

Projeto de Modernização da Gestão Pública do Governo do Rio Grande do Norte

Curso de Gestão para Resultados com foco em processos

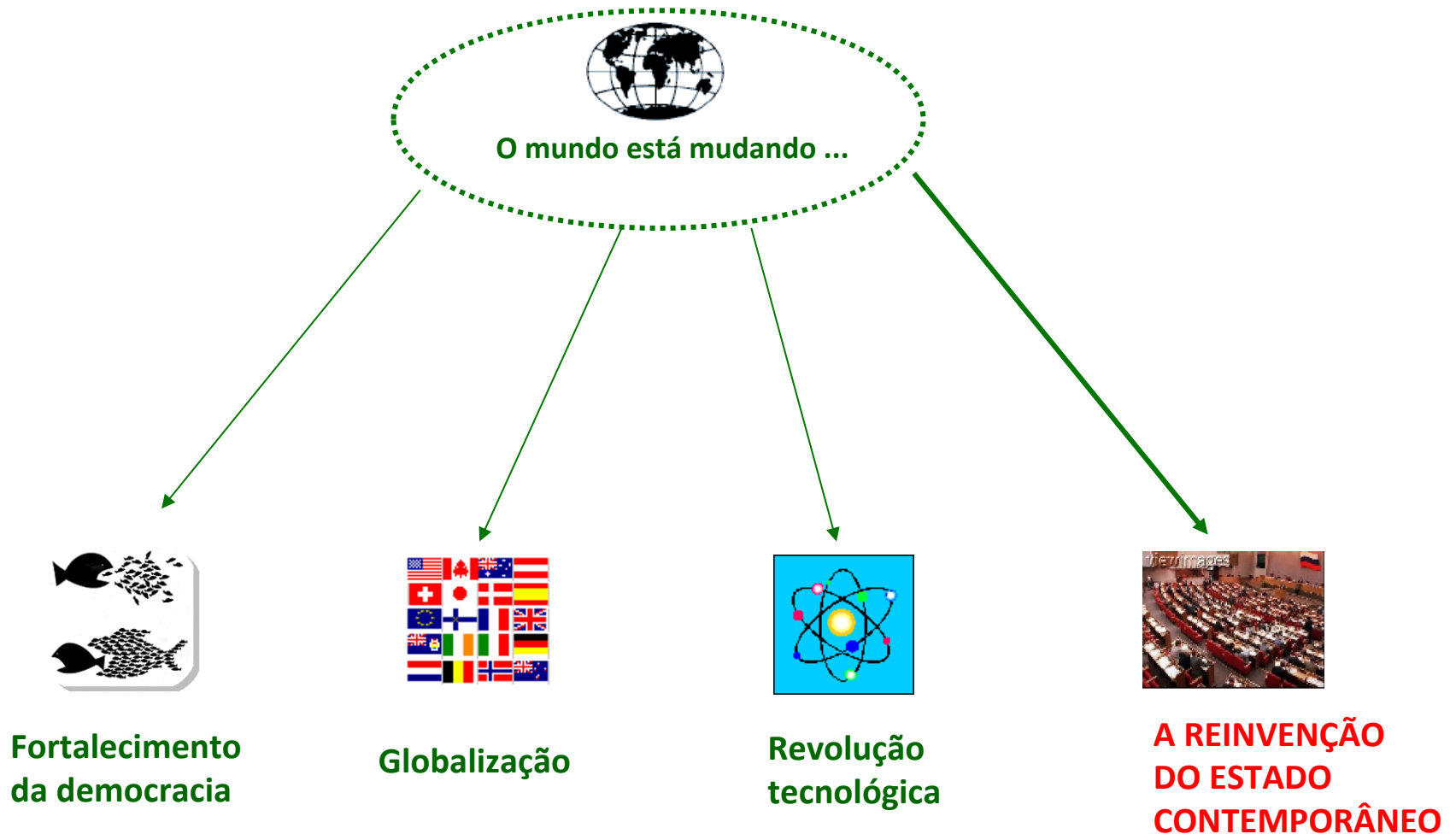


Nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia...

