



# **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**





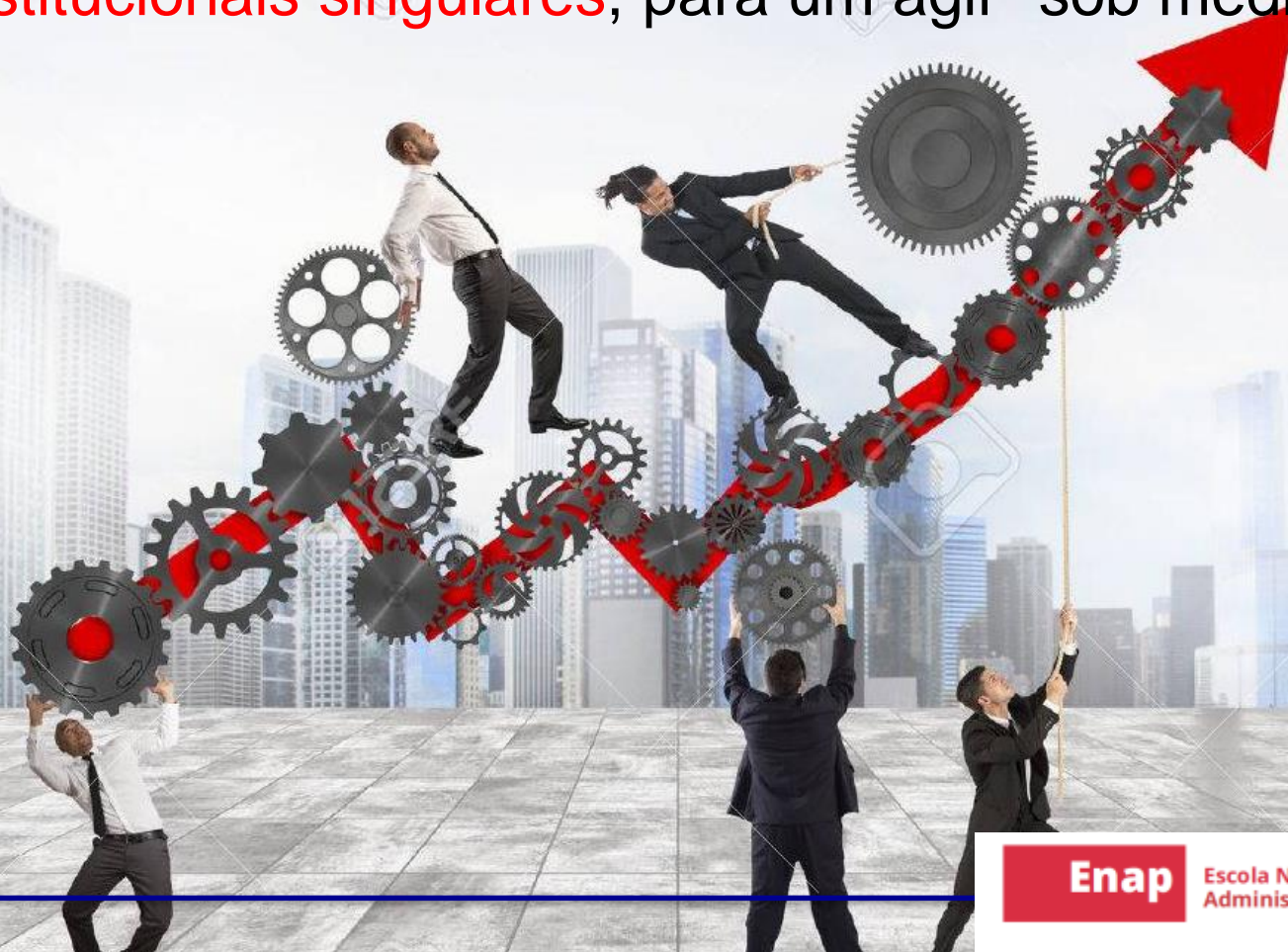
# Governar com governança para resultados em sociedades complexas

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**



# 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)

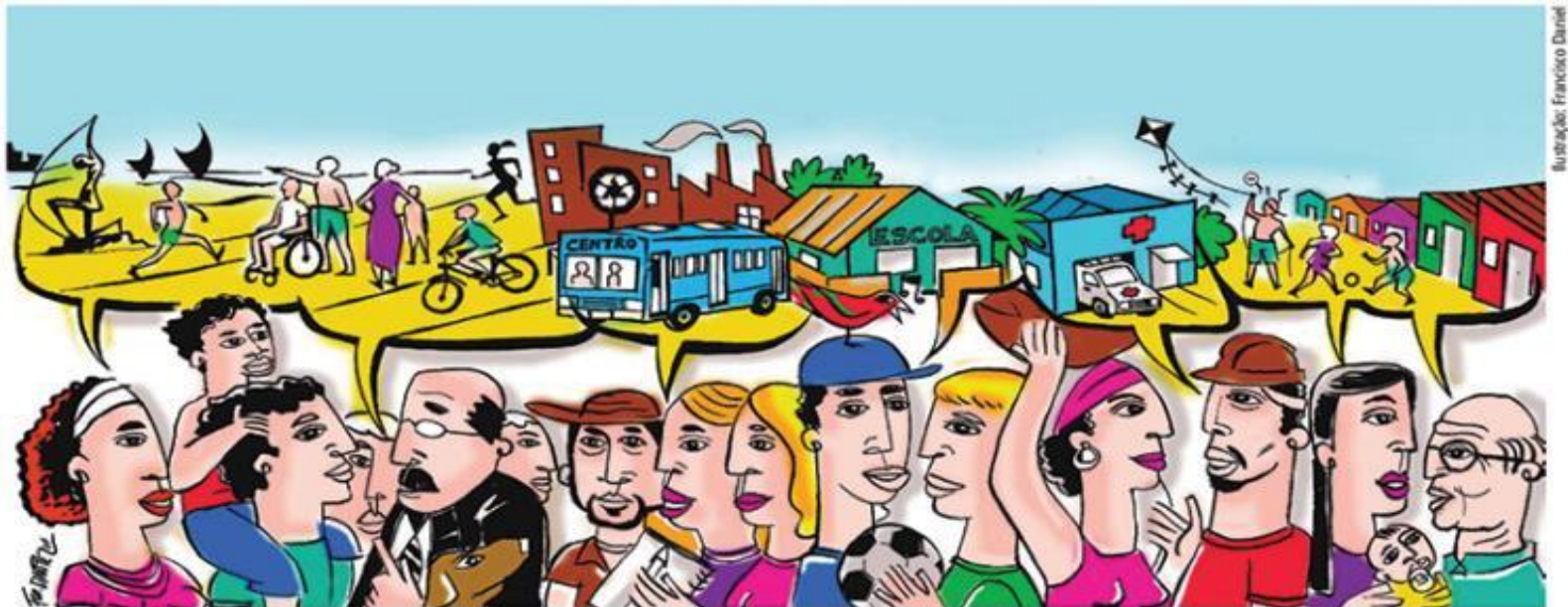


Ilustração: Francisco Daniel



# 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

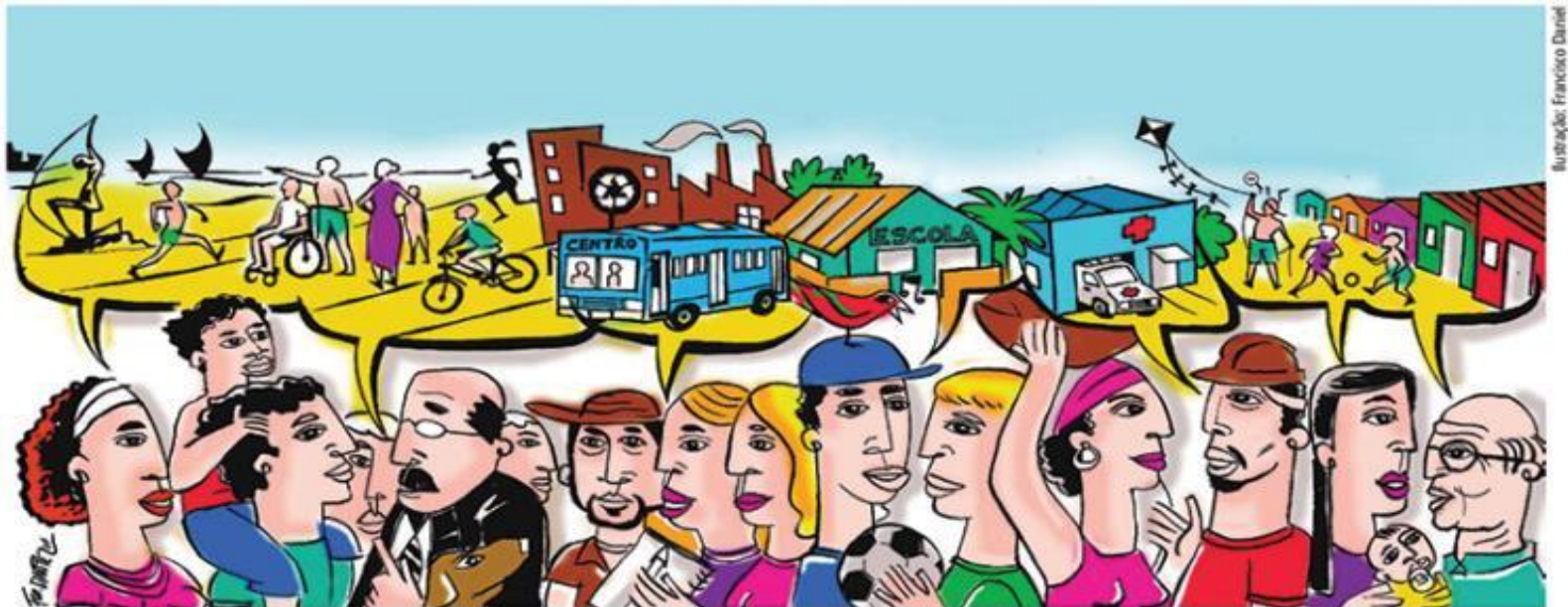


Ilustração: Francisco Daniel

## 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

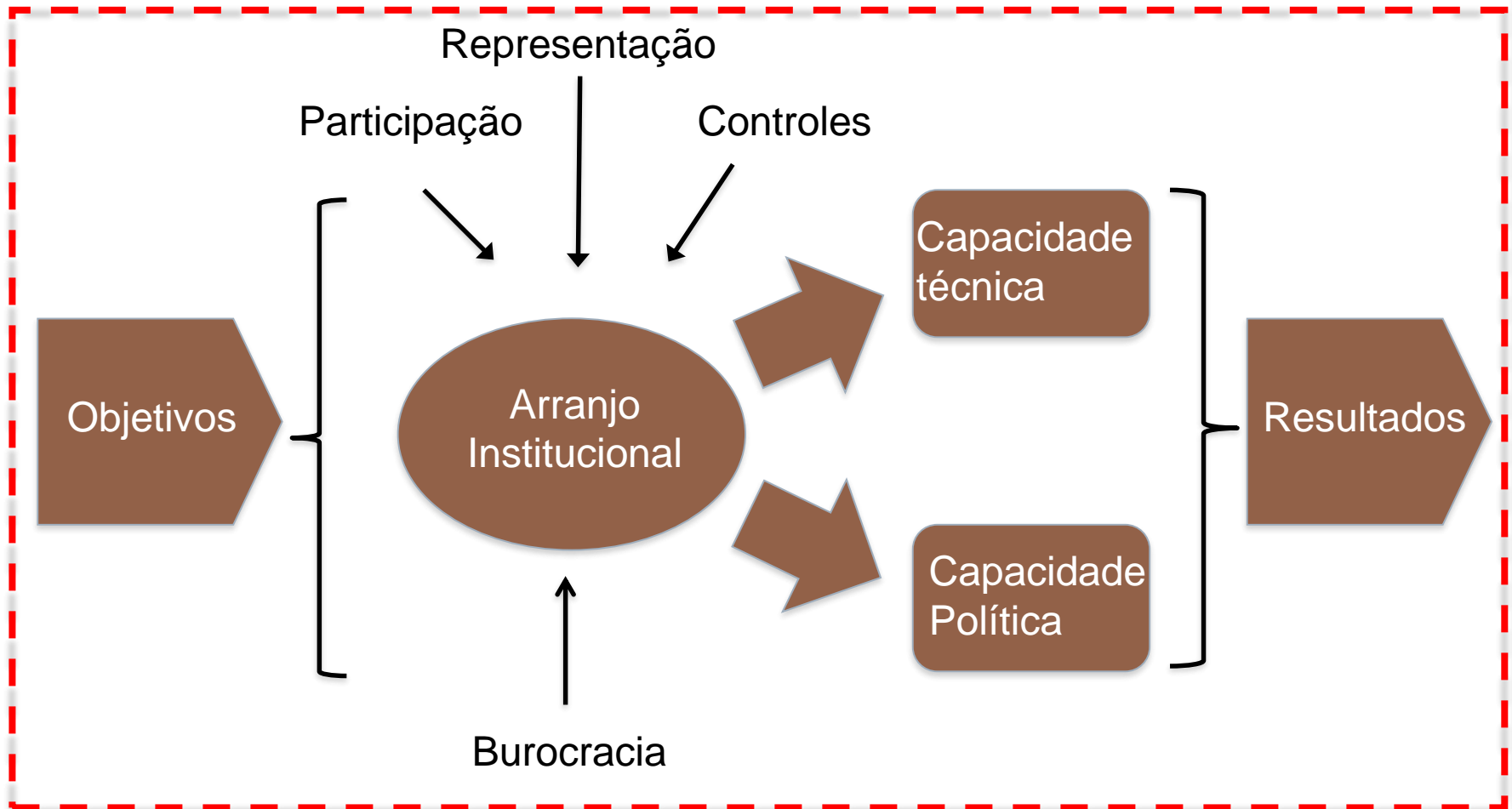
---

- ❑ 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





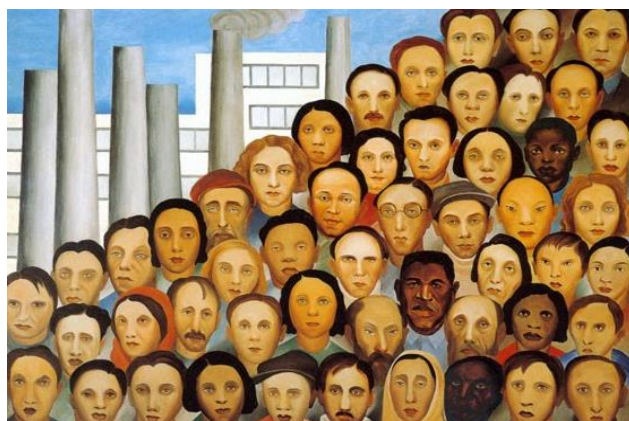
# Atores relevantes na construção da agenda estratégica



# 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

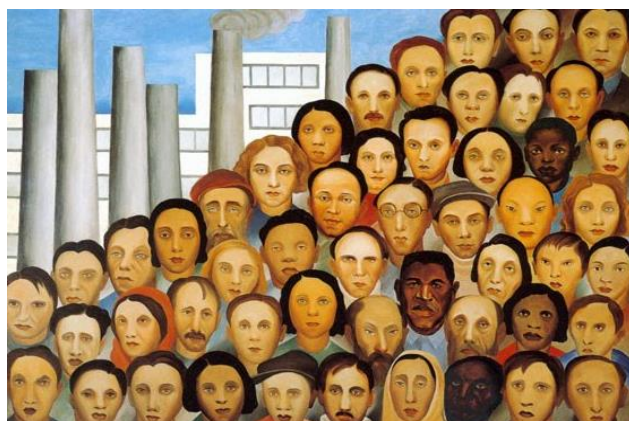




# Atores relevantes: mapa de atores

---

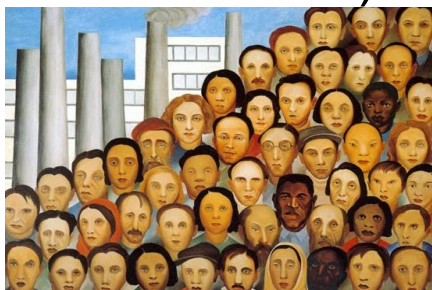
- ❑ Na **sociedade**: especialistas, movimentos sociais e setor produtivo com **papel na arena econômica, social e política**
- ❑ No **âmbito da organização**: todos os que detêm responsabilidades na cadeia de valor das entregas e **influenciam no desempenho** dos resultados



# 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**

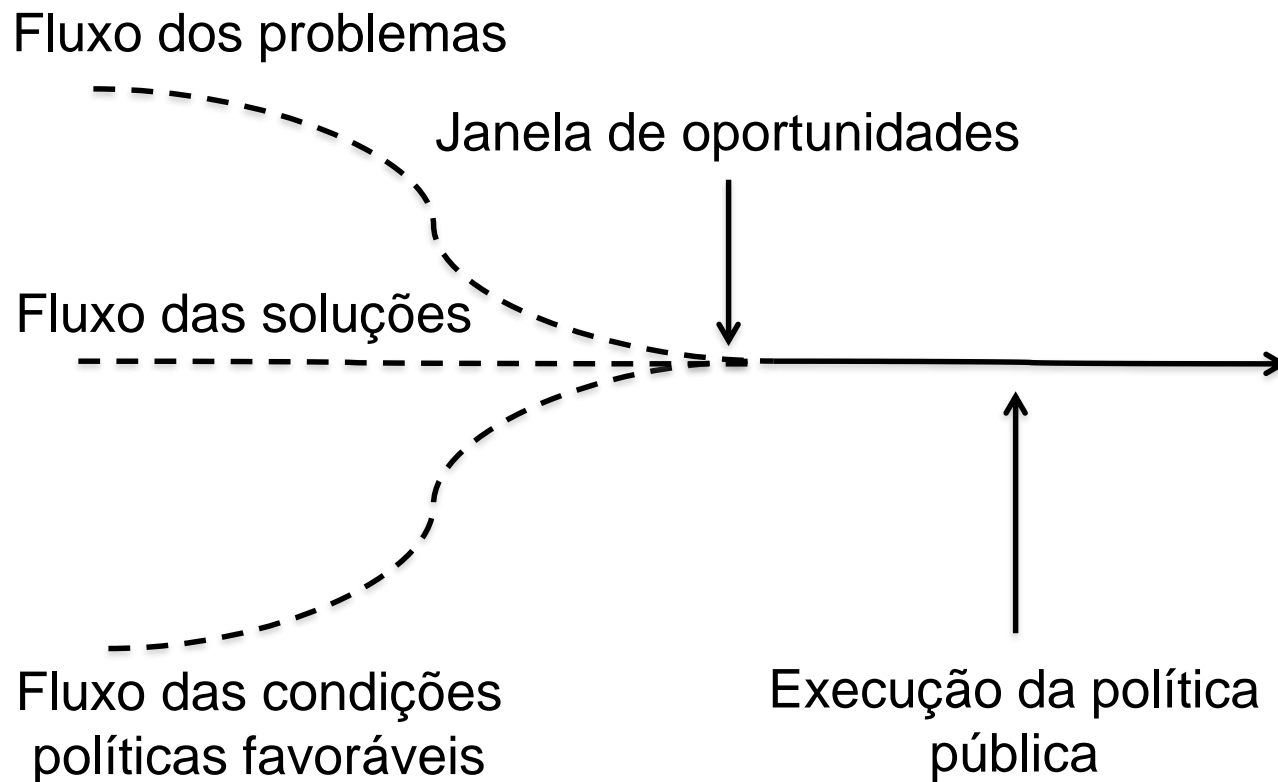
**autorizativo**: agenda estratégica a discutir

