Enap Escola Nacional de Administração Pública

Gestão da Estratégia com uso do BSC

Módulo 5 Gestão do Plano

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Conteúdo para impressão

Enap

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota

Conteudista: Fabio Zimermmann (2010); *Revisores:* Wendy Balotin (2013), José Mendes (2013) e Alexandre Laval (2013).

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

5.1. Implementação do Comitê de Gestão Estratégica 5

5.2 Monitoramento do Plano 6

5.3 Avaliação e Atualização do Plano 6

Material Complementar: Modificações no PPA 2012-2015 8

Enap

Módulo 5 Gestão do Plano

SAIBA MAIS

Antes de iniciar a leitura desse módulo, recomendamos a visualização desse vídeo disponibilizado no You Tube:

http://www.youtube.com/watch?v=g4iGWs0aZtI

Uma vez realizada a divulgação da estratégia e a alocação estratégica dos recursos, a próxima etapa consiste em implantar e fazer "rodar" a gestão estratégica segundo o BSC, ou seja, tirar efetivamente o plano estratégico do papel e colocá-lo em prática.

A gestão estratégica tem o desafio de articular o longo e médio prazo com o curto prazo, convertendo os objetivos estratégicos a ações cotidianas da organização. Nesse processo, há o desdobramento das diretrizes estratégicas, anteriormente definidas, em orientações para o nível tático e operacional, de forma a gerar as mudanças previstas. É importante ter em vista, o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, metas e objetivos definidos nos projetos, todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

Tendo como referência o plano – destacadamente seus objetivos e suas diretrizes -, é possível estruturar um sistema para a gestão estratégica do plano e da própria organização. As Reuniões de Avaliação Estratégia - RAE constituem momentos para verificar a efetiva implementação do plano estratégico e também para a organização (ou seus dirigentes) reunir os meios para aumentar sua governabilidade sobre o processo. Este aumento da governabilidade se expressa na capacidade de direção, gerência e monitoramento/controle da estratégia.

> *Tem sido relativamente fácil decidir para onde queremos ir. O difícil é fazer com que a organização proceda de acordo com as novas prioridades.*
>
> Arthur A. Thompson Jr.

- A tarefa de quem implementa estratégias é convertê-las em resultados. O mecanismo fundamental para isso são os projetos estratégicos.
- As organizações não implementam estratégias; são as pessoas que fazem isso.

5.1. Implementação do Comitê de Gestão Estratégica

Dentre as alternativas que uma organização dispõe para aprimorar a gestão do seu plano estratégico, encontra-se a estruturação de uma unidade responsável pela condução, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico. A ideia, em linhas gerais, refere-se à composição de um comitê ou unidade assemelhada, de caráter multidisciplinar, que possa envolver os dirigentes da organização e os coordenadores dos diversos projetos arrolados pelo plano.

Enap

Este comitê deve reunir-se periodicamente com a finalidade de avaliar a implementação do plano e de discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados. O comitê também pode assumir a responsabilidade pelas atividades de endomarketing, mantendo a organização a par do andamento do processo.

5.2 Monitoramento do Plano

O monitoramento é uma atividade gerencial, que se realiza durante o período de execução e operação do plano, essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, por intermédio do qual, podem apreciar o resultado das ações e ajustá-las sempre que necessário. Trata-se de um exame contínuo efetuado pela administração, em todos os níveis hierárquicos da organização, com a finalidade de se observar como está evoluindo cada uma das ações/tarefas/ etapas previstas no planejamento.

O monitoramento exige a montagem de um sistema de informações gerenciais relevantes e oportunas para o processo decisório da organização, transformando informações primárias em indicadores do andamento do processo de implementação do plano. Fazendo um recorte hierárquico, pode-se estabelecer o seguinte esquema de monitoramento:

Deve-se observar que as informações e dados que são gerados para um determinado nível hierárquico servem de subsídio para a estruturação dos indicadores de monitoramento do nível logo acima, de forma encadeada, até alcançar o nível estratégico. A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento do plano é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

5.3 Avaliação e Atualização do Plano

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. Estas atividades, por sua vez, implicam a necessidade de um modelo de administração gerencial orientado pelos objetivos das políticas públicas e que consubstancie os princípios da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?

- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

Embora parte dessas questões possa ser respondida no próprio processo de monitoramento, a avaliação permite uma discussão mais ampla e diversificada das alternativas para alcance dos objetivos fixados, incorporando à discussão as variáveis fora da governabilidade da organização. Em geral essas avaliações ocorrem em momentos previamente estabelecidos ou são distribuídas da seguinte forma:

- Uma ou mais avaliações intermediárias, que devem propor discussão mais ampla durante todo o processo de implementação do plano, dando margem para ajustes e correções de rumos no nível tático e estratégico.
- Uma avaliação final (avaliação do plano), que deve ocorrer ao final do prazo estabelecido para a implementação total do plano estratégico. Essa avaliação além de permitir a verificação do que efetivamente foi alcançado pela organização, fornecerá subsídios para a elaboração do plano estratégico no período subsequente, reiniciando-se todo o processo.

Figura 9: Controle Integrado do Plano Estratégico.

Enap

Material Complementar: Modificações no PPA 2012-2015

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, conforme disposto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988.

O Plano permite comunicar à sociedade os principais objetivos de governo e suas respectivas metas de maneira simples e direta. Assim, propicia o aprimoramento do diálogo com todos os entes federados, poderes do Estado e com os atores da sociedade, na busca de um melhor desempenho da Administração Pública. A Figura 10 representa as dimensões do PPA 2012-2015.

Figura 10: Dimensões do PPA 2012–2015.

São três dimensões: a estratégica, a tática e a operacional – as duas primeiras fazem parte do plano e a última encontra-se vinculada ao orçamento anual.

- A Dimensão Estratégica é a orientação estratégica que tem como base os Macros-desafios e a visão de longo prazo do Governo Federal;
- A Dimensão Tática define caminhos exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica, considerando as variáveis inerentes à política pública tratada. Essa dimensão vincula os Programas Temáticos para consecução dos Objetivos mediante Iniciativas expressas no Plano;
- A Dimensão Operacional relaciona-se com o desempenho da ação governamental no nível da eficiência e é especialmente tratada no Orçamento. Busca a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues.

Estrutura e Programas

A **estrutura** do PPA compreende Macros-desafios, Programas Temáticos (com objetivos e iniciativas) e Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado:

- Os **Macrodesafios** são diretrizes elaboradas com base no Programa de Governo e na Visão Estratégica que orientarão a formulação dos Programas do PPA.

- O **Programa Temático** retrata a agenda de governo organizada pelos Temas das Políticas Públicas e orienta a ação governamental. Sua abrangência deve representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades, as multissetorialidades e a territorialidade.
- Os **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado** são instrumentos que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental, bem como as ações não tratadas nos Programas Temáticos por meio de suas Iniciativas.

O **Programa Temático se desdobra em Objetivos e Iniciativas**. O **Objetivo** expressa o que deve ser feito, refletindo as situações a serem alteradas pela implementação de um conjunto de Iniciativas, com desdobramento no território. A **Iniciativa** declara as entregas à sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e outras: ações institucionais e normativas, bem como da "pactuação" entre entes federados, entre Estado e sociedade, e da integração de políticas públicas.

A **estrutura do PPA 2012-2015** torna a **Ação uma categoria exclusiva dos orçamentos**. A ideia é evitar sobreposição e promover complementariedade entre Plano e Orçamento. O PPA tem como foco a organização da ação de governo nos níveis estratégico (Diretrizes, Estratégias e Macrodesafios) e tático (Programas, Objetivos, Iniciativas); e o Orçamento responde pela organização em nível operacional (demonstra como fazer: ações orçamentárias).

