

Gestão estratégica orientada para resultados

Trilha – Planejamento e gestão governamental

www.escoladegestao.pr.gov.br

PUBLiX
I.N.S.T.I.T.U.T.O

ESCOLA DE
GESTÃO
VOCÊ aprende,
o PARANÁ
se transforma.

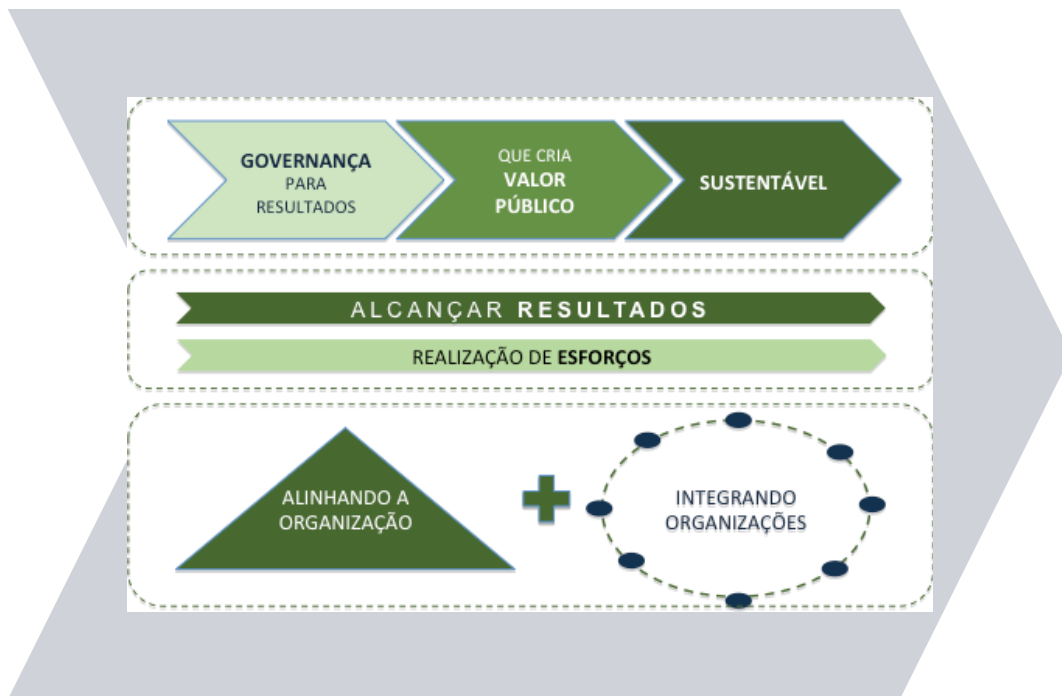


PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

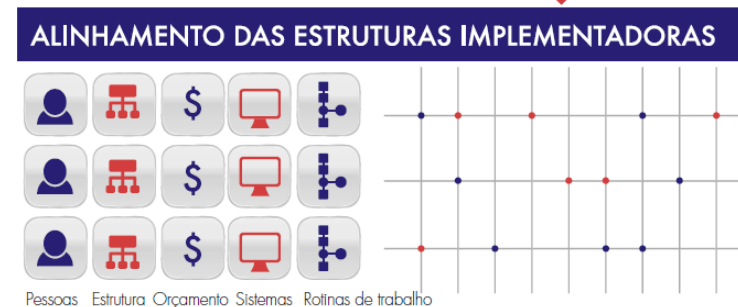
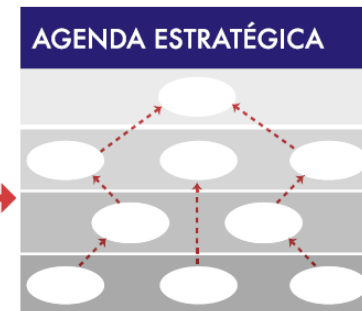
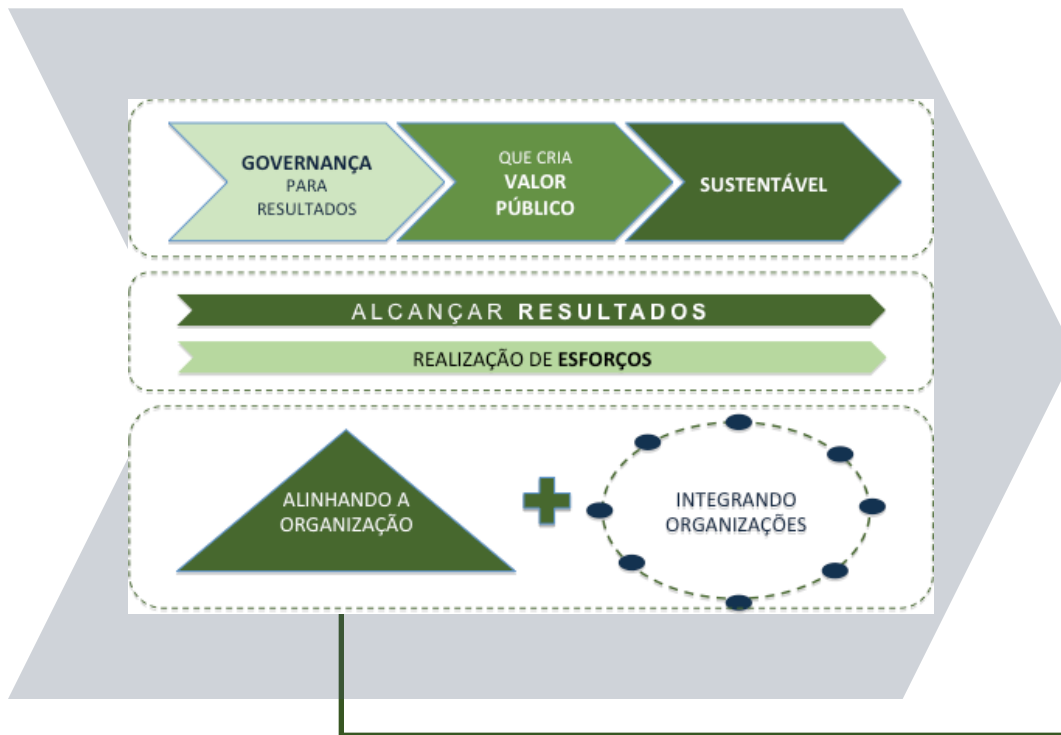
Construindo um modelo de Governança para Resultados



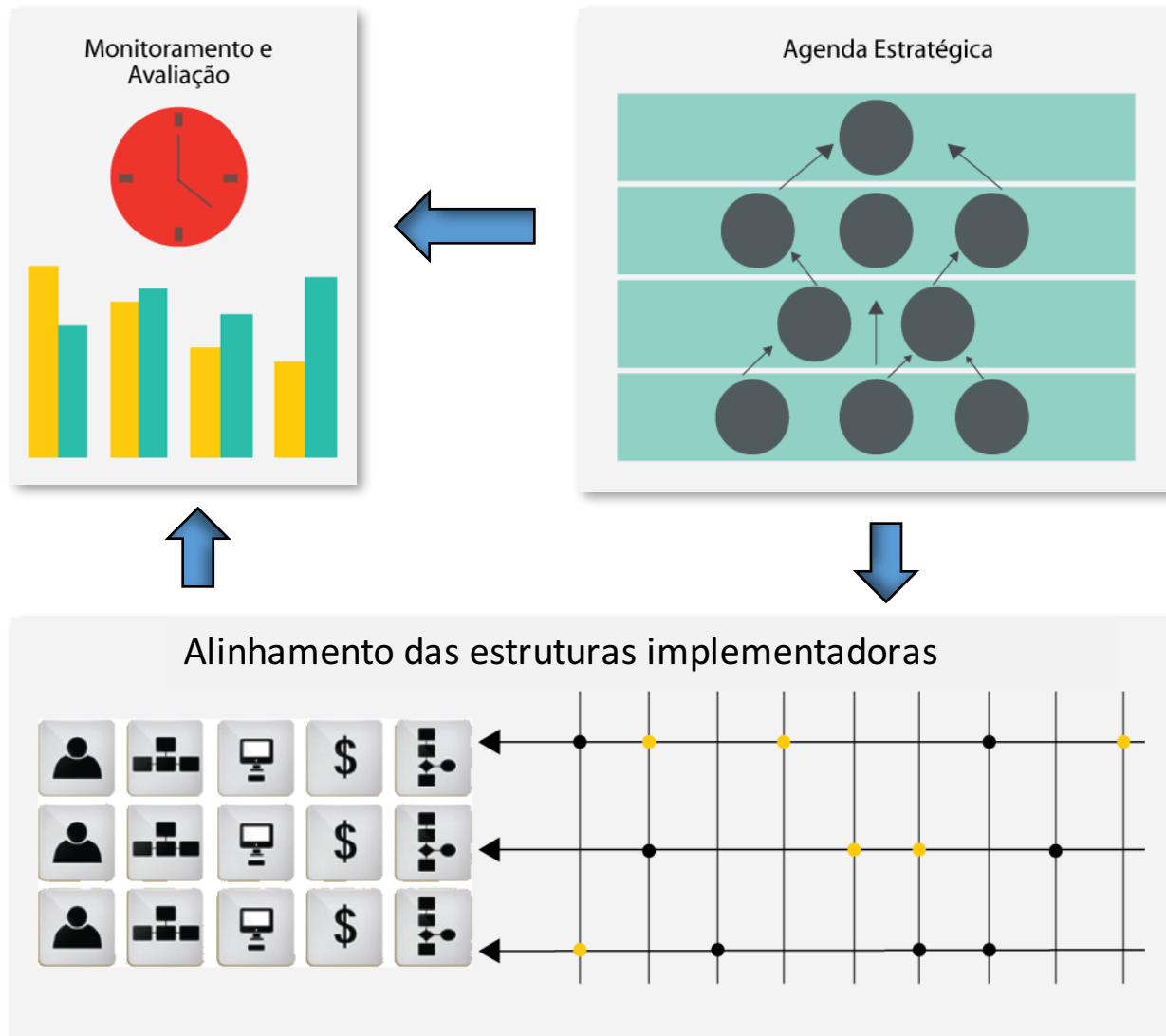
“Gerenciando nas bordas” para obter desempenho superior



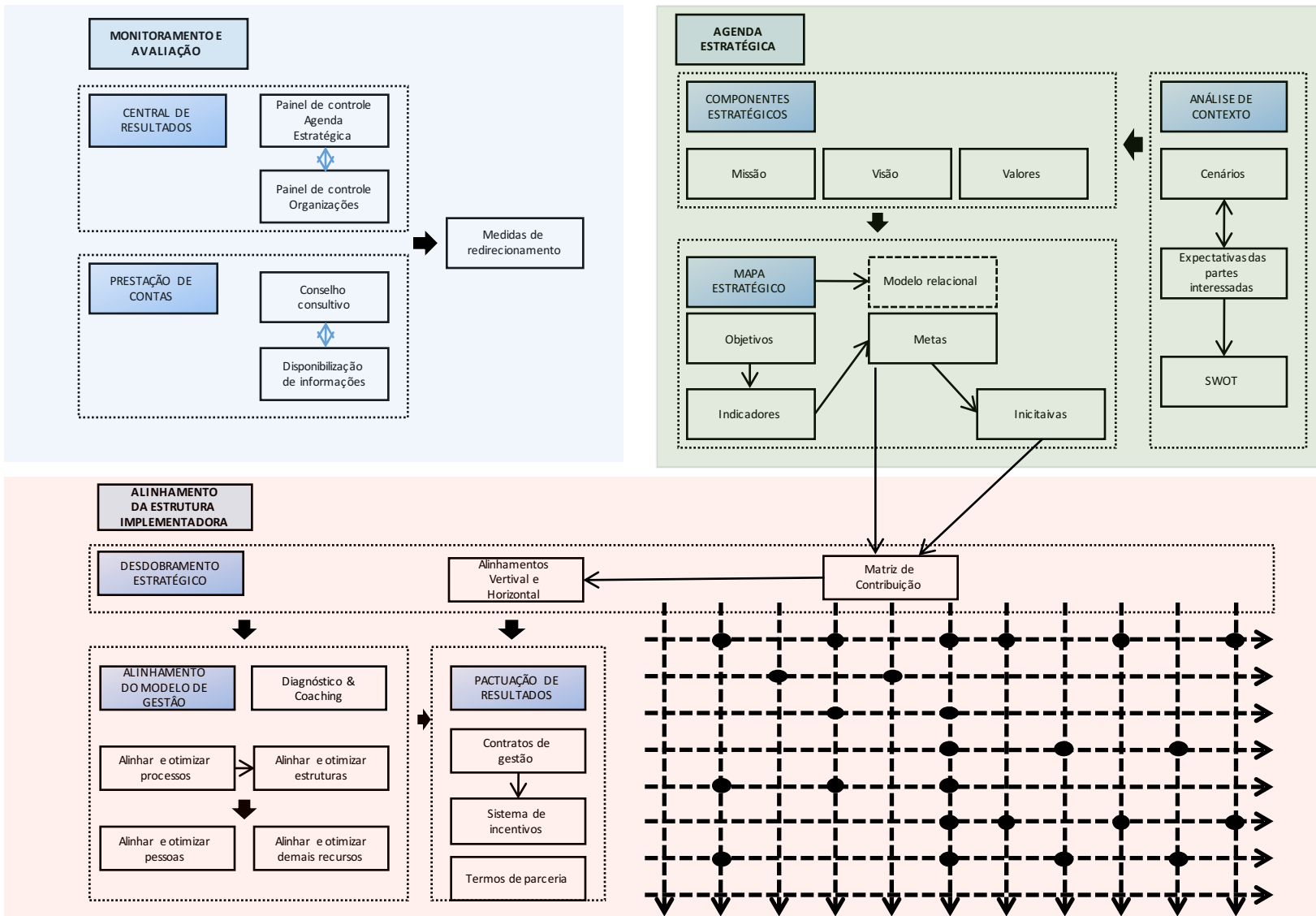
Alinhando a arquitetura implementadora



Gestão Matricial para Resultados

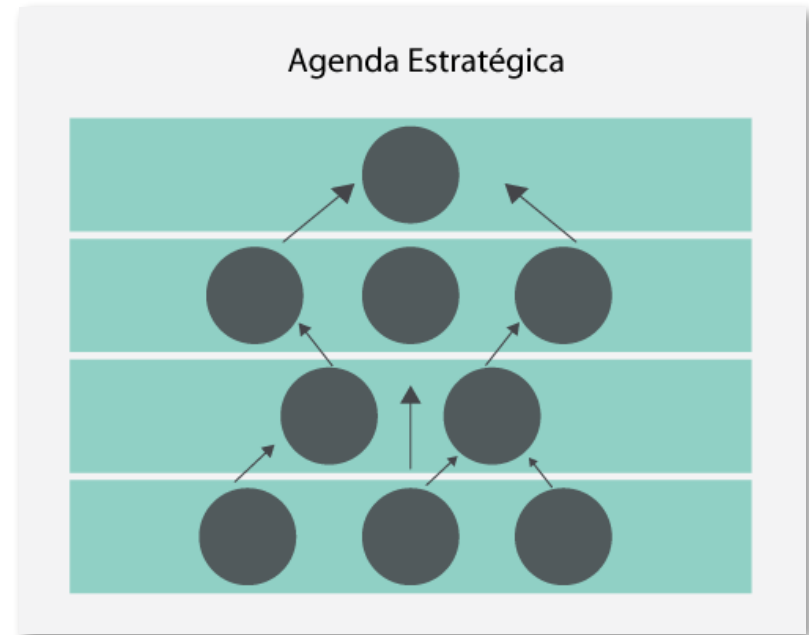


Gestão Matricial para Resultados



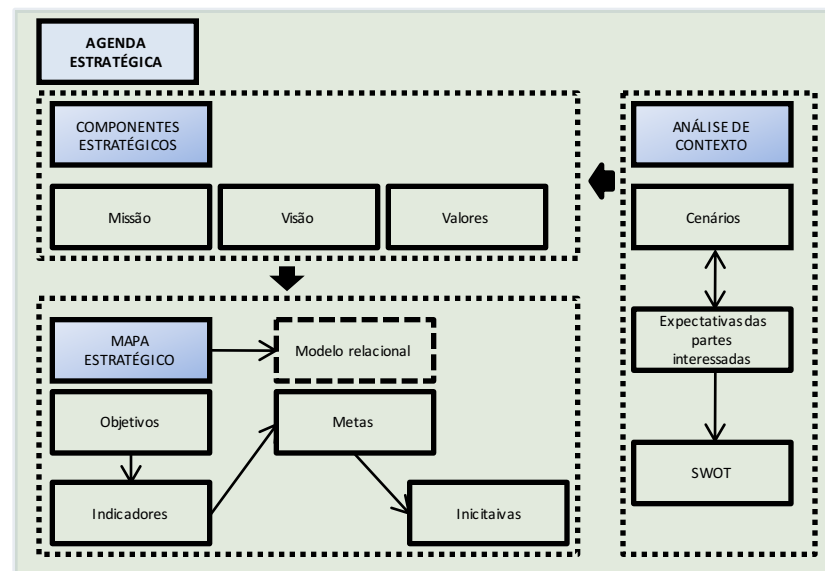
A construção da Agenda Estratégica

- Definições de **propósito** (visão, missão, valores, diretrizes) dos **resultados** (indicadores e metas) e da **forma de alcançá-los** (planos de ação)
- Envolve definições de longo e curto prazo
- Requer mobilização, promoção de consciência para resultado e desenvolvimento de capacidades das pessoas envolvidas
- Envolve sondagem de expectativas, demandas e interesses de partes interessadas relevantes
- Contempla elaboração de estudos prospectivos de cenários e análises comparativas com padrões referenciais (benchmarks)



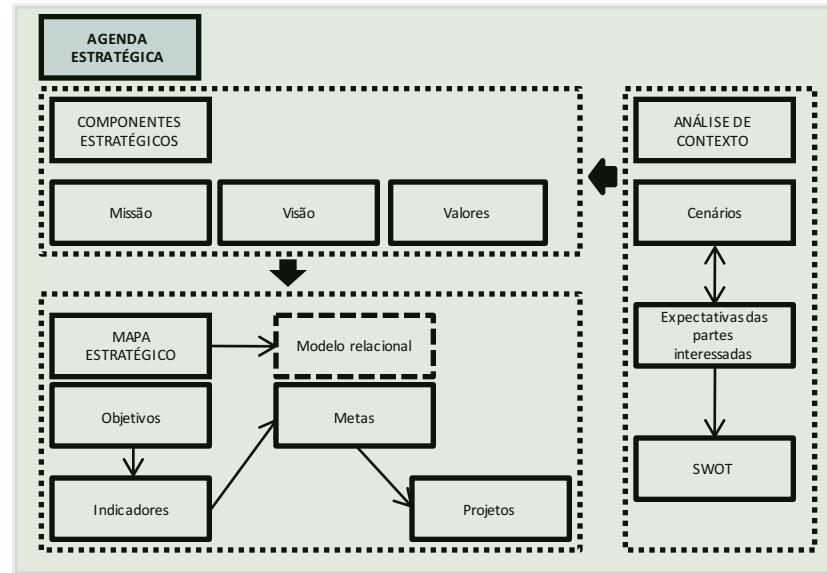
Construindo Agendas Estratégicas

- Compreendendo o ambiente institucional
- Estabelecendo o propósito (missão, visão e valores)
- Construindo o mapa estratégico
- Modelando indicadores e metas
- Estabelecendo esforços de implementação



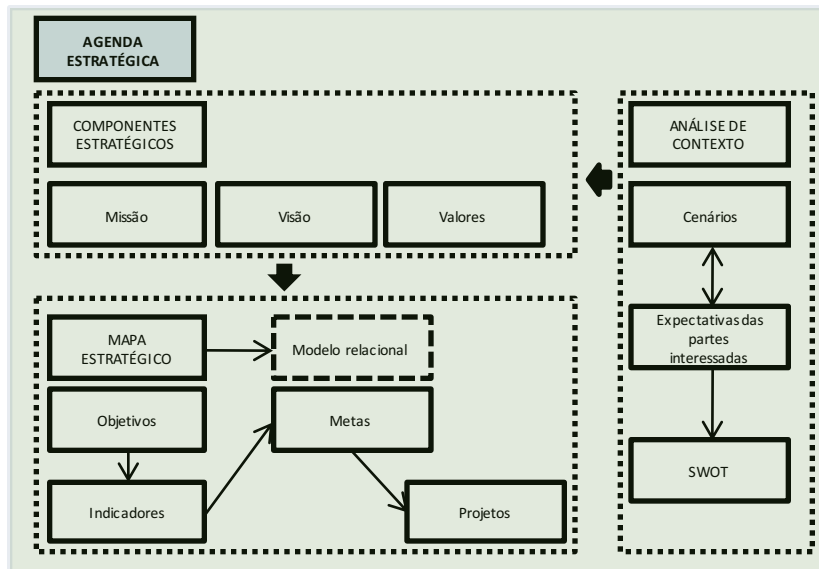
- O que é estratégia?
- Por que as organizações definem uma estratégia?
- Quais são as particularidades da definição da estratégia no âmbito do setor público?

