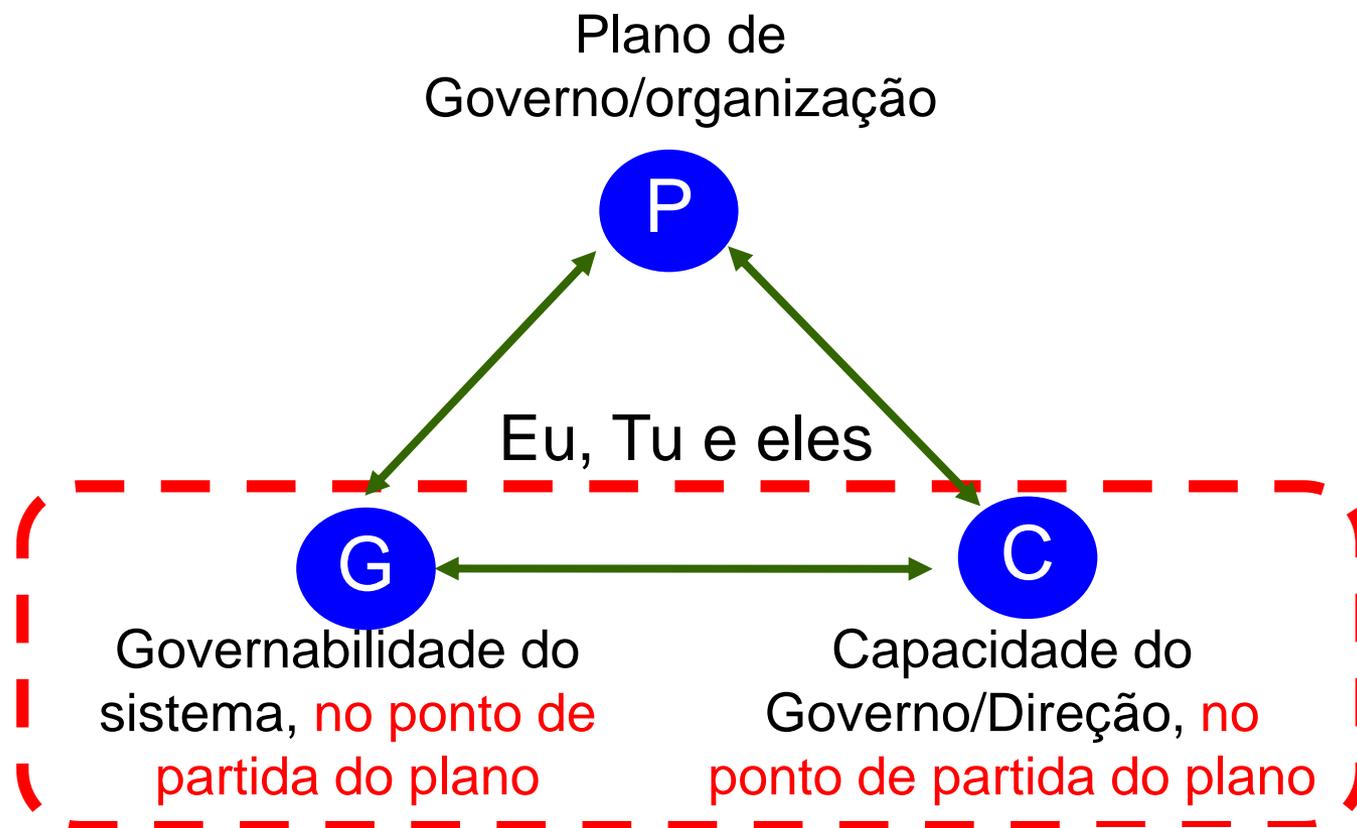
- ❑ Numa vasta diversidade de metodologias de planeamento e gestão, sugere-se por ex. **três metodologias combinadas**



Fase de elaboração do momento estratégico
(viabilidade das iniciativas)

