

CURSO GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

CADERNO DE PRÁTICAS

Sumário

O Curso de Gestão Estratégica Orientada para Resultados.....	3
Objetivo do Curso.....	3
Ementa.....	3
Público-alvo.....	3
Projeto pedagógico:	4
Currículo do docente.....	4
Referências bibliográficas.....	5
Manual de Procedimentos.....	6

O Curso de Gestão Estratégica Orientada para Resultados

Este caderno refere-se ao detalhamento do curso de Gestão Estratégica Orientada para Resultados, que faz parte da trilha Planejamento e Gestão Governamental, e contém objetivo, ementa, projeto pedagógico, slides, exercícios, manual de procedimentos e demais elementos necessários para a devida compreensão do seu alcance e da sua relevância para a implantação de uma cultura de gestão estratégica orientada para resultados no Estado do Paraná.

OBJETIVO DO CURSO

Discutir o processo de formulação e de desdobramento da agenda estratégica, envolvendo a construção dos painéis de contribuição, o desenvolvimento do mapa estratégico, a definição e o detalhamento dos indicadores, e a formação do portfólio de iniciativas.

EMENTA

- O alinhamento estratégico e a construção dos painéis de contribuição em consonância com os planos nacional e estadual
- O desenho do mapa estratégico
- A definição de indicadores e seu detalhamento
- A identificação e a priorização das iniciativas
- Avaliação da viabilidade do portfólio das iniciativas
- A análise de prontidão
- O processo de contratualização de resultados: metas, meios, monitoramento & incentivos

PÚBLICO-ALVO

Diretores; coordenadores; assessores; gerentes; técnicos em posições de assessoramento estratégico às funções de planejamento e gestão governamental e setorial; técnicos especialistas com atuação em áreas correlatas.

PROJETO PEDAGÓGICO:

O curso será ministrado a partir da exposição conceitual e prática, sendo esta última realizada mediante a apresentação de casos reais aplicados à administração pública. Estima-se que um terço do tempo seja destinado à discussão conceitual e dois terços do tempo destinados a discussões de situações reais (experiências dos participantes com o tema em discussão e experiências trazidas pelo instrutor), apresentação de vídeos e realização de exercícios práticos de fixação dos conceitos abordados. É prevista a realização de um exercício ou a apresentação de um vídeo a cada 2 horas de curso, com vistas a estimular a participação dos alunos e a melhor assimilação dos conteúdos.

Os alunos serão avaliados a partir de notas em grupo em 2 exercícios durante o curso. A nota final de cada aluno será uma média entre as notas de cada exercício. Serão aprovados os alunos que obtiveram menção acima de 70 pontos (entre 100 possíveis) e no mínimo 80% de presença nas aulas.

Serão utilizados vídeos curtos de até 5 minutos e trechos de filmes que abordem os temas tratados com vistas a permitir reflexões, questionamentos e assimilação dos conteúdos e casos apresentados.

Exercícios que serão utilizados no curso: Matriz SWOT, Análise de Cenários, Avaliação da Estratégia Organizacional, Construção do Mapa Estratégico, Elaboração de Indicadores de Desempenho, Definição de metas e iniciativas, Contratualização de Resultados.

CURRÍCULO DO DOCENTE



ALEXANDRE BORGES AFONSO

Pós-graduado em Administração Pública pelo ISCTE de Lisboa e em Marketing pela FGV, e graduado em Administração pela UnB. Tem formação executiva pela George Washington University em Princípios da Política de Competição e Regulação. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É palestrante em eventos na área de gestão para resultados no Brasil e no exterior, e consultor junto a organismos internacionais. É diretor do Instituto Publix.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KINGDON, J. *Agendas. Alternatives and Public Policies*. Harper, 1984.