Estratégia: conceito



“Trata-se da definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo”
(Ackoff)

Atributos da Agenda Estratégica

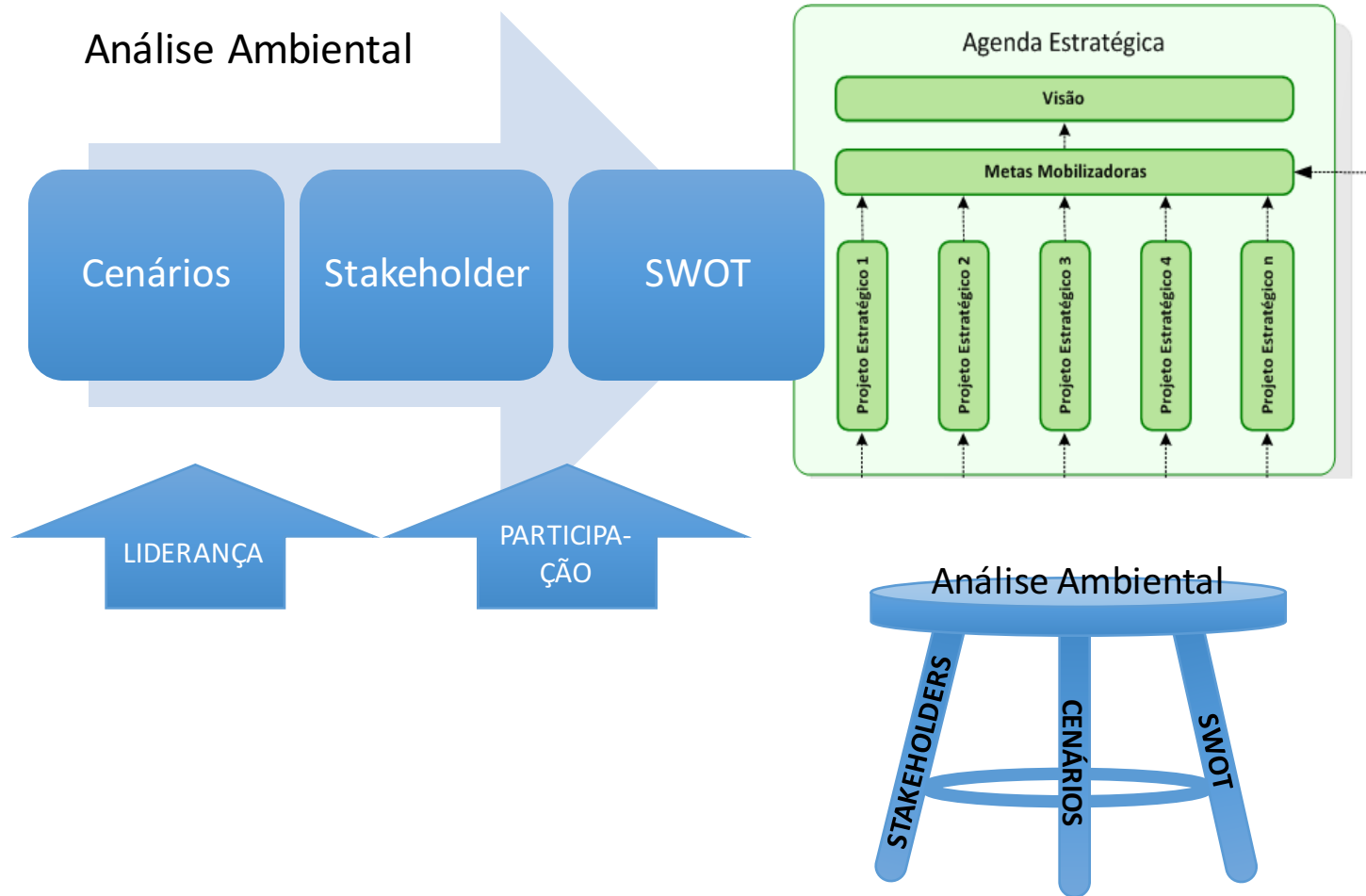


Uma boa agenda estratégica deve atender a três critérios:

- **Legitimidade:** satisfazer as expectativas das partes interessadas
- **Coerência:** seus elementos programáticos devem ser convergentes entre si e com os resultados das políticas públicas (objetivos, programas, projetos)
- **Foco:** conter um conjunto minimamente relevante e significativo de resultados e esforços

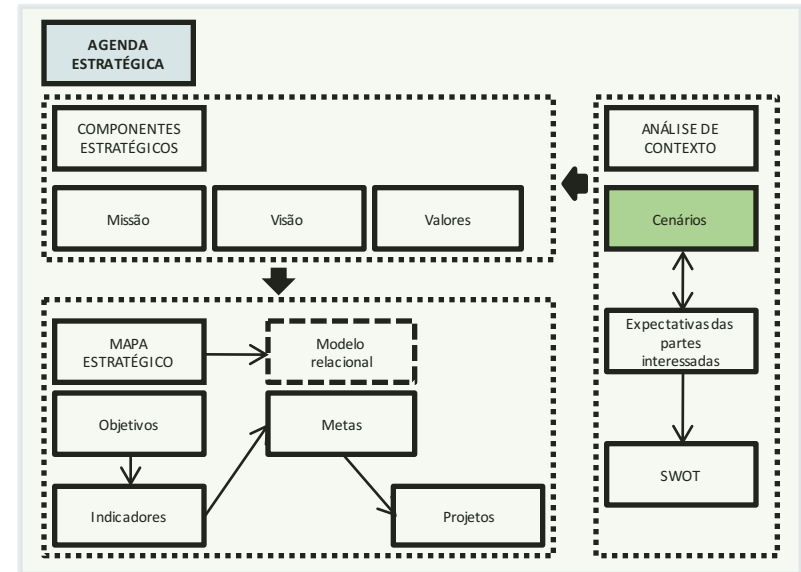
Fonte: Martins & Marini, Governança Para Resultados - 2010

Processo de construção da Agenda Estratégica

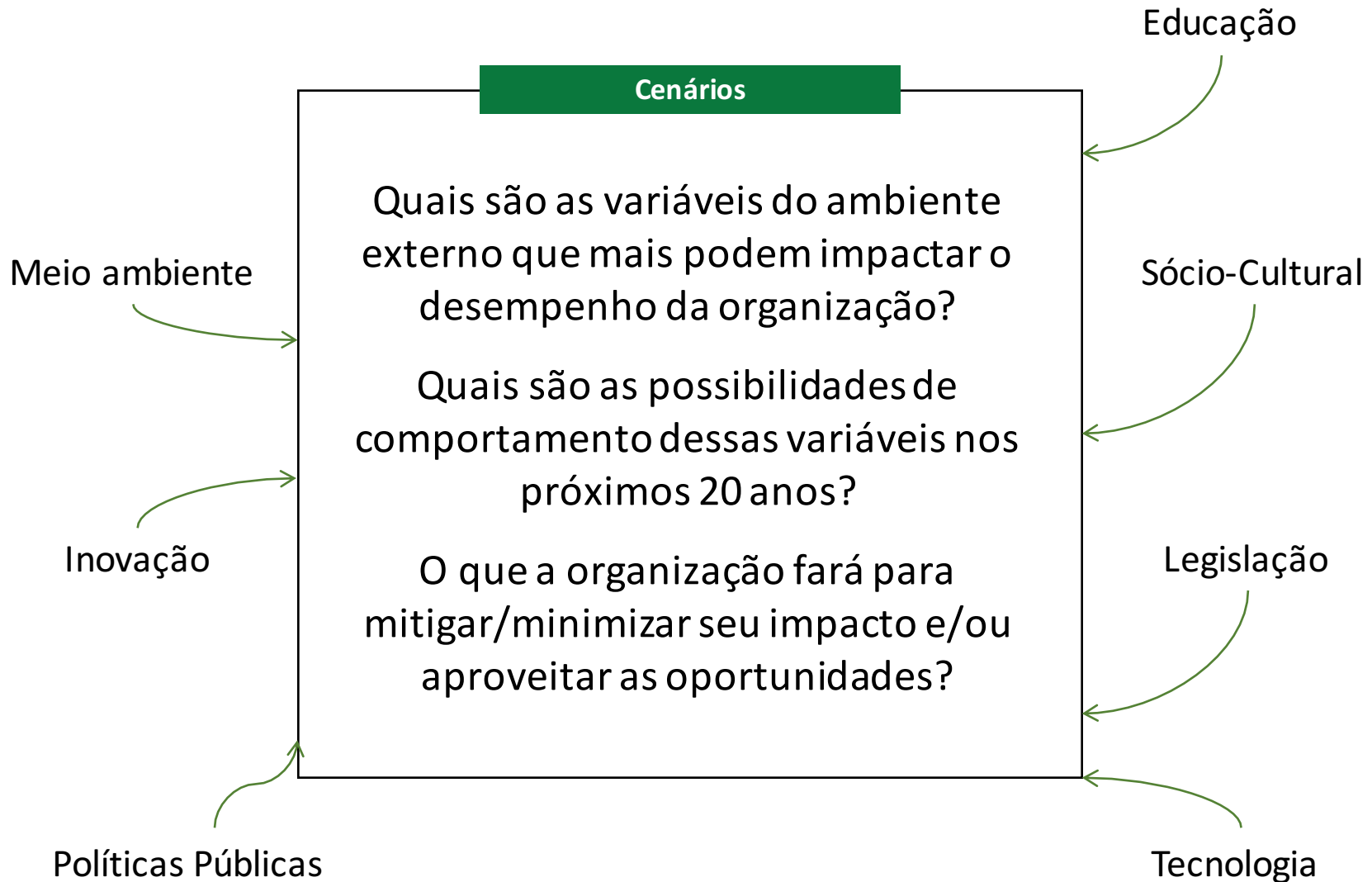


Cenários

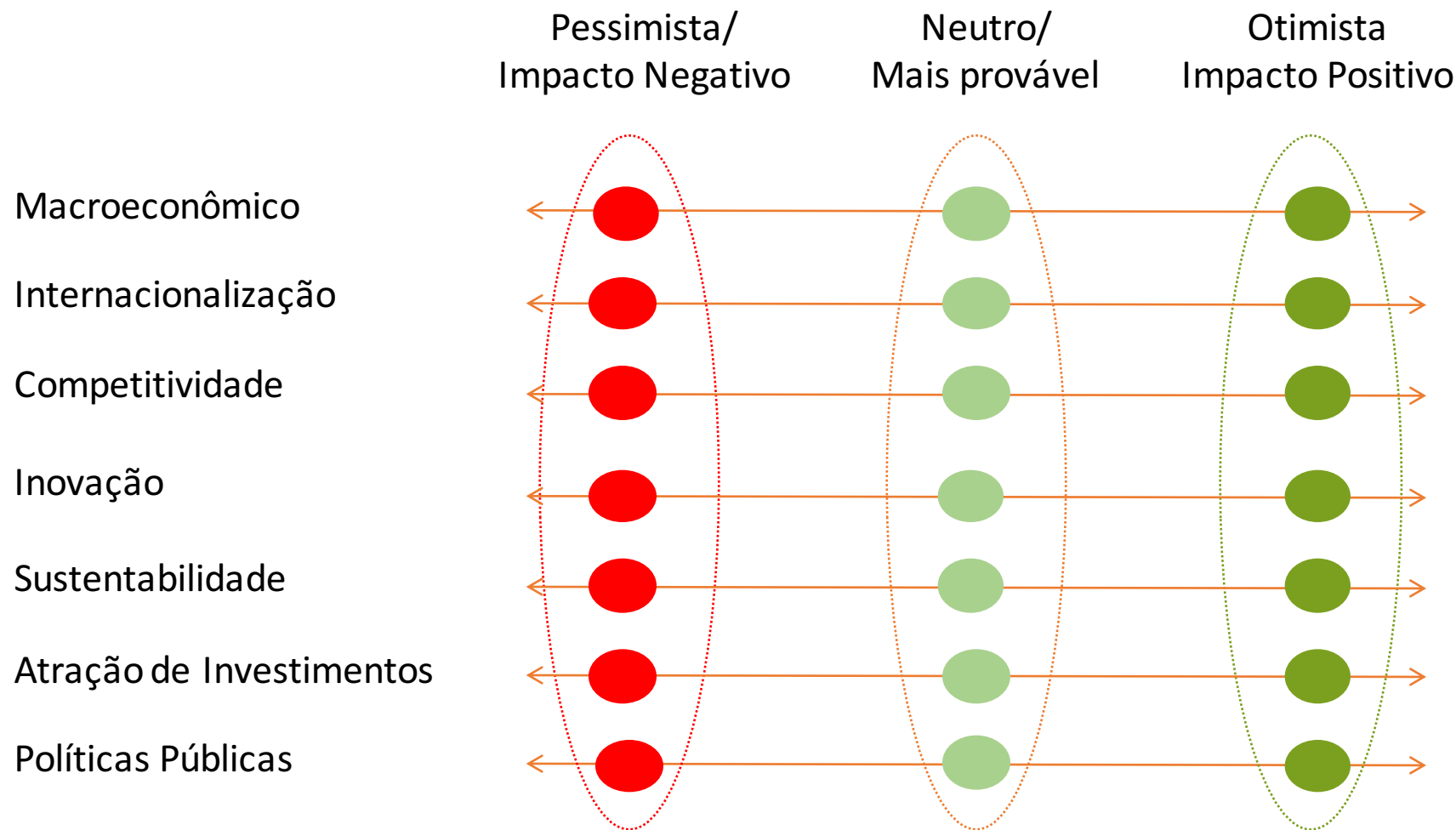
- São possíveis visões do mundo a partir das quais podemos tomar decisões
- Eles nos ajudam a entender os impactos das ações do presente no futuro desejado
- Permitem detectar e evitar problemas antes que eles aconteçam



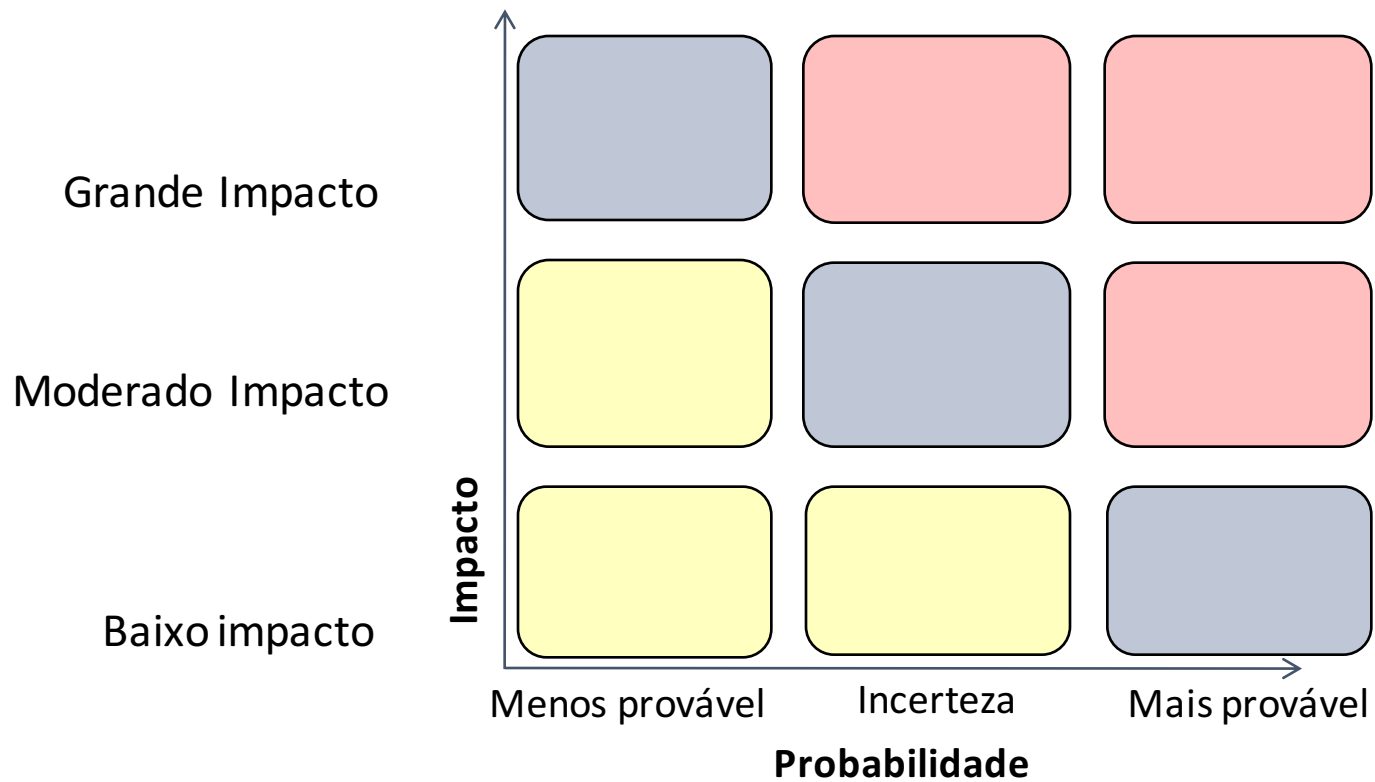
Formulando Cenários



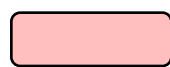
Metodologia para identificação das variáveis



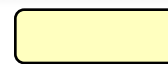
Formulando Cenários



Legenda



Ação de Mitigação



Reavaliar

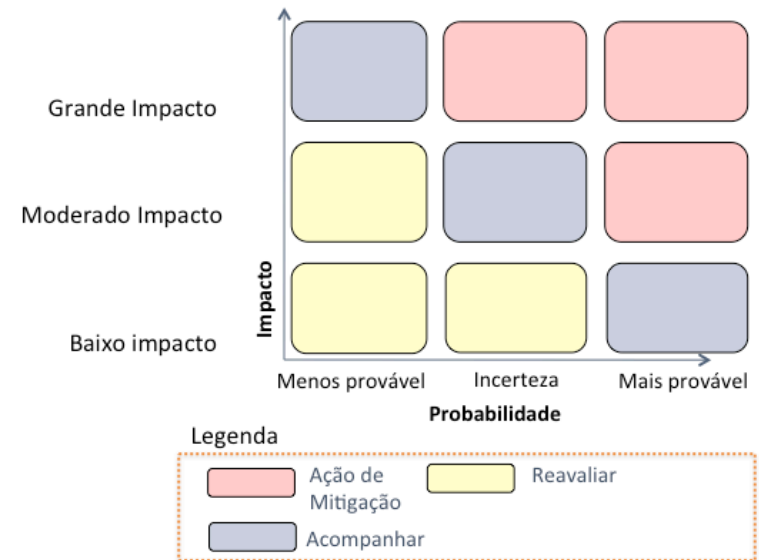


Acompanhar

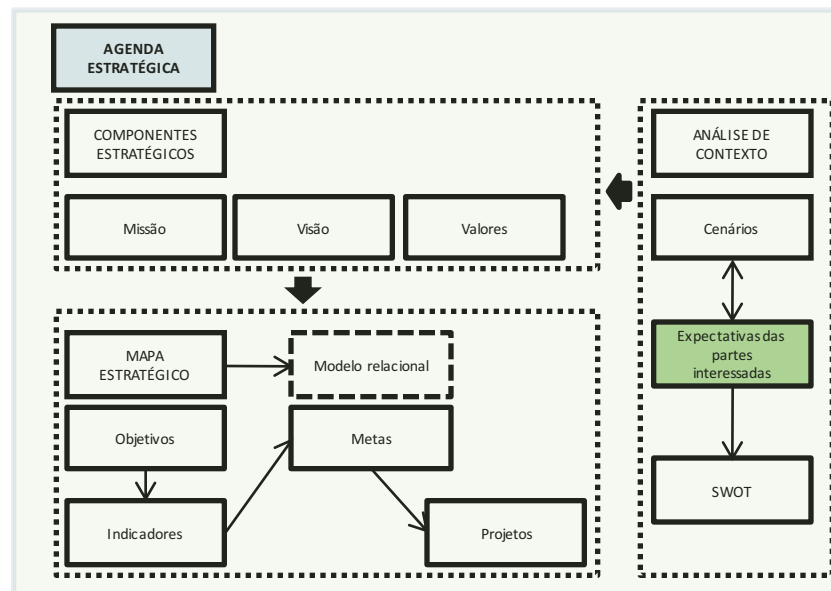
Formulando Cenários

Orientações para o exercício:

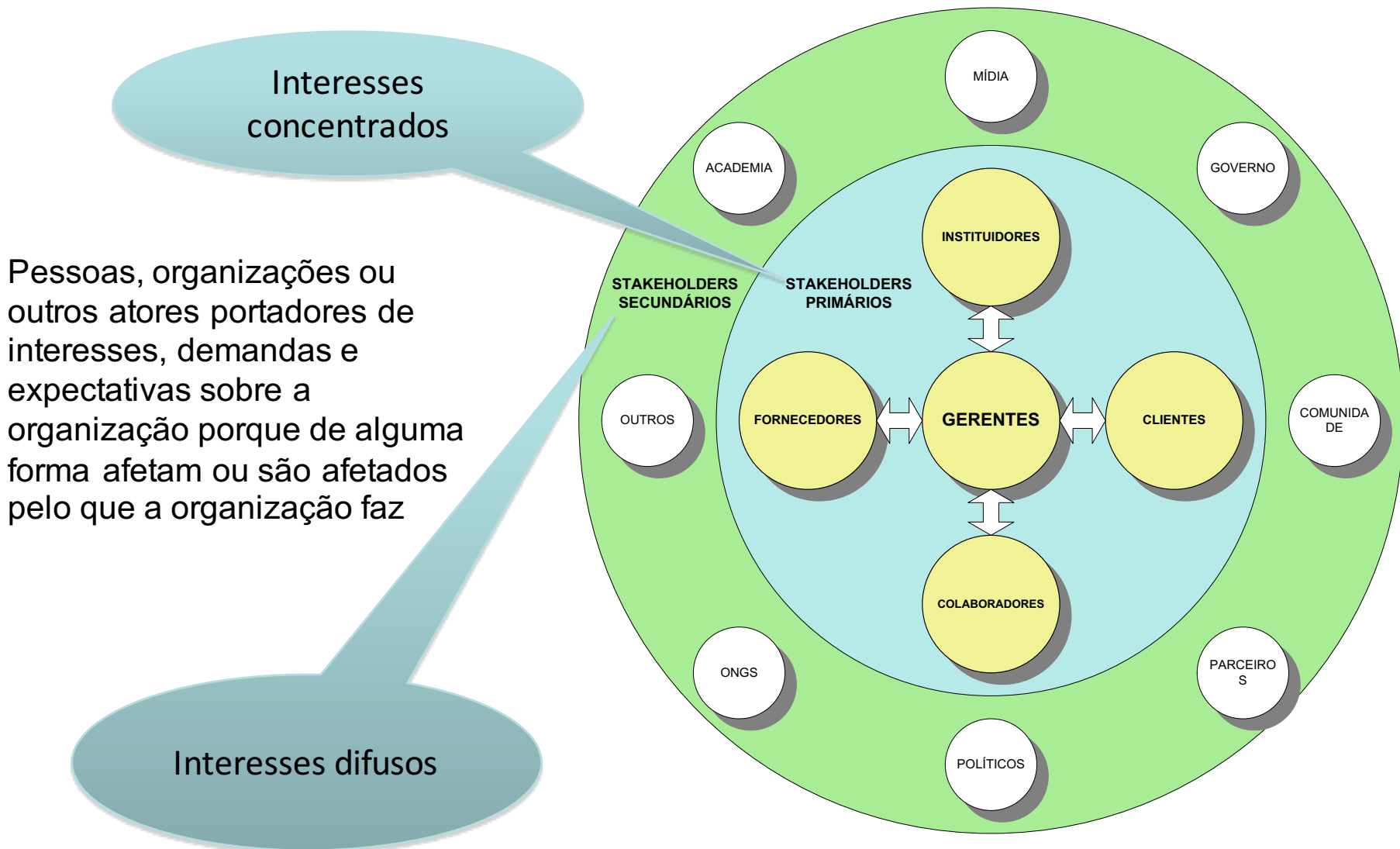
- Selecionar uma organização em consenso no grupo
- Identificar as variáveis de interesse
- Identificar quais situações se enquadram em cada bloco da análise de cenários
- Focar nas situações que tenham grande impacto sobre a organização e maior probabilidade de ocorrência