**Resultados**: depende da combinação ótima das 3 variáveis

**Acessibilidade**: regras claras de representação

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

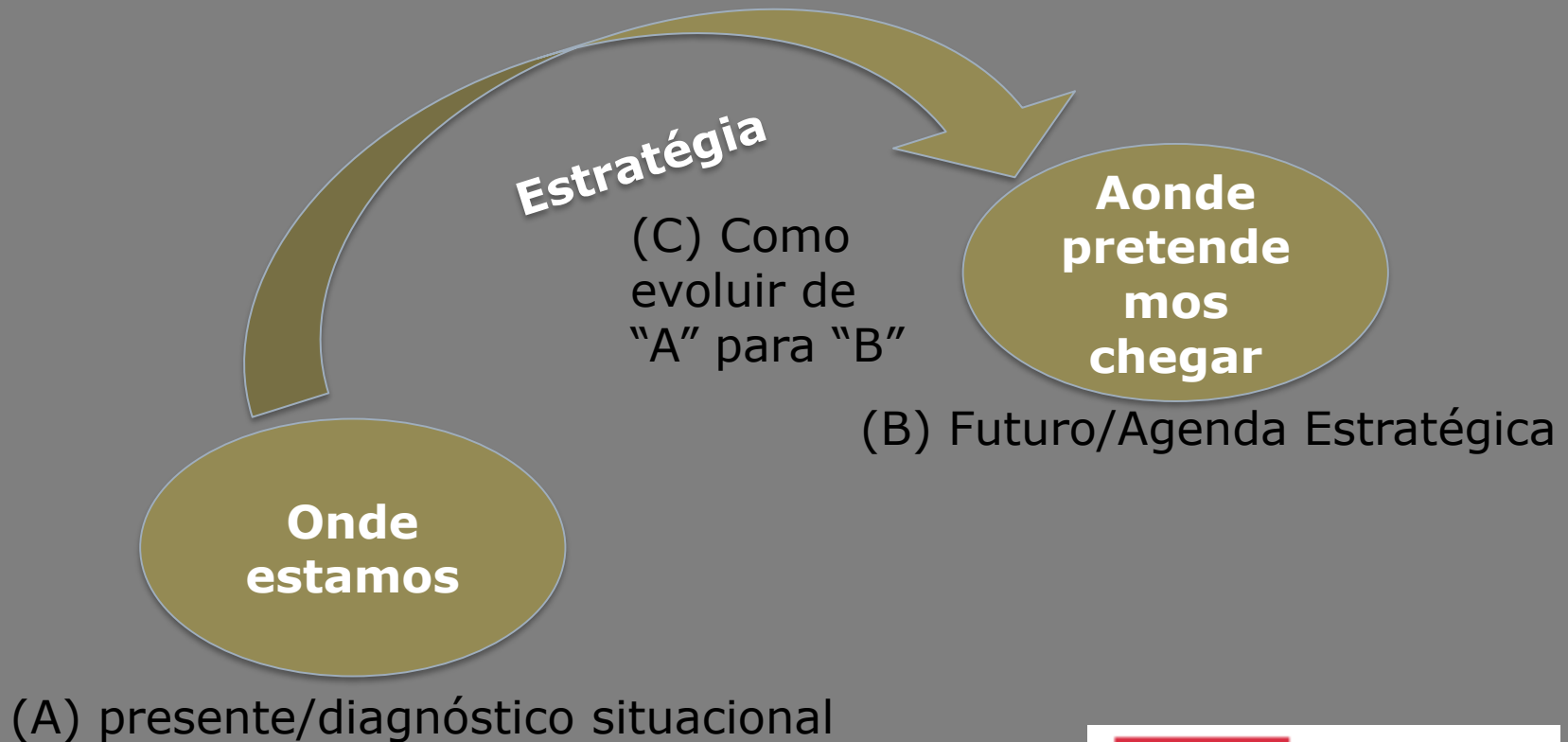
# Tomada de Decisões: Modelo de Fluxo Múltiplos





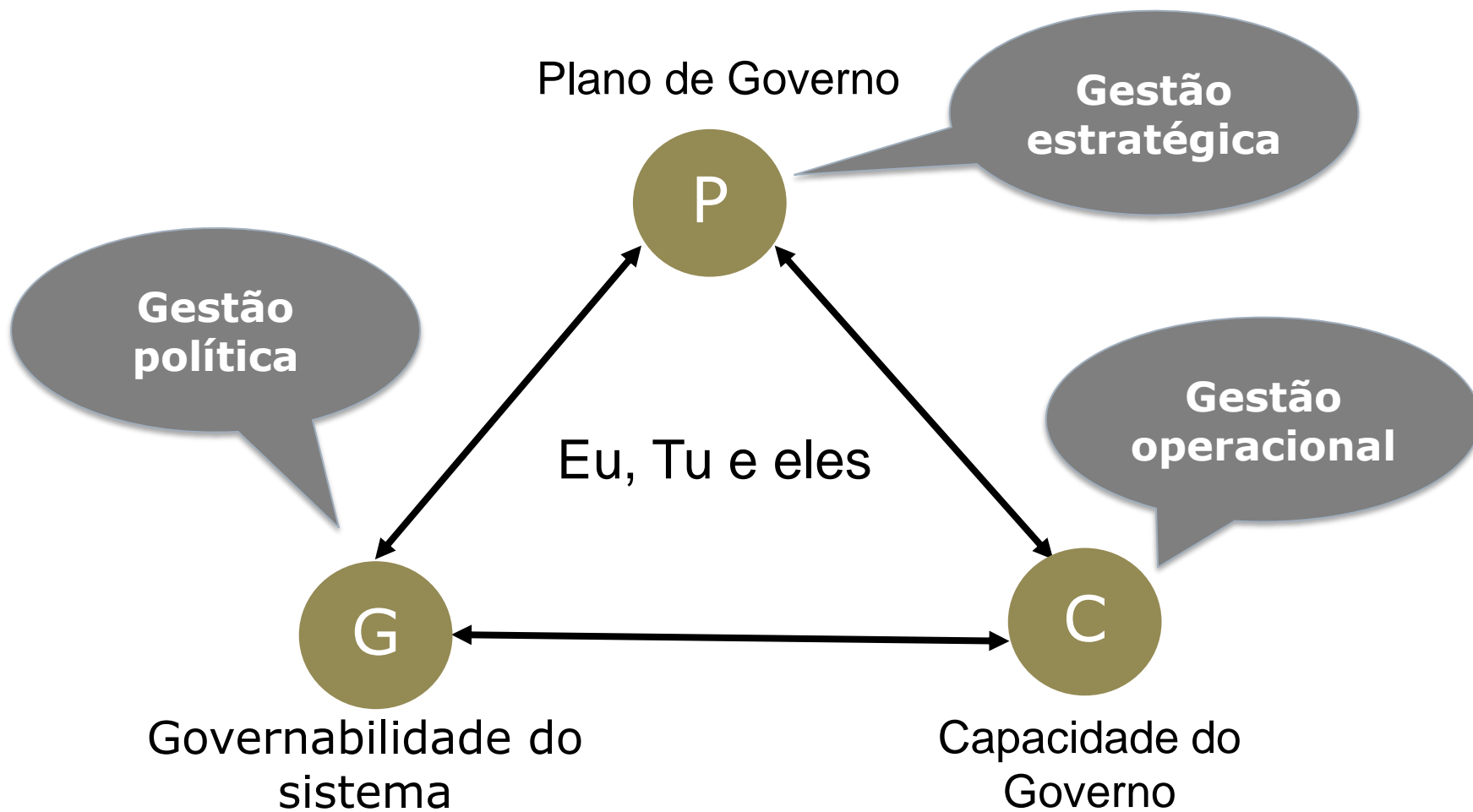
# Sem plano, sem projeto não há governo e se tiver tem que ter gestão

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





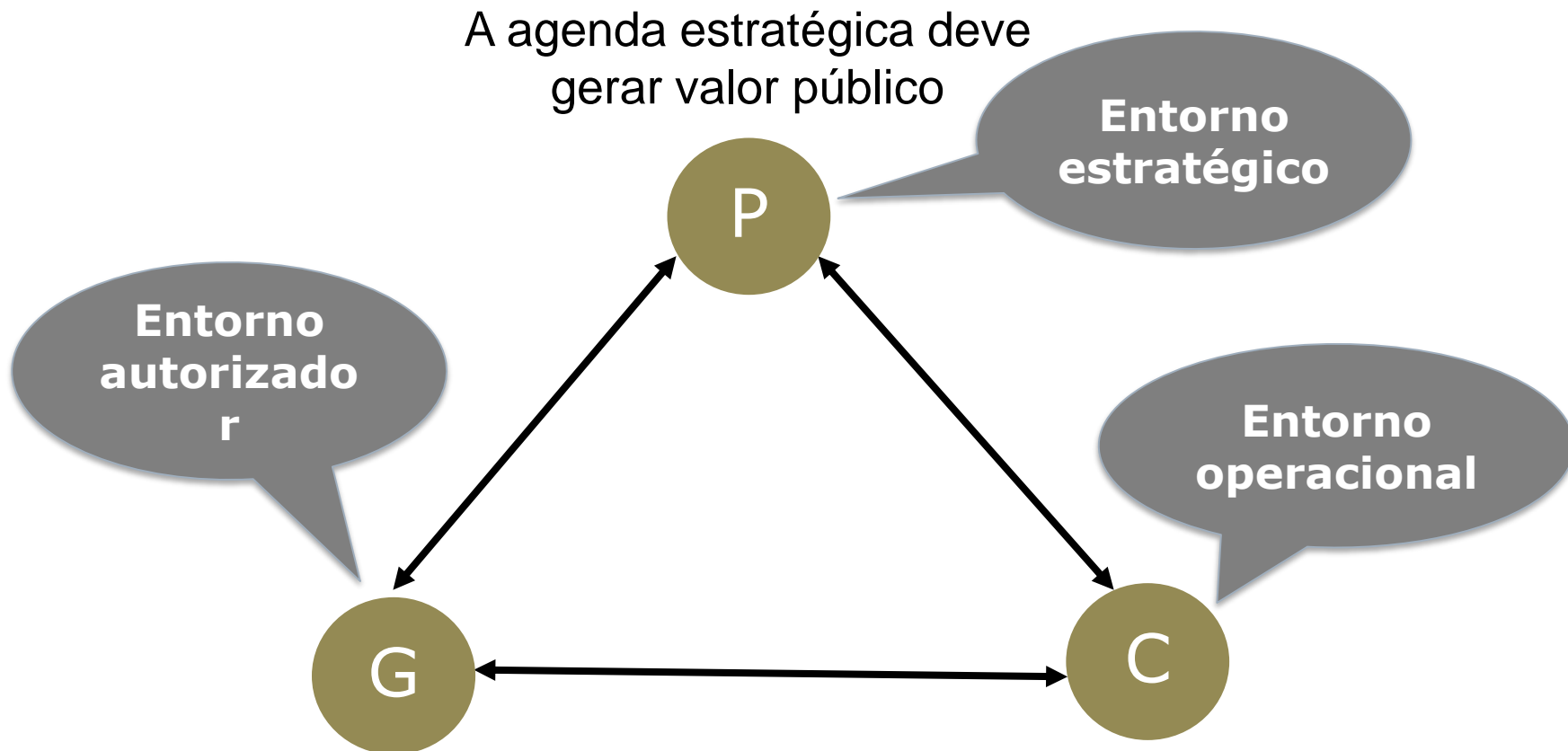
# Governar implica articular três variáveis de forma consistente: o triângulo de Carlos Matus\*



\*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

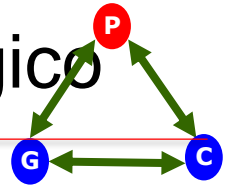


Estratégia dever ser legítima e politicamente sustentável

Estratégia dever ser operacional e administrativamente viável

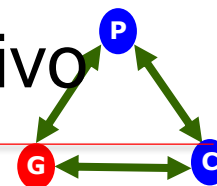
\*Mark Moore, Gestão estratégica e criação de valor no setor público, Kennedy School, 2002

# 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**

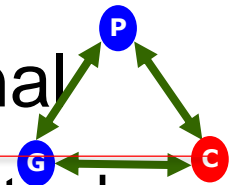
# Capacidade de Governo: o entorno autorizativo



- ❑ 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**



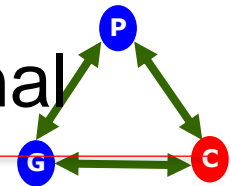
# Capacidade de Governo: entorno operacional



- ❑ 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**

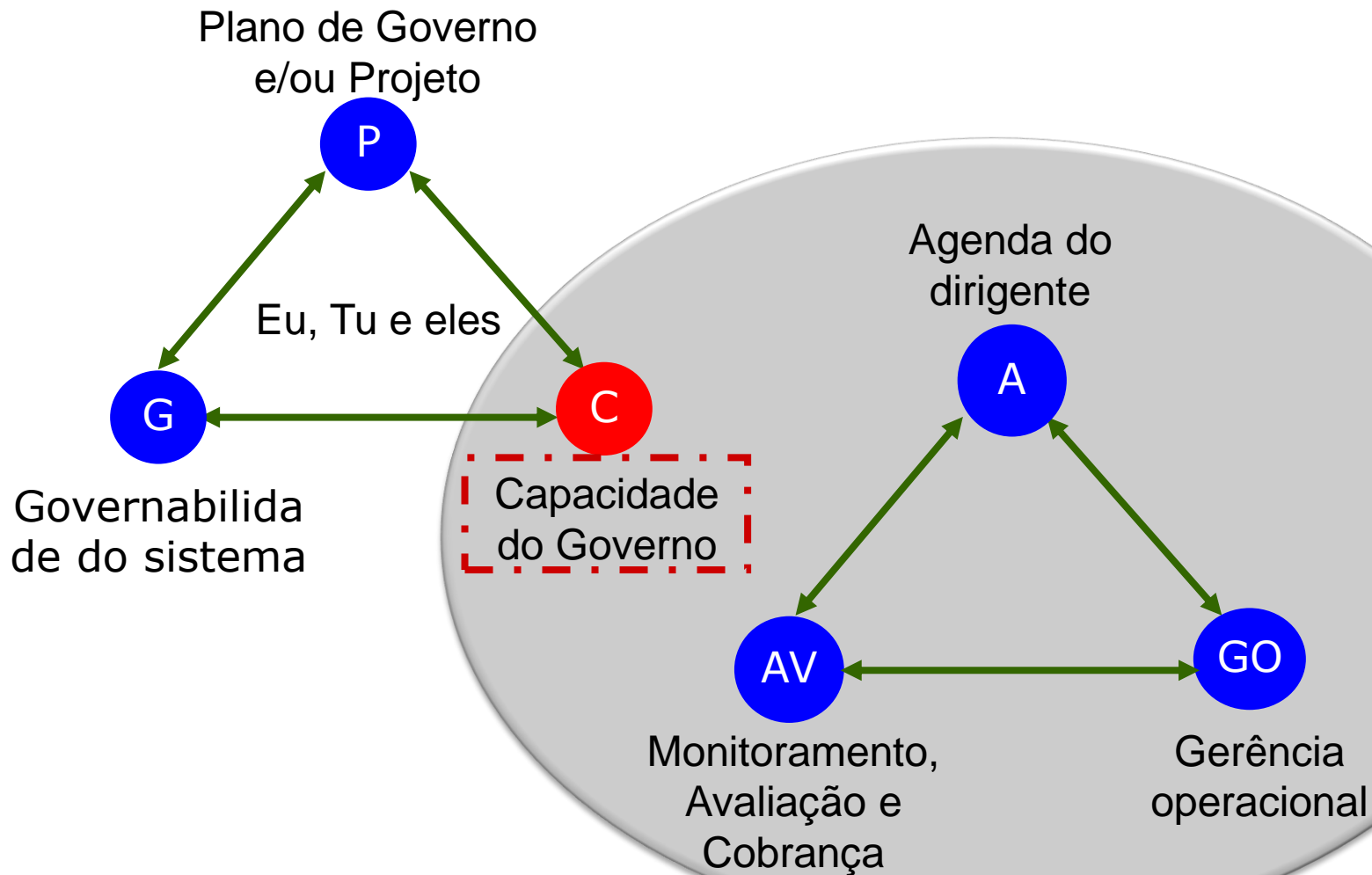
A capacidade de governo é a variável central e no entanto é a menos valorizada