LOPES, C. E THEISOHN, T. *Ownership, leadership and transformation. Can we do better for capacity development?* UMDP – Earthscan, 2004

MARTINS, H. e MARINI, C. *Os bruxos da gestão pública: reflexões sobre consultoria organizacional no setor público*. XII Congresso del CLAD. Santo Domingo, Nov. 2007

MARTINS, H. e MARINI, C. *Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Publix editora, 2010.

MARINI, C. e MARTINS, H. *Governança em Ação*, Volumes 1 a 7, Publix editora, 2010-2016

RAY, M. e RINZLER, A. *O novo paradigma nos negócios – estratégias emergentes para a liderança e mudança organizacional*, Cultrix-Amana. São Paulo, 1993.

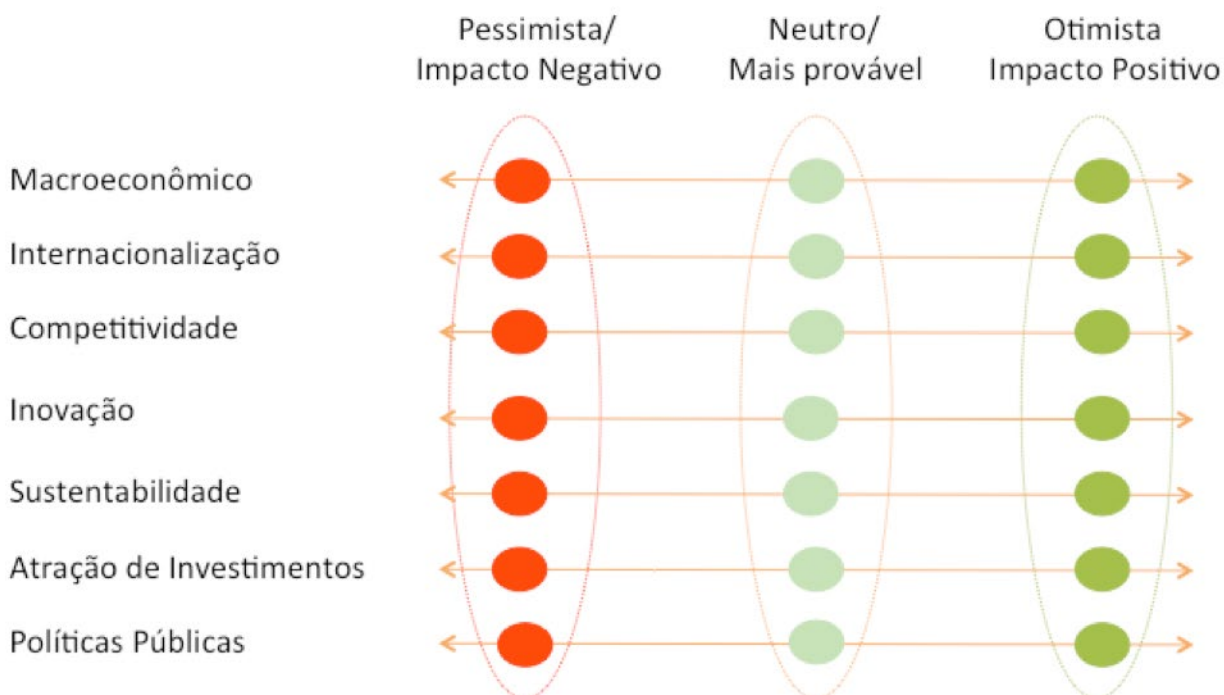
SENGE, P. *A quinta disciplina-arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Editora Best Seller. São Paulo, 1990.