Análise de stakeholders



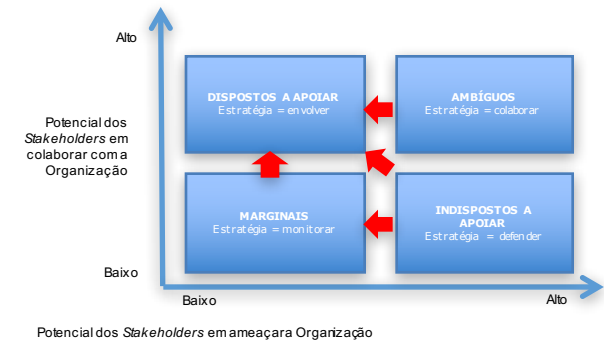
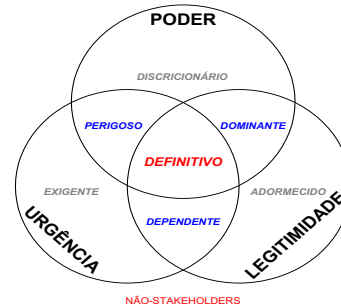
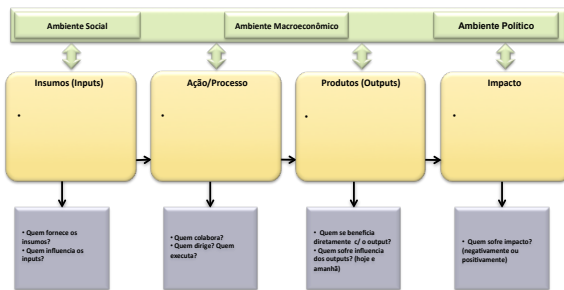
Stakeholders primários e secundários



Teoria dos stakeholders

- É praticamente impossível satisfazer plenamente a todos, mas ninguém pode ficar completamente insatisfeito
- A sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de satisfazer às demandas, expectativas e interesses dos *stakeholders* de forma não-discriminatória
- Foco nas demandas, expectativas e interesses dos *stakeholders* preponderantes, mas sensibilidade para enxergar demandas, expectativas e interesses de outros stakeholders de forma ampla

Gestão de stakeholders – etapas



Identificação

Relação de potenciais *stakeholders*

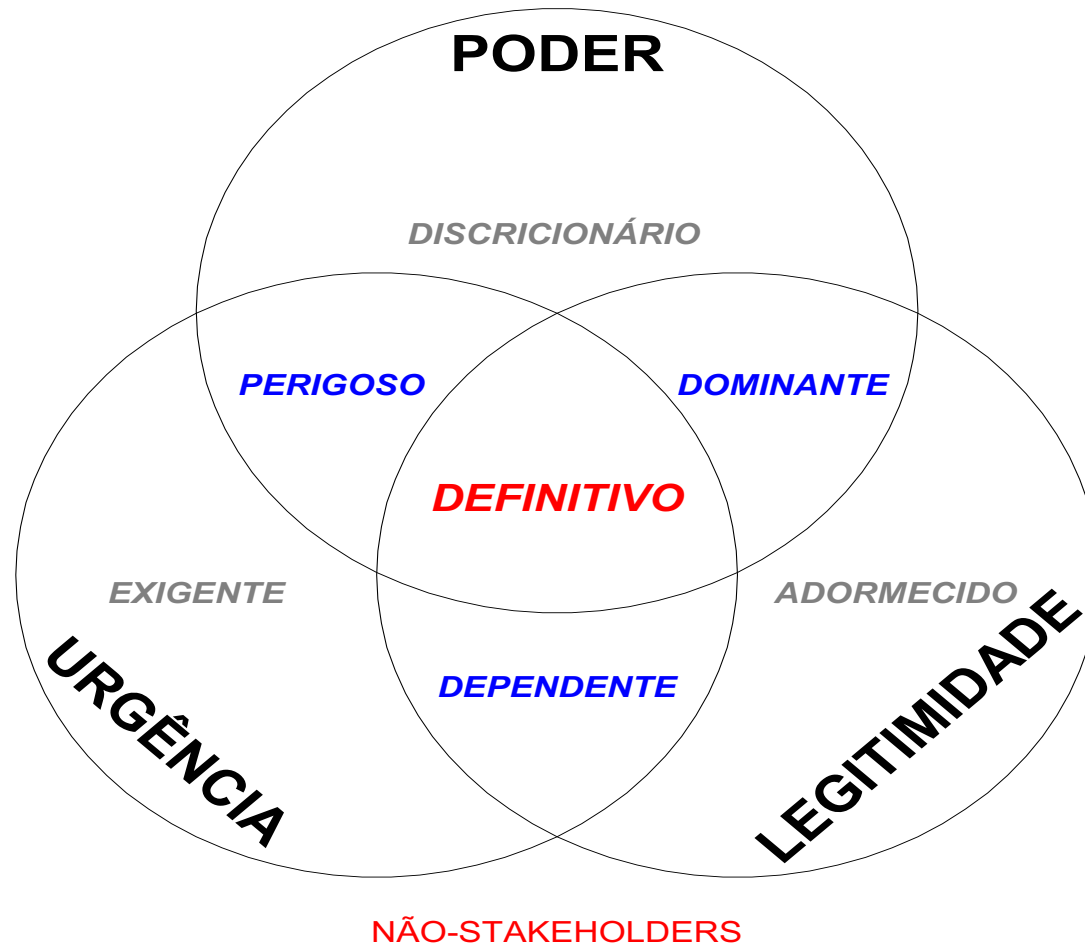
Qualificação

Ponderação dos atributos poder, legitimidade, urgência

Avaliação

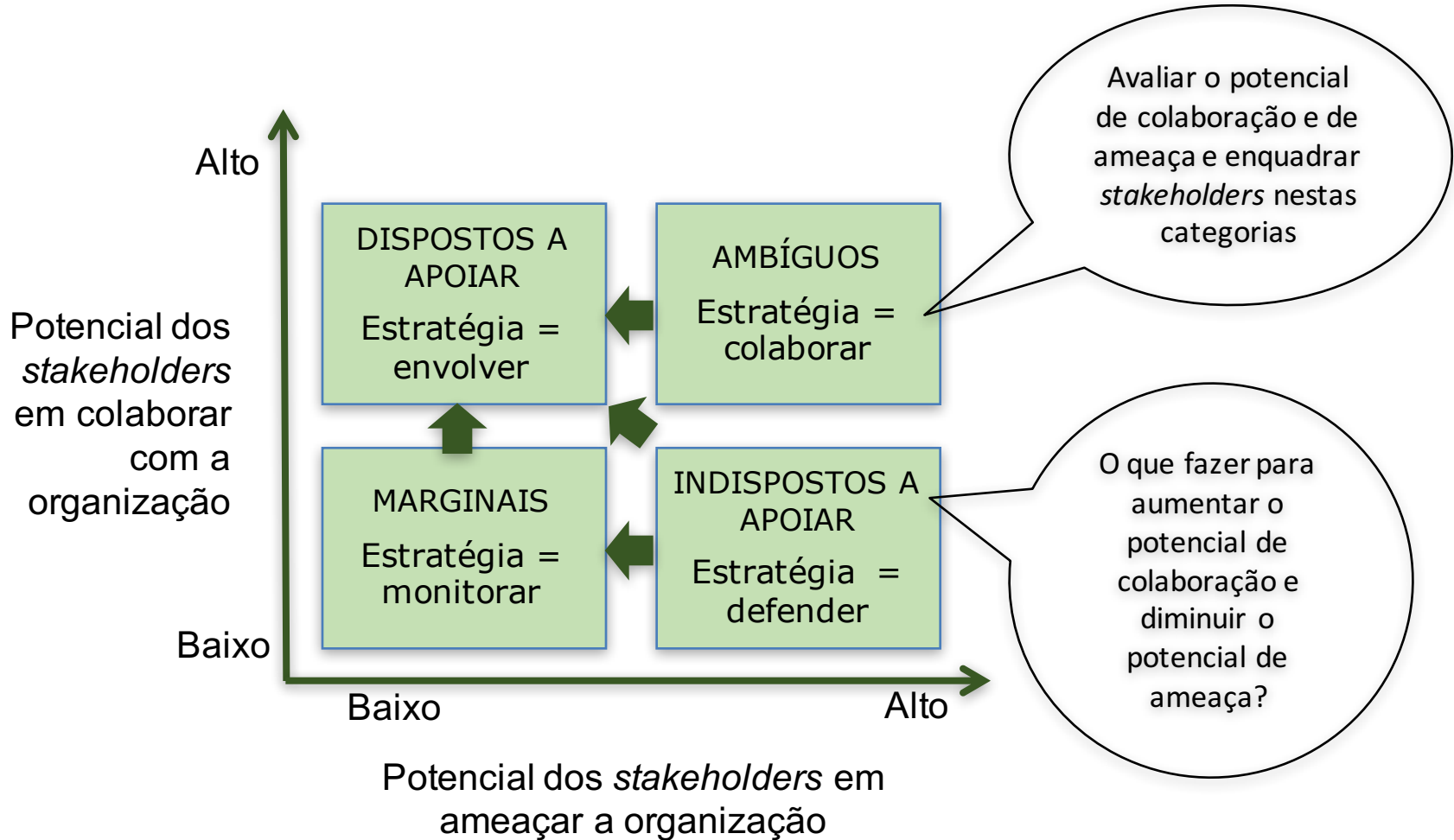
Riscos e oportunidades relacionados aos *stakeholders*

Qualificação dos stakeholders



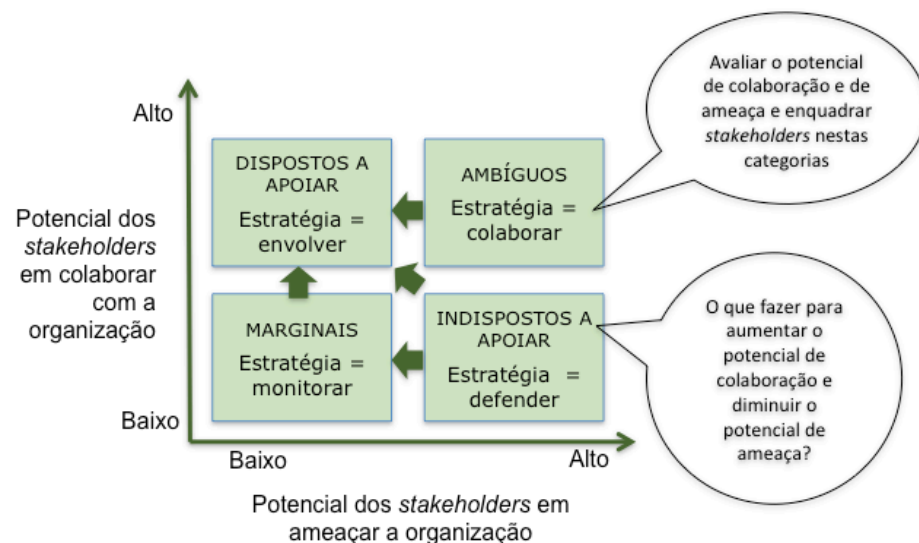
Tipologia de Mitchell et al.
Operacionalizada por
Martins & Fontes Filho

Análise de stakeholders



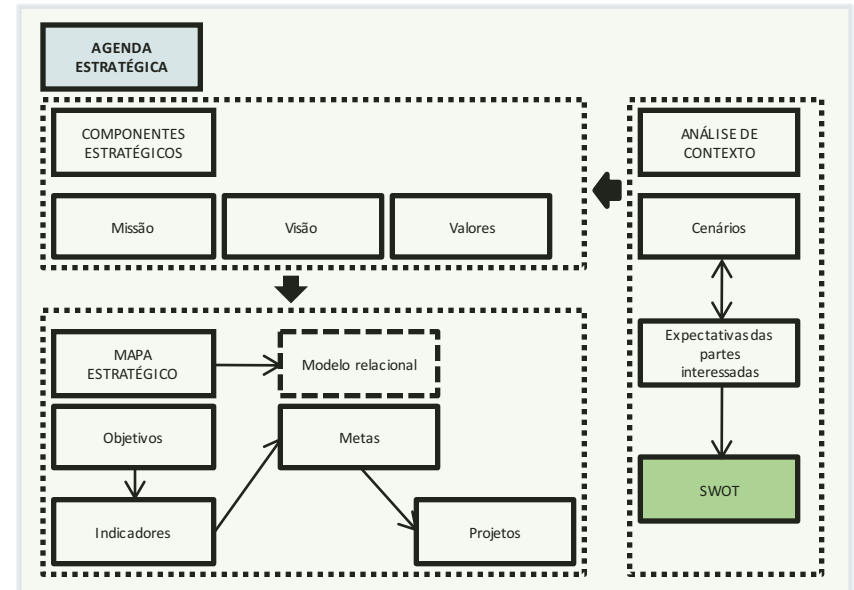
Análise de stakeholders

Grupo	O que fazer?	Como?	Quando?
Ambíguos			
Indispostos a apoiar			
Marginais			
Dispostos a apoiar			



Compreendendo o ambiente institucional

MATRIZ SWOT	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	Como as forças podem alavancar oportunidades? Como uma oportunidade pode potencializar uma força?	Como as forças podem neutralizar ameaças? Como evitar que uma ameaça possa destruir uma força?
FRAQUEZAS	Como evitar que uma fraqueza impeça uma oportunidade? Como uma oportunidade pode reduzir uma fraqueza?	Como evitar que uma fraqueza potencialize uma ameaça? Como evitar que uma ameaça potencialize uma fraqueza?



Compreendendo o ambiente institucional

MATRIZ SWOT

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

FORÇAS

Como as forças podem alavancar oportunidades?

Como as forças podem neutralizar ameaças?

Como uma oportunidade pode potencializar uma força?

Como evitar que uma ameaça possa destruir uma força?

FRAQUEZAS

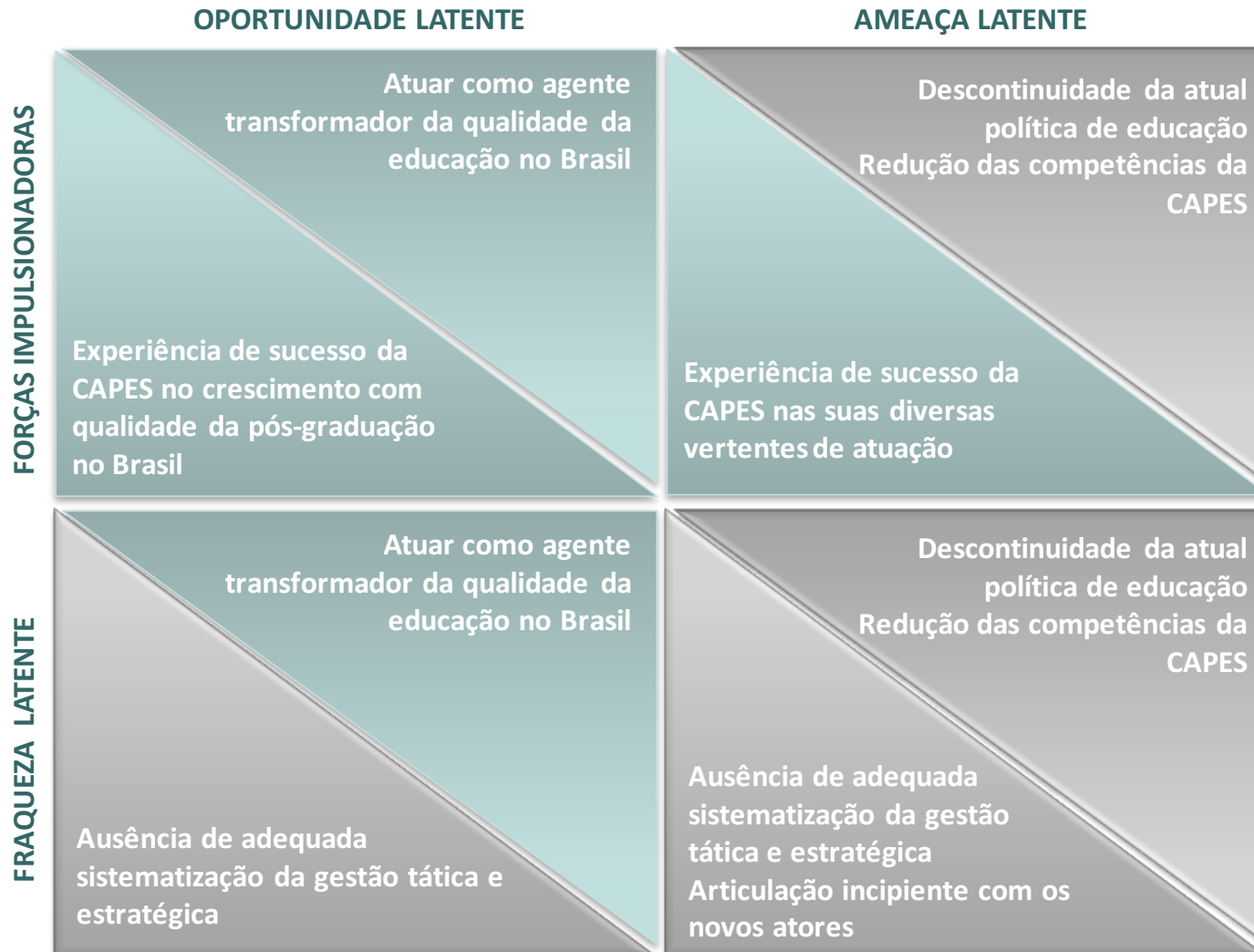
Como evitar que uma fraqueza impeça uma oportunidade?

Como evitar que uma fraqueza potencialize uma ameaça?

Como uma oportunidade pode reduzir uma fraqueza?

Como evitar que uma ameaça potencialize uma fraqueza?