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

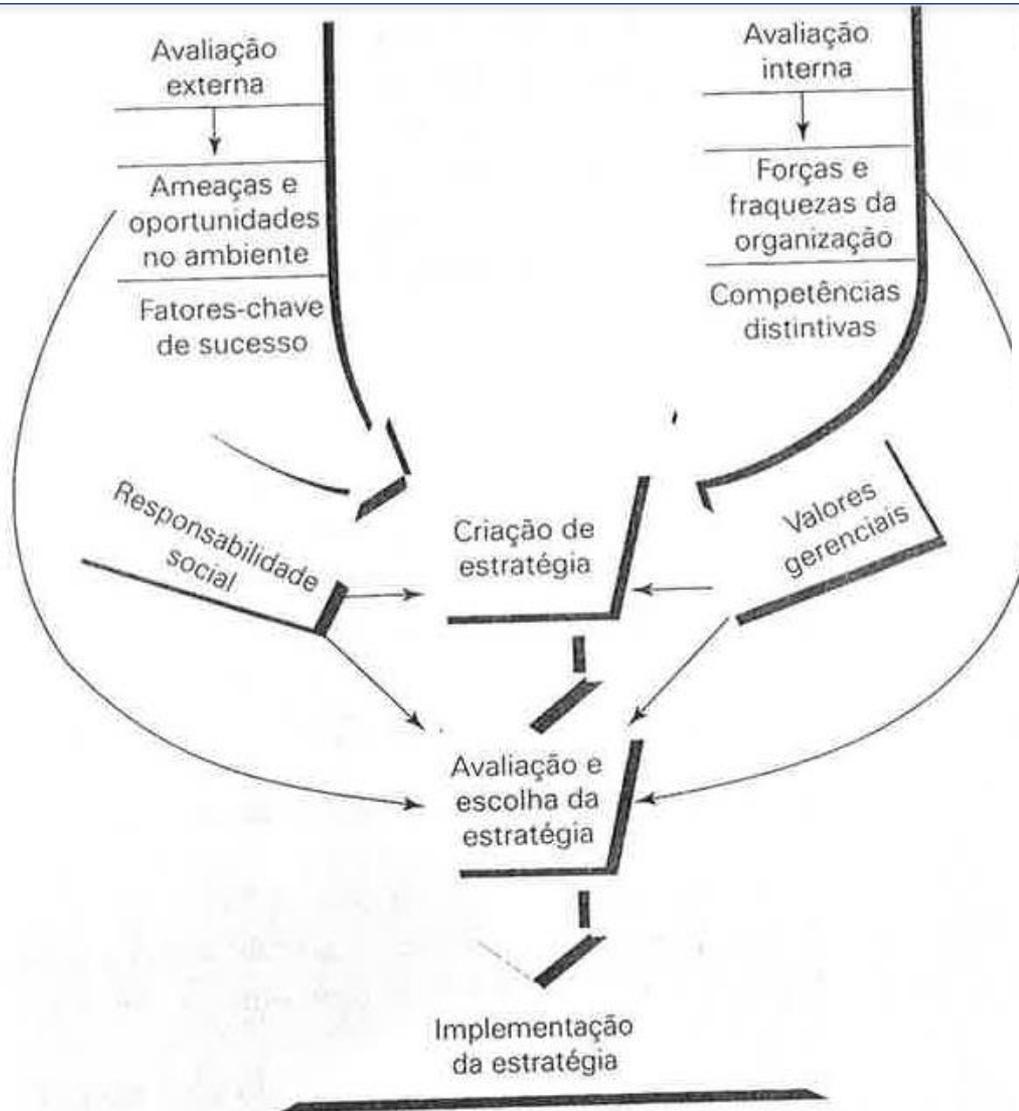
- ❑ **Momento estratégico** - Trata de analisar a **viabilidade do plano** no seu ponto de partida: recursos necessários a implementação e construção de **viabilidades das ações**:



Matriz SWOT

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

Modelo SWOT – segundo Minsberg



Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização

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

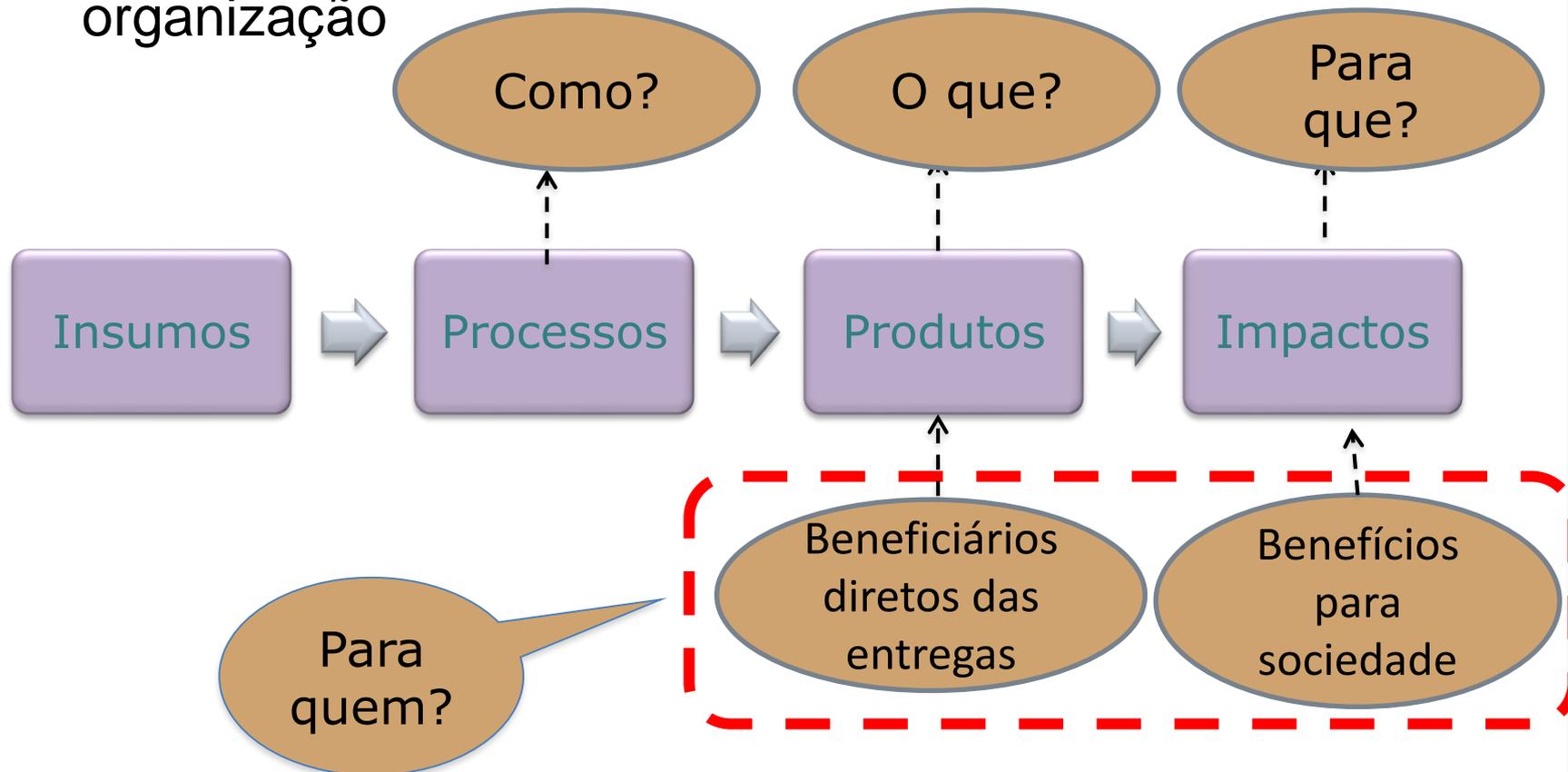
Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva da organização