Manual de Procedimentos

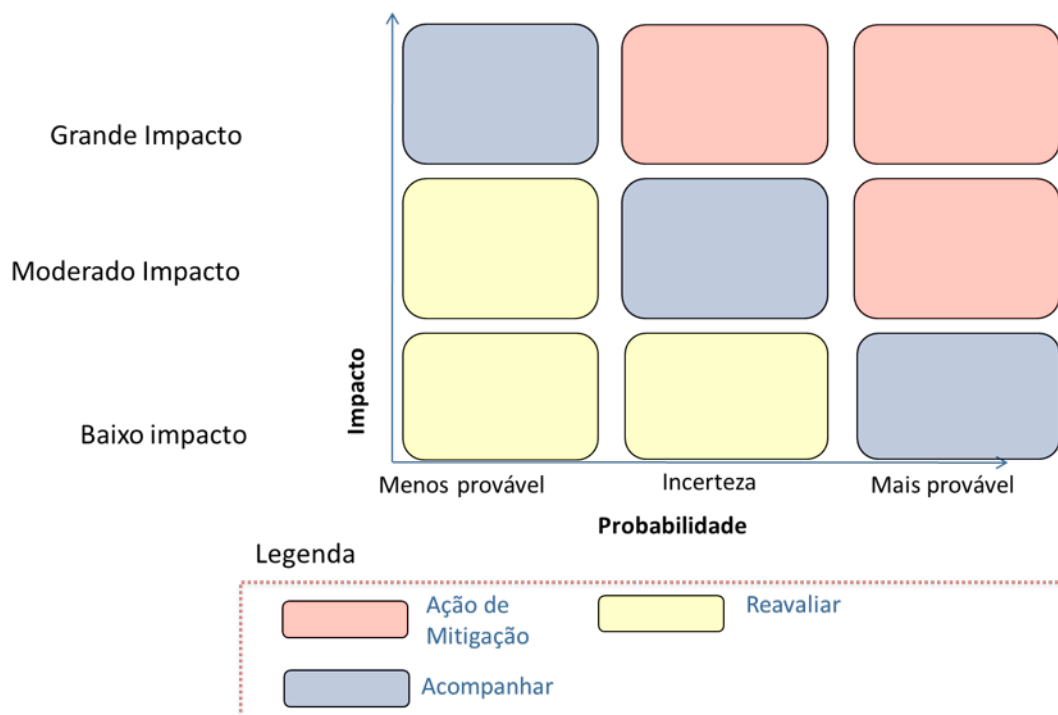
O Manual de Procedimentos consiste no passo a passo para a implementação das principais etapas afins ao conteúdo do curso de Gestão Estratégica Orientada para Resultados.

A construção de uma boa agenda estratégica requer discussões e análises que permitem à organização melhor entender o contexto em que atua. Nesse sentido, alguns elementos são fundamentais para a discussão da estratégia da organização, a saber: análise de cenários, análise de stakeholders e análise swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Esses elementos conformam, portanto, importantes insumos para a discussão estratégica e para a construção do mapa estratégico de um Estado ou organização.