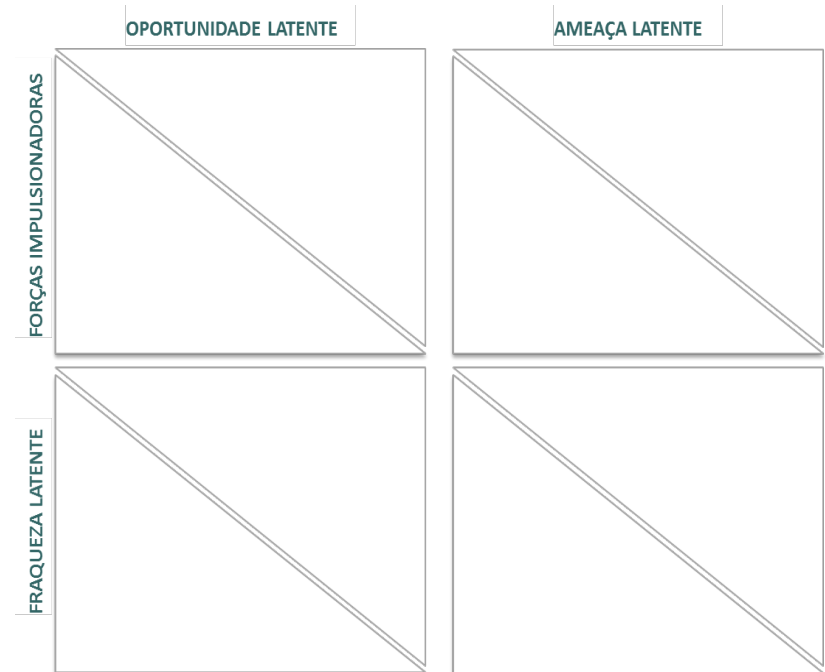
Síntese da análise swot – exemplo da Capes



Síntese da análise swot – exercício

Orientações para o exercício:

- Selecionar uma organização em consenso no grupo
- Identificar forças e fraquezas da organização (avaliação interna)
- Identificar ameaças e oportunidades (avaliação externa)
- Construir a matriz swot a partir do “cruzamento” entre elementos da avaliação interna e externa



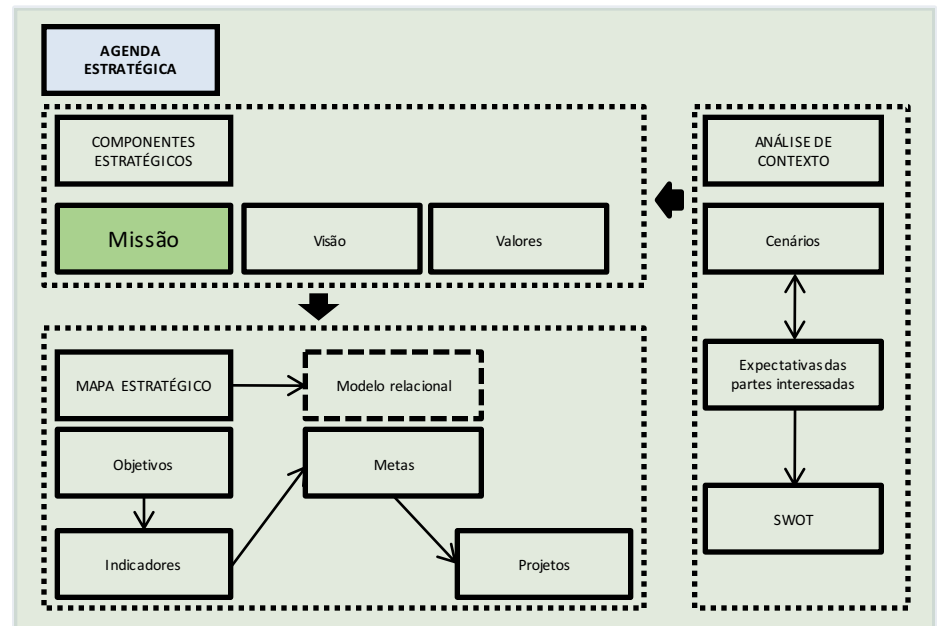
Avaliando a estratégia – parte 1

Compreensão do Ambiente Institucional	0	1	2	3
<ul style="list-style-type: none">▪ Identificam-se as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT) como forma de compreender os ambientes internos e externos da organização para formulação/revisão das estratégias.				
<ul style="list-style-type: none">▪ Existe elaboração de cenários, ambientes futuros, dos quais situações hipotéticas podem emergir e implicar em redirecionamentos estratégicos.				
<ul style="list-style-type: none">▪ Realiza-se a gestão de <i>stakeholders</i> (partes interessadas), que compreende um conjunto de atividades que busca identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com as diversas partes interessadas, inclusive informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos usuários referentes aos serviços oferecidos pela organização.				
<ul style="list-style-type: none">▪ Existem análises que buscam compreender o universo de política pública na qual a organização opera, seus princípios, diretrizes, orientações, resultados e disposições programáticas (em planos setoriais, governamentais, plurianuais etc.).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

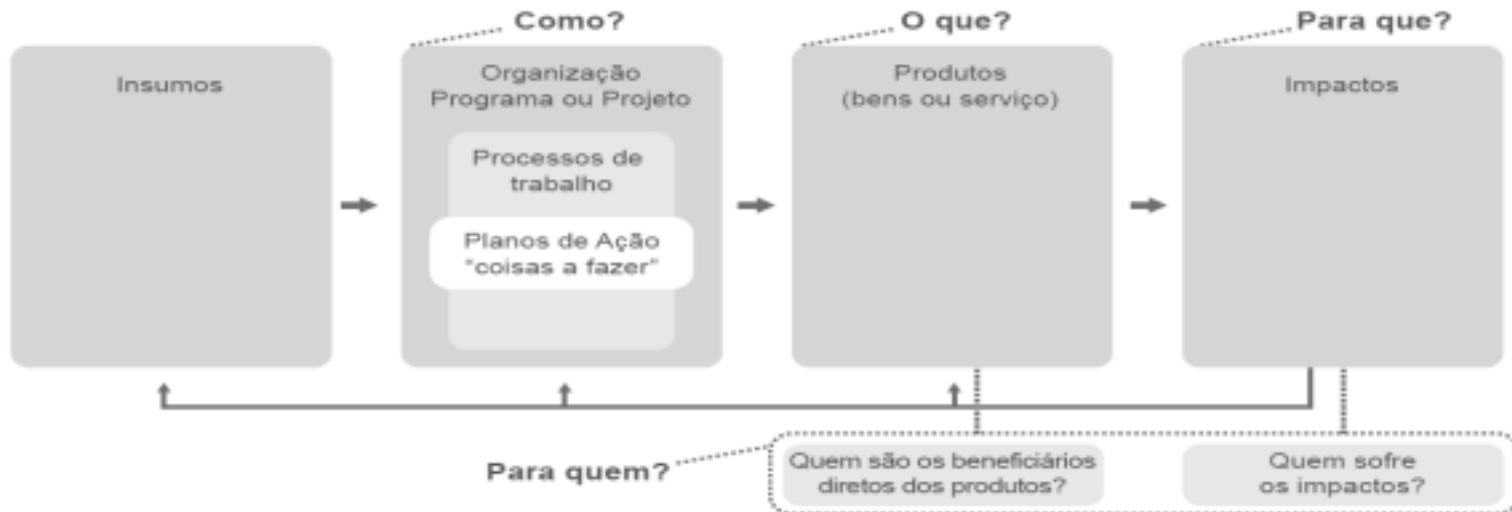
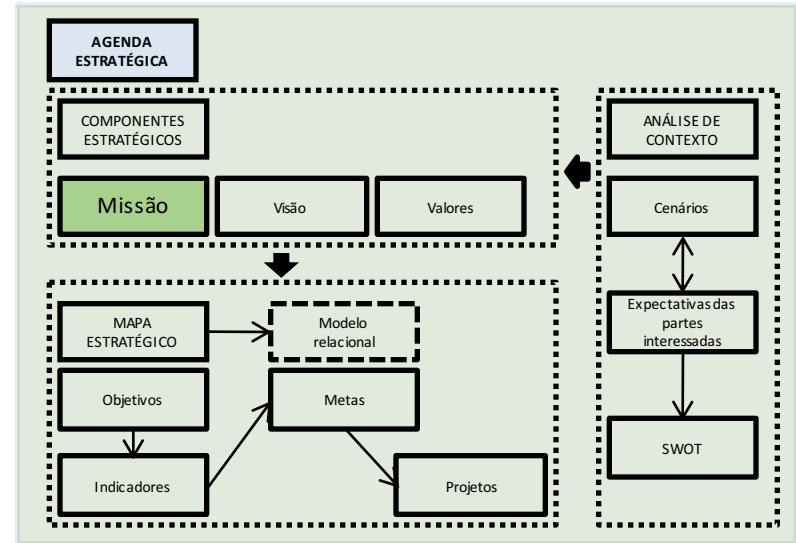
Estabelecendo o propósito: Missão

Define a **razão de ser** da organização

- **O que** a organização gera (bens ou serviços, tangíveis ou não)
- **Para quê** ela os gera (impactos visados)
- **Como** ela os gera (processos e requisitos envolvidos)
- **Para quem** os gera (beneficiários)



Estabelecendo o propósito: Missão



Missão - exemplos

- Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis
- Propiciar às pessoas o poder de compartilhar e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado
- Construir um futuro onde as pessoas vivam em harmonia com a natureza
- Promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito.

Missão - exemplos

- Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis



- Propiciar às pessoas o poder de compartilhar e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado



- Construir um futuro onde as pessoas vivam em harmonia com a natureza



- Promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito.



Missão - exemplos

- Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua
- Propiciar às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas
- Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável
- Inspirar, na sociedade, a certeza do controle da aplicação de recursos públicos

Missão - exemplos

- Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua



- Propiciar às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas



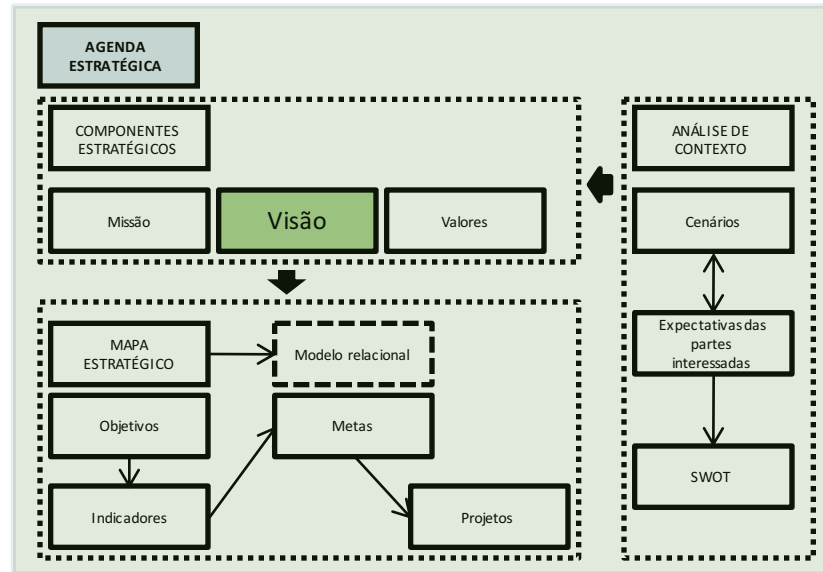
- Transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável



- Inspirar, na sociedade, a certeza do controle da aplicação de recursos públicos



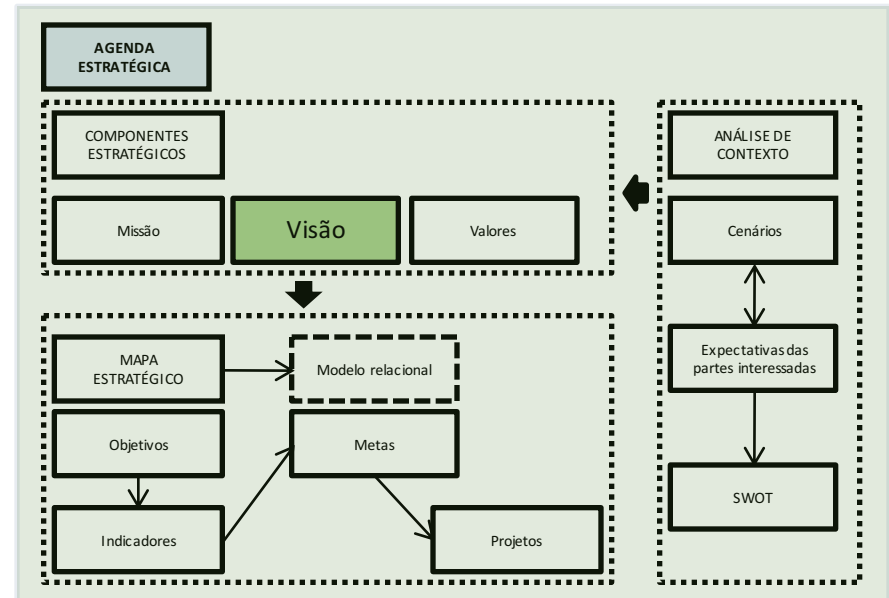
Estabelecendo o propósito: Visão de Futuro



- O que se quer no futuro. Trata-se de uma **construção racional** (dados e análises objetivas) e **imaginativa** (capacidade visionária)
- Gerar convergência e fornecer um ideal na direção da qual os esforços organizacionais possam se direcionar

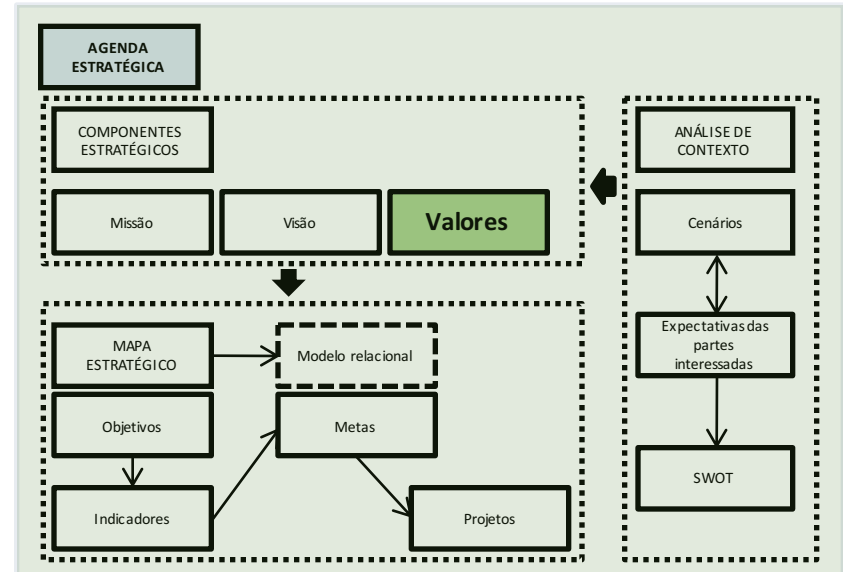
Visão de Futuro - exemplos

- TCU: Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública
- MG: tornar Minas o melhor Estado para se viver
- Walt Disney: atuar com criatividade, imaginação e muita responsabilidade para preservar a magia Disney
- Petrobras: ser uma das 5 maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida dos seus públicos de interesse até 2030
- CNJ: ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário



Estabelecendo o propósito: Valores

Princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões de pessoas no exercício de suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão na direção da visão

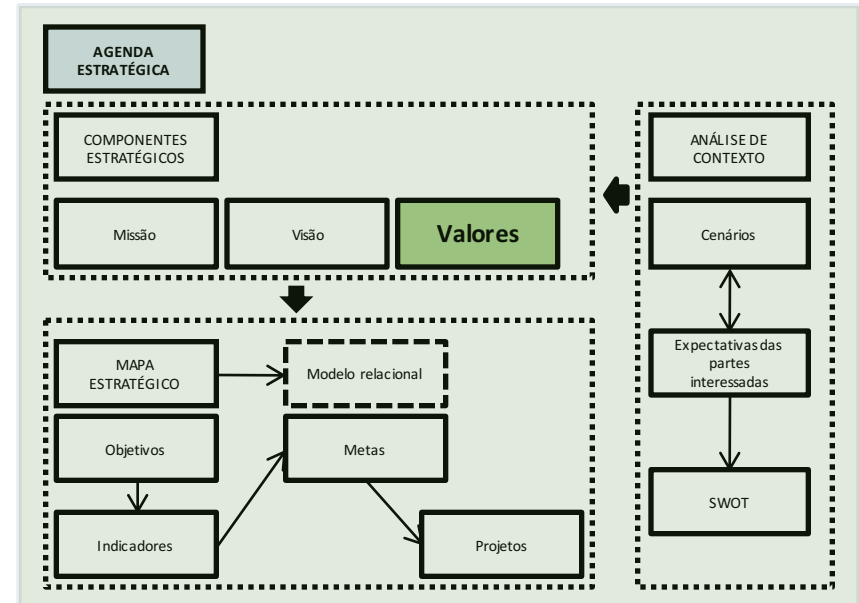


Valores:

- definem e facilitam a participação das pessoas na realização da Missão e dos próprios Valores
- definem e facilitam a articulação da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos)
- facilitam o comprometimento dos empregados com a empresa, o mercado, a comunidade e a sociedade

Valores: exemplos

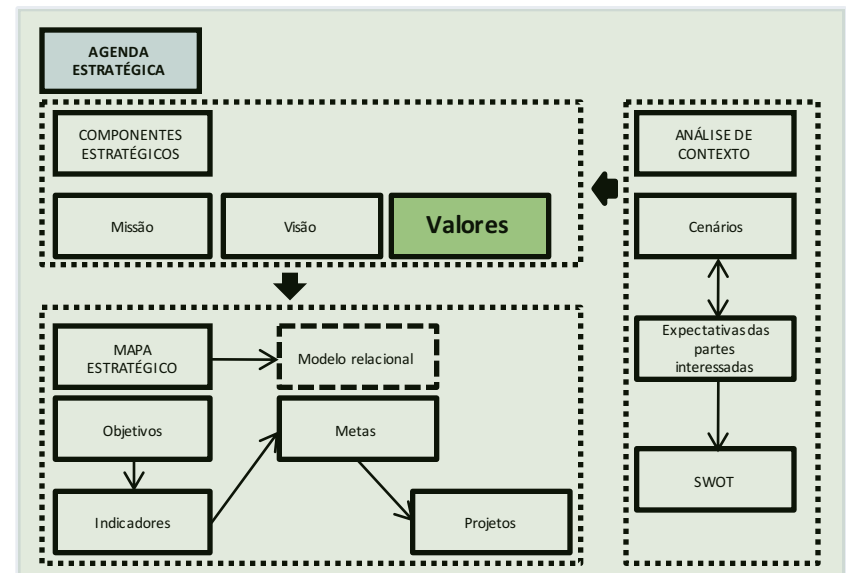
- SCM PA: misericórdia, humanismo, história, ética, equidade, credibilidade, pioneirismo e tecnologia, auto-sustentação
- Anvisa: conhecimento como fonte de ação, transparência, cooperação, responsabilização
- Receita Federal: respeito ao cidadão; integridade, lealdade com a instituição, legalidade, profissionalismo, transparência
- Petrobras: desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, ética e transparência, respeito à vida, diversidade humana e cultural, pessoas, orgulho de ser Petrobrás



Valores: exemplos

Os valores da Apple abrangem os seguintes temas:

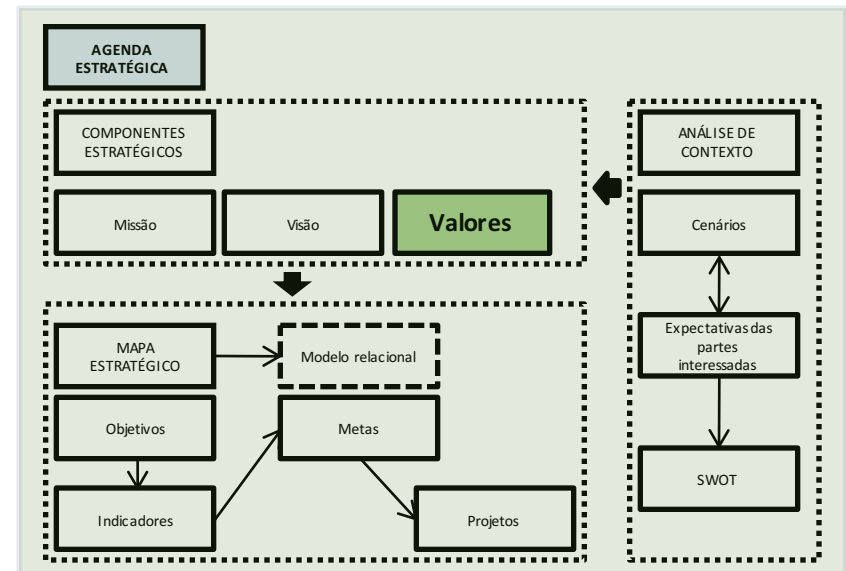
- meio ambiente
- responsabilidade dos fornecedores
- acessibilidade
- privacidade
- inclusão e diversidade
- educação



Valores: exemplos

Os 5 Valores utilizados por Mark Zuckerberg para construir e consolidar o Facebook:

- Foco no impacto
- Movimentos rápidos
- Seja inovador
- Seja aberto
- Construir valor social



Valores: exemplos

Valores da **Ferrari**:

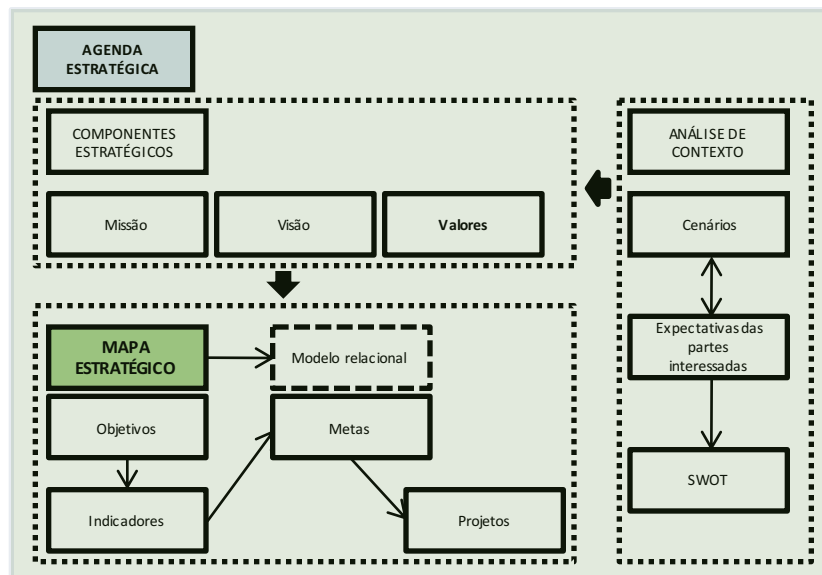
- Individual e Time
- Emoção
- Integridade
- Tradição e Inovação
- Paixão e Excelência



Avaliando a estratégia – parte 2

Estabelecimento do Propósito	0	1	2	3
▪ A organização possui uma definição clara do seu propósito, informando sua razão de ser, seus produtos e os impactos visados aos seus beneficiários.				
▪ A agenda estratégica estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto no qual está inserida.				
▪ Existe uma declaração de valores que serve de referencia para a retórica (discursos, apresentações etc.) e as práticas organizacionais.				
▪ O propósito da organização é amplamente difundido internamente. Realizam-se campanhas de sensibilização (palestras, <i>workshops</i> etc.) para orientar e motivar os servidores quanto aos propósitos da organização.				
▪ O propósito da organização é sistematicamente divulgado à sociedade. A organização executa estratégias de comunicação às demais partes interessadas (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)				