# Capacidade de Governo: entorno operacional

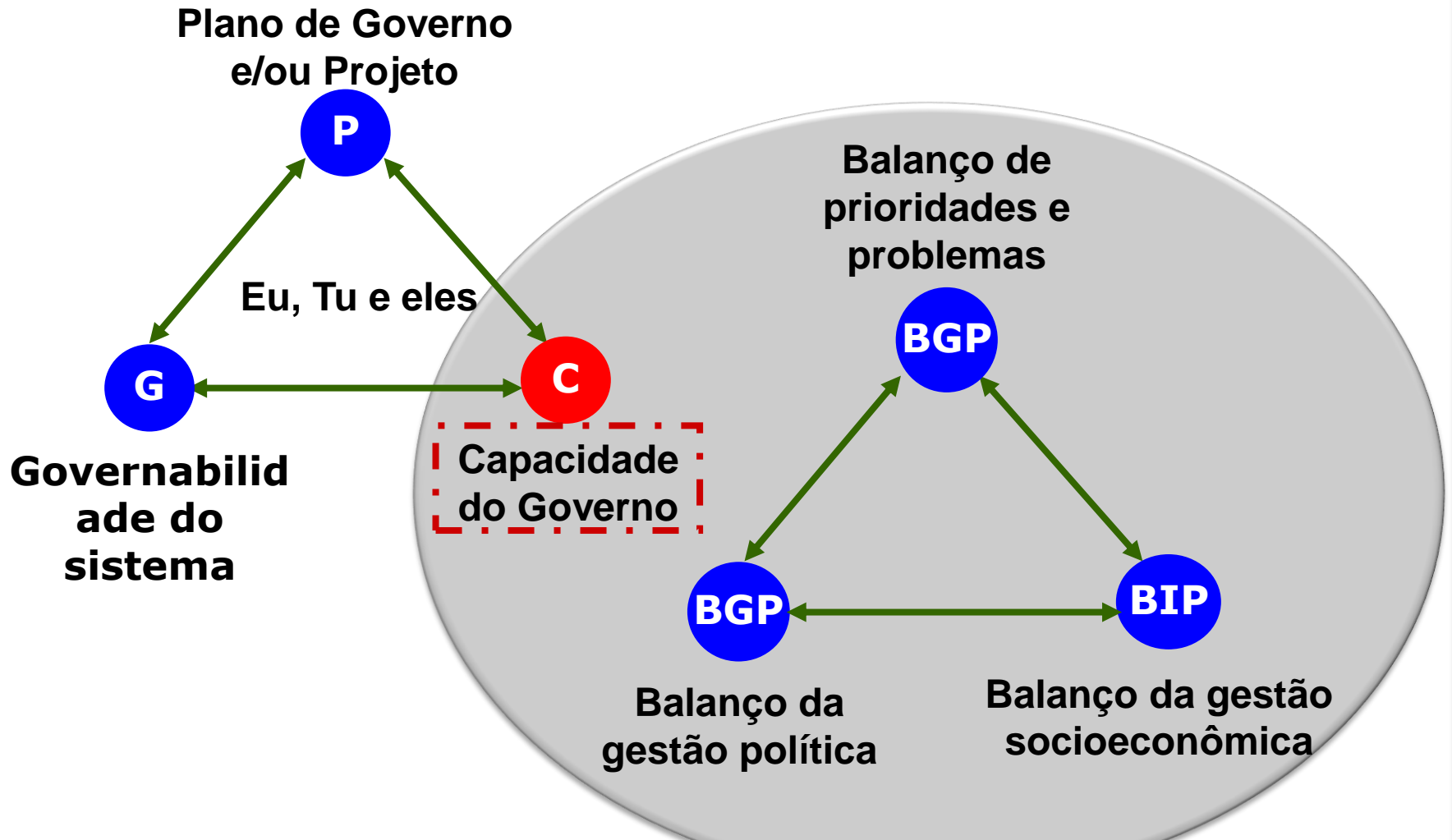


- ❑ A capacidade de governo, da direção, depende do manejo simultâneo de **três variáveis**: (a) **agenda** do dirigente, (b) **capacidade operacional** da organização e (c) **informação** sobre o entorno operacional e sobre as instituições, especialmente válido para os **sistemas do alto governo**, 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>

---

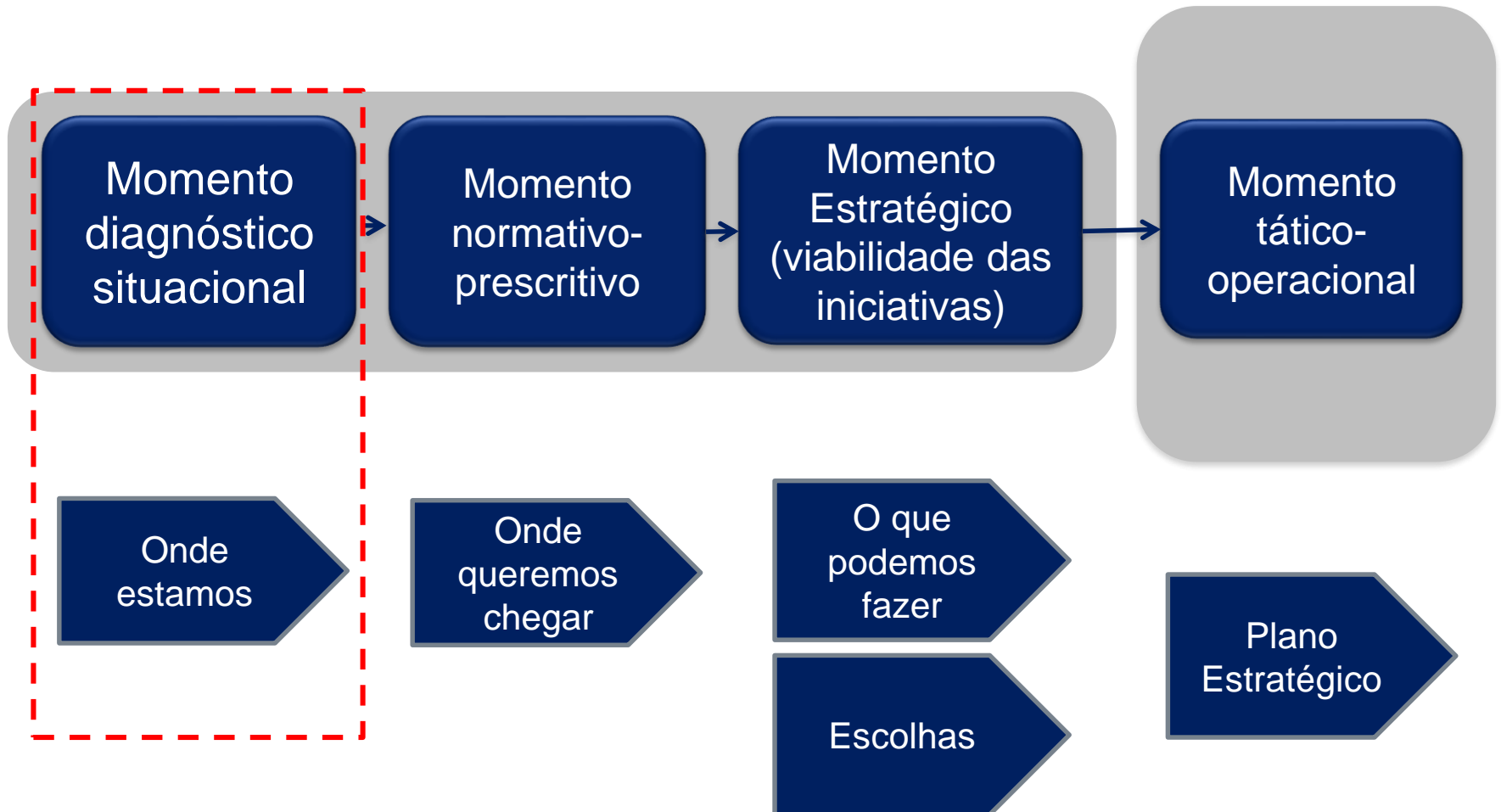
Como explicar a realidade?

---

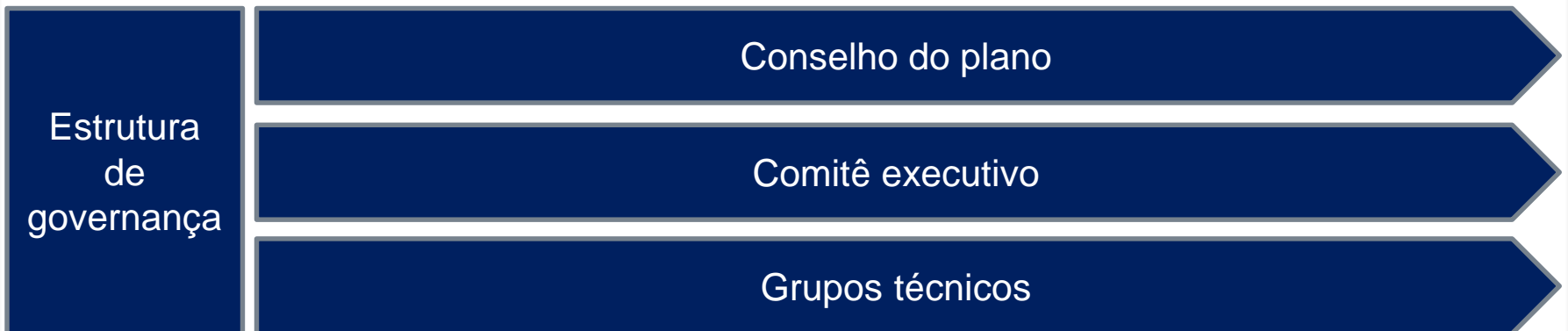


## Governança para resultados Parte 1

# 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

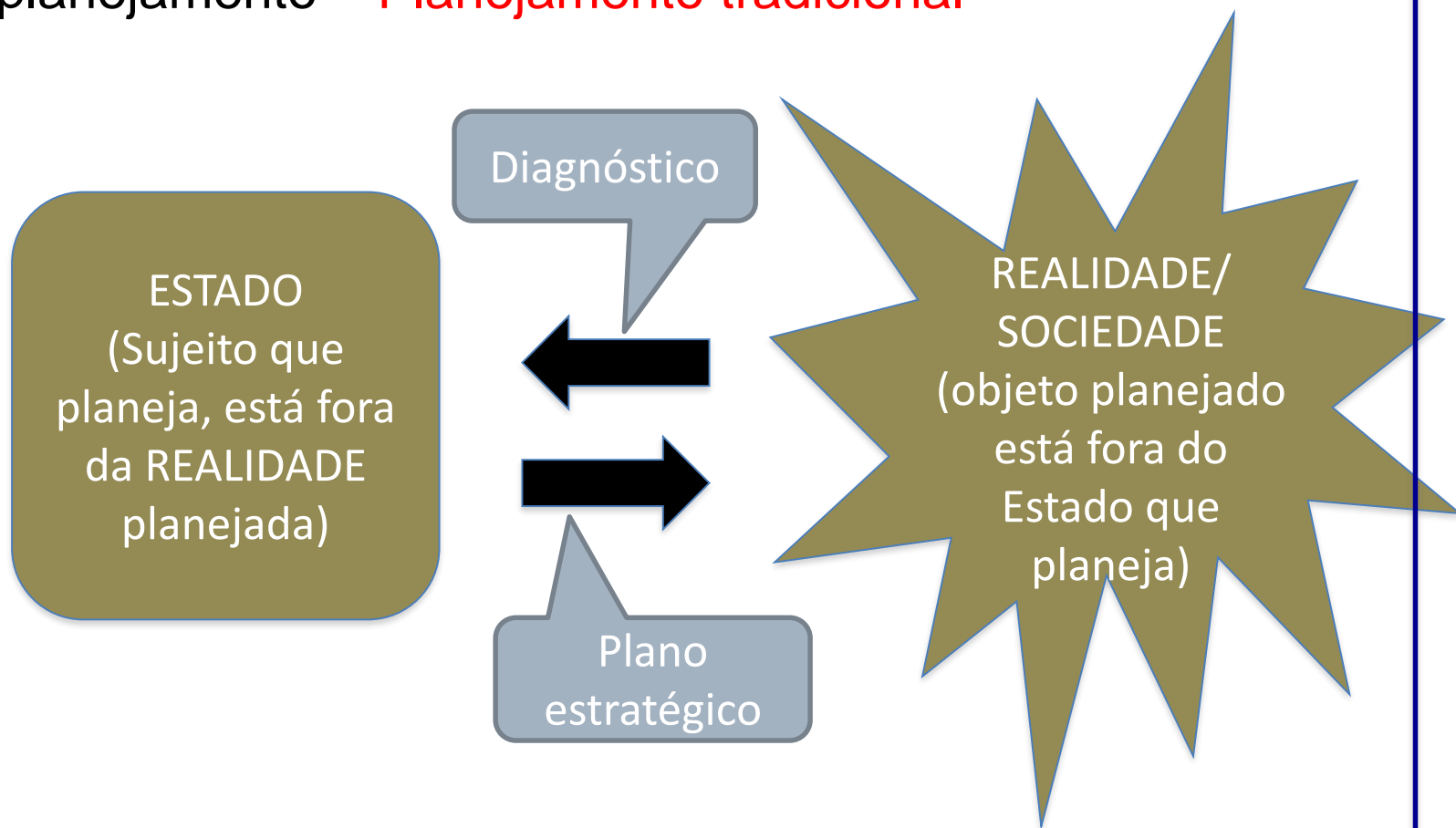
Técnicos do Ministério

Consultores

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

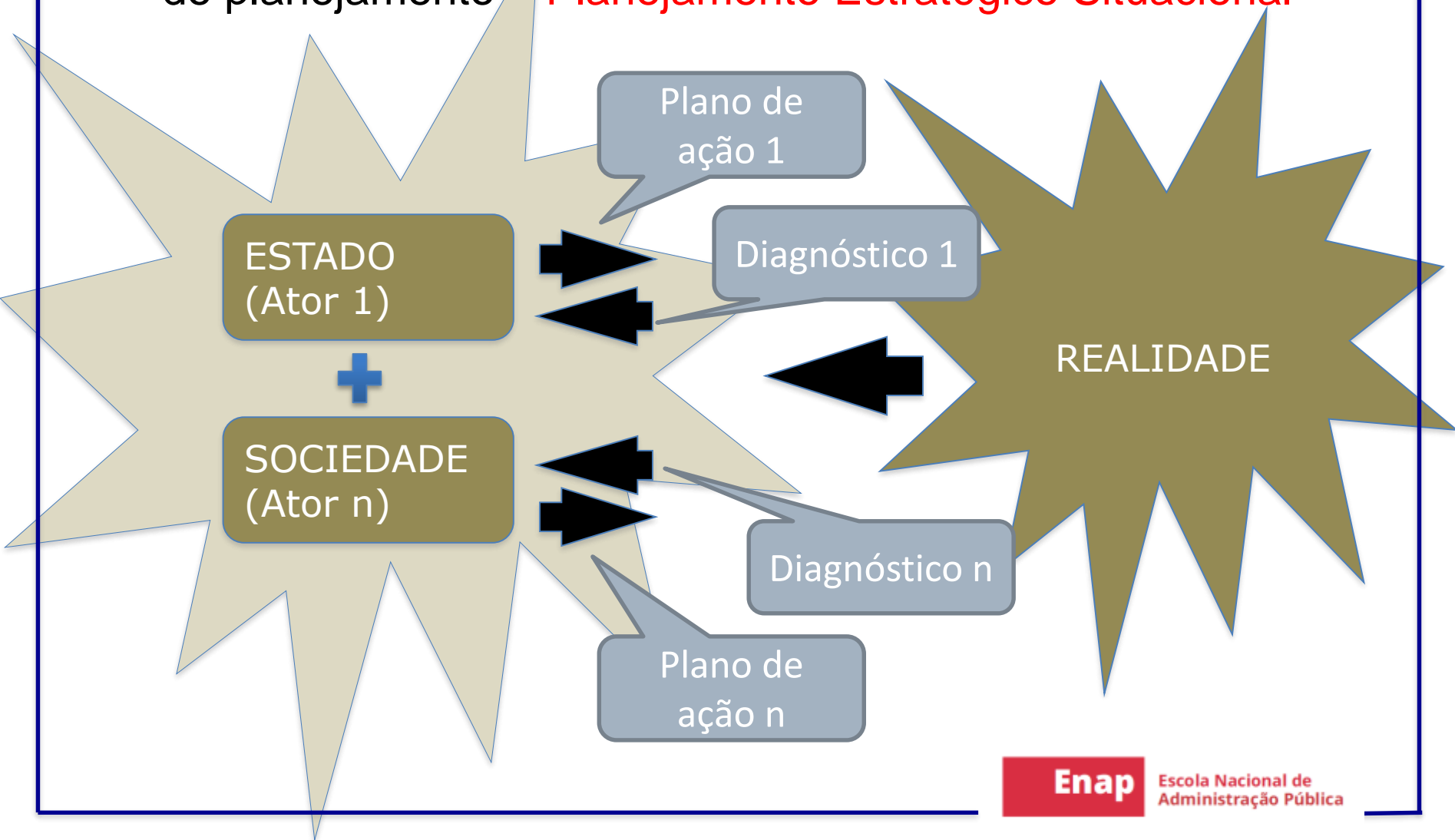
# Diagnóstico ou problematização

- ❑ 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

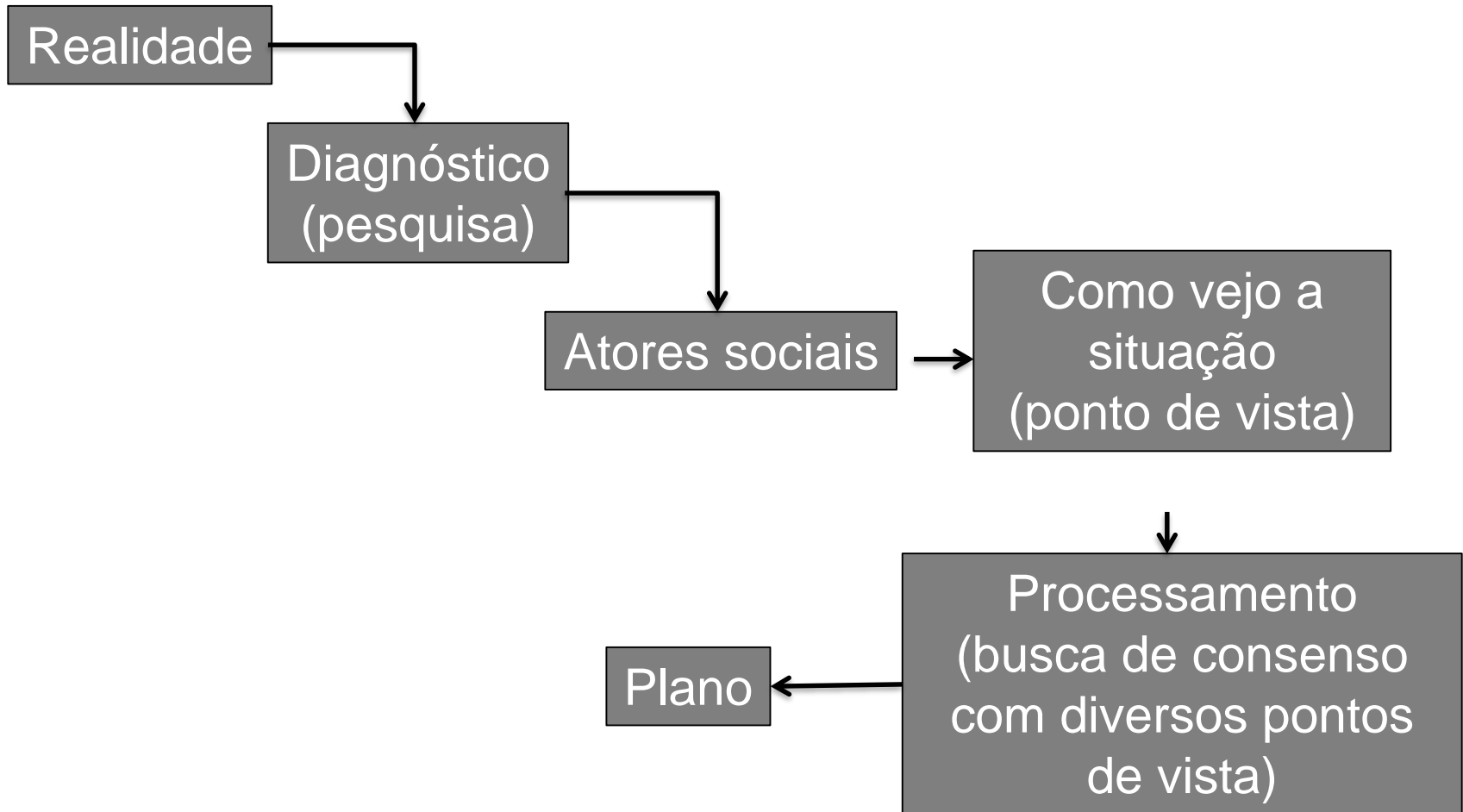
- A descrição da realidade, quando se trata de planejamento público, está submetida a um diálogo entre atores sociais, que transformam explicação em situação ou situacional
  - A diferença entre **diagnóstico** e **explicação da situação** é a mesma que existe entre **descrever** e **explicar**
  - A 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**”