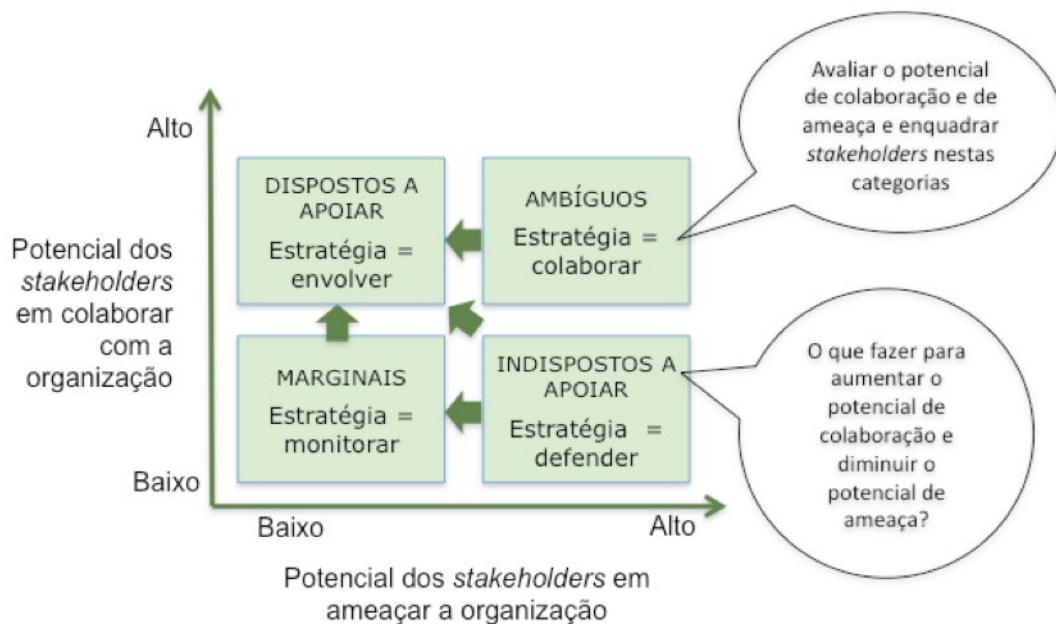
A figura a seguir ilustra o primeiro passo para a definição de variáveis para a construção de cenários. As variáveis mais relevantes no âmbito de uma determinada organização devem ser levantadas/definidas e listadas em sequência (não necessariamente por importância). Em seguida, as pessoas envolvidas com a análise de cenários devem analisar se o impacto da variável sobre a organização é negativo, neutro ou positivo. Se for pertinente, pode-se apresentar os motivos para a conclusão sobre cada variável.



A figura a seguir corresponde ao 2º passo na construção de cenários afins a um determinado Estado ou organização. As cores representam a intensidade em que aquele cenário deve ou não ser levado em consideração. Os 3 blocos em vermelho representam cenários com grande impacto sobre a organização e alta probabilidade de ocorrência. Devem, portanto, ser acompanhados de perto. No extremo oposto, os blocos em amarelo espelham situações de baixo impacto sobre a organização e baixa probabilidade. Os participantes deverão preencher cada um dos blocos a partir da realidade da sua organização. Para tanto, poderão pensar a organização como um todo, um determinado projeto ou programa.