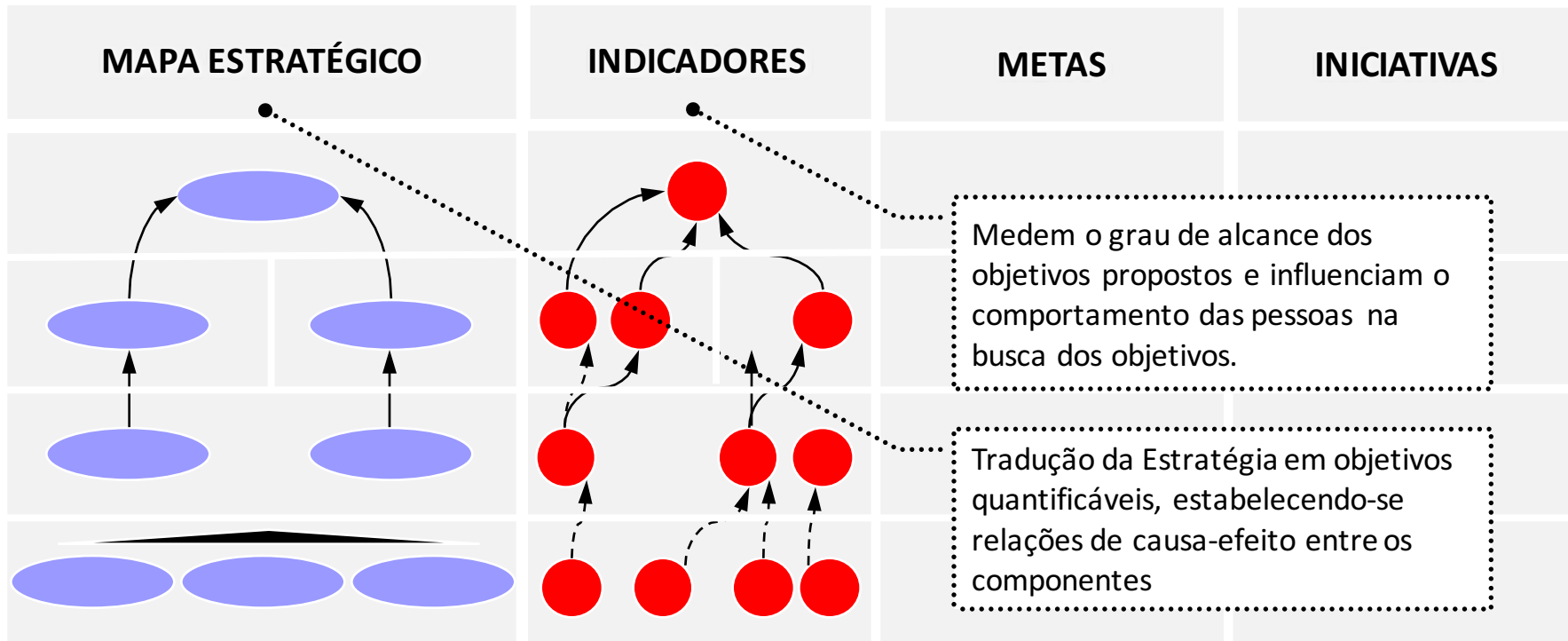
Construindo o Mapa Estratégico



- O BSC consagrou-se como metodologia de gestão estratégica porque permite uma explicitação sistemática da estratégia que facilita a sua gestão
- O mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores das perspectivas do BSC

Desdobramento do Mapa Estratégico

As METAS e as INICIATIVAS fornecem a velocidade e a prioridade do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo



Minas Gerais 2030 - Visão Integrada da Estratégia

TORNAR MINAS O MELHOR ESTADO PARA SE VIVER

1. Prosperidade

2. Sustentabilidade

3. Cidadania

4. Qualidade de Vida

REDE DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E PROTEÇÃO

Minas sem pobreza e com baixa desigualdade social

REDE DE DEFESA E SEGURANÇA

Minas com alta sensação de segurança,
menos violência e criminalidade

REDE DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

População com amplo acesso
à educação de qualidade e com maior
empregabilidade

REDE DE ATENÇÃO EM SAÚDE

População com maior qualidade
e expectativa de vida

REDE DE DESENVOLVIMENTO RURAL

Mais produção e qualidade na agricultura familiar
e o agronegócio de Minas Gerais

REDE DE IDENTIDADE MINEIRA

Minas singular, diversa e criativa na cultura,
no esporte e no turismo

REDE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL

Economia dinâmica, mais diversificada, competitiva, com crescimento sustentável e inclusivo

REDE DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Ciência, tecnologia e inovação para
o desenvolvimento e cidadania

REDE DE INFRAESTRUTURA

Infraestrutura adequada,
proporcionando mais competitividade e
qualidade de vida

REDE DE CIDADES

Cidades com mais qualidade de vida
e ordenamento territorial

REDE DE GOVERNO INTEGRADO, EFICIENTE E EFICAZ

Gestão pública efetiva e próxima da sociedade

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO GASTO

GESTÃO PARA RESULTADOS

GESTÃO PARA CIDADANIA

Síntese Mais Saúde



MAIS GESTÃO É
MAIS SAÚDE
DIREITO DE TODOS

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida do cidadão

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país

FOCOS DE ATUAÇÃO

ATENÇÃO À SAÚDE

Integrar as ações de atenção à saúde por meio da estruturação de redes

Garantir estratégia de integração e articulação entre o SUS e a saúde suplementar

Reduzir as iniquidades e ampliar o acesso às ações e aos serviços de saúde

Reduzir os riscos e agravos à saúde da população por meio das ações de vigilância epidemiológica, sanitária e ambiental

SANEAMENTO

Garantir o acesso aos serviços de saneamento em áreas especiais, rurais e em municípios com população de até 50 mil habitantes, promovendo a saúde pública e a inclusão social

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Fortalecer a cooperação bilateral/multilateral em saúde, com ênfase nos países da América do Sul, América Central, CPLP e África

PROMOÇÃO DA SAÚDE

Promover a intersetorialidade entre as políticas públicas

Garantir políticas sociais e econômicas que promovam a saúde da população

Reduzir as iniquidades no acesso às ações de promoção da saúde voltadas aos indivíduos e grupos sociais

Contribuir para o fortalecimento da consciência da população sobre o seu direito à saúde e a importância das práticas e comportamentos saudáveis

COMPLEXO INDUSTRIAL/PRODUTIVO DA SAÚDE

Reduzir a vulnerabilidade da política social brasileira fortalecendo o complexo industrial da saúde

Aumentar a competitividade em inovação dos produtores de insumos estratégicos para a saúde

BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DA SAÚDE

FORÇA DE TRABALHO EM SAÚDE

Ampliar e qualificar a força de trabalho do SUS

Promover políticas de incentivo e de fixação da força de trabalho

QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO

Consolidar o modelo de gestão do SUS voltado para resultados em saúde

Fortalecer a gestão descentralizada e participativa do SUS e seus instrumentos de pactuação

PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

Fortalecer a participação e o controle social

GESTÃO INTERNA

Garantir a comunicação interna e externa efetivas para atender às demandas do MS

Promover e apoiar ações efetivas para otimização de processos e estruturação das unidades do MS

Alinhar, integrar e fortalecer os processos de planejamento do MS e demais esferas do SUS

Assegurar a disponibilidade dos recursos financeiros, operacionais e estratégicos

Pilares: ■ A Família no Centro da Mudança ■ Mais Acesso. Melhor Qualidade ■ Produção, Desenvolvimento e Cooperação ■ Gestão, Trabalho e Participação



PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - PNE

MISSÃO

Coordenar a política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas no exercício de sua função normativa e para a prestação de assistência técnica e financeira aos estados, municípios e Distrito Federal, em benefício da sociedade.

VISÃO

Ser reconhecida como uma instituição que garante o direito à educação e a igualdade de condições de aprendizado e desenvolvimento, contribuindo para a superação das desigualdades sociais e regionais.

ACESSO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA

- 1** Colaborar com estados, municípios e DF, a fim de universalizar a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos e ampliar a oferta de educação infantil em creches.
- 2** Apoiar estados, municípios e DF, a fim de universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que os alunos concluam essa etapa na idade recomendada.
- 3** Colaborar com estados, municípios e DF de modo a universalizar o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezessete) anos e elevar a taxa líquida de matrículas no ensino médio.
- 4** Cooperar com estados, municípios e DF para a universalização do acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.
- 5** Colaborar com estados, municípios e DF a fim de alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental.
- 6** Apoiar estados, municípios e DF, a fim de oferecer educação em tempo integral/salnodia de educação básica.
- 7** Fomentar, em regime de colaboração, a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem.
- 8** Atuar, em regime de colaboração, para elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos e igualar a escolaridade média de negros e não negros.
- 9** Atuar em parceria com estados, municípios e DF para elevar a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos ou mais, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir a taxa de analfabetismo funcional.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

- 8** Atuar, em regime de colaboração, para elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos e igualar a escolaridade média de negros e não negros.
- 9** Atuar em parceria com estados, municípios e DF para elevar a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos ou mais, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir a taxa de analfabetismo funcional.
- 10** Fomentar a oferta de matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional.
- 11** Promover o aumento de matrículas de educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e expansão no segmento público.

EDUCAÇÃO SUPERIOR

- 12** Fomentar o aumento da taxa bruta de matrículas na educação superior para a população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurando a qualidade da oferta e expansão das novas matrículas.
- 13** Promover o aumento da qualidade da educação superior e ampliação da proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior.
- 14** Promover o aumento gradual do número de matrículas na pós-graduação stricto sensu.

FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

- 15** Garantir, em regime de colaboração entre a União, os estados, o DF e os municípios, a política nacional de formação dos profissionais da educação assegurando que todos os professores da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.
- 16** Promover a formação dos professores da educação básica em nível de pós-graduação e a formação continuada de todos os profissionais da educação básica em sua área de atuação.
- 17** Apoiar os estados, municípios e DF na valorização dos profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente.
- 18** Atuar em regime de colaboração a fim de assegurar a existência de planos de carreira para os profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino.

PLANEJAMENTO E GESTÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

- 19** Atuar, em regime de colaboração, a fim de assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação.
- 20** Realizar articulações de modo a ampliar o investimento público, atrelado ao PIB, em educação pública.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SUPOORTE À GESTÃO

- 21** Buscar a excelência das iniciativas organizacionais, por meio da disseminação de metodologias, instrumentos e melhores práticas de gestão, de modo a contribuir com o alcance dos resultados estratégicos e com a prestação de contas ao governo e à sociedade.
- 22** Otimizar a alocação de servidores, desenvolvimento e valorização de forma a dispor do capital humano necessário para a execução da estratégia do MEC.

- 23** Assegurar a qualidade dos produtos e serviços contratados pelo MEC, bem como a devida aplicação dos recursos públicos e fornecer infraestrutura adequada para as necessidades do MEC.
- 24** Zelar pela imagem institucional do MEC e garantir a comunicação de fatos e informações relevantes a todas as partes interessadas, internas e externas ao MEC.

- 25** Organizar a alocação de recursos por meio da excelência na gestão orçamentária e financeira.
- 26** Garantir serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação adequados para suportar as políticas públicas educacionais e os processos do MEC.

- 27** Propiciar o assessoramento jurídico de qualidade ao MEC, de forma participativa, ágil e transparente.
- 28** Fortalecer a atuação, em regime de colaboração e cooperação, com as esferas públicas, com a sociedade civil, com organismos internacionais e outras ações para o desenvolvimento da educação.

Mapa da CGAL - Lanagros

Missão: Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira
VISÃO: EM 2023 SER REFERÊNCIA MUNDIAL EM SERVIÇOS LABORATORIAIS AGROPECUÁRIOS

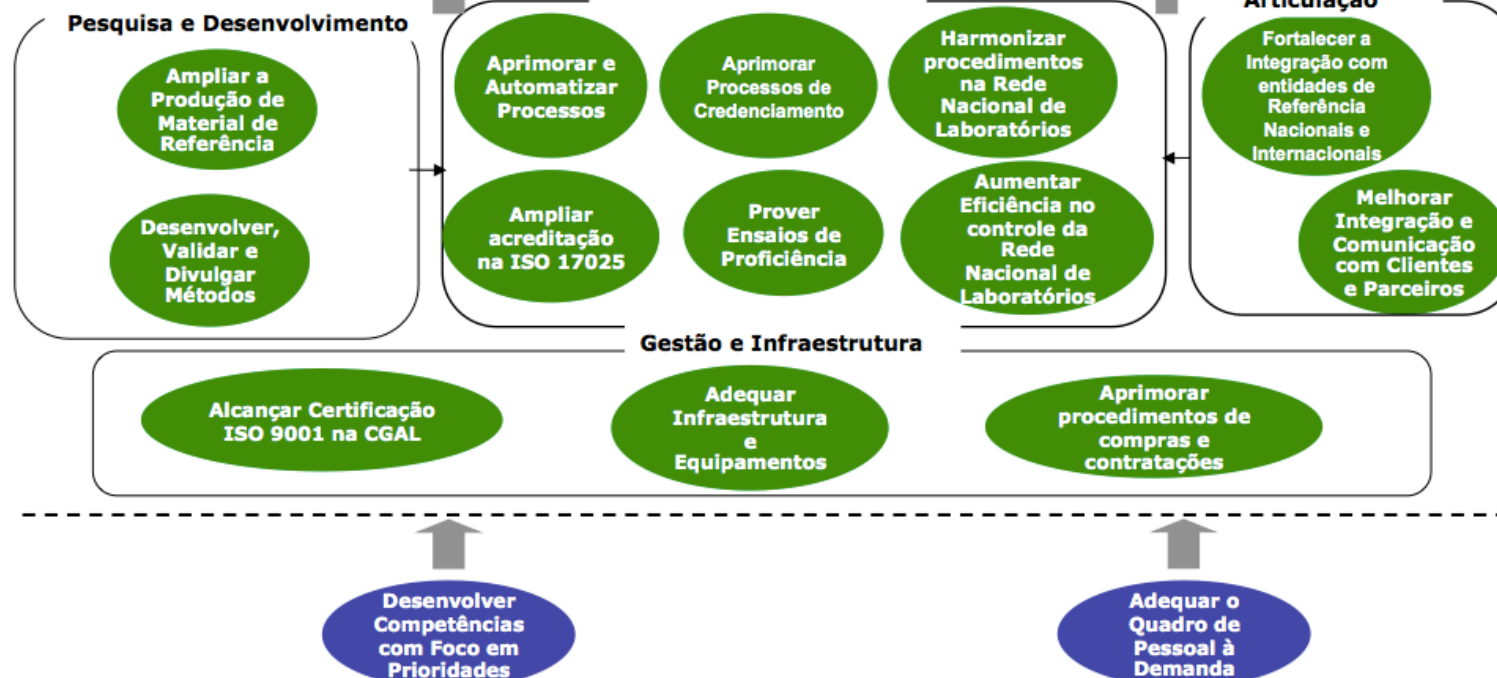
Perspectiva do Cliente

Ser Excelente na
Prestação de Serviços
Laboratoriais para a
Defesa Agropecuária

Perspectiva da Rede Credenciada

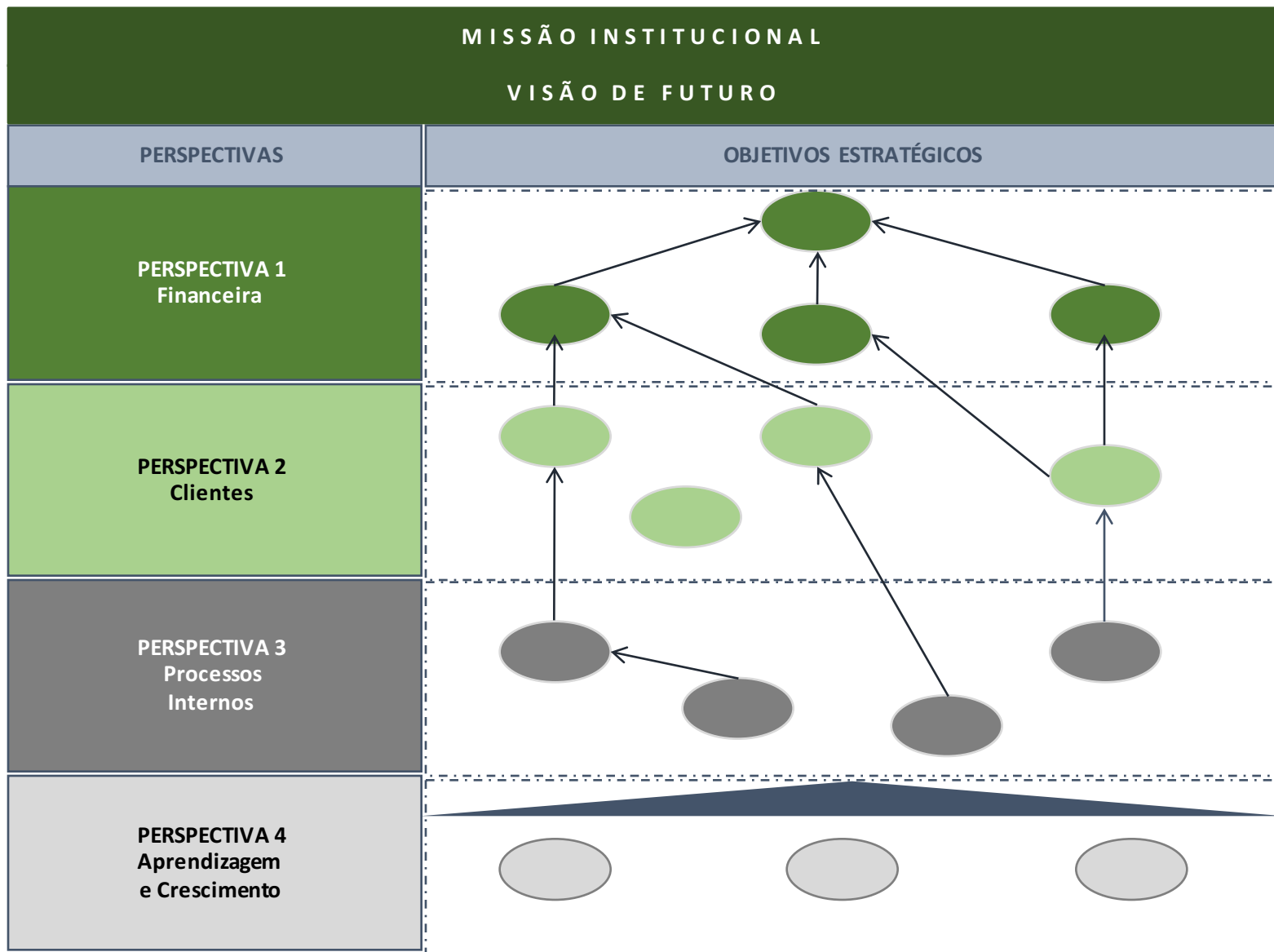
Ser Referência em
Serviços Laboratoriais
Agropecuários