Cenário de Referência / Visão de Futuro no PPA 2012-2015

Ao tratarmos de visão de futuro de organizações públicas, convém nos reportarmos ao planejamento de governo federal, que é explicitado nos Planos Plurianuais. Nesse sentido, o PPA 2012-2015 preconiza que a Visão de Futuro é o ponto de partida orientador do planejamento do destino da Nação, no geral, e da ação governamental em particular. A Visão de Futuro aponta para o objetivo maior do país, estabelecendo o que se espera como um retrato nacional, assim reconhecido pelo povo brasileiro e por toda a comunidade internacional. Assim, a Visão é um ideal possível de ser alcançado, que demanda a soma dos esforços de todos.

Segundo o PPA 2012-2015, o recente ciclo de desenvolvimento brasileiro vem sendo impulsionado por políticas públicas inovadoras que combinam crescimento econômico com a redução das desigualdades sociais e regionais. Essas políticas têm um elemento comum: a recuperação da capacidade do Estado de planejar e agir visando, sobretudo, garantir os direitos dos que mais precisam. A estratégia de aprofundamento desse cenário de modernização requer um Estado indutor e promotor das mudanças, a partir de políticas públicas construídas por meio do diálogo social e do pacto federativo. Em outras palavras, o Brasil se transformou e, portanto, os desafios de se buscar novas formas de atuação do Estado também se renovaram. Neste contexto, a Figura 11 ilustra o cenário de referência construído no atual Plano Plurianual.

Enap

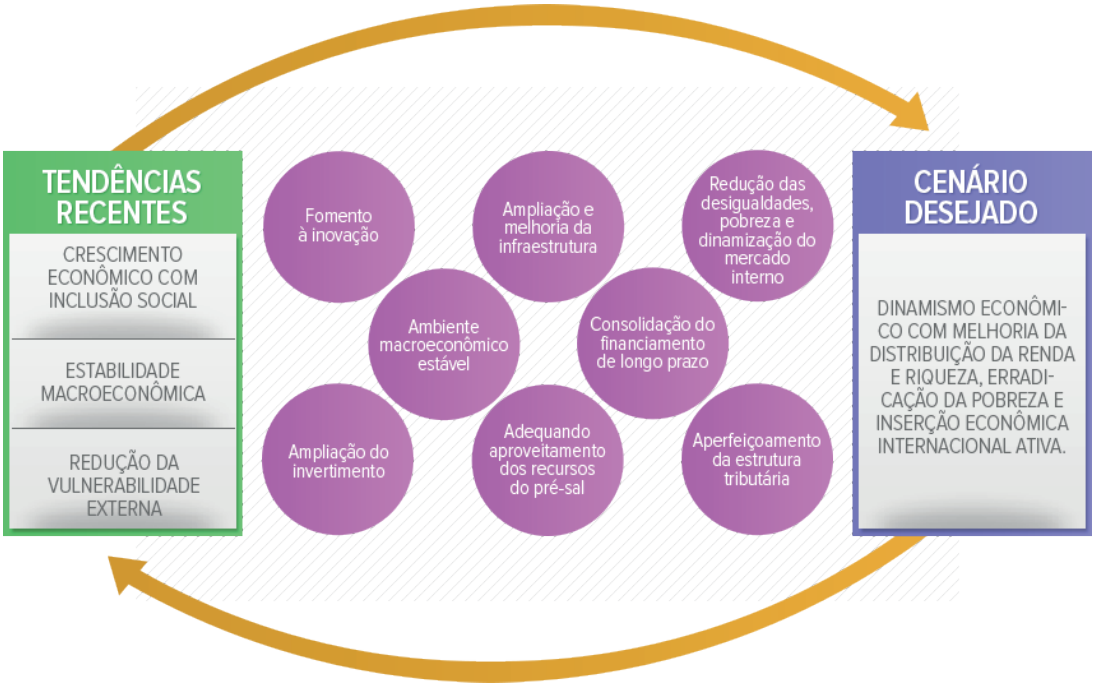

Figura 11: Cenário de Referência PPA 2012-2015.