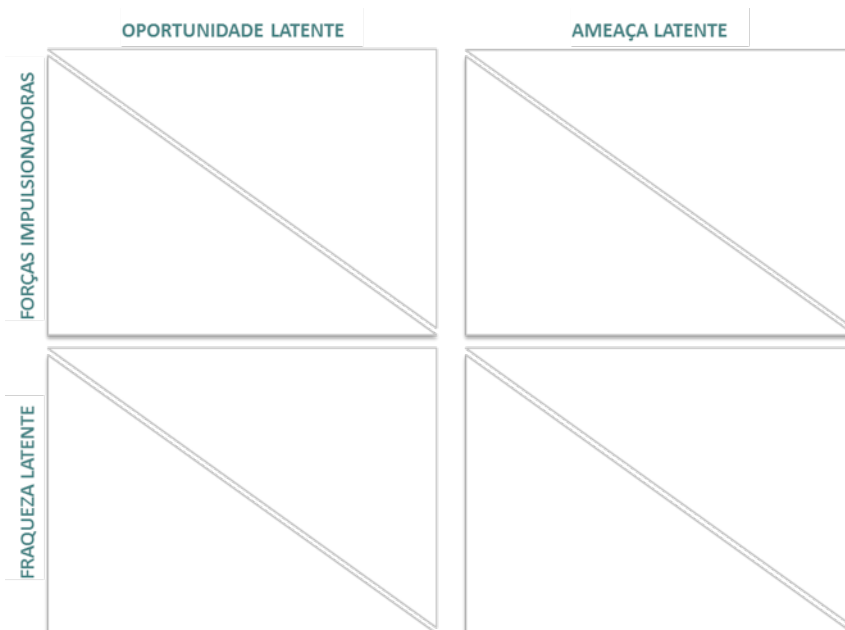
A figura a seguir corresponde à Análise de Stakeholder, que é outro importante insumo para a discussão da Agenda Estratégica. Os passos necessários para a utilização dessa metodologia são: 1) Identificar os stakeholders da organização; 2) Identificar em qual dos 4 quadrantes o Stakeholder se enquadra; 3) Traçar uma estratégia e definir um conjunto de ações para tornar aqueles que se encontram no grupo “ambíguos” atores dispostos a apoiar. Para o grupo dos stakeholders indispostos a apoiar, o intuito é identificar como se prevenir contra possíveis ataques, estabelecendo, claramente, o que fazer em cada situação. Os stakeholders marginais devem ser monitorados apenas para identificar se estão ou não migrando para outros quadrantes. Por serem marginais, seus impactos são pouco significativos. E para os stakeholders dispostos a apoiar, a estratégia é envolvê-los cada vez mais com a organização.