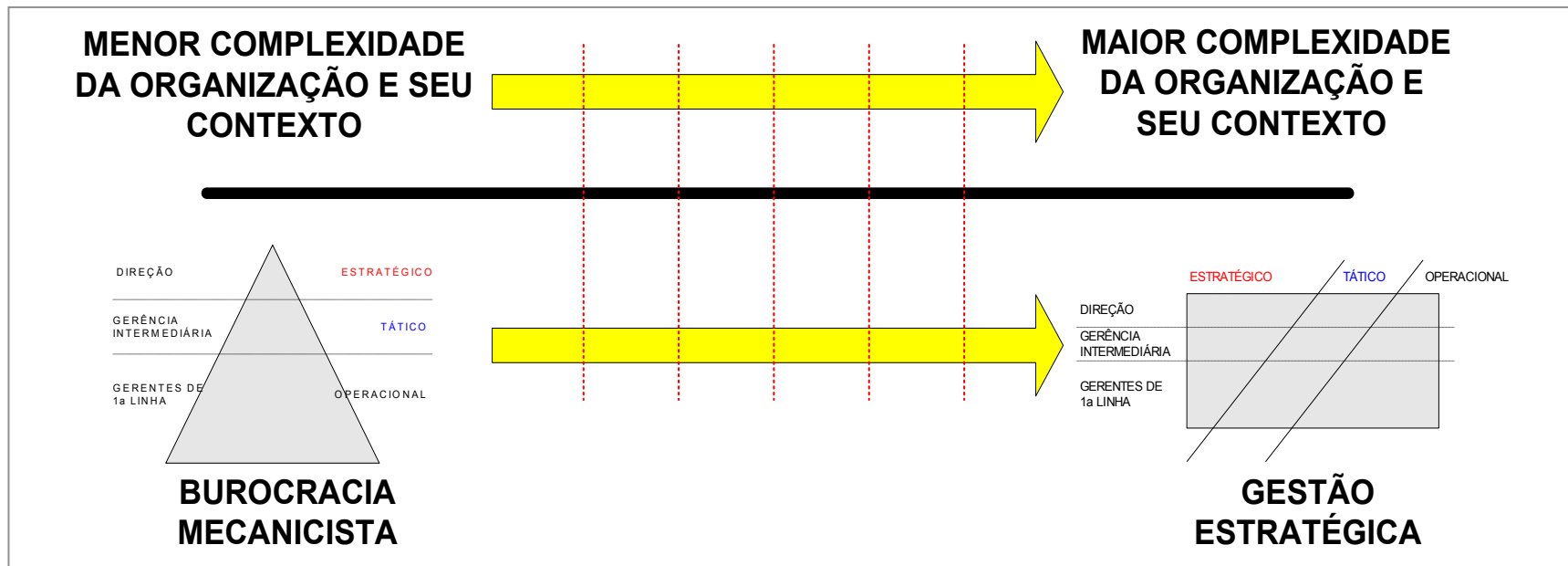
Quais foram as principais mudanças vivenciadas nos últimos anos?

- tecnologia
- meio ambiente
- cidades
- relacionamento
- trabalho
- Lazer, turismo

Nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia...