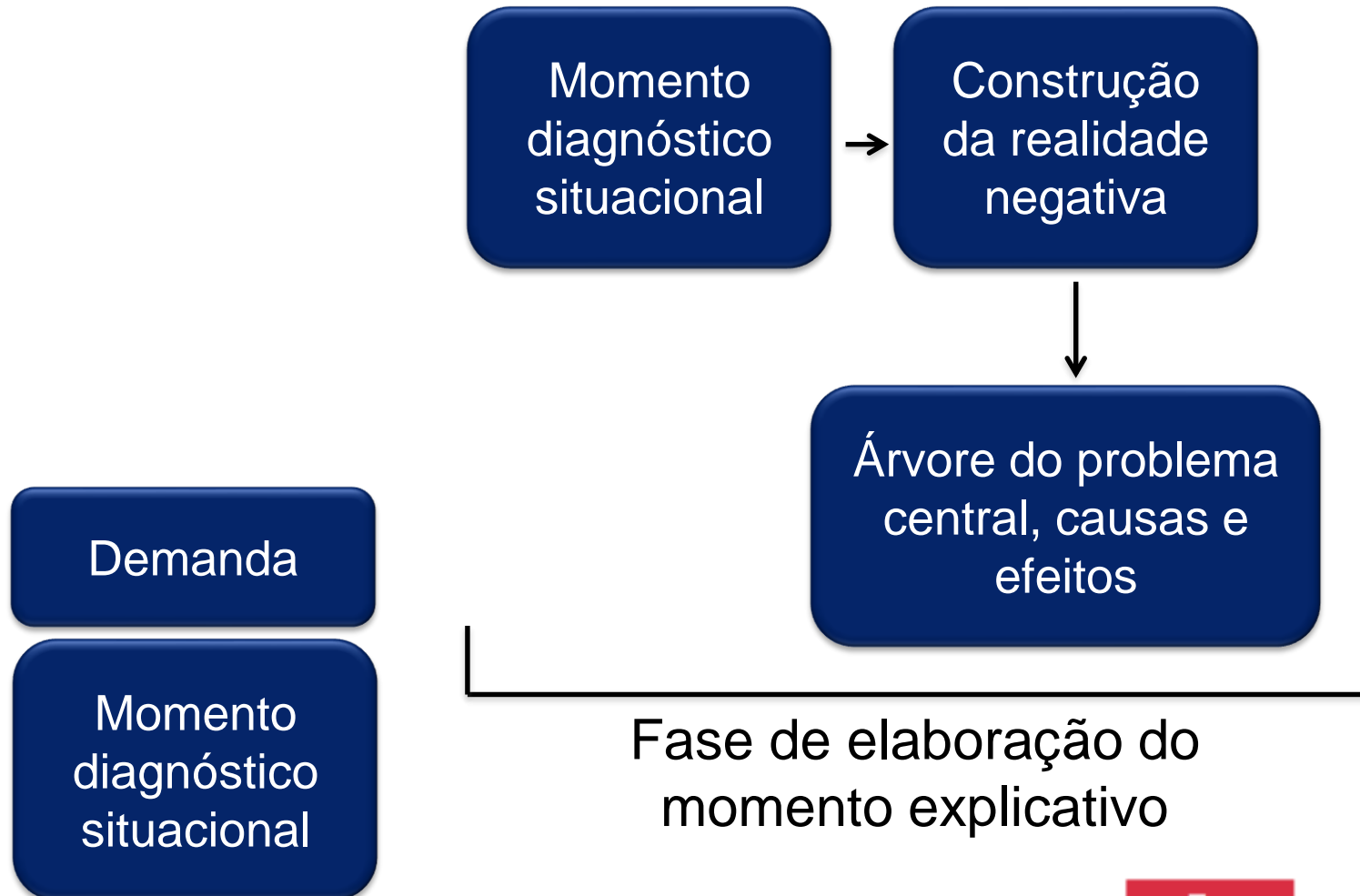


# Planejamento Estratégico tradicional versus Planejamento estratégico situacional

- ❑ O diagnóstico como matéria prima

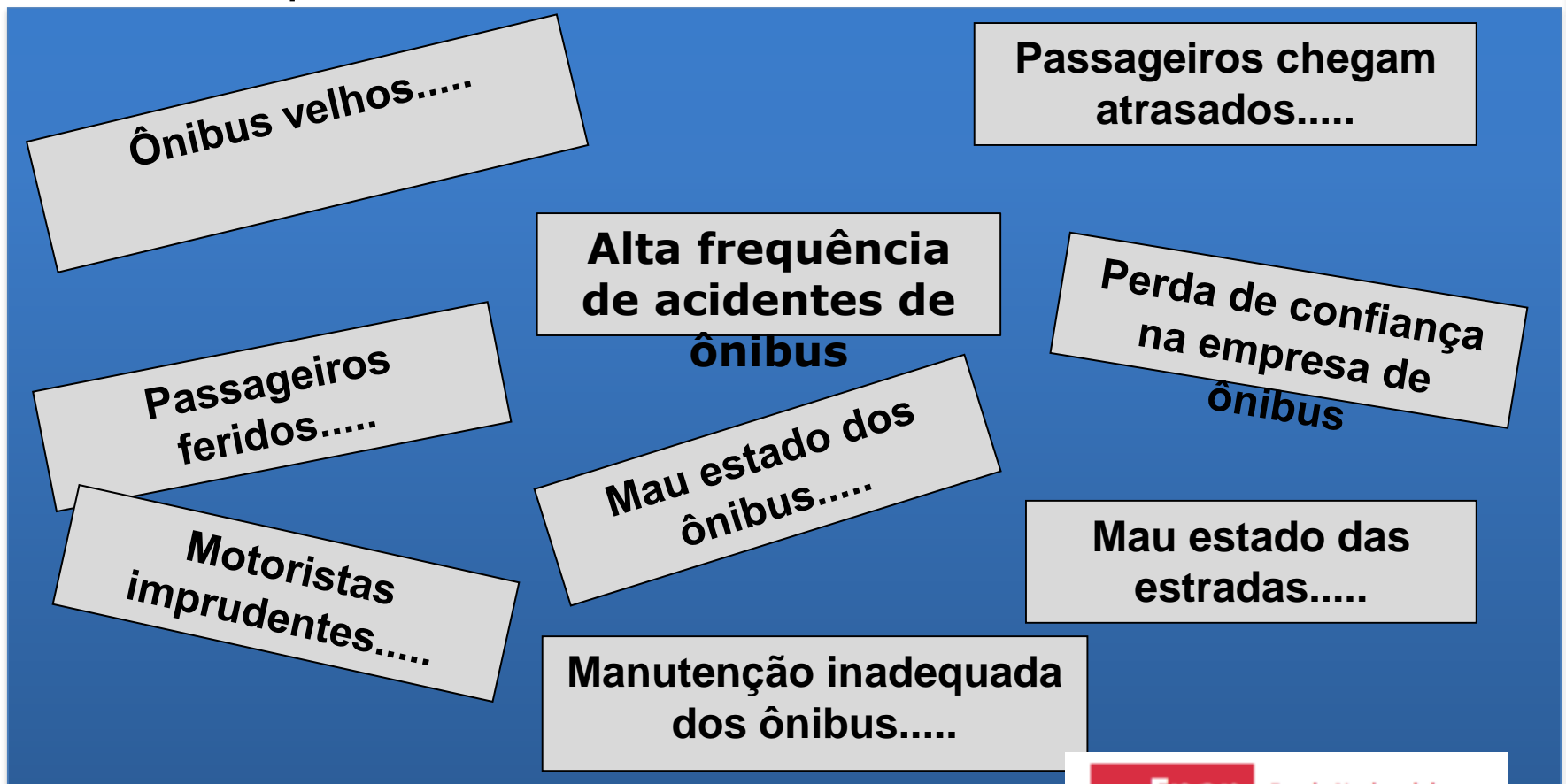


# Desenho do plano: momento diagnóstico situacional



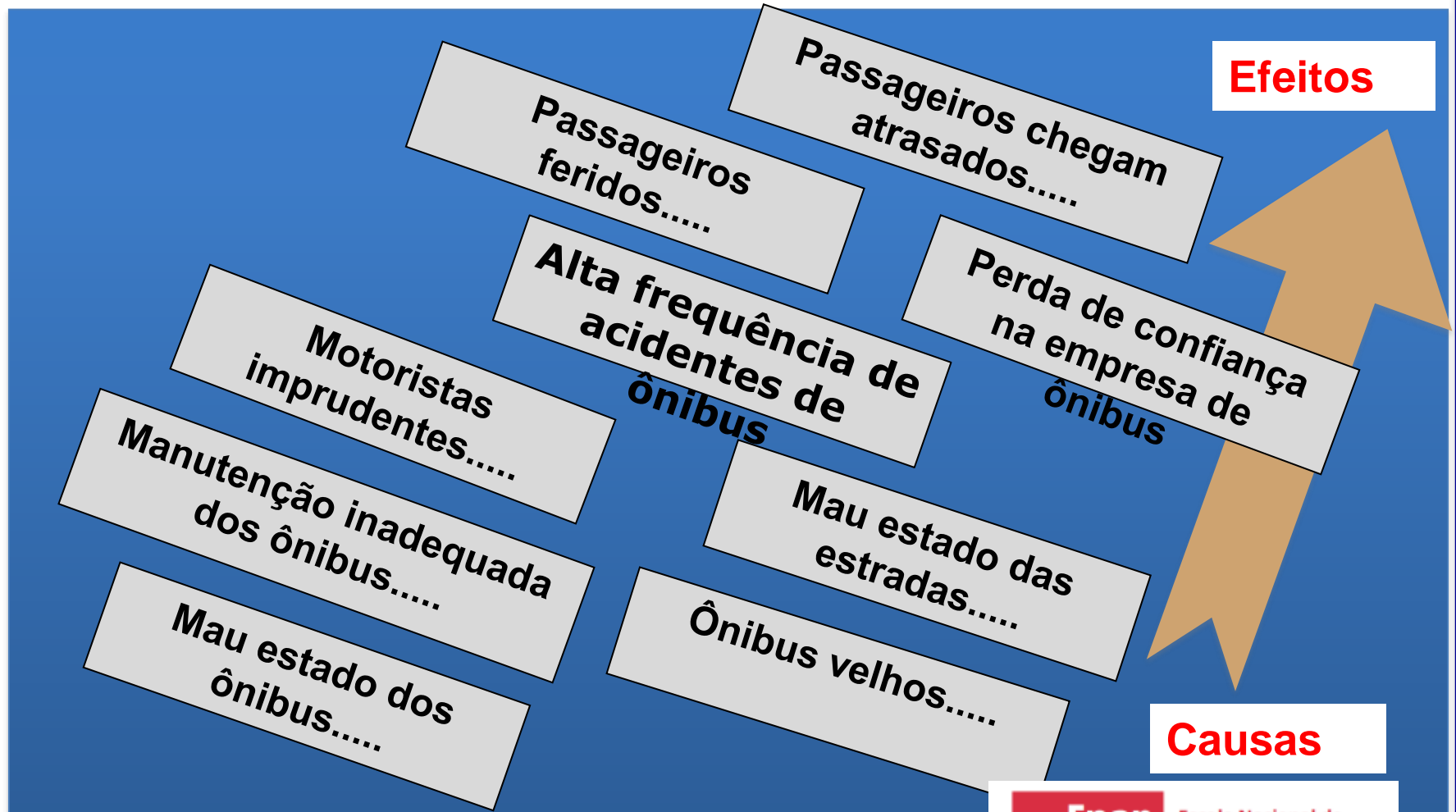
# Análise de problemas: 1º passo

- ❑ 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

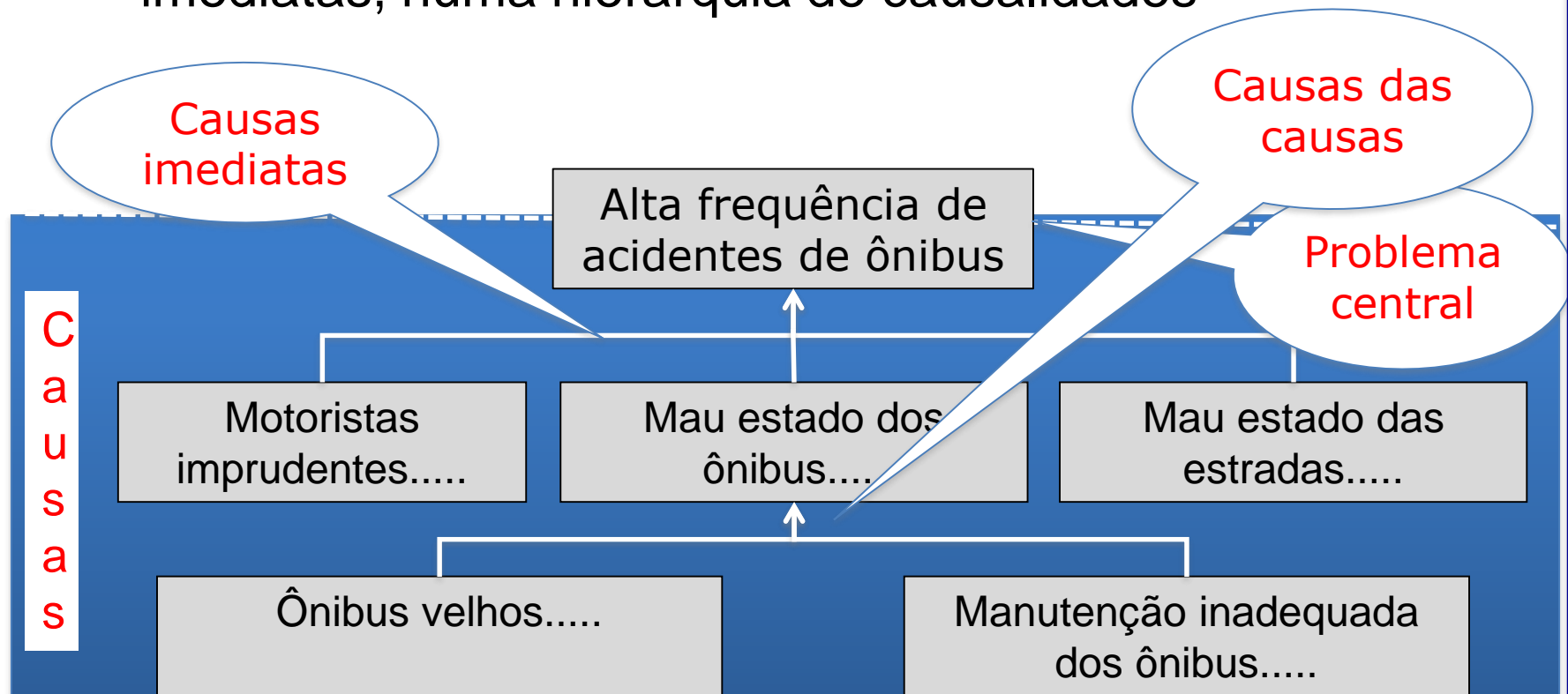
- ❑ **Identificar o problema central:** é aquele que expressa o cerne da questão em análise; ele aglutina todos os demais; devemos buscar nas suas causas a razão de atuar; é um recurso didático para dar foco e facilitar a análise causa-efeito