A. Confirmação da Agenda Estratégica:

- ❑ Definição dos objetivos estratégicos 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)
 - ✓ Processos primários – linhas de **implementação finalística**
 - ✓ Processos secundários – linhas de **produção de meios** para atingir os fins

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

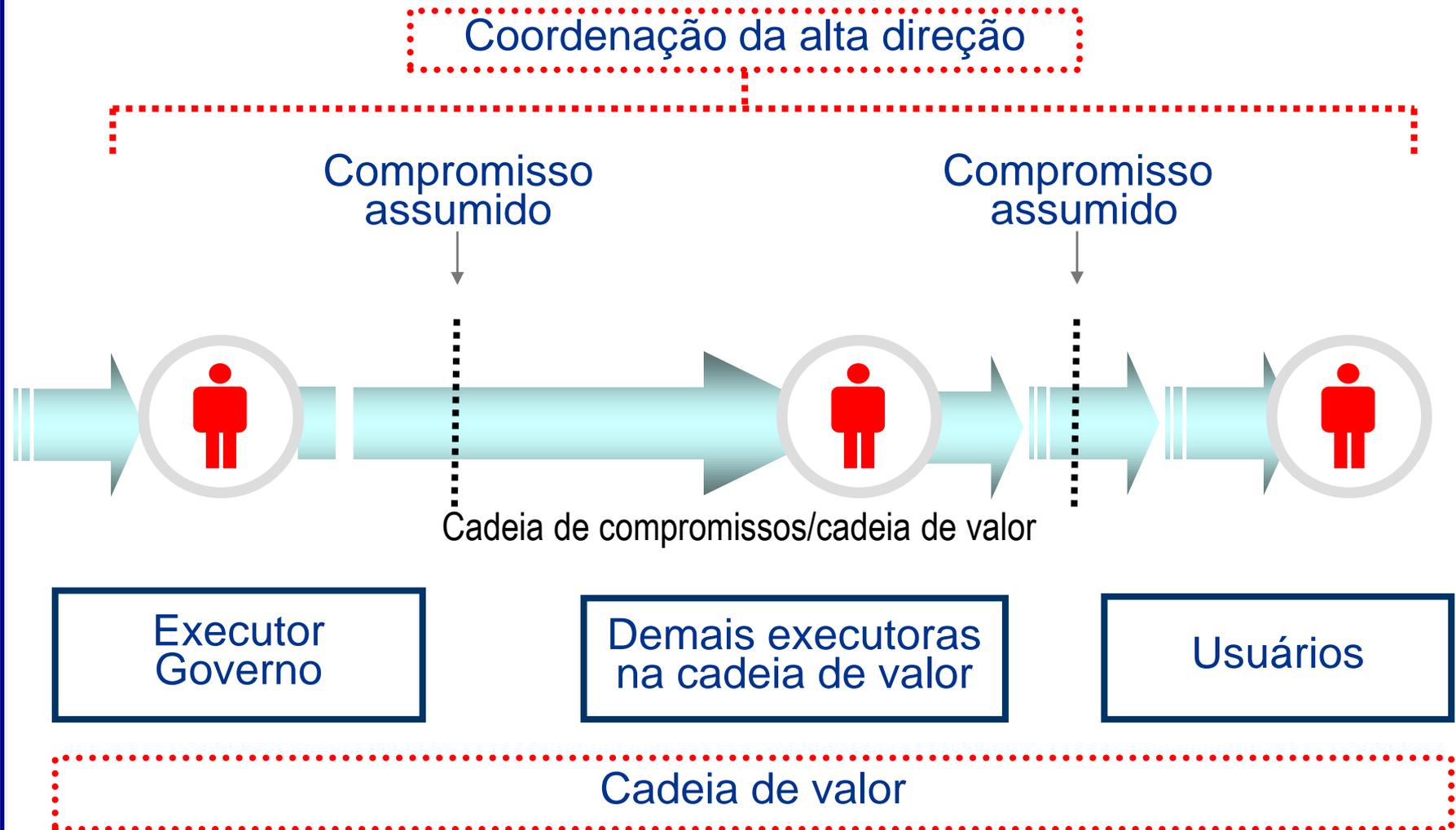
- B.** Alinhamento da arquitetura organizacional:
- Remodelar e/ou **mapear processos** primários e secundários, às cadeias de valor
 - **Alinhamento da organização e dos parceiros:** Identificação do papel e/ou da contribuição de cada unidade da organização e dos parceiros na produção de valor público, isto é, bens e serviços essenciais às entregas e aos impactos esperados na sociedade
 - **Definição do arranjo institucional relativo à cadeia de valor:** regras de relacionamento institucional, de comunicação e informação (sintetizado num pacto de compromissos em relação a meios e fins de cada unidade)

Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva das pessoas

B. Alinhamento das pessoas:

- **Definição da contribuição de cada equipe**, face a sua posição no mapa de processos: rotinas e serviços a serem desempenhados pela equipe
- **Definição de resultados esperados** e compromissos em relação a meios e fins a serem atingidos (pacto em torno de resultados esperados)
- **Definição do modelo de governança** entre o líder e a equipe (construção do clima organizacional ou do ambiente de trabalho)
- **Mapeamento de competências e habilidades** necessárias ao atingimento dos resultados pactuados