Evolução das organizações



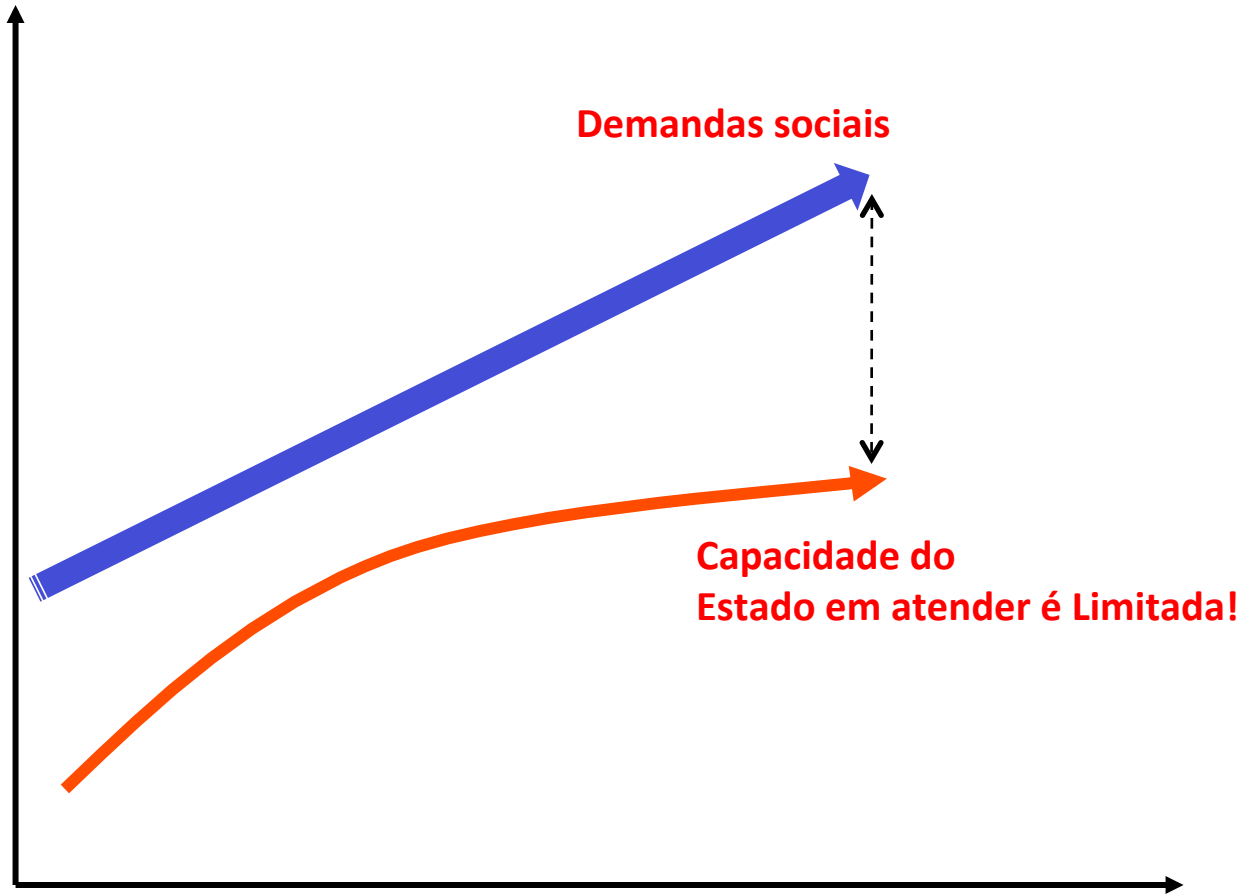
BUROCRACIA MECANICISTA

- Fragmentado
- Auto-orientado
- Conformidade normativa
- Comando controle
- Rígido
- Foco no operacional