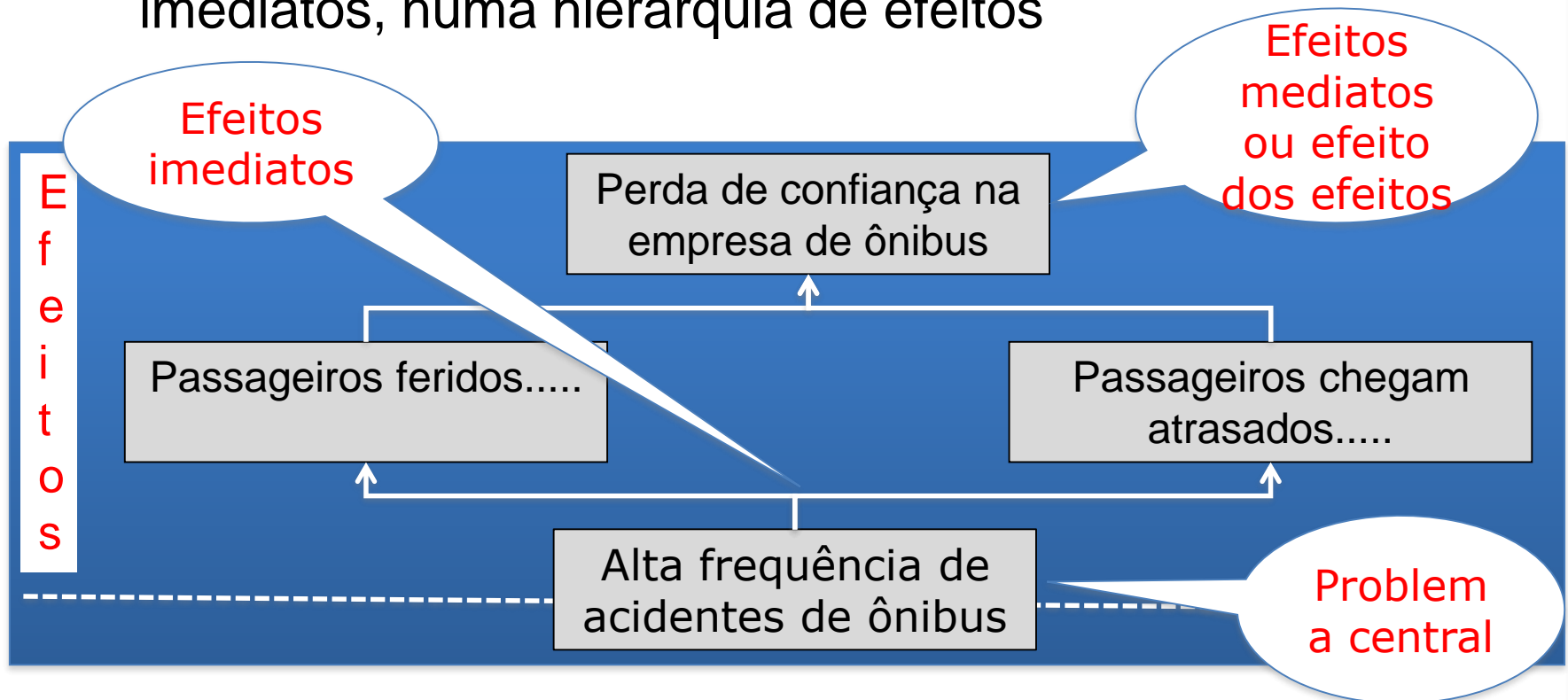
# Análise de problemas: 4º passo

- ❑ **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

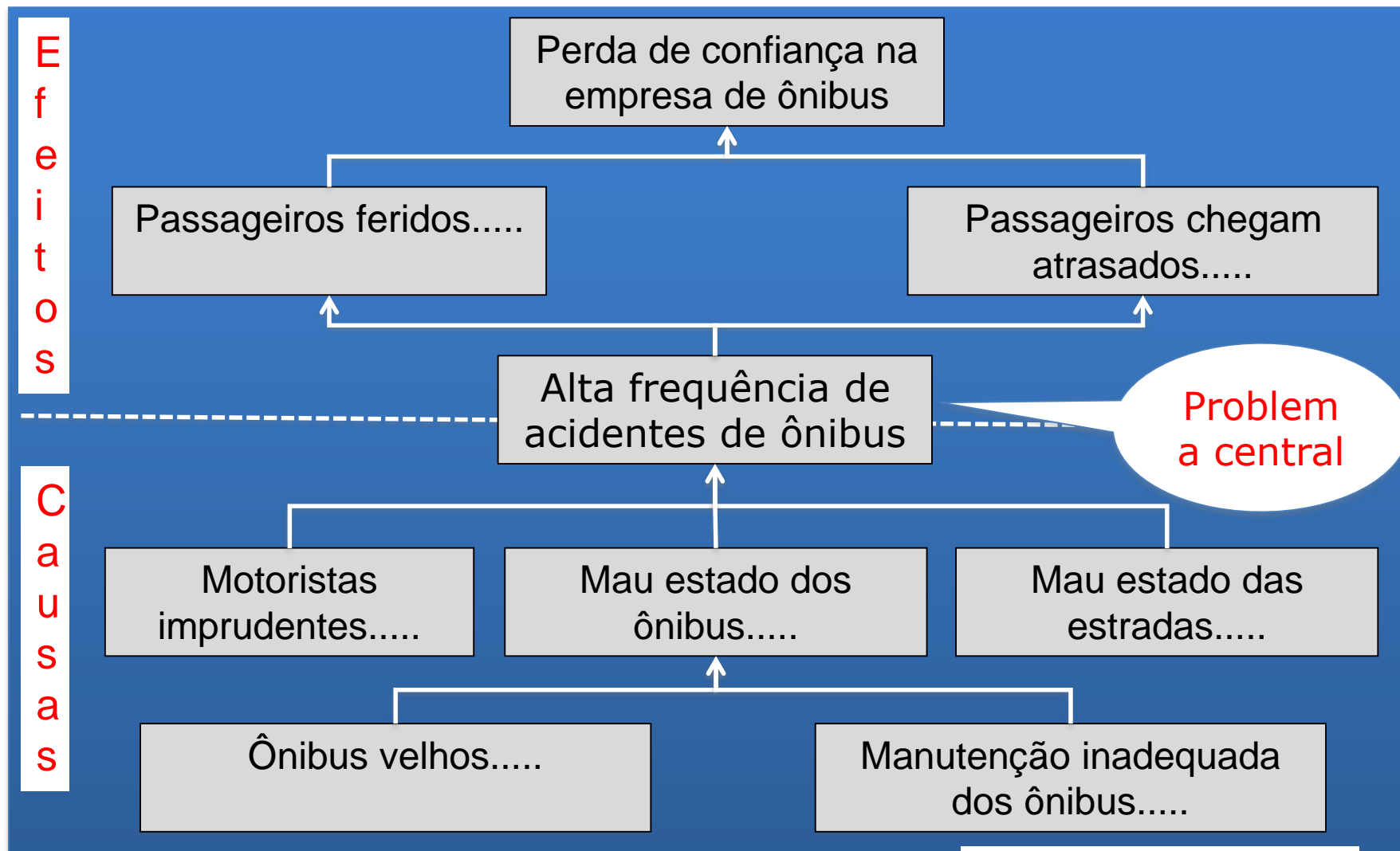


# Análise de problemas: 5º passo

- ❑ **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**

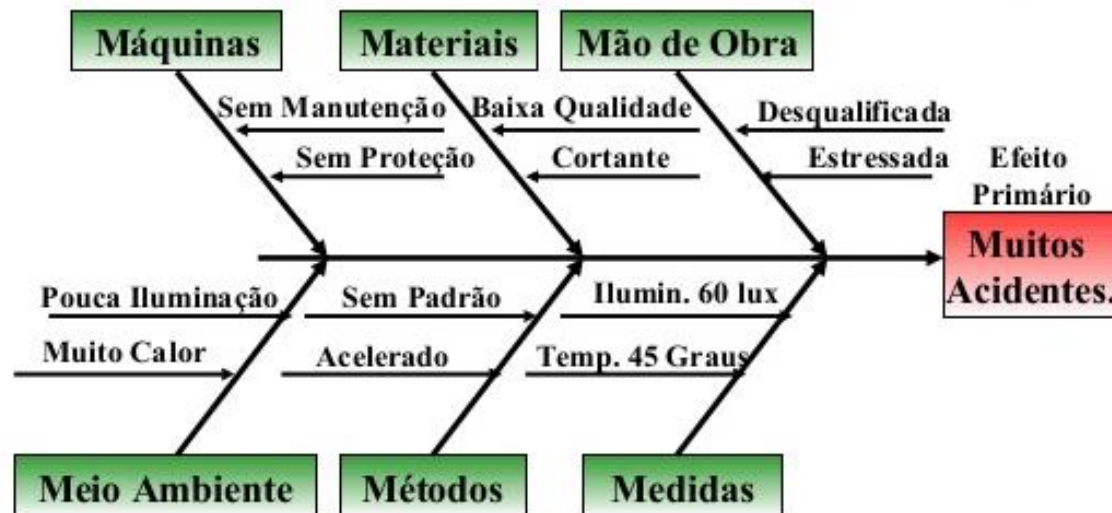


# Análise de problemas a partir da árvore de problemas

- 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

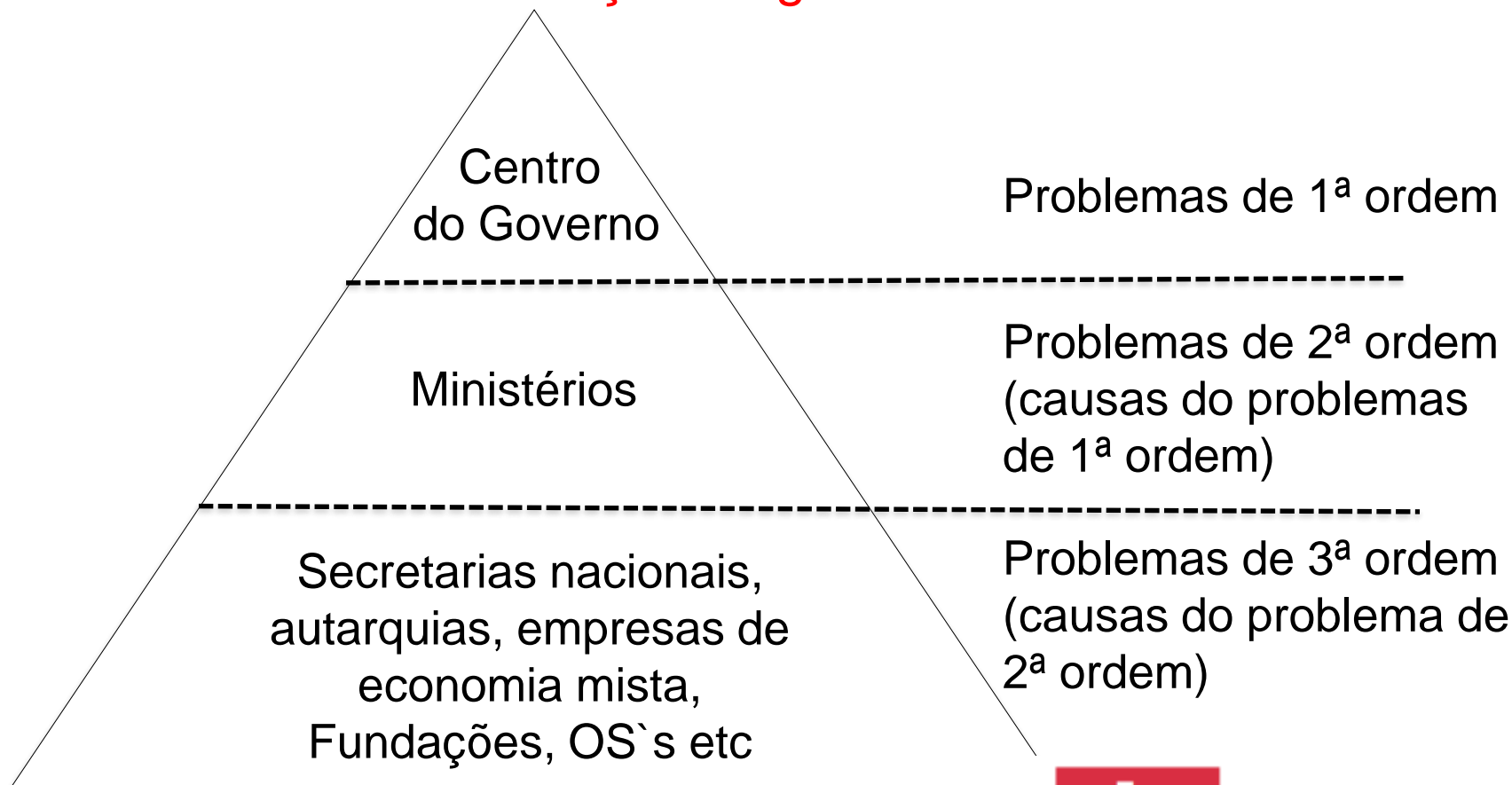
---

- 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**



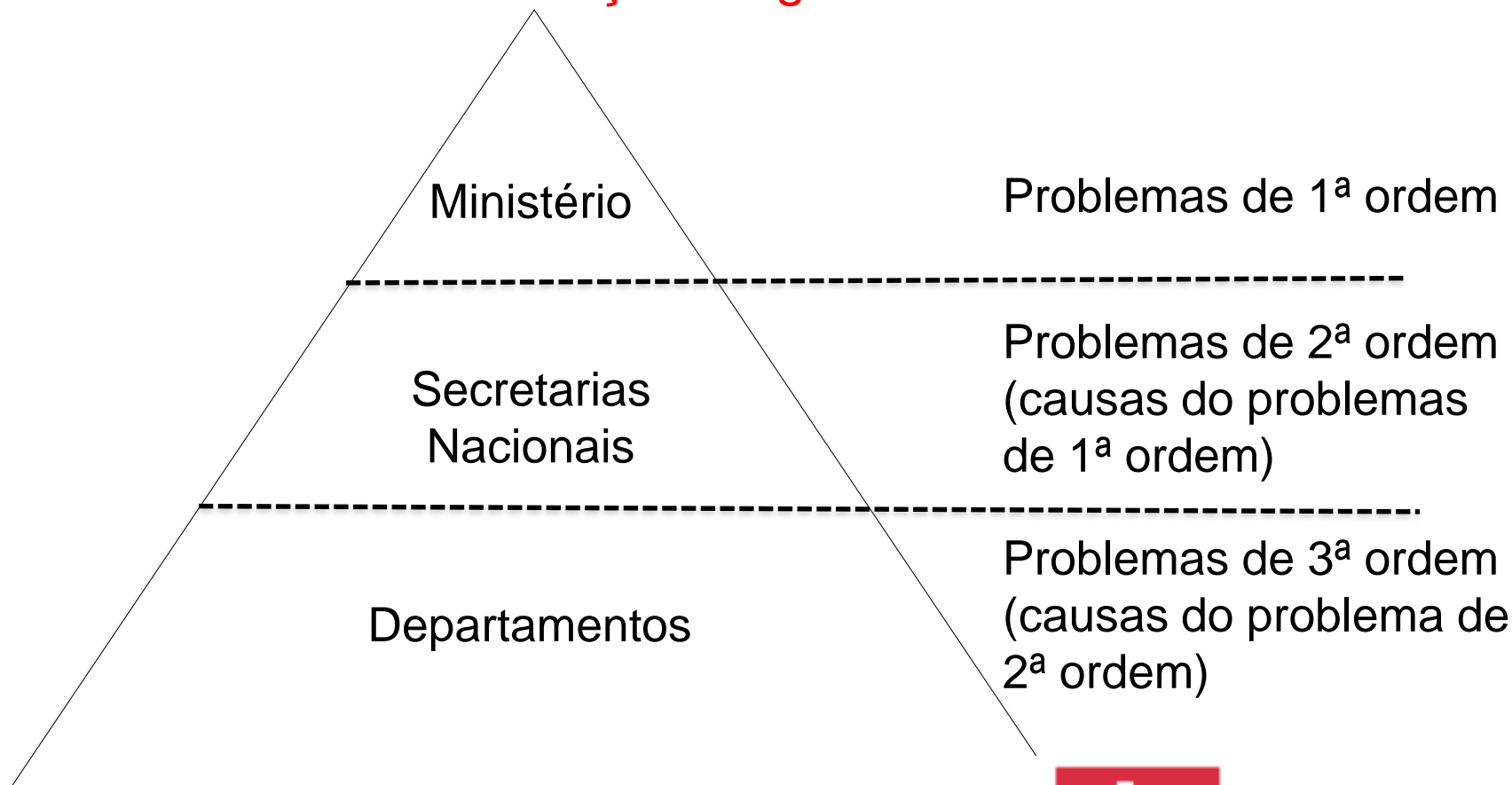
# Árvore de problemas relevantes

- ❑ 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

---

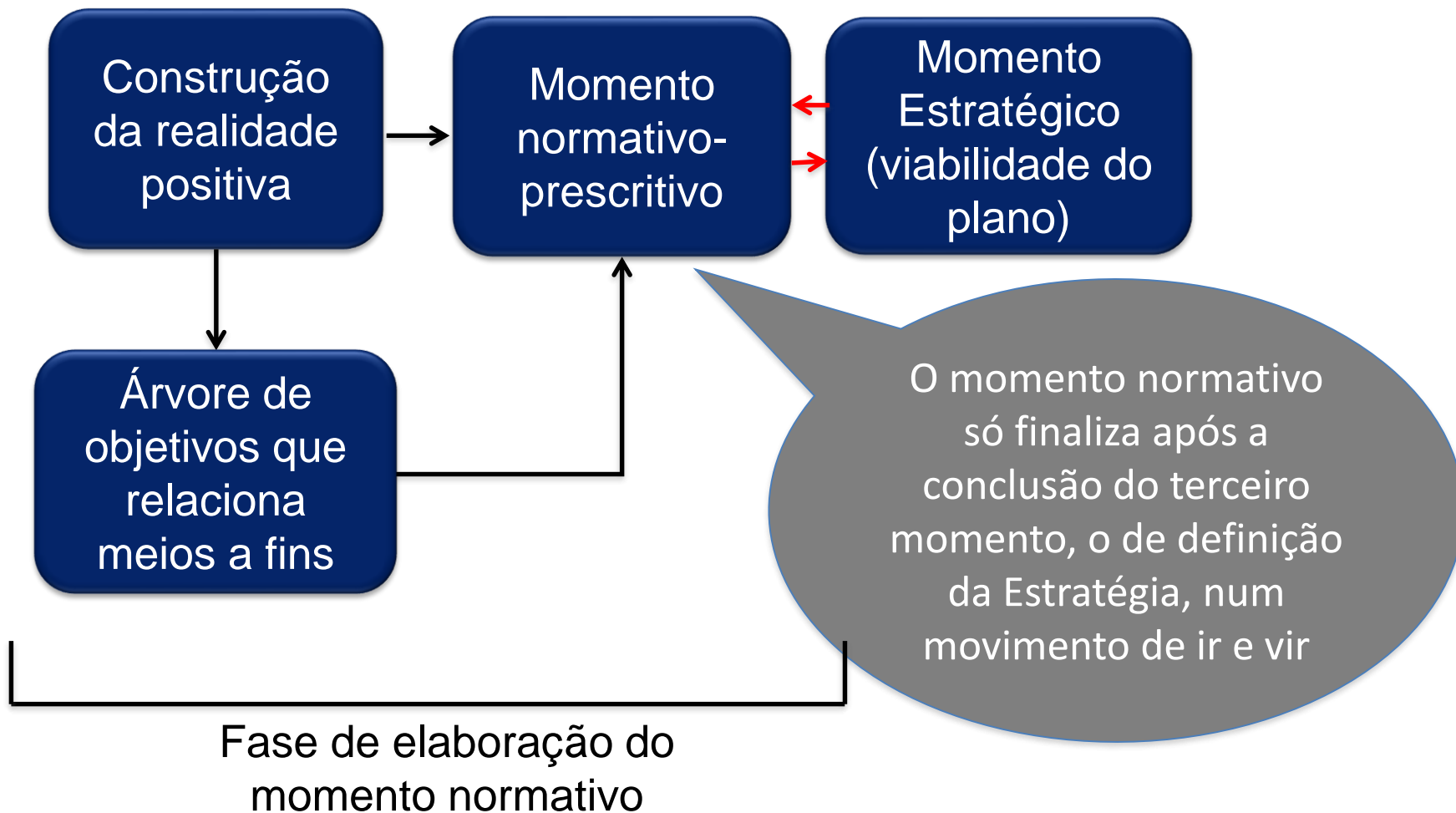
**Momento normativo-prescritivo:** momento de construção do plano (agenda estratégica) - oferta