A tabela abaixo deverá ser preenchida após a plotagem dos stakeholders nos quadrantes, com vistas a definir, claramente, o que fazer, como e quando com vistas a implementar a estratégia traçada para cada grupo de stakeholders.

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

A figura a seguir apresenta uma Matiz Swot, que permite cruzar elementos internos (forças e fraquezas) com elementos externos (oportunidades e ameaças). Essa matriz inova ao caracterizar como uma força pode potencializar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça. Da mesma forma, permite identificar como uma fraqueza pode potencializar uma ameaça e impedir o aproveitamento de uma oportunidade. O preenchimento da matriz vai muito além da simples listagem de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Permite identificar como os elementos influenciam uns aos outros e, partir disso, uma reflexão estratégica para o melhor alcance de resultados. Os participantes deverão preencher os elementos da matriz na ordem que lhes convier. O importante é que nenhum dos elementos seja deixado de lado, pois impossibilitaria uma visão holística das inter-relações.

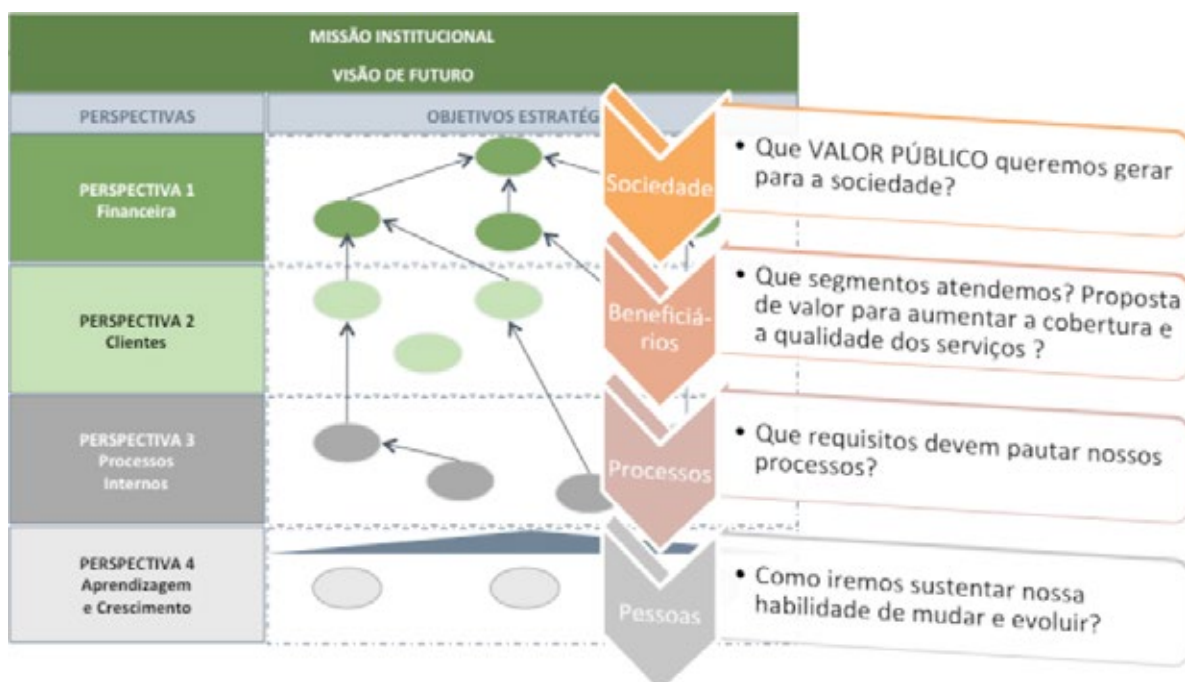


Os dois quadros abaixo serão utilizados com vistas a analisar o nível de maturidade da estratégia no âmbito das organizações. Cada participante deverá preencher a tabela seguindo a sua própria avaliação quanto à estratégia do órgão. Na sequência do curso outros dois quadros complementarão essa análise. Para o preenchimento, o participante deverá ler cada assertiva e assinar de 0 a 3, segundo o grau de maturidade, sendo 0 o nível mais baixo e 3 o mais alto.

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)				

Estabelecimento do Propósito	0	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> A organização possui uma definição clara do seu propósito, informando sua razão de ser, seus produtos e os impactos visados aos seus beneficiários. 				
<ul style="list-style-type: none"> A agenda estratégica estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto no qual está inserida. 				
<ul style="list-style-type: none"> Existe uma declaração de valores que serve de referencia para a retórica (discursos, apresentações etc.) e as práticas organizacionais. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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)				

A figura e o quadro a seguir visam à construção do Mapa Estratégica de uma organização a ser selecionada pelo grupo. Os participantes deverão identificar objetivos para os quatro blocos (pessoas, processos, beneficiários e sociedade) e identificar inter-relações entre eles. Antes, contudo, os participantes deverão definir a missão e a visão de futuro que nortearão a construção dos objetivos. O ideal é que a construção dos objetivos se inicie da base para o topo seguindo os blocos definidos na figura.