Perspectiva de Processos Internos

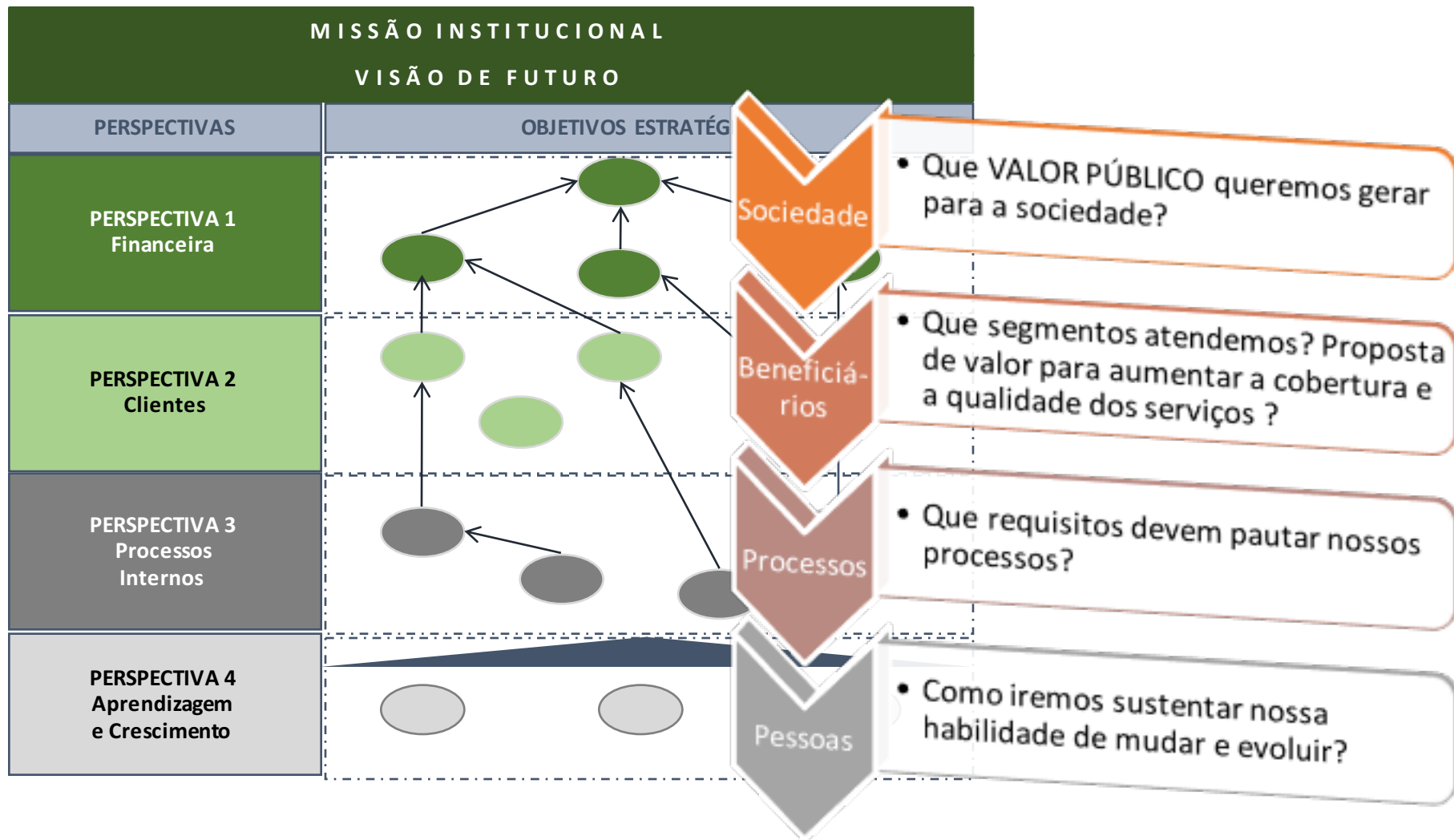


Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento

Mapa Estratégica - BSC



Mapa Estratégica - BSC

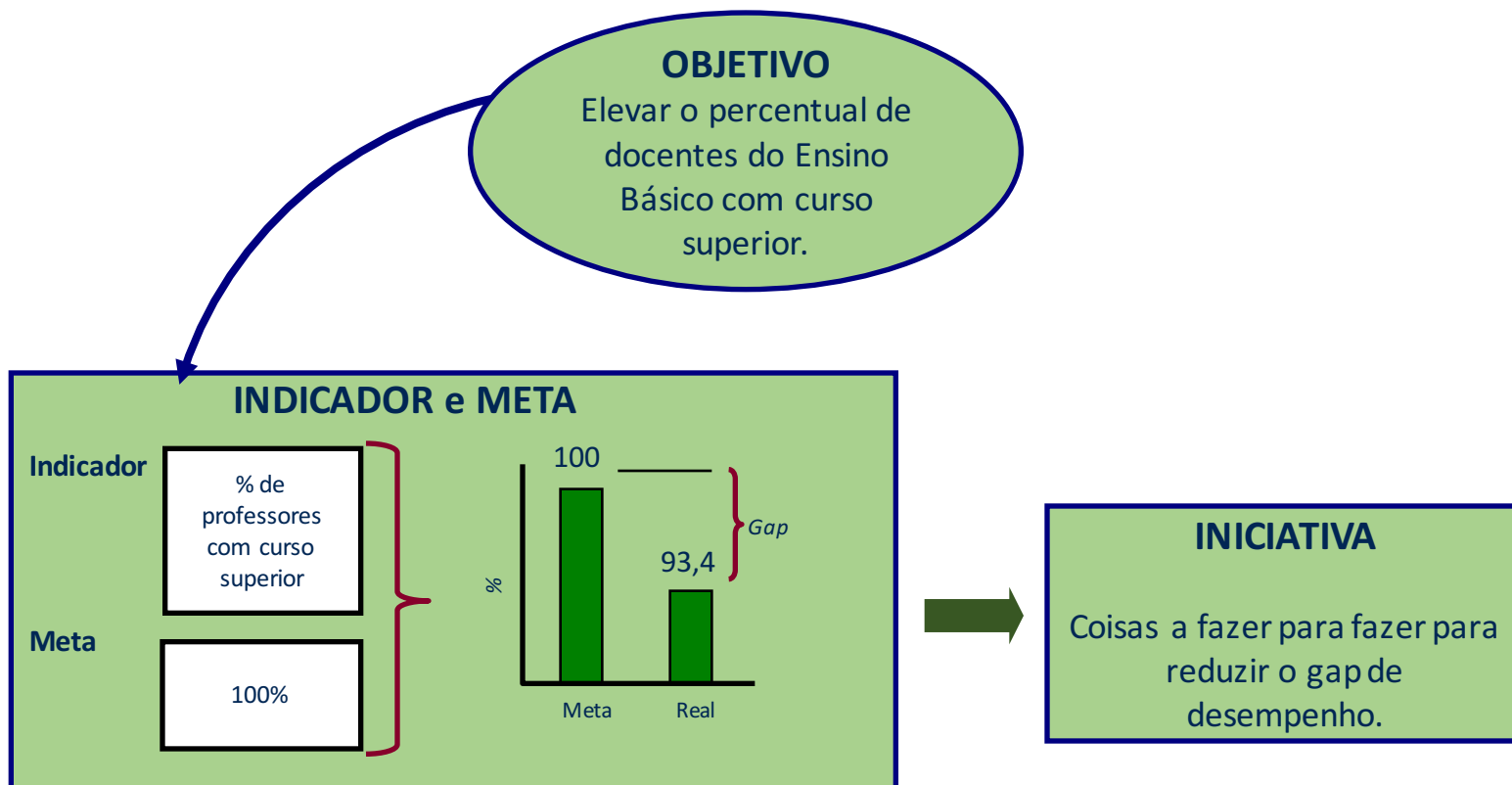


Mapa Estratégico - exercício

Orientações para o exercício:

- Definir uma organização do Estado para a construção do Mapa (decisão conjunta)
- Elaborar objetivos estratégicos para cada um dos 4 blocos do BSC
- Identificar interrelacionamentos entre os objetivos
- Avaliar a consistência dos objetivos definidos para o cumprimento da missão e visão de futuro

Construindo indicadores e metas



- Indicadores consistem em **métricas** que proporcionam **informações** sobre algum objeto (atributos, desempenho etc.) com vistas ao **controle, comunicação e melhoria.**
- Precisam ser **válidos**: medir o que precisa ser medido (comportamento, percepção)
- Precisam medir o que é **importante** (e não o que é mais fácil)
- Precisam ser **confiáveis**: medir consistentemente a mesma coisa, da mesma maneira, todas as vezes;
- Devem ser **precisos**
- Podem ser **qualitativos ou quantitativos**

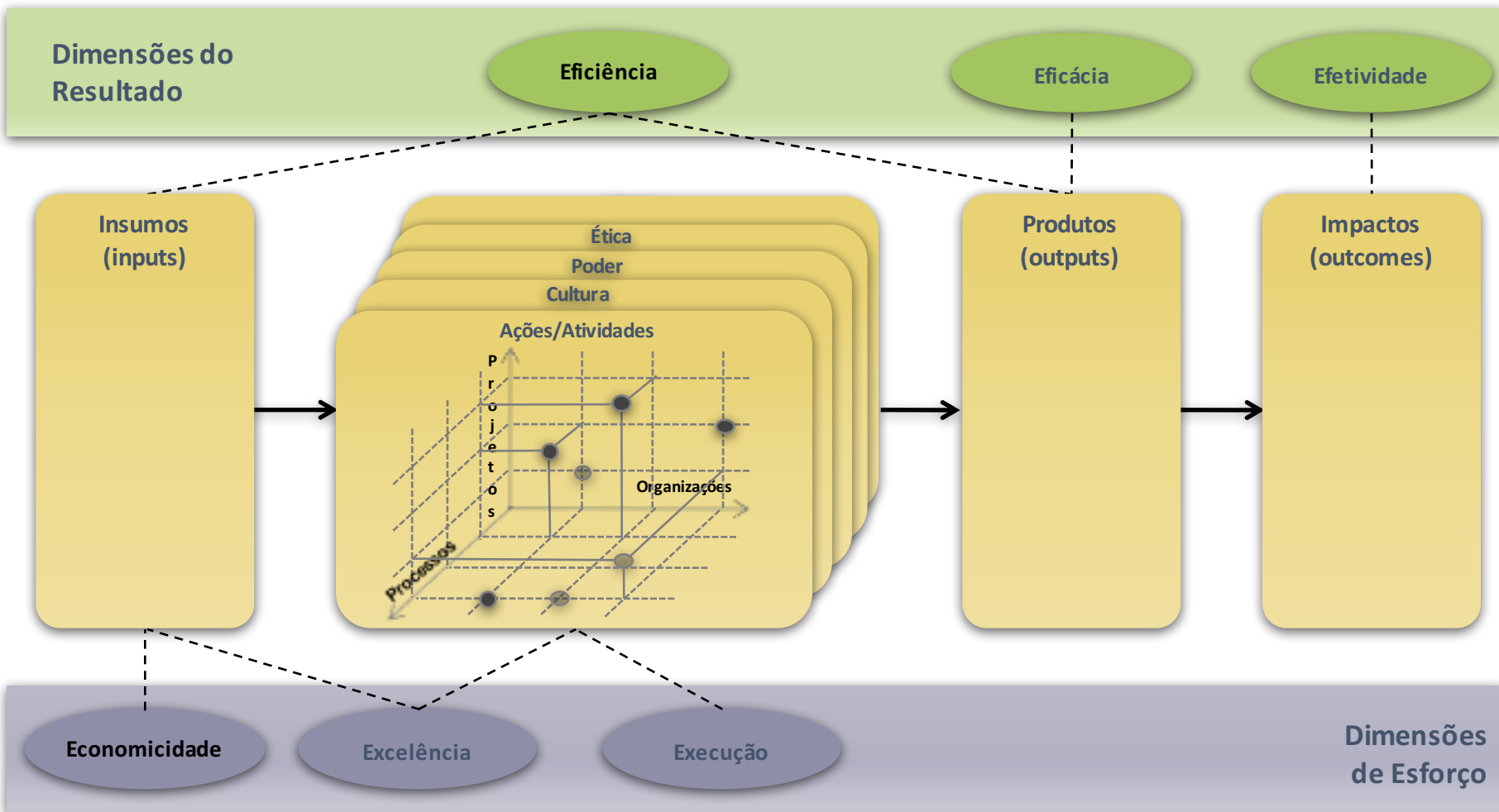
Indicadores

- No limite, pode-se medir qualquer coisa. Entretanto...
 - O que é importante e viável medir?
 - Qual a qualidade aceitável da medida?
 - Medir custa tempo e dinheiro!!

Indicadores: por que medir?

- Investigar objetos, fenômenos
- Orientar decisões; calibrar estratégias: saber o que funciona e o que não funciona => **aprendizado**
- Verificar o alcance de objetivos e resultados, uso adequado dos recursos => **controle e responsabilização**
- Conferir **transparência** às políticas, promover controle/iluminação social

Indicadores do Desempenho = 6 Es®



Dimensões de Resultado: Efetividade

- Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos
- Grau de satisfação ou ainda ao valor agregado



Dimensões de Resultado: Eficácia

- Produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização)
- Grau de cobertura, entrega ou nível de serviço



Dimensões de Resultado: Eficiência

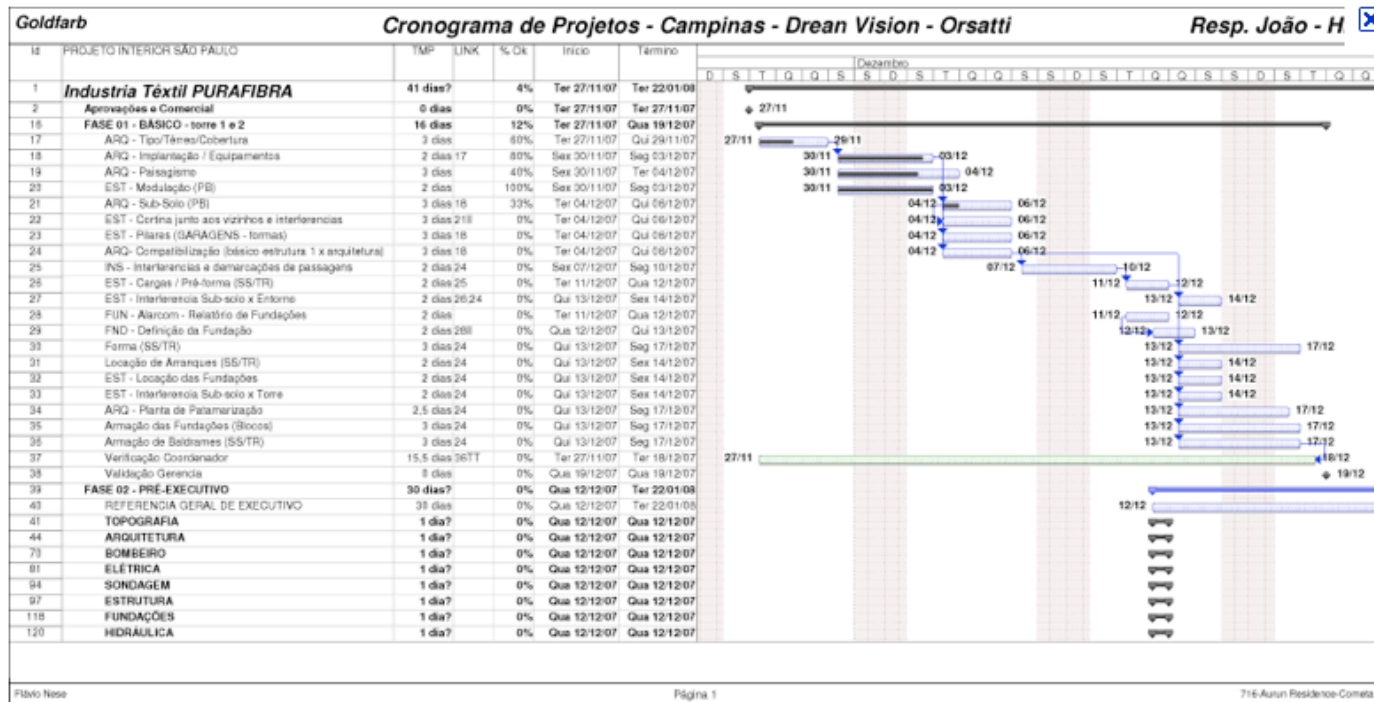
- Relação entre produtos/serviços gerados (outputs) e os insumos empregados
- Usualmente sob a forma de custos ou produtividade

CUSTO DE KM DE ESTRADA



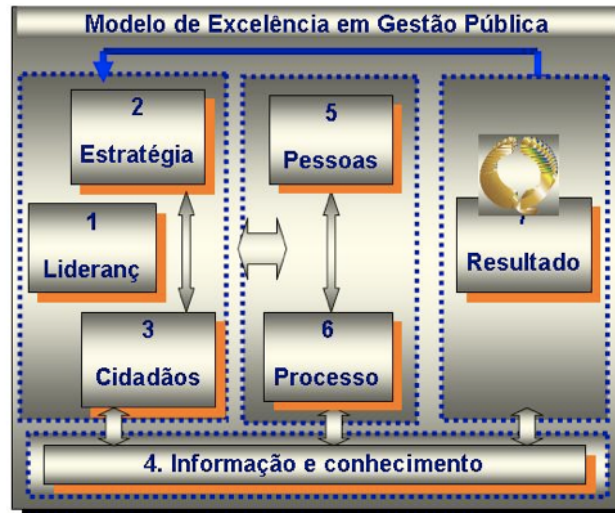
Dimensões do Esforço: Execução

- Realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos
- Encontrados no monitoramento das ações de programas e projetos



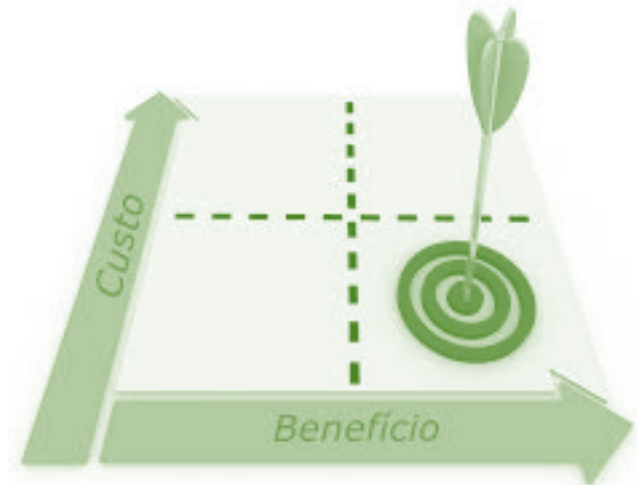
Dimensões do Esforço: Excelência

- Conformidade dos processos gerenciais em relação a padrões de excelência (boas práticas)
- Busca da **melhor** execução e economicidade
- Encontrados no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)



Dimensões do Esforço: Economicidade

- Obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input
- Utilizado pelos órgãos de controle



Dimensões dos Atributos

Perspectiva	Dimensão	Subdimensões
Valor	Expectativa / Satisfação/Confiança	0. Visões, Valores, Interesses, Expectativas, Demandas, Satisfação e Confiança
Desempenho	E ₁ Efetividade	1.1. Impacto Final 1.2 Impactos Intermediários
	E ₂ Eficácia	2.1 Quantidade / Volume 2.2 Qualidade do produto / serviço 2.3 Acessibilidade e Equidade 2.4 Cobertura
	E ₃ Eficiência	3.1 Custo-efetividade 3.2 Produtividade 3.3 Tempo 3.4 Custo unitário
	E ₄ Execução	4.1 Execução financeira 4.2 Execução física
	E ₅ Excelência	5.1 Conformidade dos processos em relação a padrões de excelência (boas práticas)
	E ₆ Economicidade	6.1 Quantidade de recursos 6.2 Qualidade dos recursos 6.3 Acessibilidade 6.4 Cobertura
Atributos	Capacidades e Qualidades	7. Capacidade e prontidão

Cesta de Indicadores - exemplos

EXEMPLOS

Objetivos Estratégicos	Foco da mensuração (o que é relevante, necessário, significativo medir em relação a este objeto?)
Buscar o resultado fiscal sustentável e previsível , implementando um planejamento integrado da política fiscal de curto, médio e longo prazos , com vistas a fomentar o desenvolvimento econômico .	Desenvolvimento econômico
	- Resultado fiscal - Sustentabilidade do resultado fiscal - Previsibilidade do resultado fiscal
	Integração do planejamento da política fiscal de curto, médio e longo prazos

Exercício: identificando o foco da mensuração

O que é essencial mensurar?

Perspectiva	Objetivo Estratégico	FOCO da mensuração
Sociedade		
Beneficiários		
Processos Internos		
Aprendizado & Crescimento		

Qual é o alvo da mensuração? Quais elementos devem ser considerados para efeito de identificação de focos/atributos de mensuração?

Cesta de Indicadores (exemplos)

EXEMPLOS

Objetivos Estratégicos	Objetos de mensuração	Nº	Possíveis Indicadores
<p>Buscar o resultado fiscal sustentável e previsível, implementando um planejamento integrado da política fiscal de curto, médio e longo prazos, com vistas a fomentar o desenvolvimento econômico.</p>	Desenvolvimento econômico	1	Taxa de crescimento do PIB
		2	PIB real (%)
		3	PIB nominal (R\$)
		4	PIB <i>per capita</i>
	<p>- Resultado fiscal - Sustentabilidade do resultado fiscal - Previsibilidade do resultado fiscal</p>	5	Resultado primário (R\$ bilhões)
		6	Resultado Primário Nacional
		7	Resultado Primário do Governo Central
		8	Resultado primário/PIB
		9	Resultado Primário Nacional
		10	Resultado Primário do Governo Central
		11	Resultado Nominal
		12	Resultado Nominal/PIB
		14	Índice de sustentabilidade fiscal
		Integração do planejamento da política fiscal de curto, médio e longo prazos	16
	17		Taxa de reprogramação fiscal (% de metas e iniciativas reprogramadas s/ total de metas e iniciativas)

Exercício de identificação de indicadores

Qual é a medida relevante?