---



## Governança para resultados Parte 2

# Desenho da agenda estratégica: momento normativo



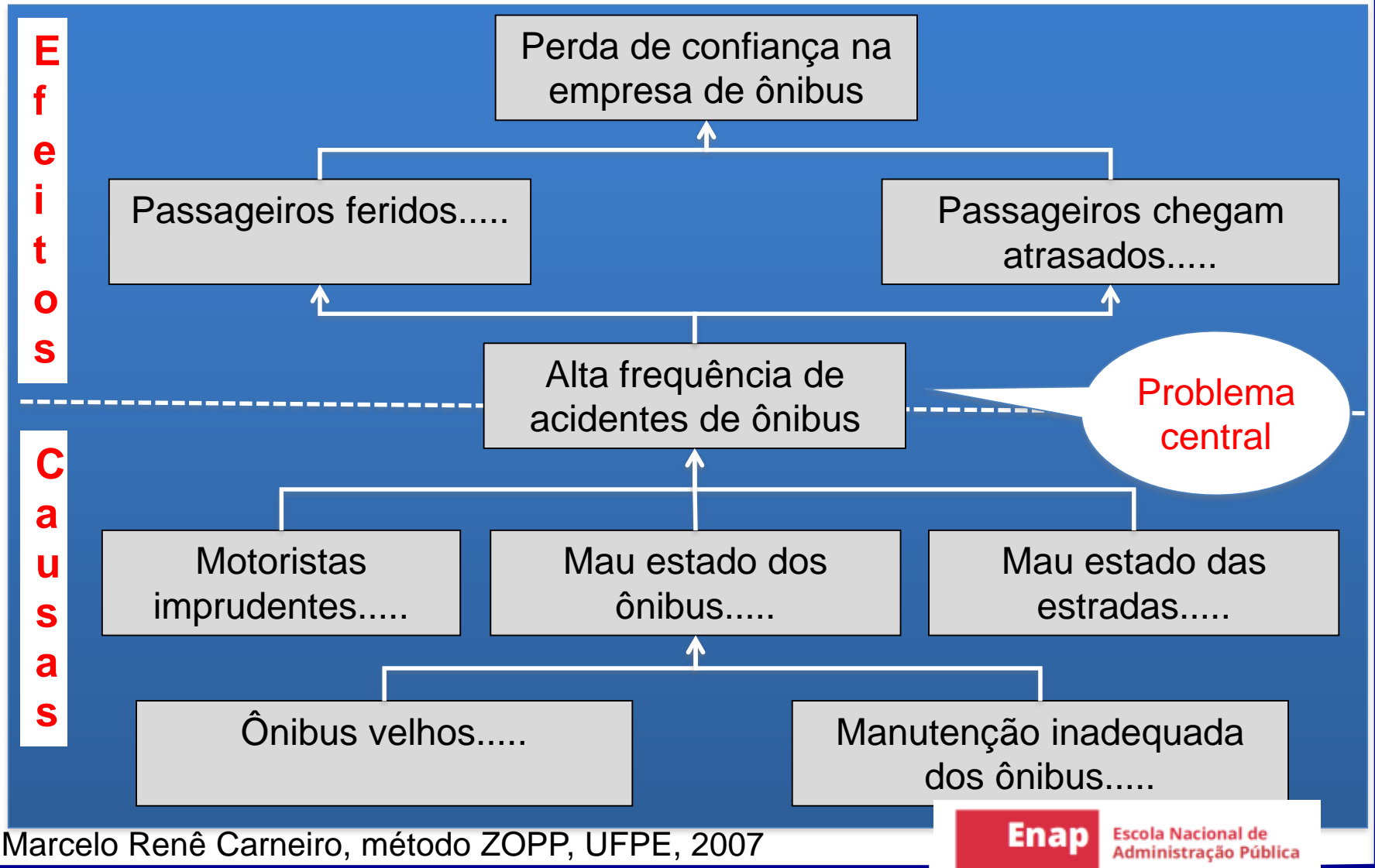


# Desenho da agenda estratégica: momento normativo

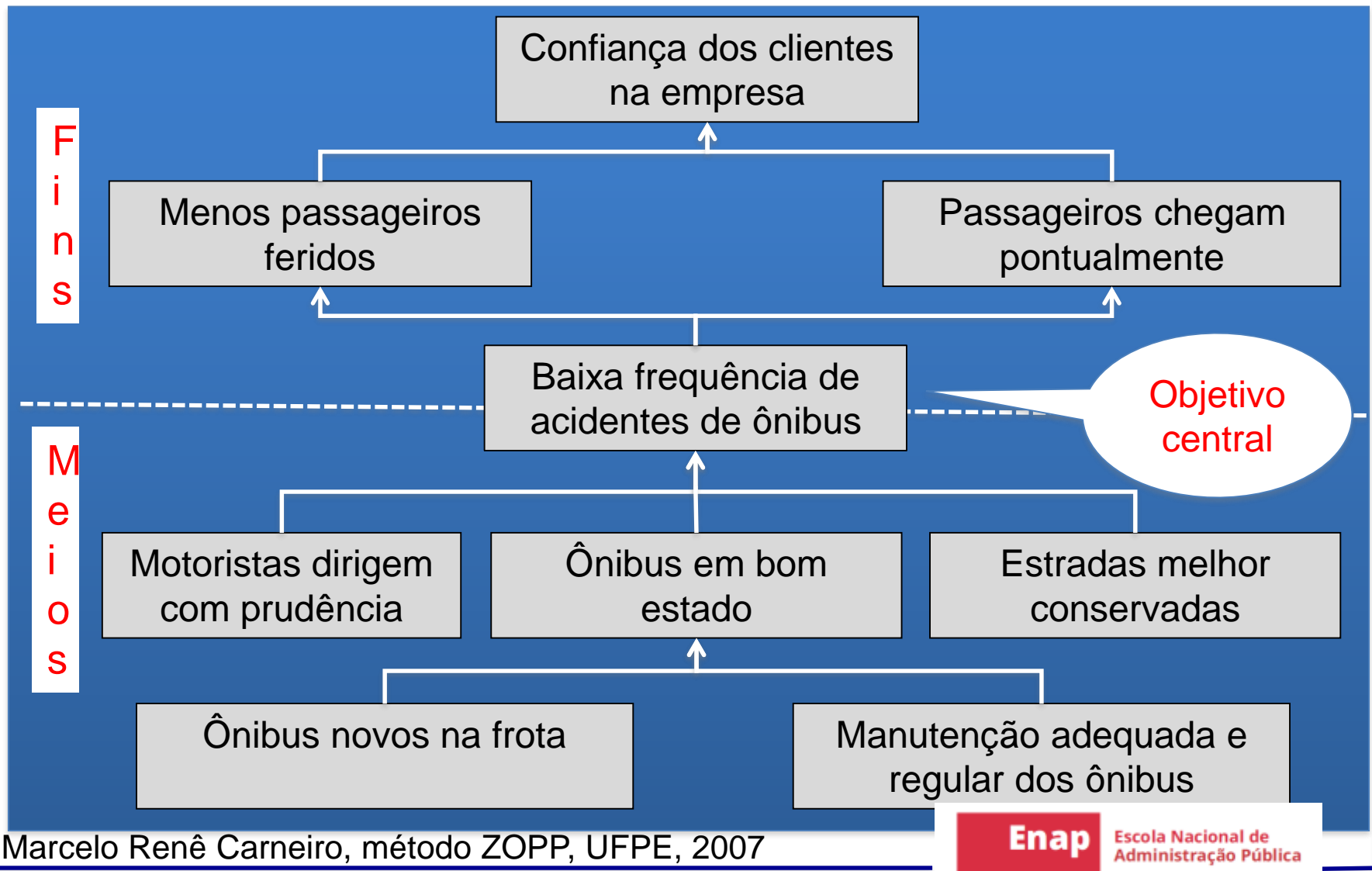
---

- ❑ **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 resultado 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

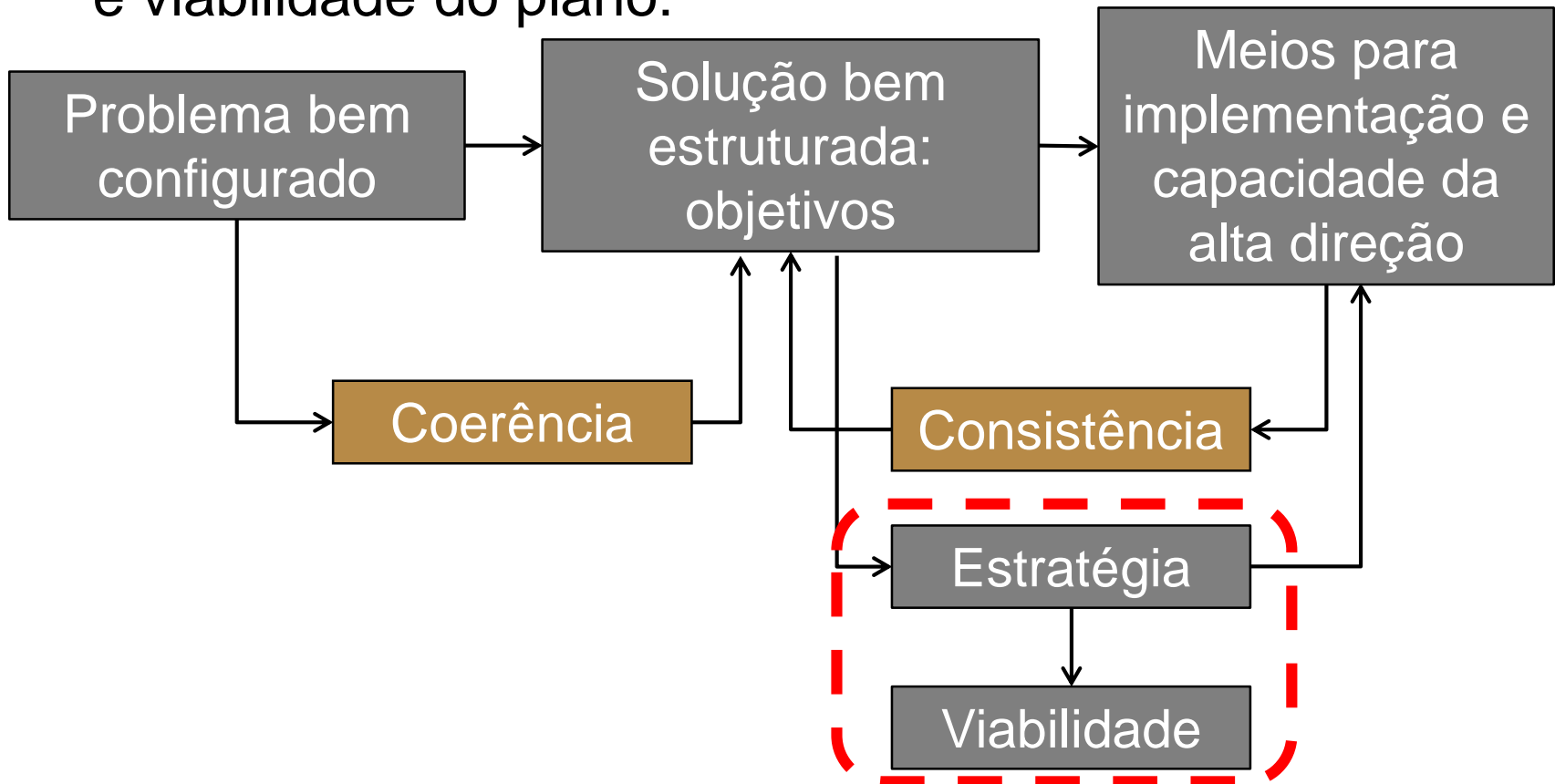
- ❑ A Matriz Lógica é o conjunto da obra, o programa ou mesmo um plano simples, apresentado de forma sistematizada e visualmente inteligível dos objetivos e os **resultados** a que se propõe.

## 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?

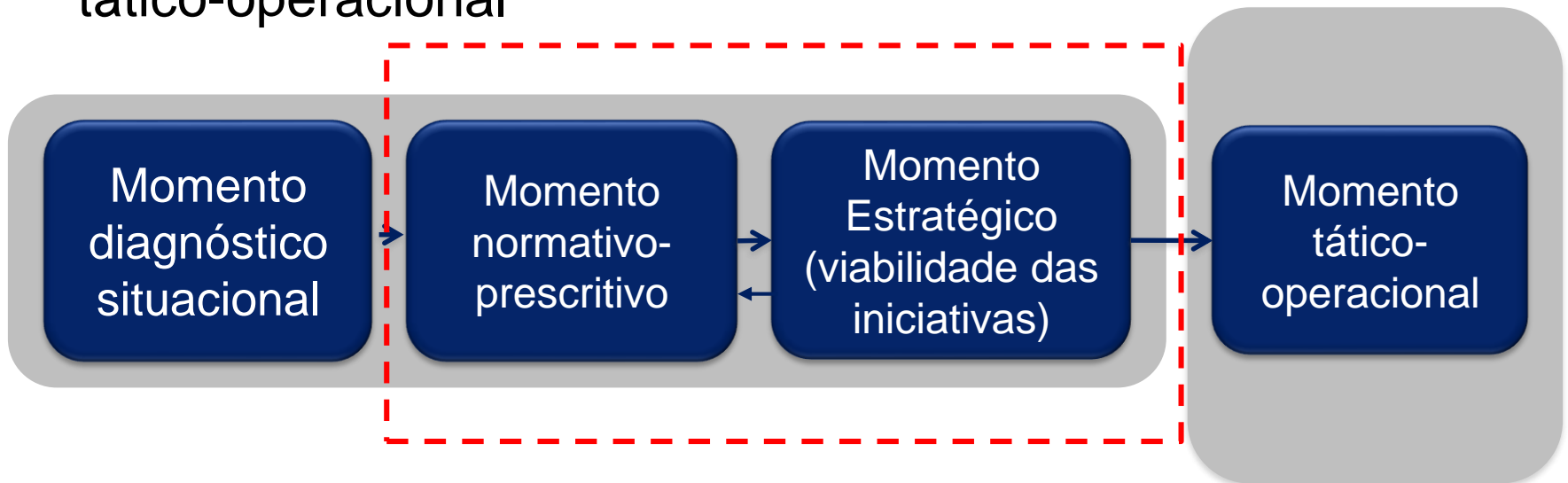
---



## 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

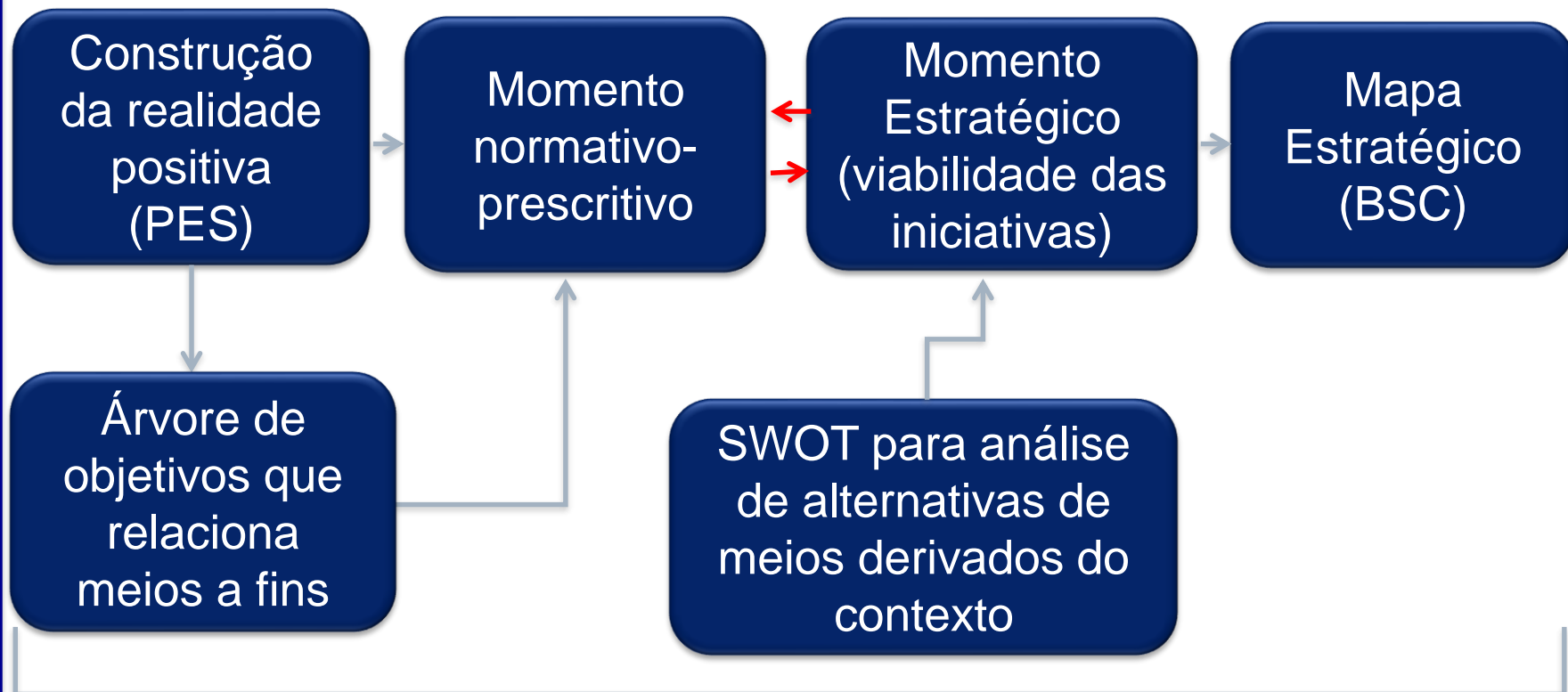


- ❑ Preparar a organização significa selecionar dois tipos de **iniciativas estratégicas**:
  - Iniciativas para a **geração de entregas** (cadeias de valor)
  - Iniciativas para **melhorar o desempenho da cadeia de valor**



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

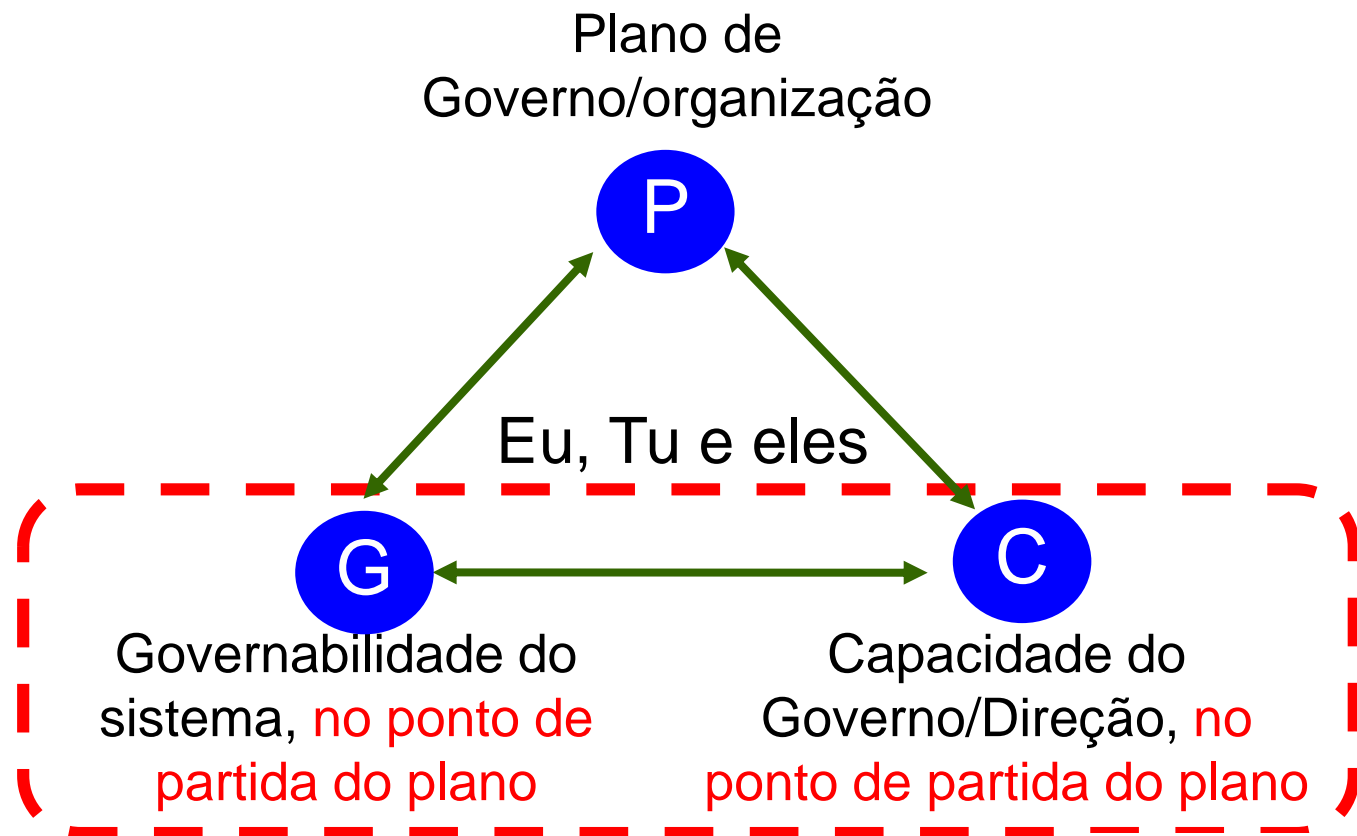
- Numa vasta diversidade de metodologias de planeamento e gestão, sugere-se por ex. **três metodologias combinadas**