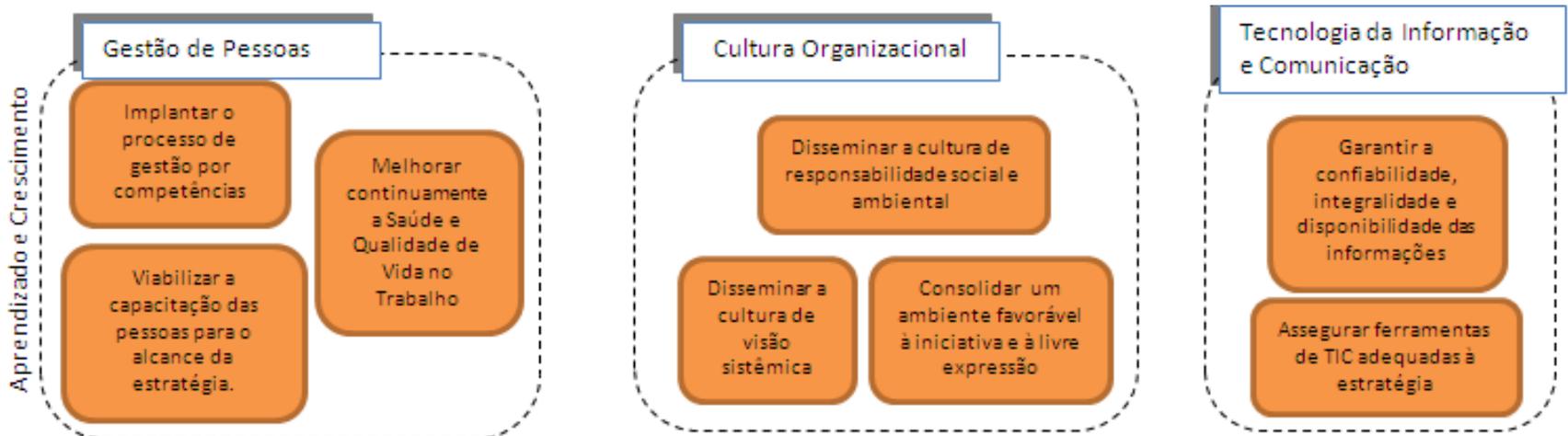
Governança para resultados: alinhamento da arquitetura organizacional



Governança para resultados: alinhamento de pessoas

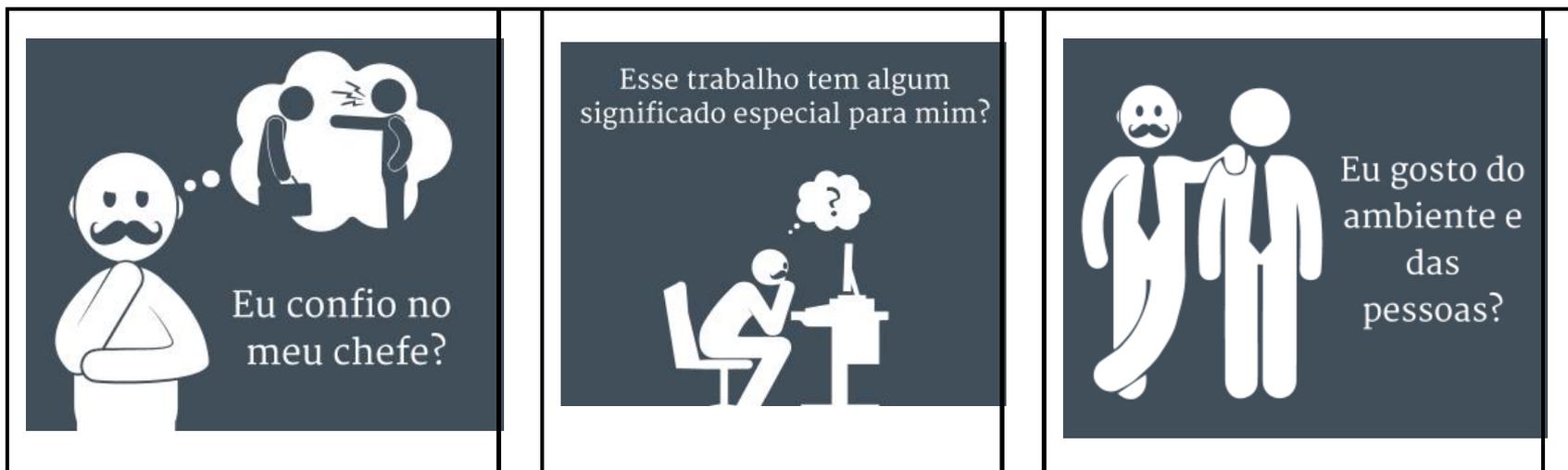
- ❑ **Gestão de Pessoas**, voltada para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, pactuados com os servidores, 2 eixos de atuação:
 - **Alinhamento de competências e habilidades** disponíveis ou a contratar e do seu desenvolvimento para alcançar os objetivos estratégicos da organização
 - 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