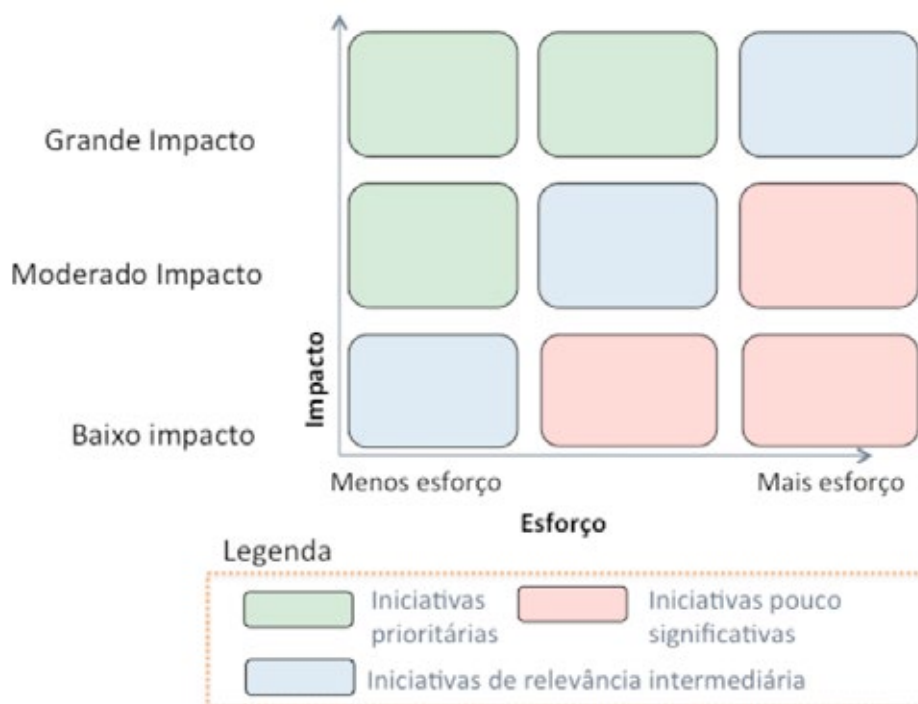


Perspectiva	Objetivo Estratégico	Foco da mensuração (o que é essencial mensurar?)	Possíveis Indicadores
Sociedade			
Beneficiários			
Processos Internos			
Aprendizado & Crescimento			

A figura abaixo correspondente à terceira de quatro partes do exercício de estratégia que vai sendo completado à medida em que os conceitos são apresentados aos participantes. Nesse exercício, novamente, os participantes deverão dar notas de 0 a 3, conforme o grau de maturidade da estratégia da organização da qual fazem parte. A avaliação correspondente à sua própria interpretação e pode variar de um participante para outro de uma mesma organização.

Definição de Resultados	0	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> A programação estratégica (o conjunto de objetivos ou projetos, programas etc.) está alinhada com a visão, representando seu desdobramento. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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. 				
<ul style="list-style-type: none"> 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.). 				
<ul style="list-style-type: none"> 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)				

A figura abaixo corresponde ao exercício de priorização de atividades. Para o preenchimento dela, porém, os participantes deverão definir metas para os indicadores criados anteriormente. Com os indicadores e metas estabelecidos, os participantes deverão identificar iniciativas necessárias para o alcance das metas definidas. E para tanto farão uso da metodologia abaixo, que demonstrar que as iniciativas mais estratégicas são aquelas que geram grande impacto e cujo esforço para executá-las é menor. São essas as iniciativas que deverão ser priorizadas.



O quadro abaixo representa a quarta e última parte do exercício de análise da estratégia. As orientações para preenchimento são as mesmas já apresentadas neste documento.

Definição de Esforços de Implementação	0	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Há um conjunto minimamente significativo de iniciativas estratégicas definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas. 				
<ul style="list-style-type: none"> As iniciativas estratégicas são detalhadas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos. 				
<ul style="list-style-type: none"> Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência (cobrindo todas as metas). 				
<ul style="list-style-type: none"> 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)				

Após finalizada a quarta parte do exercício da estratégia, os participantes deverão listar as notas de cada um dos quatro blocos e tirar uma média simples. Se a média ficou abaixo ou igual a 1, o grau de maturidade da estratégia é considerado inicial. Entre 1 e 2, o grau é considerado intermediário. E entre 2,1 e 3, o grau é considerado avançado.

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

A partir do resultado alcançado na estratégia, os participantes deverão preencher o quadro abaixo, identificando onde a organização se destacou, o que é preciso melhorar e, para tanto, o que é preciso fazer.

Agenda Estratégica

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

A figura e o quadro a seguir fazem parte do exercício de contratualização. Os participantes receberão o mapa estratégico abaixo e deverão se posicionar como uma determinada secretaria à escolha do grupo. Em seguida, os participantes deverão identificar quais são as contribuições daquele secretaria para os resultados do governo com vistas à assinatura do acordo de resultado. As contribuições poderão vir na forma de indicadores e metas, bem como de ações necessárias sob responsabilidade da Secretaria.



O quadro abaixo irá ajudar os participantes na definição dos itens a serem contratualizados. Para tanto, eles deverão identificar a qual objetivo do Mapa se refere, qual é o indicador, meta ou atividade afim à Secretaria, quais são os prazos e possíveis condicionantes para o efetivo cumprimento do Acordo.

Objetivo do Mapa	Indicador	Meta	Atividade	Prazos	Condicionantes



ESCOLA DE
GESTÃO

VOCÊ aprende,
o PARANÁ
se transforma.



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

www.escoladegestao.pr.gov.br