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Foco da mensuração (o que é essencial mensurar?)	Possíveis Indicadores
Sociedade			
Beneficiários			
Processos Internos			
Aprendizado & Crescimento			

Indicadores: considerações gerais

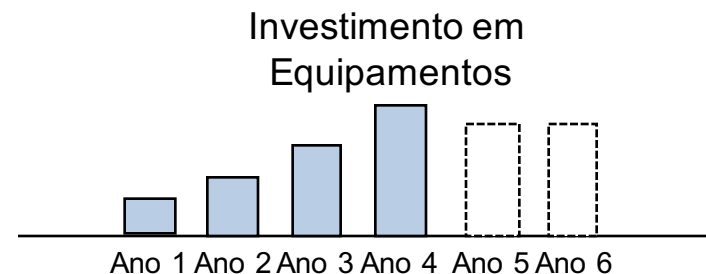
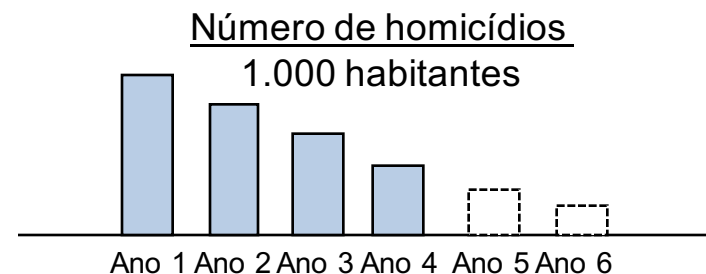
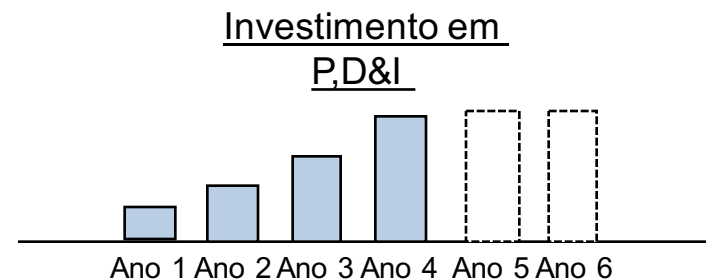
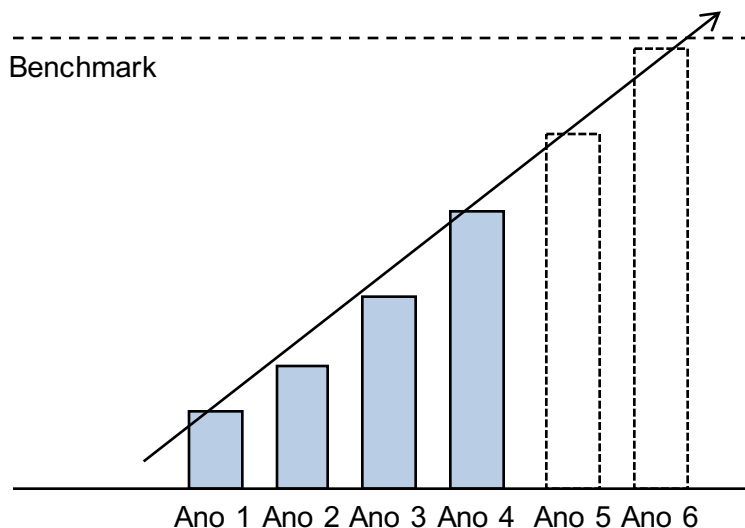
- Por mais problemas que tenham os indicadores, é melhor tê-los e debatê-los do que não tê-los
- Uma cesta combinada e balanceada de indicadores é o ideal
- O grande risco é a mensuração tornar-se um fim em si mesma, desvinculada do objetivo maior que é a melhoria das políticas e serviços públicos prestados ao cidadão

Estabelecimento de Metas

Alguns cuidados ao estabelecer metas:

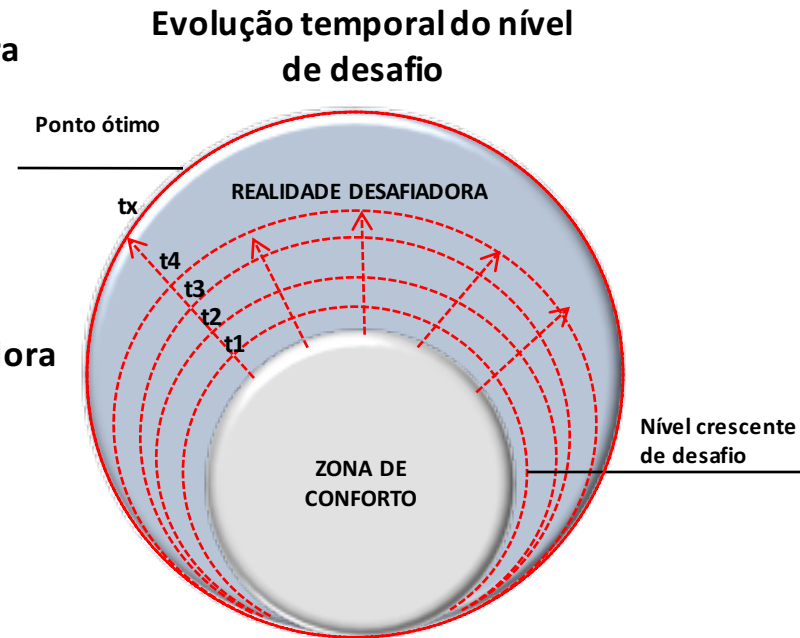
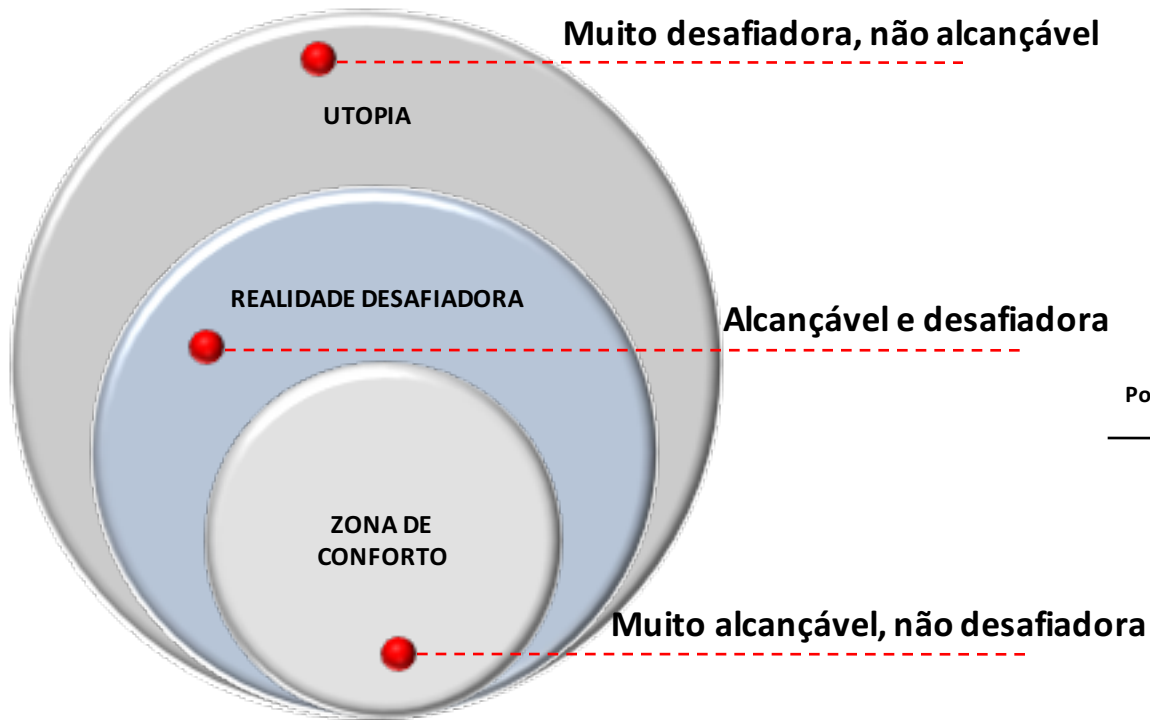
- Considerar a série histórica de desempenhos anteriores
- Conhecer o estágio de referencia inicial: a **linha de base** (Vo)
- Considerar o cenário em que se insere o objeto do indicador:
 - ✓ volume de recursos disponíveis para o projeto
 - ✓ condicionantes do ambiente (políticas, econômicas, capacidade organizacional)

Linha de Tendência e Coerência das Metas



- O problema da taxa de crescimento: a dificuldade de crescer sobre uma base cada vez maior
- A consideração das sazonalidades e correlação com outras variáveis (ex. contingenciamento de recursos)



Cálculo da Meta



gaming

“É a manipulação deliberada dos dados ou fabricação de números visando melhorar a posição de um indivíduo ou organização”
(Radnor, 2008)

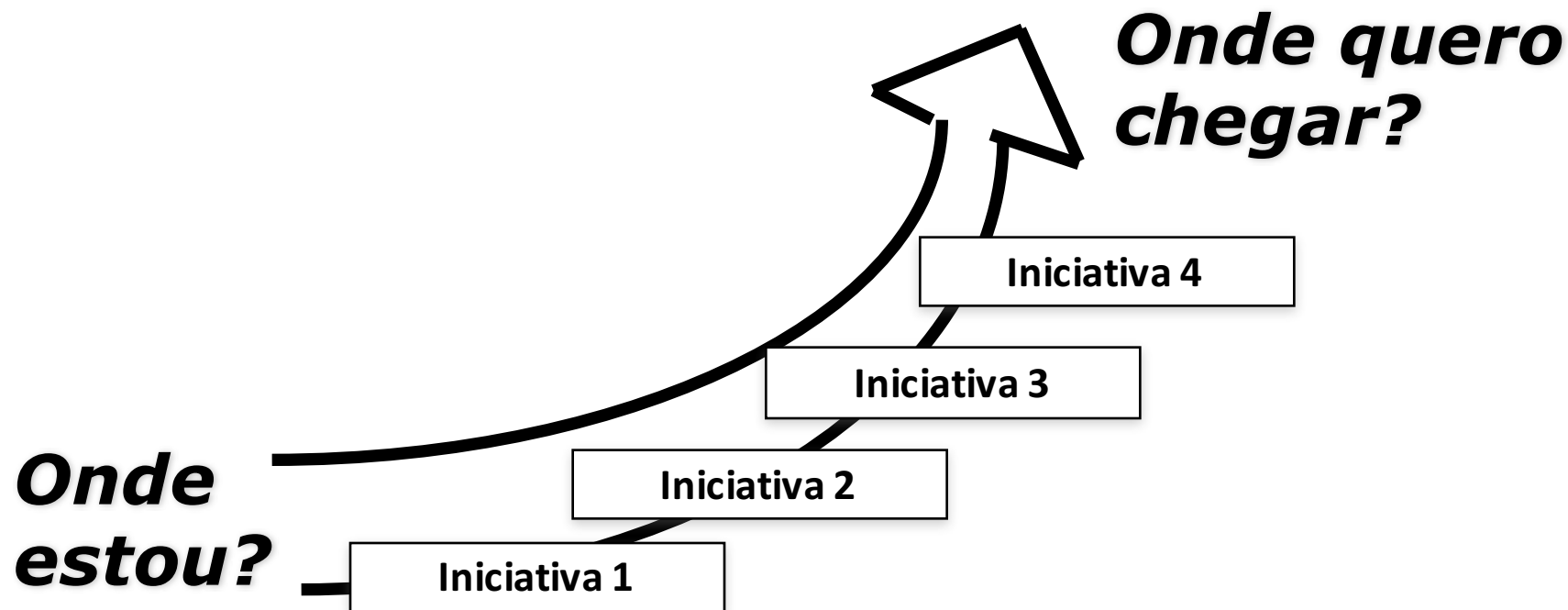
Gaming

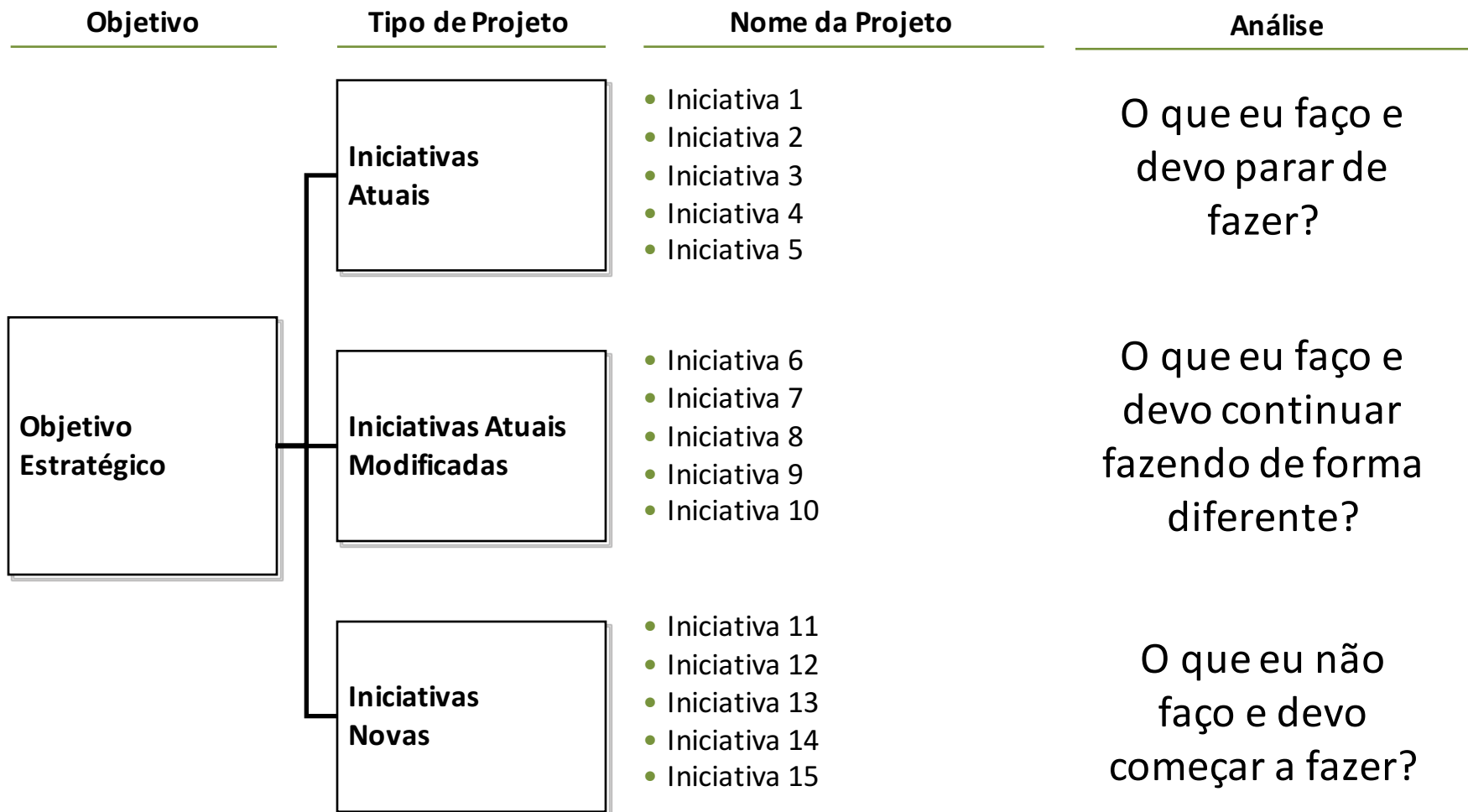
Nível do <i>gaming</i> dentro da organização	Impacto	
	Interno	Externo
 Baixo	Muddled TURVAR	Massaging MAQUIAR
 Alto	Manœuvring MANIPULAR	Manipulated FRAUDAR

Nível do <i>gaming</i> dentro da organização	Impacto	
	Interno	Externo
Baixo	Museu: contar todos como visitantes	Universidade: “comprar pesquisadores” Emergência: trocar macas por camas
Alto	Ambulância: ligar o cronômetro durante o trajeto Mudar pacientes para lista de espera “oculta”	Fila: atender o paciente que espera há menos tempo Deixar o paciente na ambulância para atingir meta de tempo de atendimento na Emergência

Avaliando a estratégia – parte 3

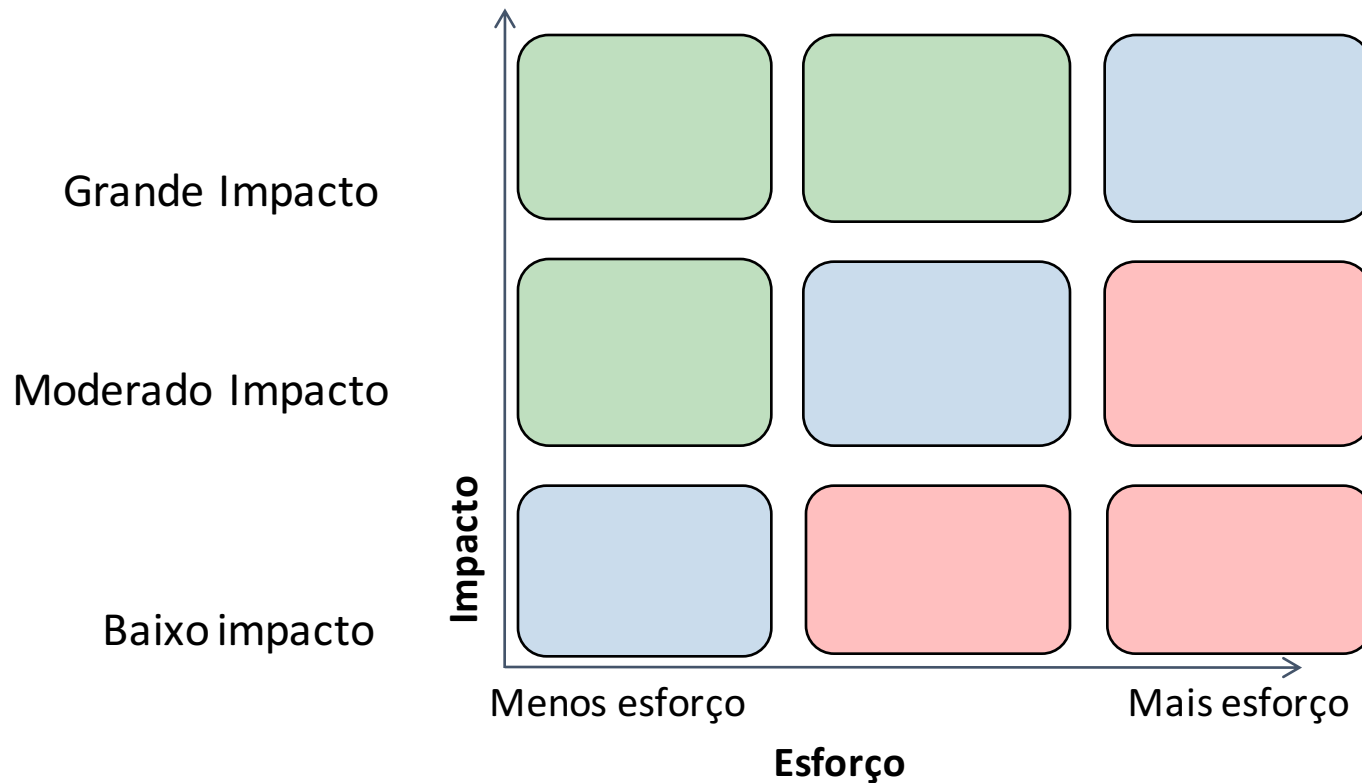
Definição de Resultados	0	1	2	3
▪ A programação estratégica (o conjunto de objetivos ou projetos, programas etc.) está alinhada com a visão, representando seu desdobramento.				
▪ A estratégia da organização está explicitada (preferencialmente por meio de um mapa estratégico, <i>roadmap</i> ou outra forma gráfica), expondo as relações de causa e efeito entre seus elementos.				
▪ Há um conjunto minimamente significativo de indicadores e metas de eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário) e efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) que buscam mensurar os elementos programáticos da estratégia (objetivos, projetos etc.).				
▪ Há um razoável grau de realismo e desafio das metas, tendo em conta a escala dos problemas e demandas das partes interessadas e a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros etc.)				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				



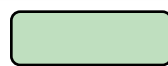


- Uma iniciativa representa um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado
- Nesse sentido, as iniciativas devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados e alinhados com o objetivo), bem como **novos esforços**
- Toda iniciativa tem características como:
 - alinhamento com o objetivo
 - início e fim definidos
 - responsável
 - orçamento (quando necessário)
 - resultado/entrega

Priorizando iniciativas



Legenda



Iniciativas
prioritárias



Iniciativas pouco
significativas



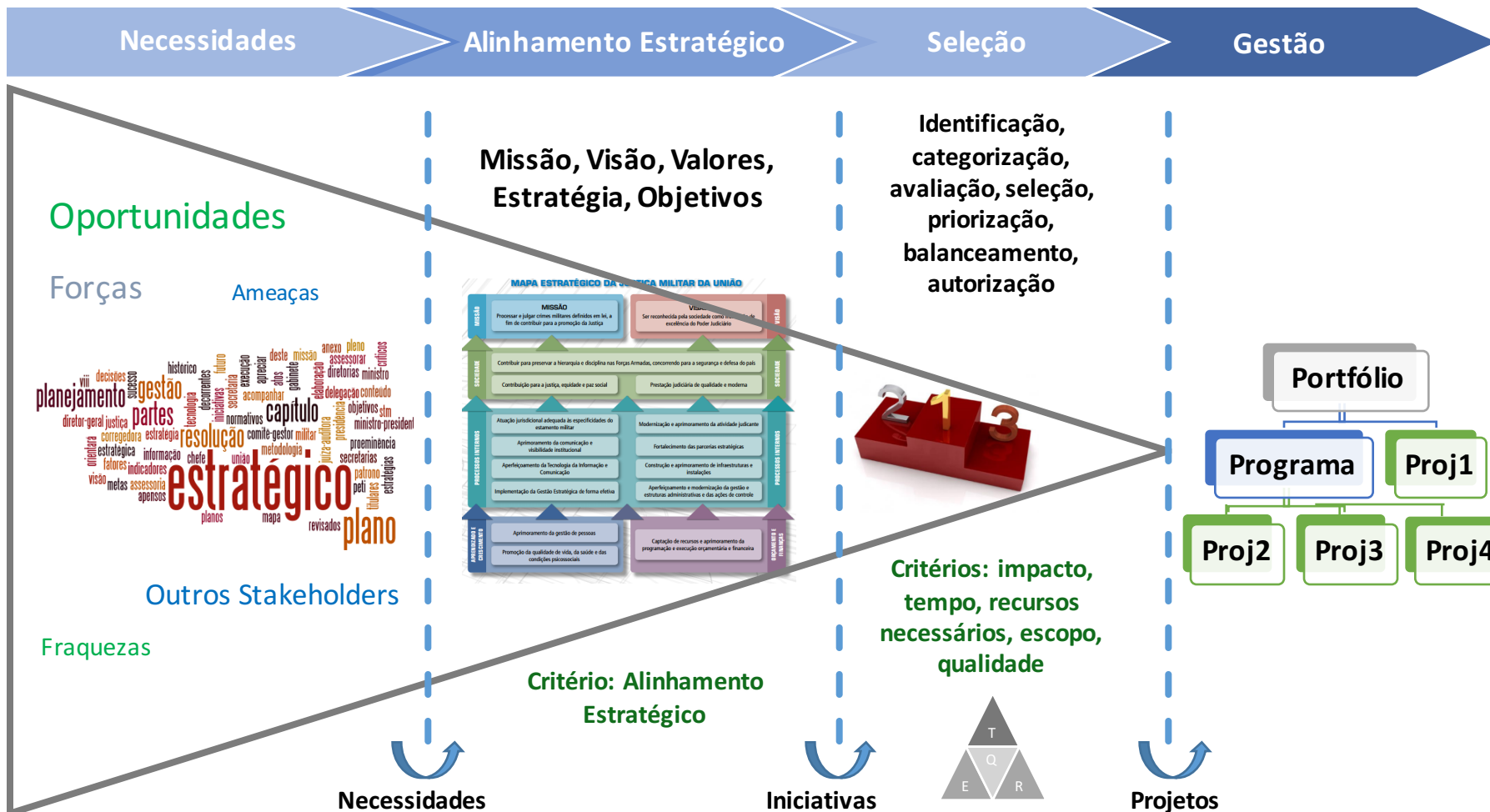
Iniciativas de relevância intermediária

Metas e iniciativas - exercício

Orientações para o exercício:

- Rerler os indicadores definidos para os objetivos estratégicos
- Definir metas para cada um dos indicadores em um ciclo de 4 anos
- Identificar e priorizar iniciativas vis a vis o impacto sobre a estratégia e o esforço a ser desprendido
- Criar o plano de ação contendo as iniciativas, fatores críticos de sucesso, prazos e responsáveis

De onde nasce um projeto?