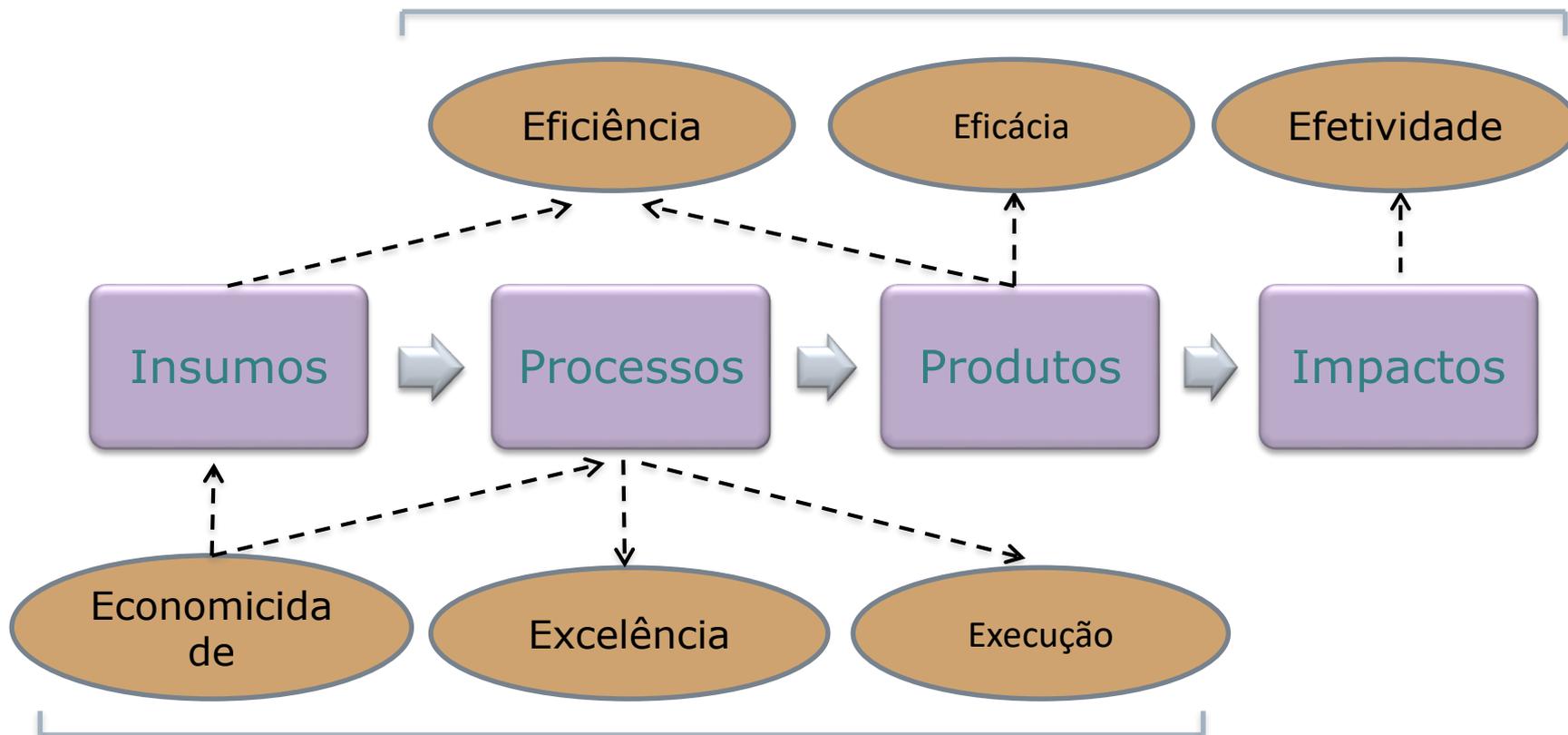
?

Modelo de monitoramento e avaliação de esforços e resultados: alinhamento de esforços

- 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

Modelo de monitoramento e avaliação de esforços e resultados*

Resultados



Esforços

*MARTINS, Humberto F., Marini, Caio, 2010

Resumo da aula anterior

- ❑ Planejar para **ampliar habilidades gerenciais da organização**
- ❑ **Planejamento situacional**, face um Estado que faz cada vez mais com os outros: governo em redes multiatores
- ❑ **Momento explicativo**: Diagnóstico X Problematização
 - Descrição x explicação
 - Atacar causas, não os efeitos
 - Problematização situacional (situação social dos atores)
- ❑ **Momento normativo**: plano é aposta, exige ampliar capacidades para fixar objetivos ousados
- ❑ **Momento da definição da estratégia**: estressar os objetivos e ações versus meios
- ❑ **Momento da implementação**: como gerir o dia-a-dia?

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



Governança para resultados Parte 4

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**
- **Cobrança**
- **Avaliação**
- **Redefinição das prioridades e ações**



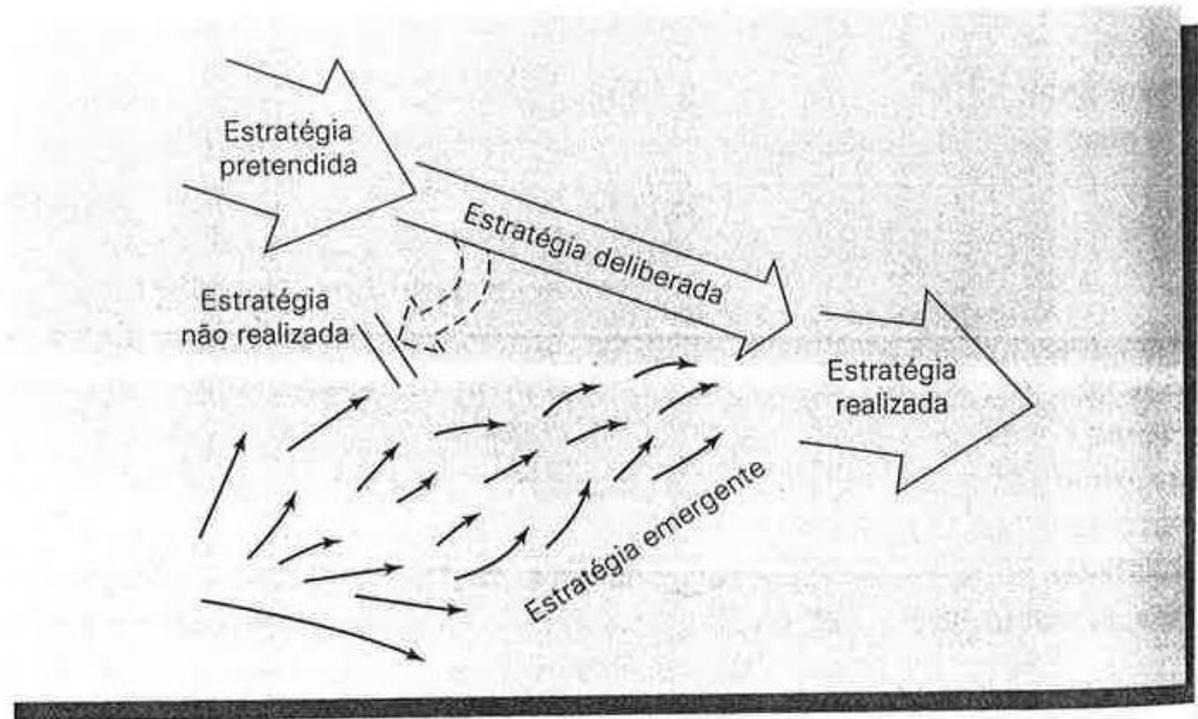
Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