Fase de elaboração do momento estratégico  
(viabilidade das iniciativas)

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

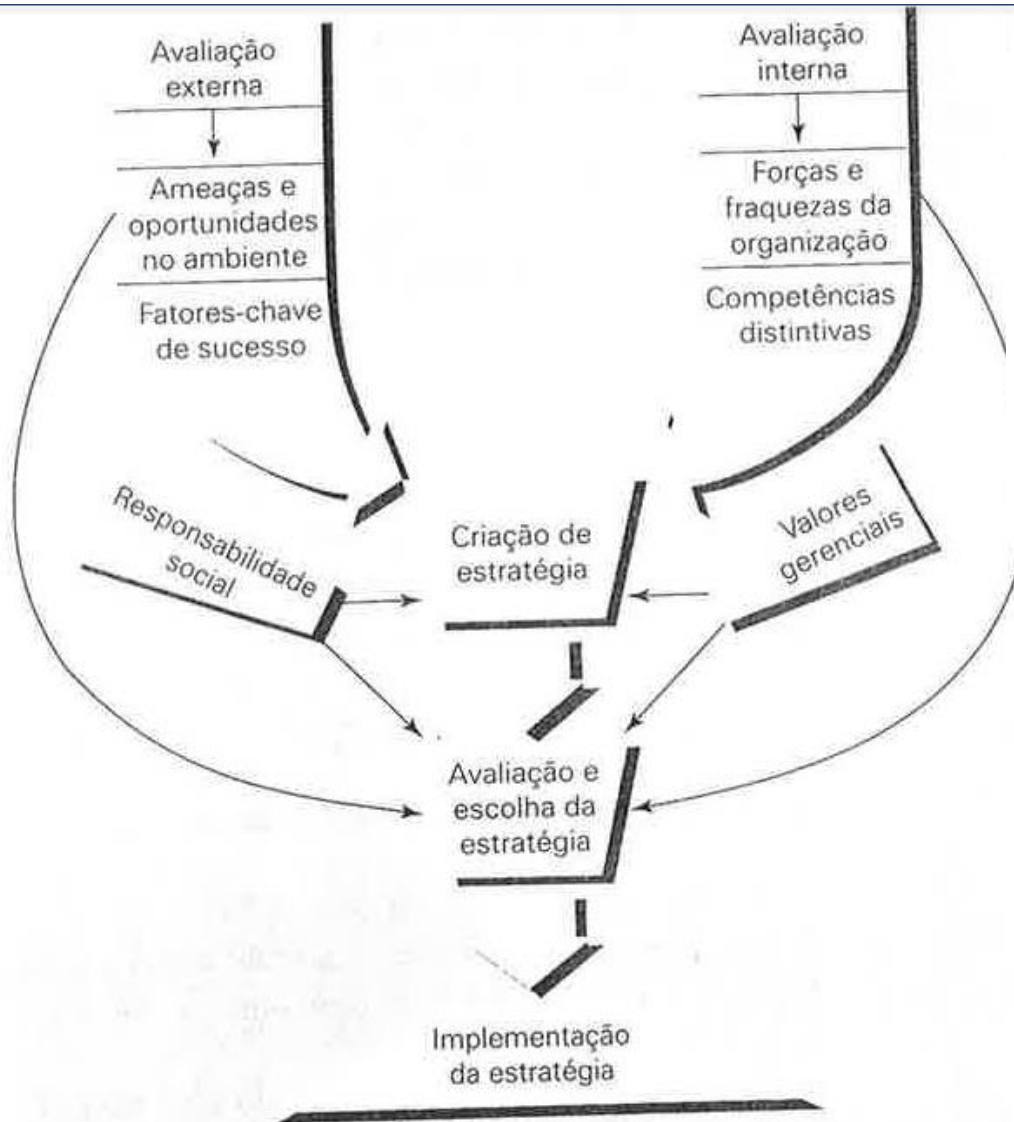
- ❑ **Momento estratégico** - Trata de analisar a **viabilidade do plano** no seu ponto de partida: recursos necessários a implementação e construção de **viabilidades das ações**:



# 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. **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

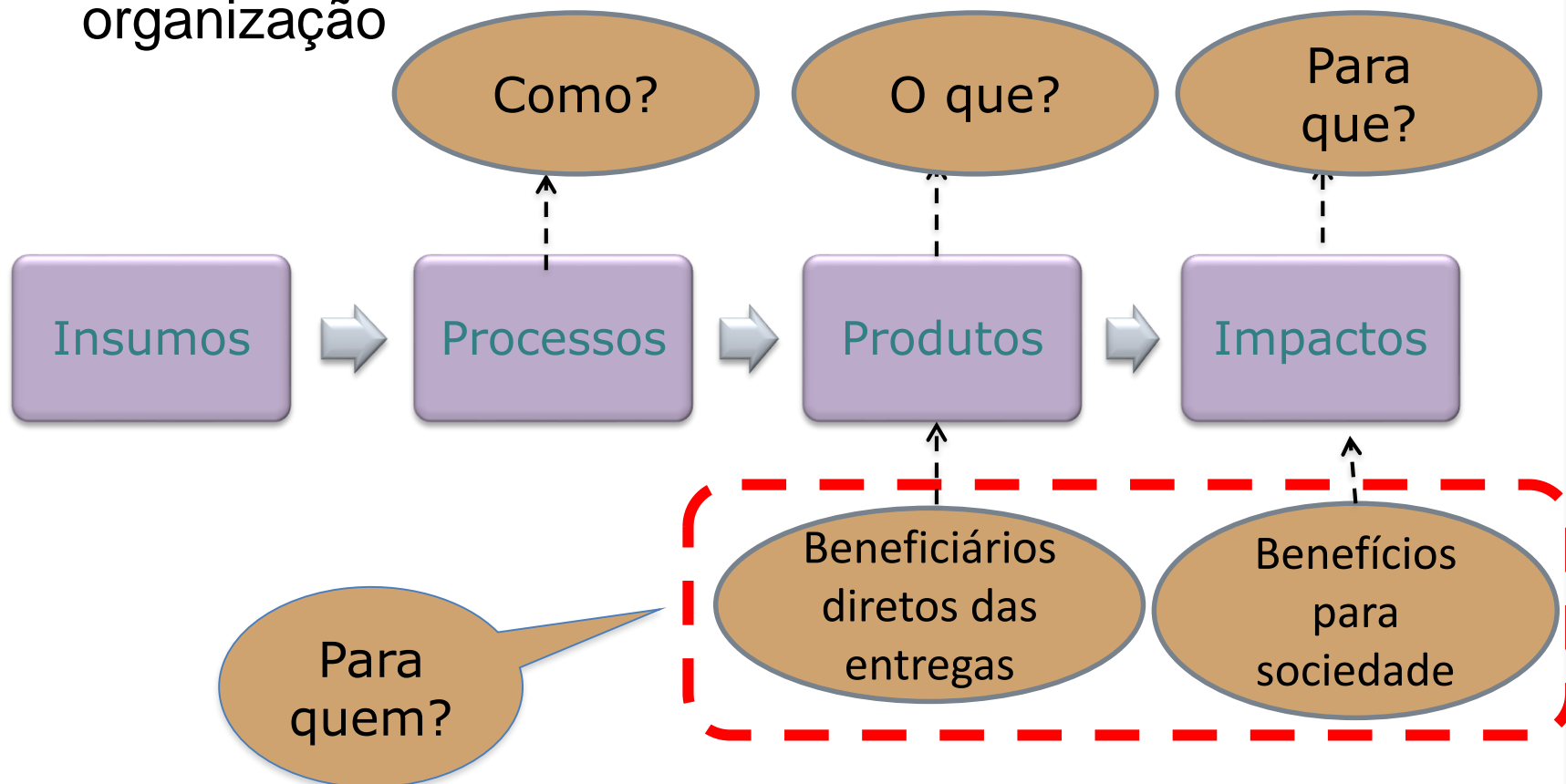
---

## 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)

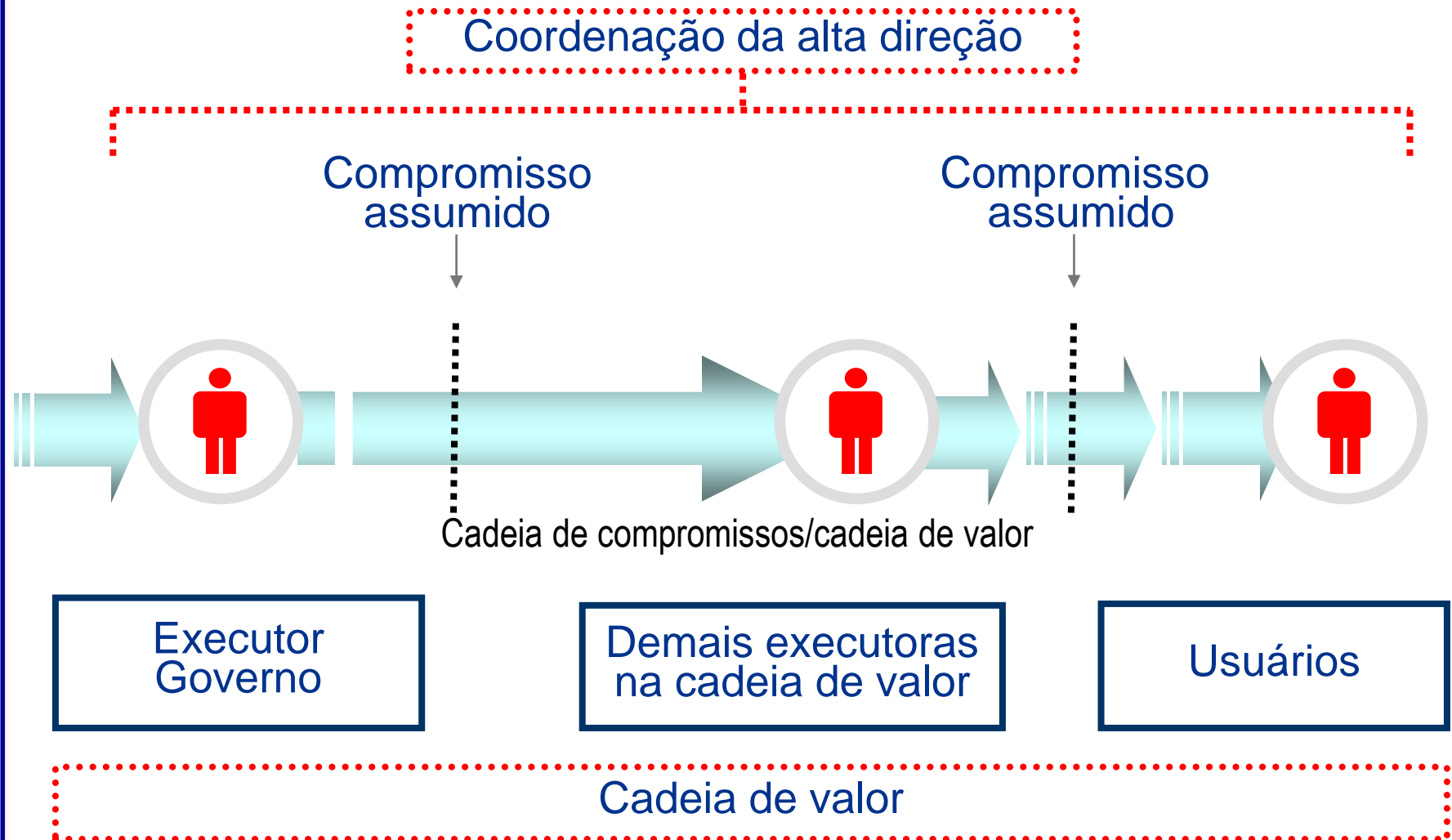
# Definição da estratégia do plano: viabilidade na perspectiva das pessoas

---

## 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

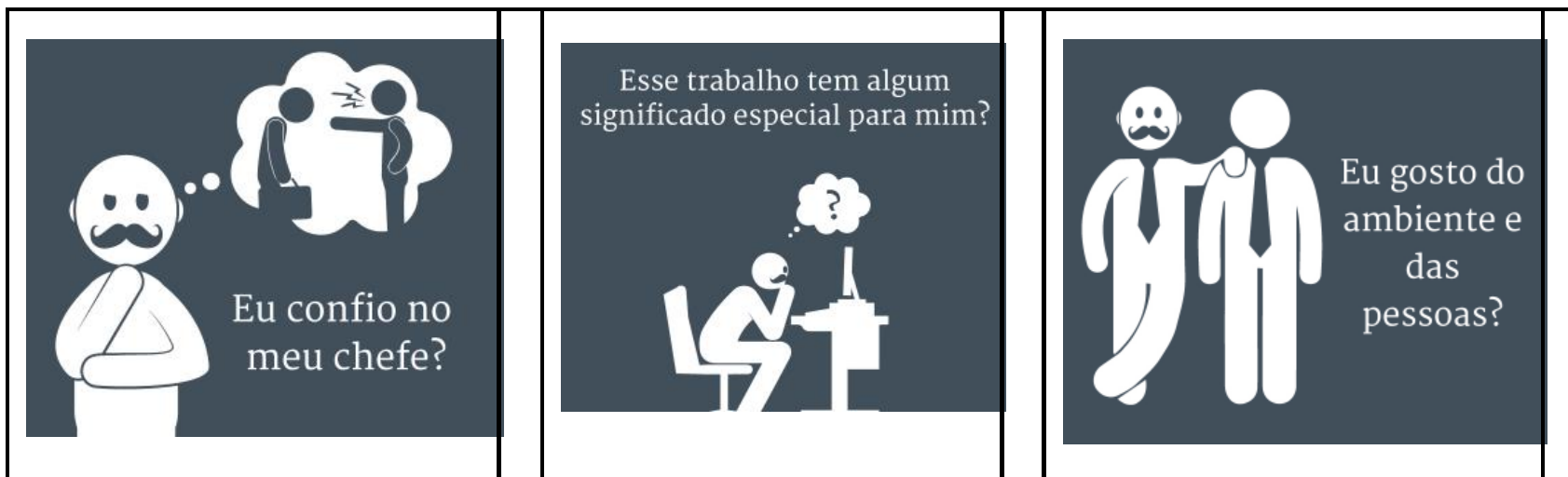
- ❑ **Gestão de Pessoas**, voltada para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, pactuados com os servidores, 2 eixos de atuação:
  - **Alinhamento de competências e habilidades** disponíveis ou a contratar e do seu desenvolvimento para alcançar os objetivos estratégicos da organização
 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



?

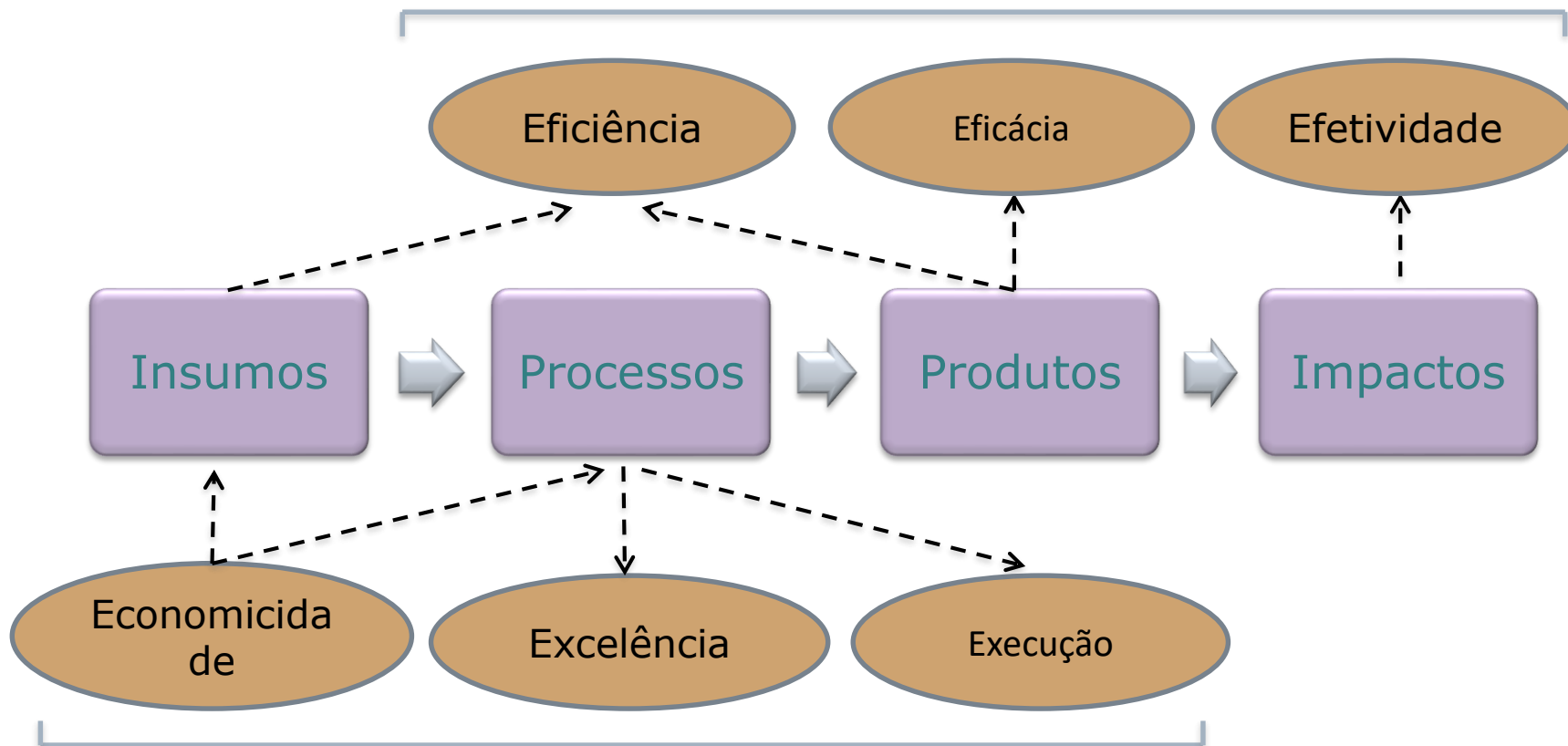
# Modelo de monitoramento e avaliação de esforços e resultados: alinhamento de esforços