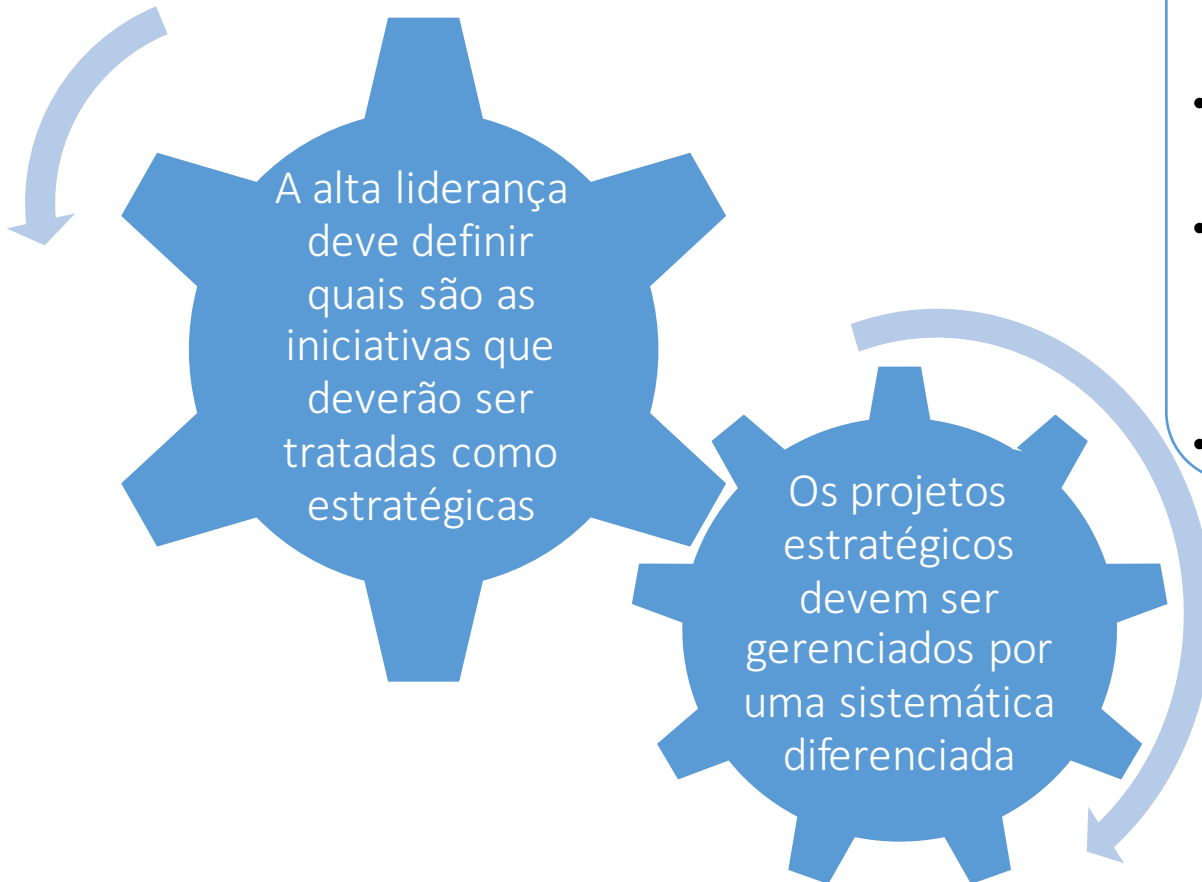
Projetos

- Não repetitivos
- As variáveis envolvidas não são todas conhecidas a priori
- Envolve uma sequência clara e lógica de eventos
- Objetivos claros e bem definidos
- Conduzidos por pessoas
- Utiliza recursos limitados
- Complexidade: aspectos de divergência de objetivos e da mudança constante

Processos

- São repetitivos
- São de execução previsível ou bem definida
- Podem não ser executados por pessoas, podendo ser conduzidos por computadores ou máquinas
- Normalmente possuem um procedimento associado que documenta seu funcionamento
- Envolve pouco ou quase nenhum trabalho de criação, sujeição a riscos e gerência de conflitos

Desempenho do projeto



- Gestores específicos com atuação transversal
- Indicadores de execução e de resultado pactuados
- Prioridade sobre as outras demandas organizacionais
- Prioridade nos processos de gestão (liberação de recursos orçamentários, compras, alocação de pessoas etc.)
- Maior visibilidade externa

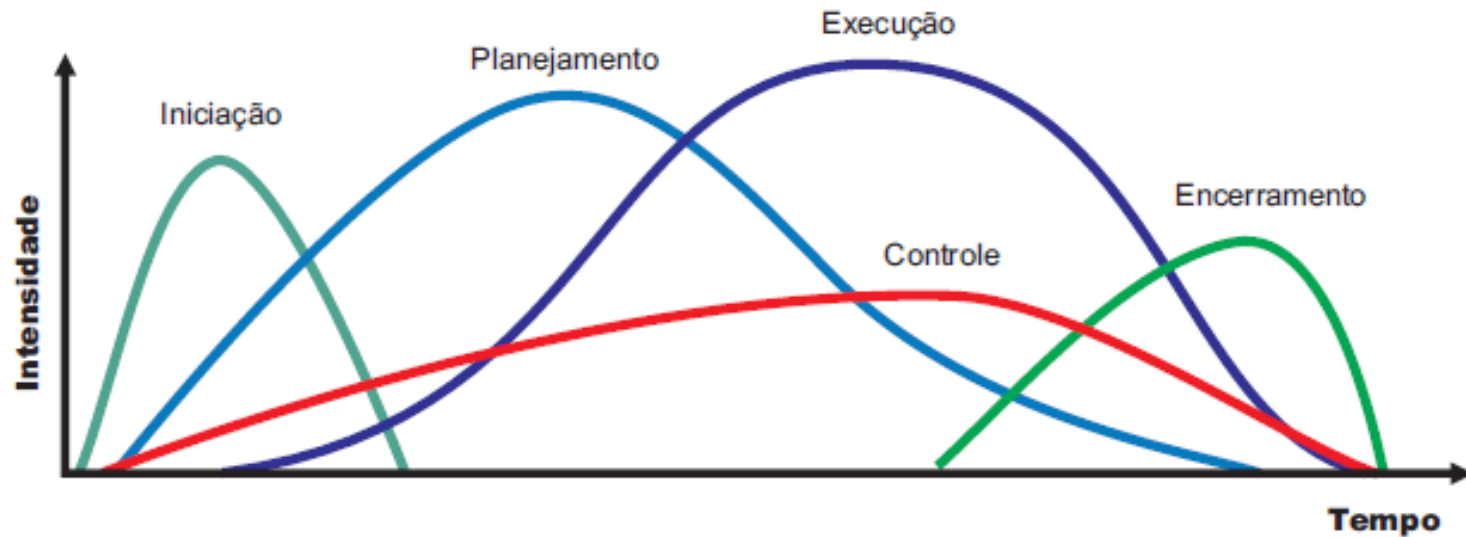
As 10 áreas de Conhecimento (PMBOK, 5ª edição)

As áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um **projeto** e no seu gerenciamento.



Ciclo de vida de um projeto

Os grupos de processos se sobrepõem ao longo de praticamente toda a duração do projeto



FASES DO CICLO DE VIDA DO PROJETO

Avaliando a estratégia – parte 4

Definição de Esforços de Implementação	0	1	2	3
▪ Há um conjunto minimamente significativo de iniciativas estratégicas definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas.				
▪ As iniciativas estratégicas são detalhadas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.				
▪ Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência (cobrindo todas as metas).				
▪ Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de profundidade (sem sub ou super-especificação).				
Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)				

Avaliando a estratégia – resultado final

Instrumento de autoavaliação		
Seção	Blocos	Nota média
Agenda Estratégica	2.1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	
	2.1.2. Estabelecimento do Propósito	
	2.1.3. Definição de Resultados	
	2.1.4. Definição de Esforços de Implementação	
	Nota média da Agenda Estratégica (Σ das notas médias dos blocos/4)	

Nível	Nota
Avançado	> 2
Intermediário	> 1 < 2
Inicial	< 1

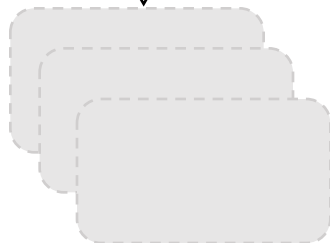
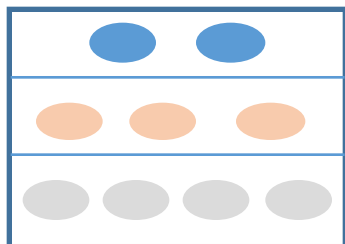
Avaliando a estratégia - conclusões

Agenda Estratégica

Onde nos destacamos?	Onde precisamos melhorar?	O que precisamos fazer (prioritariamente)?

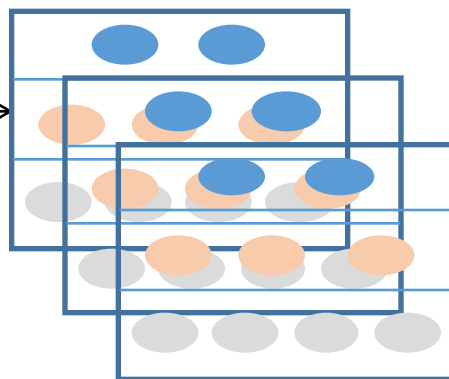
O Alinhamento da Estratégia

Agenda Estratégica

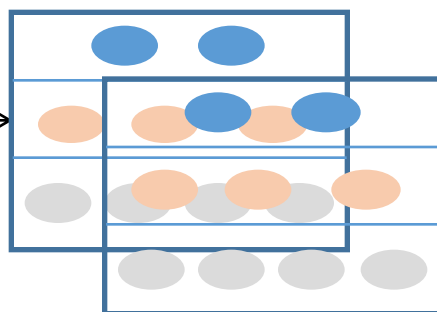


Parceiros

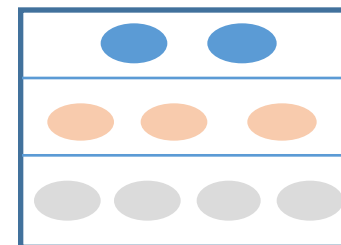
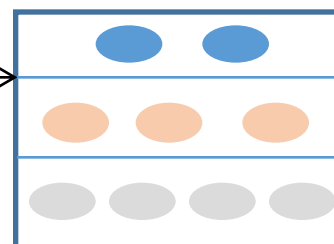
Unidades subordinadas



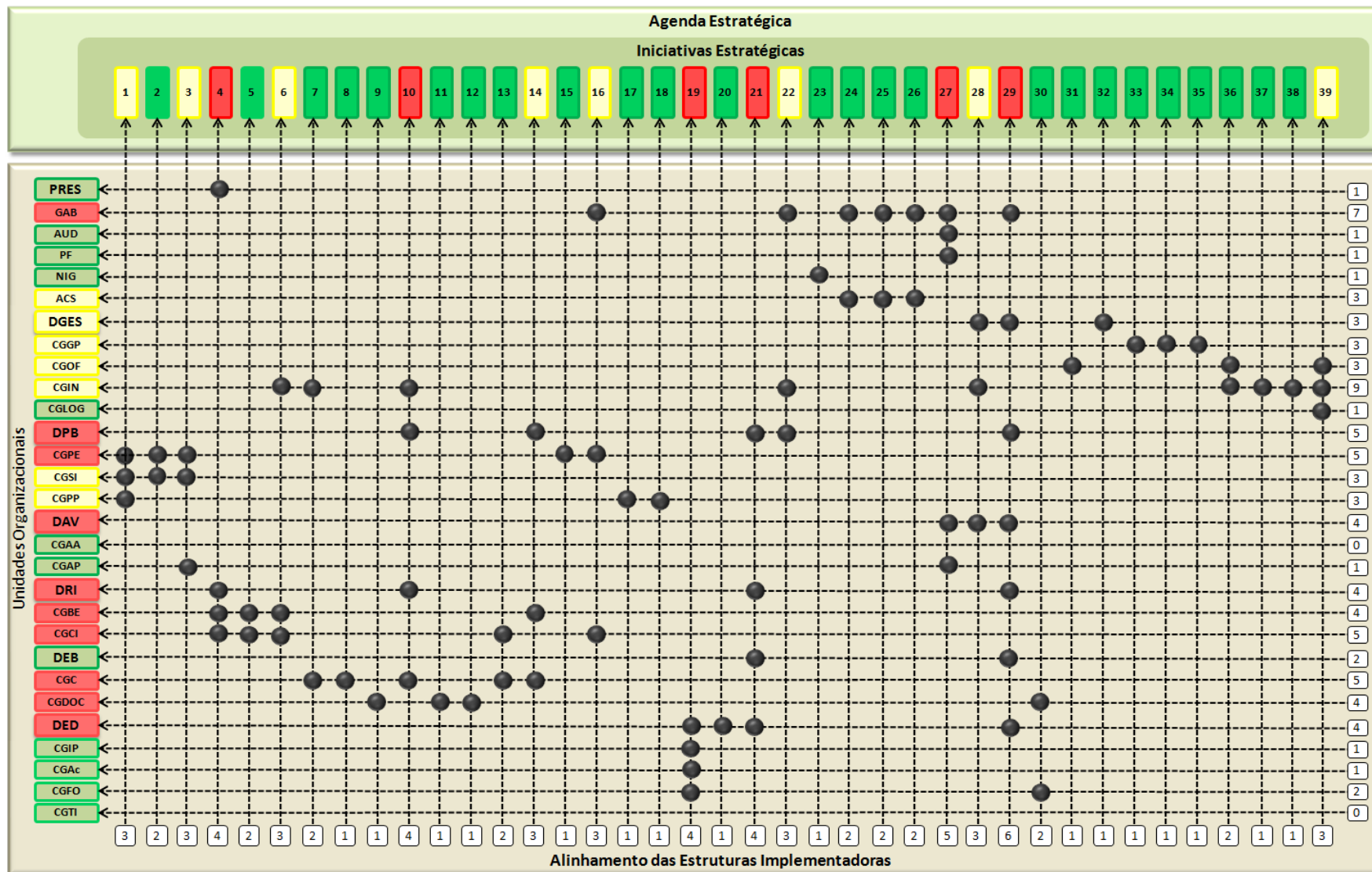
Unidades vinculadas



Equipes



Matriz de Contribuição



Contratualização de resultados

Orientações para o exercício:

- Escolher a Secretaria a que o grupo representará no exercício
- Identificar quais são as contribuições da Secretaria selecionada para cada objetivo do Mapa Estratégico apresentado como exemplo
- Estruturar o *core* do Acordo de Resultados, ou seja, a contribuição da Secretaria (objetivo, indicador, meta, atividade da Secretaria, prazos, condições, responsáveis)



Visão de Futuro:

Desenvolvimento Sustentável: Um Estado justo, democrático, próspero, ambientalmente sustentável e territorialmente equilibrado



DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

(Objetivo 8 da Agenda 2030 das Nações Unidas)

Fortalecer a economia do Estado no cenário regional/nacional

Aumentar o conteúdo tecnológico da produção do Estado

Melhorar o ambiente de negócios

Fortalecer a sustentabilidade ambiental, priorizando a conservação e uso sustentável dos recursos naturais

Elevar o padrão de qualidade de vida da população

Desconcentrar o desenvolvimento com inclusão social e produtiva visando a redução das desigualdades territoriais

Gerar emprego pleno e produtivo

INFRAESTRUTURA

Novas plataformas de infraestrutura e logística integradas aos ativos existentes para viabilizar o acesso a pessoas, mercados e serviços

Ampliar e melhorar a qualidade da malha rodoviária

Buscar a garantia de autossuficiência hídrica

Ampliar a infraestrutura de serviços para o turismo

Ampliar a capacidade de escoamento e armazenamento da produção

Ampliar a infraestrutura de saneamento básico

Ampliar e diversificar a matriz energética com foco em fontes renováveis

Ampliar a capacidade instalada de comunicação (dados e voz)

REDE INTEGRADA DE SERVIÇOS

Orientada para a percepção do cidadão na sua integralidade dando a cada um dos temas um tratamento transversal

Promover um salto no nível educacional e cultural da população e na qualificação profissional

Reduzir índices de criminalidade e ampliar a sensação de segurança

Ampliar o acesso e melhorar a qualidade (humanização) dos serviços de saúde

Reduzir a pobreza e eliminar a extrema pobreza

Garantir a segurança alimentar e nutricional

Aumentar a expectativa de vida com qualidade para a população

Fortalecer mecanismos de inclusão dos segmentos vulneráveis considerando a diversidade sexual, étnica, geracional e de gênero

Reduzir o déficit habitacional

GOVERNANÇA PÚBLICA

Capacidade de governar com a sociedade de forma transparente, inovadora, participativa e amplamente interativa com base nas tecnologias emergentes, destacando a relevância do servidor público, visando a geração de valor para o cidadão

Promover o equilíbrio fiscal

Fortalecer a governança colaborativa, regulatória e transparente

Adotar a gestão estratégica de informações

Modernizar a administração pública

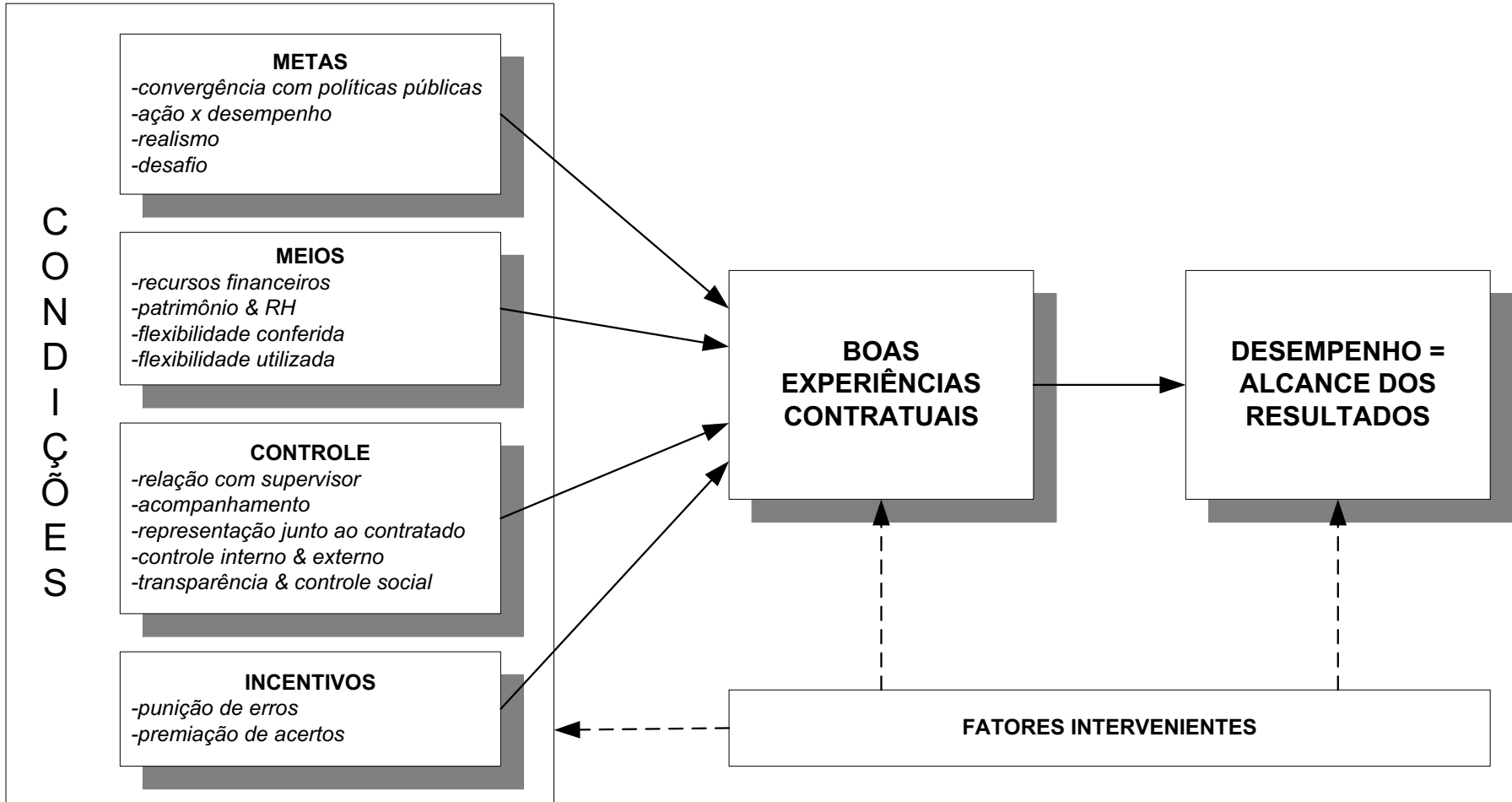
Contratualização de resultados - exercício

Secretaria: _____

Objetivo do Mapa	Indicador	Meta	Atividade	Prazos	Condições

Pactuação interna

O modelo de pactuação de resultados deverá comportar:





Alexandre Borges Afonso
Professor

(61) 98119 7209

alexandre.afonso@institutopublix.com.br

www.institutopublix.com.br