- ❑ **Momento de implementação** – processo contínuo, entre os três momentos anteriores e a ação diária
 - Trata do **monitoramento** da produção de entregas (bens e serviços)
 - Trata da cobrança para assegurar desempenho (prazo, custo e qualidade)
 - Trata da **avaliação** do resultado das entregas (efeitos das entregas junto aos beneficiários)
 - Trata de **recalcular** o plano de acordo com as circunstâncias (prioridades e ações)
 - Trata de **redefinir** compromissos assumidos pelas equipes com a Agenda Estratégica: realinhamento das pessoas e da cadeia de valor (meios e prazos)

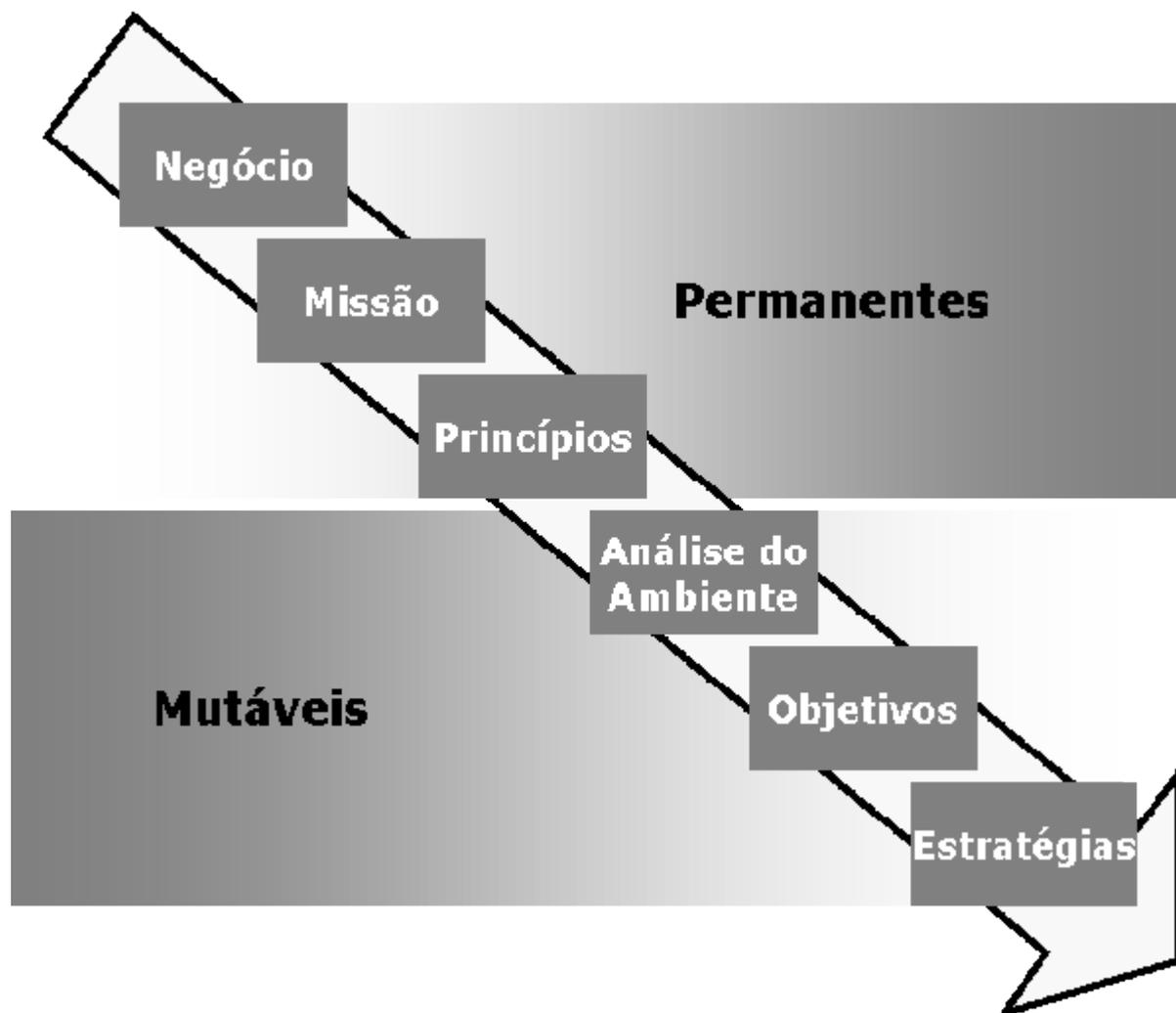
Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

❑ Modelos de formulação de estratégia (Mintzberg)

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



Governar é manejar com equilíbrio 2 balanços



Central de resultados*: 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*: 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*: 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*: o que é?