---

- 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

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública



## 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?



# 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?

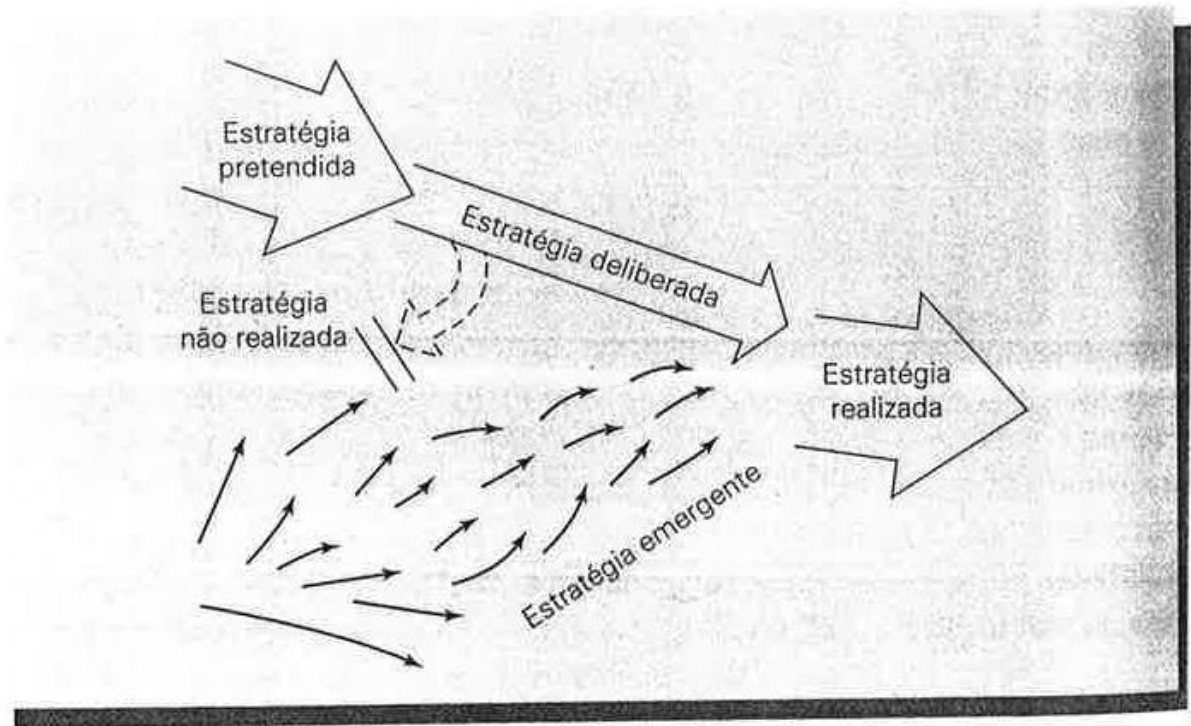
---

- ❑ **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)

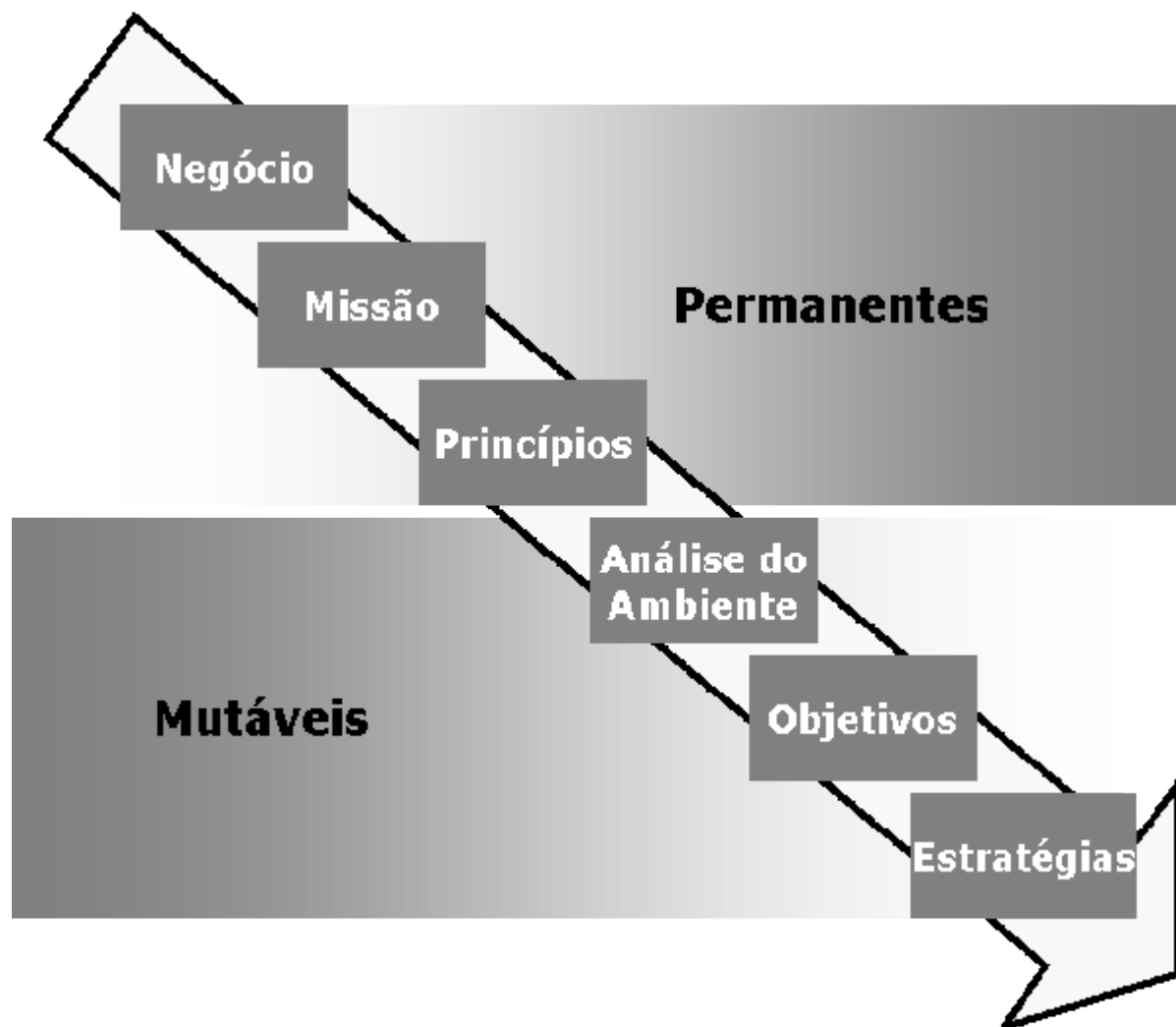
# Como gerir estrategicamente o dia-a-dia da organização?

## ❑ 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?

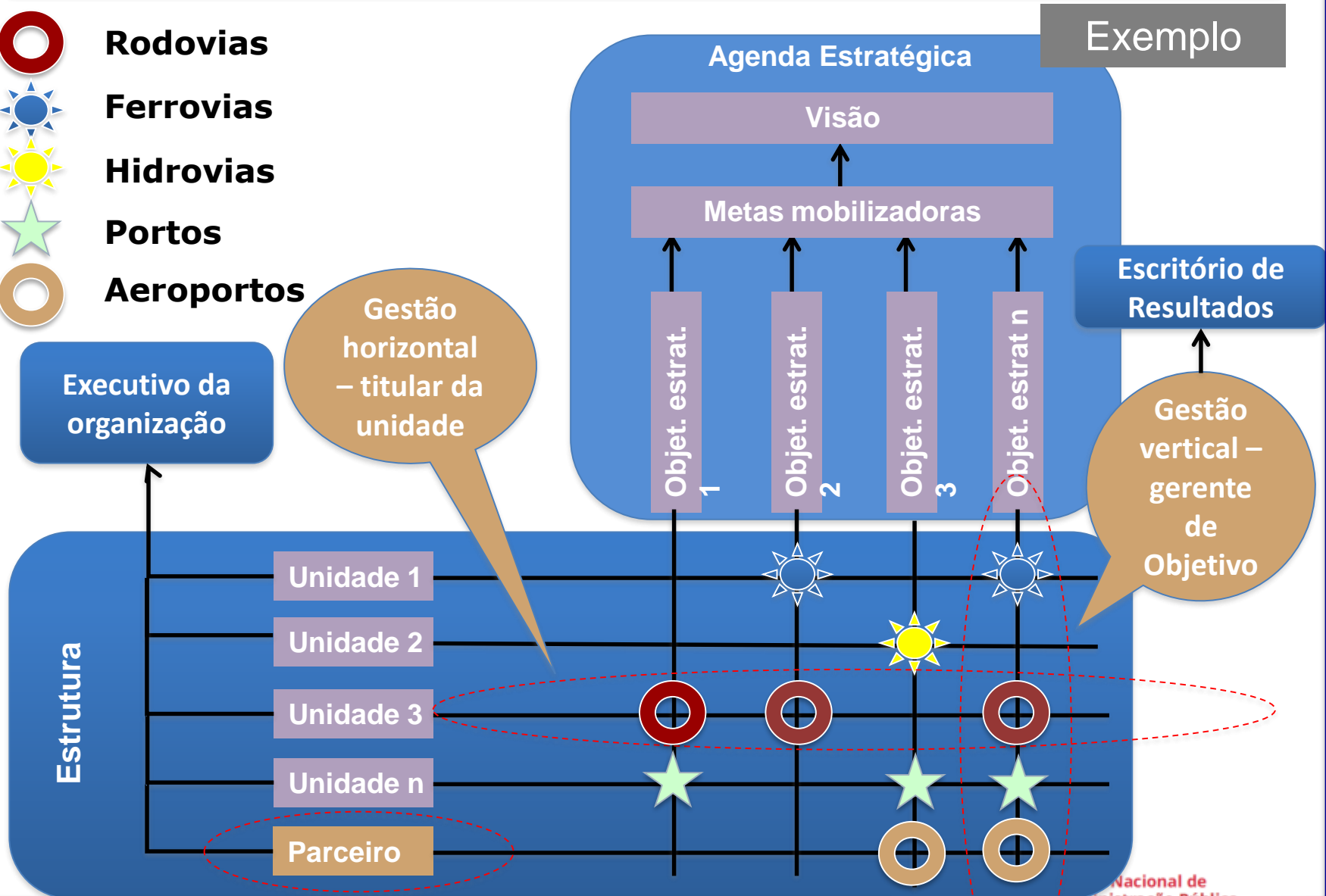
- ❑ Em **resumo**, a **Central de Resultados** é a **inteligência estratégica** para a implementação da Agenda Estratégica, tendo como referência o Mapa Estratégico e os demais 9 pontos de controle



\* 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
-  Hidrovias
-  Portos
-  Aeroportos



---

Gerenciamento estratégico ou planejamento intensivo em gestão: monitoramento e avaliação orientado para resultados

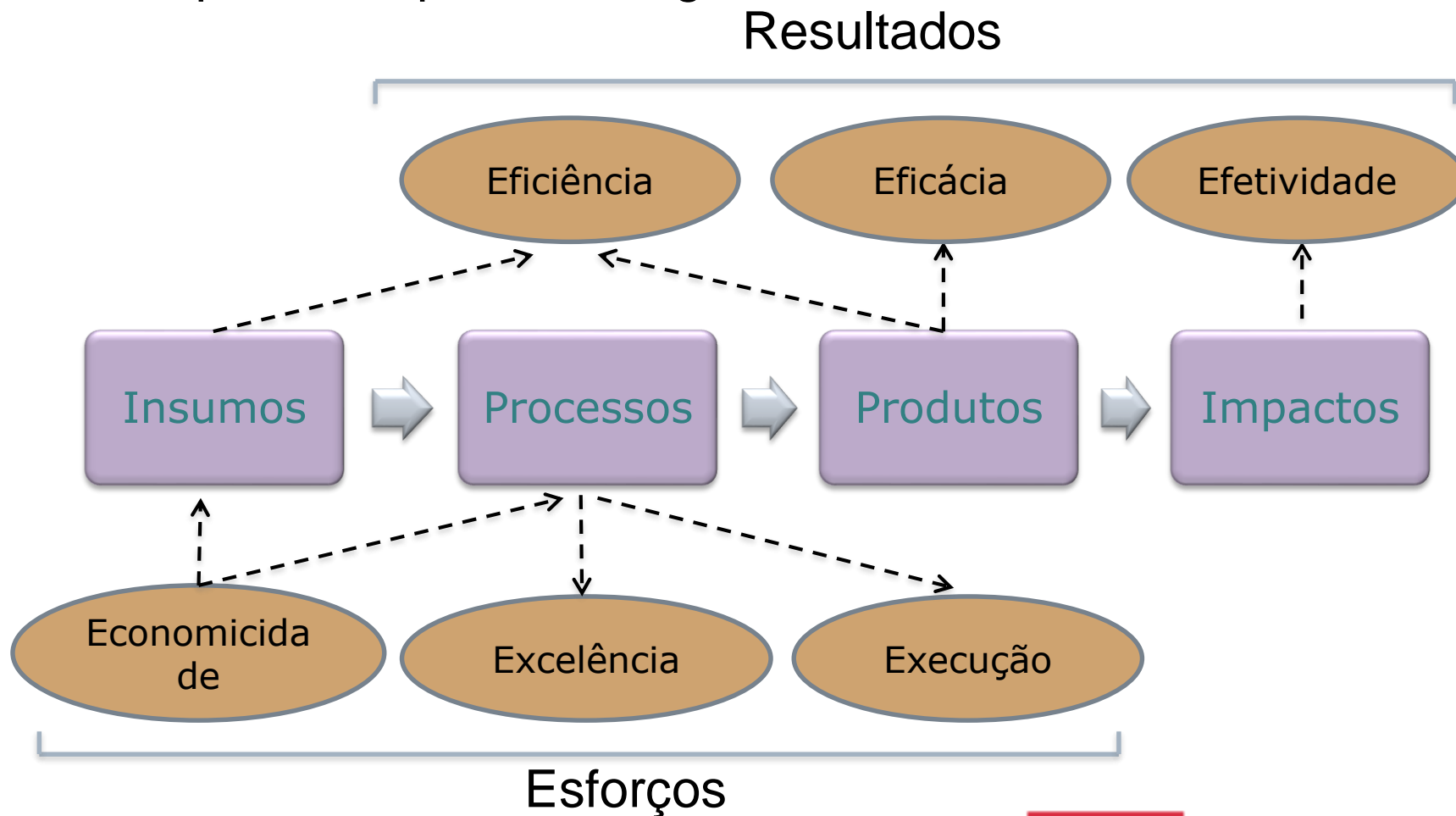
---



## Governança para resultados Parte 4

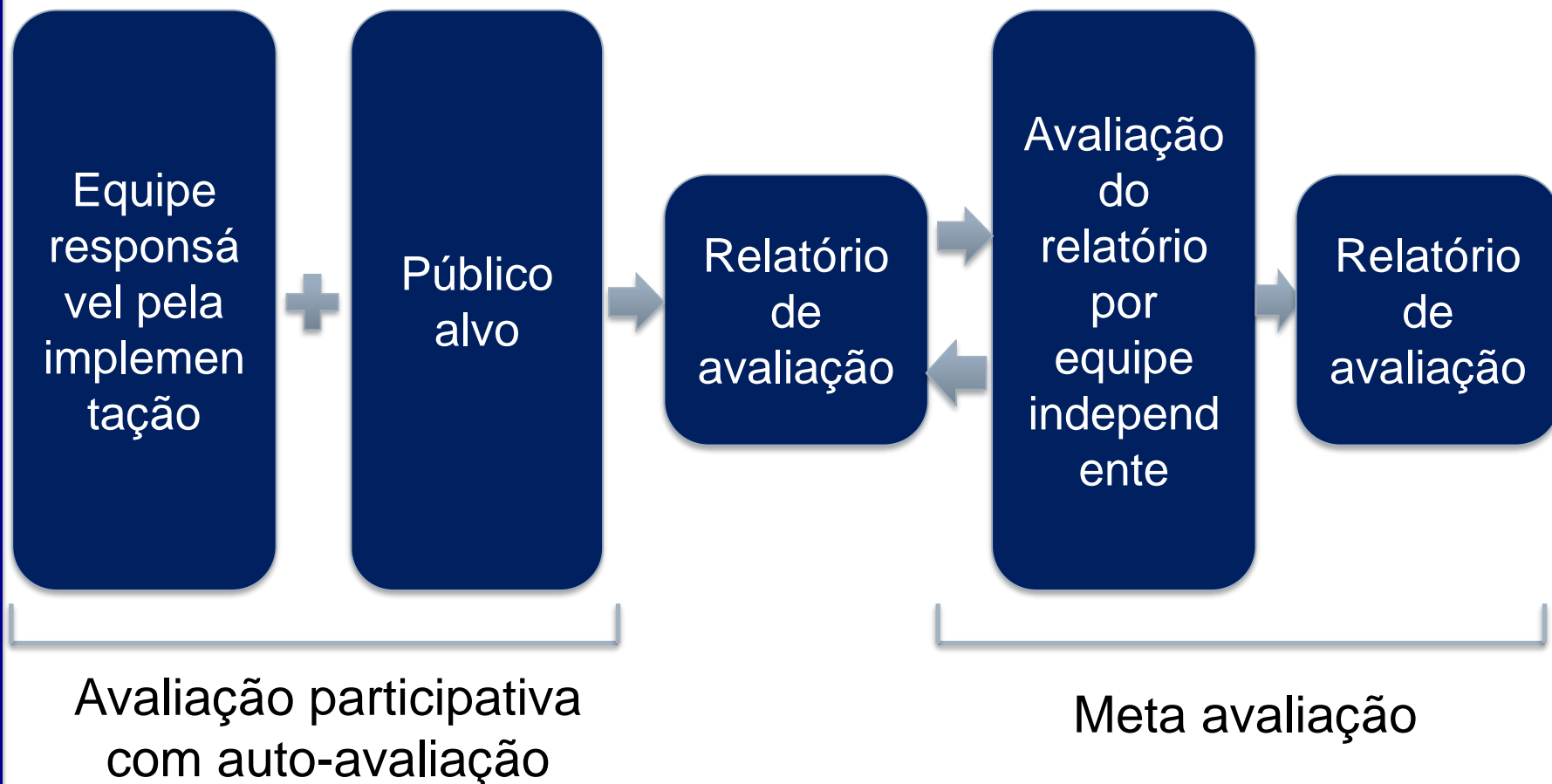
# Conceitos e métodos de monitoramento e de avaliação na gestão para resultados

- ❑ 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](mailto:Ariel.pares@gmail.com)  
(61) 9282-3237