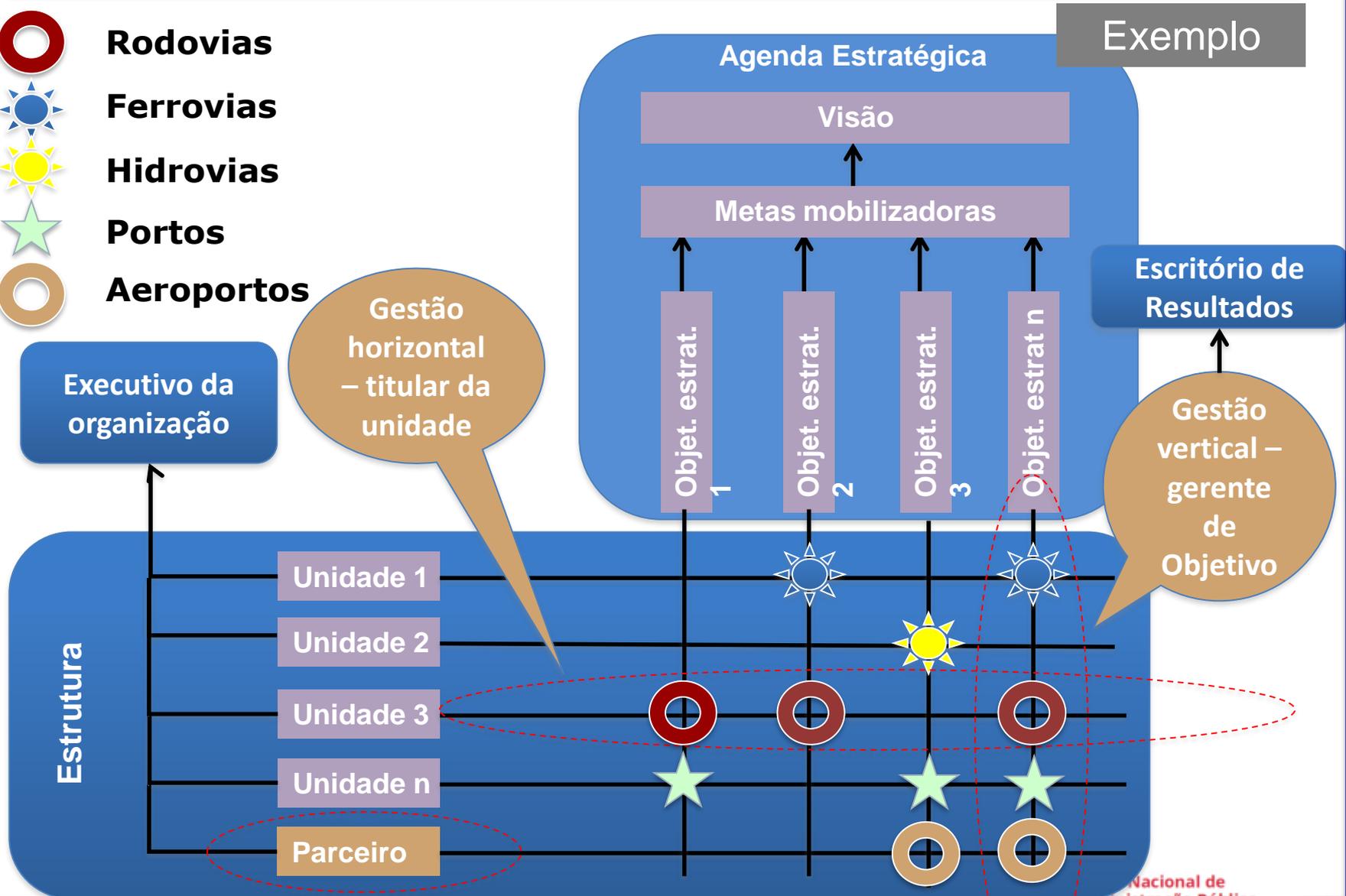
- ❑ Em **resumo**, a **Central de Resultados** é a **inteligência estratégica** para a implementação da Agenda Estratégica, tendo como referência o Mapa Estratégico e os demais 9 pontos de controle



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

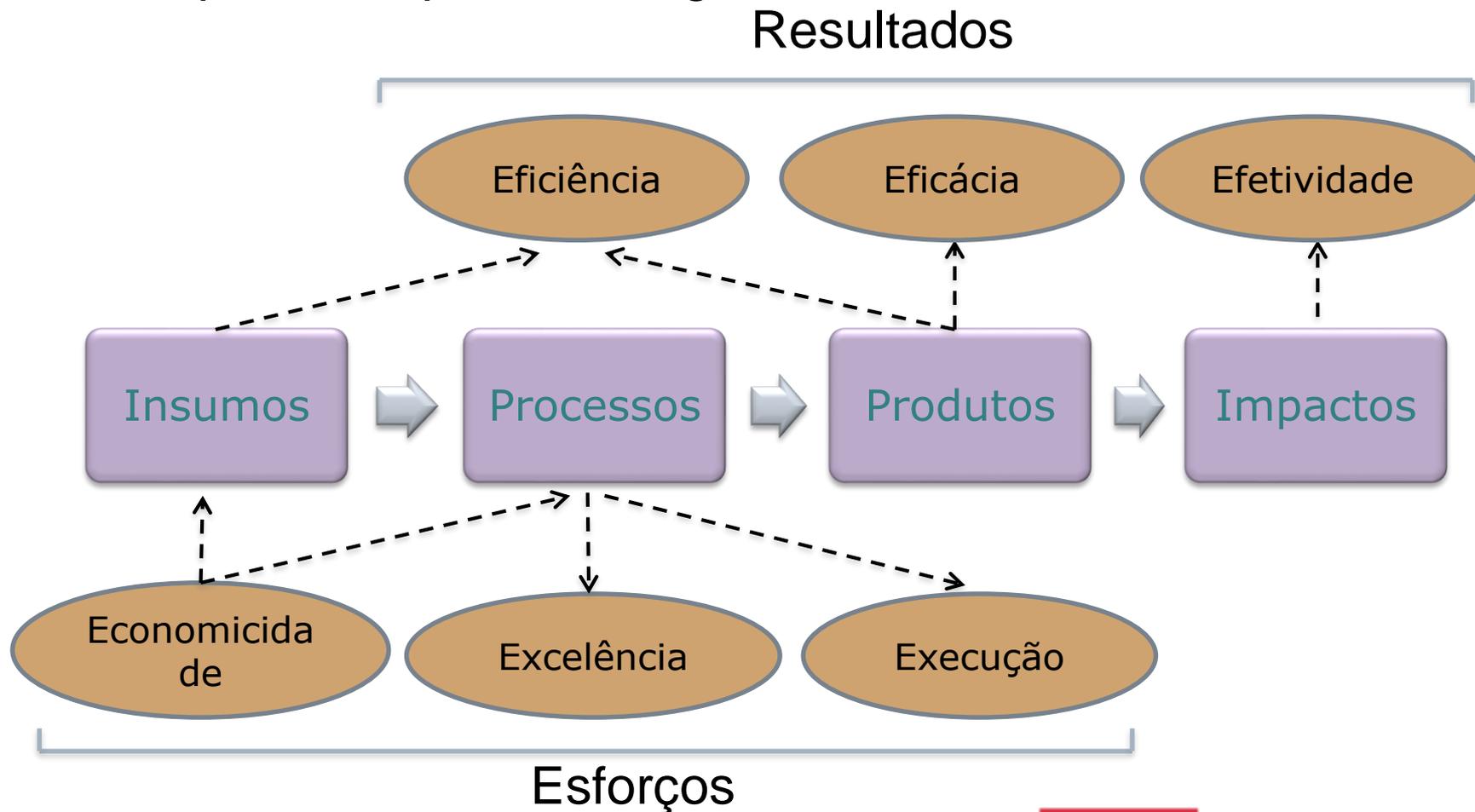
Gestão matricial com o Estado expandido

-  **Rodovias**
-  **Ferrovias**
-  **Hidroviias**
-  **Portos**
-  **Aeroportos**



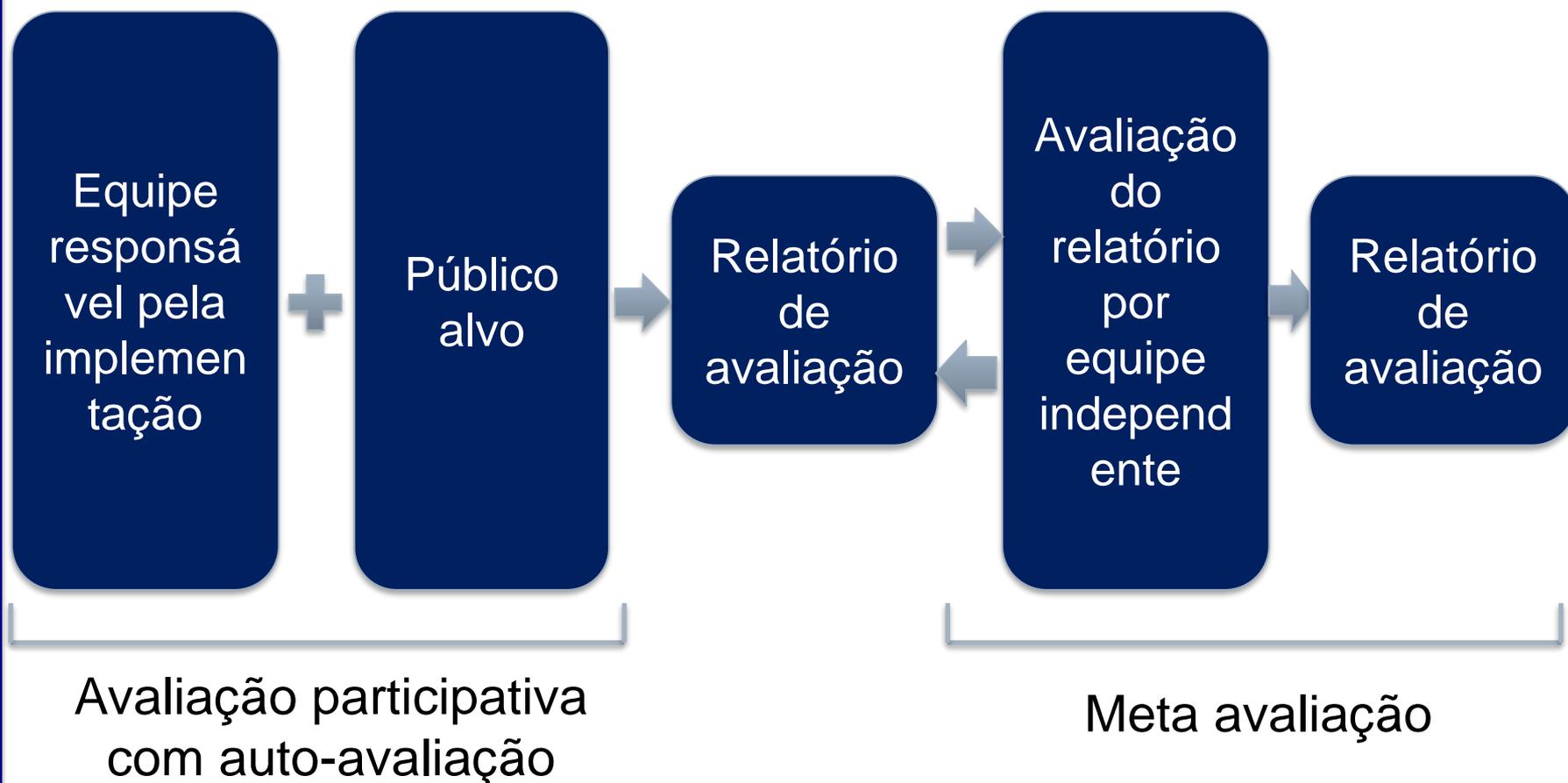
Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- ❑ 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**



Obrigado
Ariel.pares@gmail.com
(61) 9282-3237