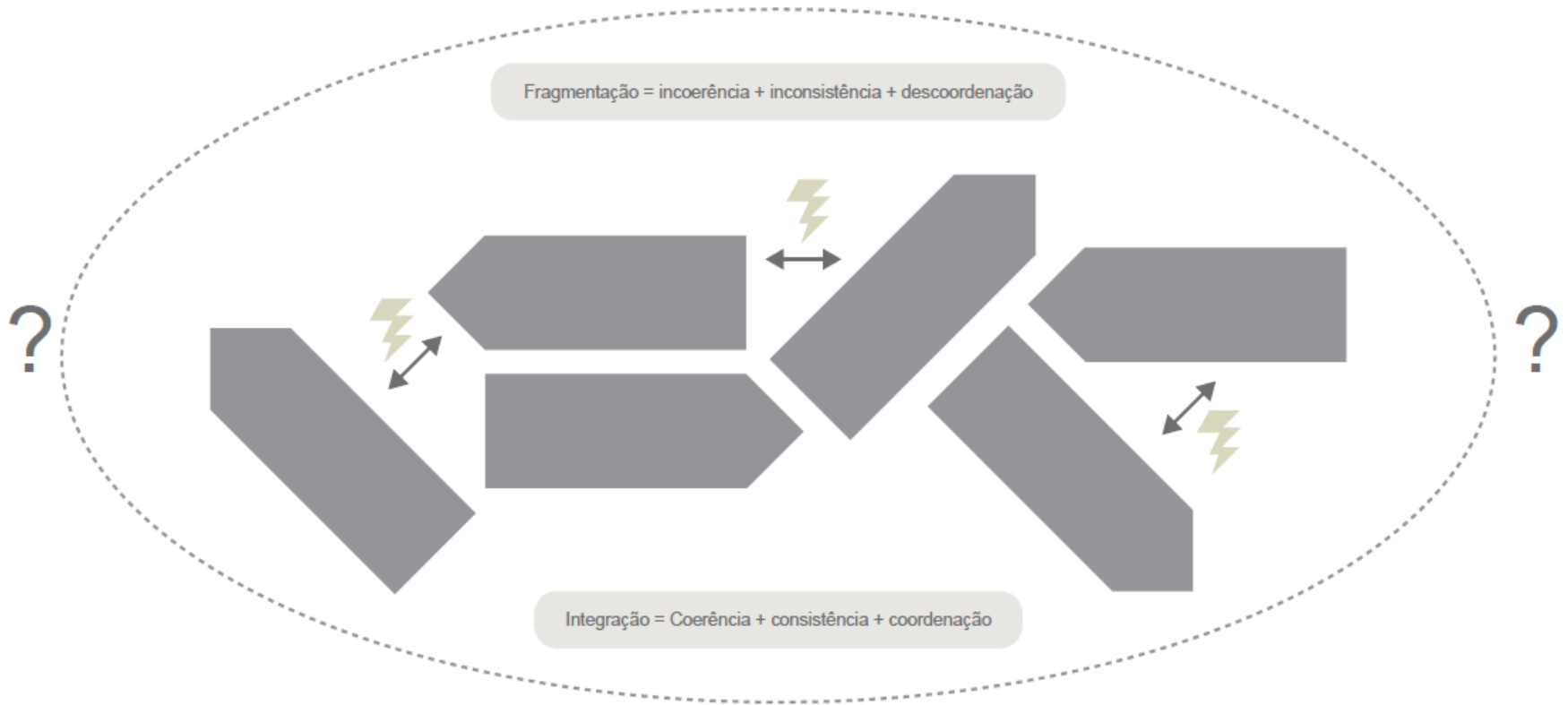
GESTÃO ESTRATÉGICA

- Integrado
- Foco no cliente
- Orientado para resultados
- Relacional
- Flexível
- Foco no estratégico

Evolução da administração pública



O principal desafio: fragmentação



Por que os resultados não acontecem?

- Falhas de formulação (coerência, legitimidade, foco etc.)
- Agendas concorrentes, desintegradas
 - Urgências
 - Pressões laterais
 - Outros interesses e visões...
- Falta de clareza, comunicação e conhecimento da agenda
- Falta de comprometimento da liderança e das equipes executantes

Por que os resultados não acontecem?

- Cultura procedimental alienante e ausência de visão holística
- Estruturas fragmentárias, redundantes ou insuficientes
- Métodos gerenciais com espectro de análise limitado
- Competição predatória entre as unidades
- Jogos de poder, idiosincrasias
- Recursos insuficientes (\$, pessoas, informações etc.)

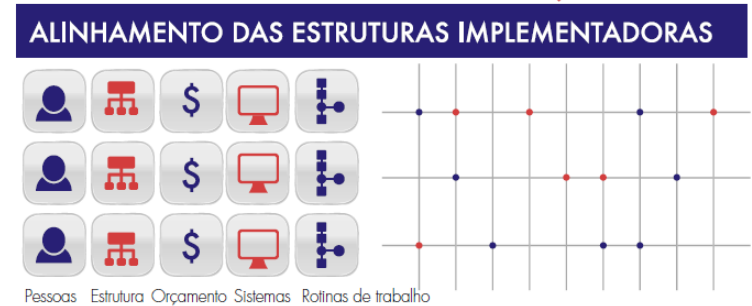
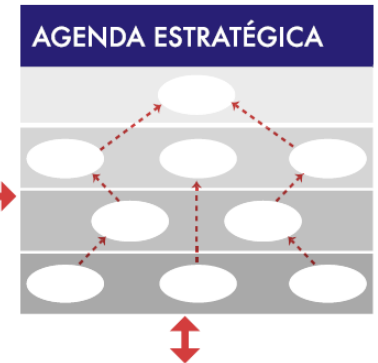
Construindo um modelo de Governança para Resultados



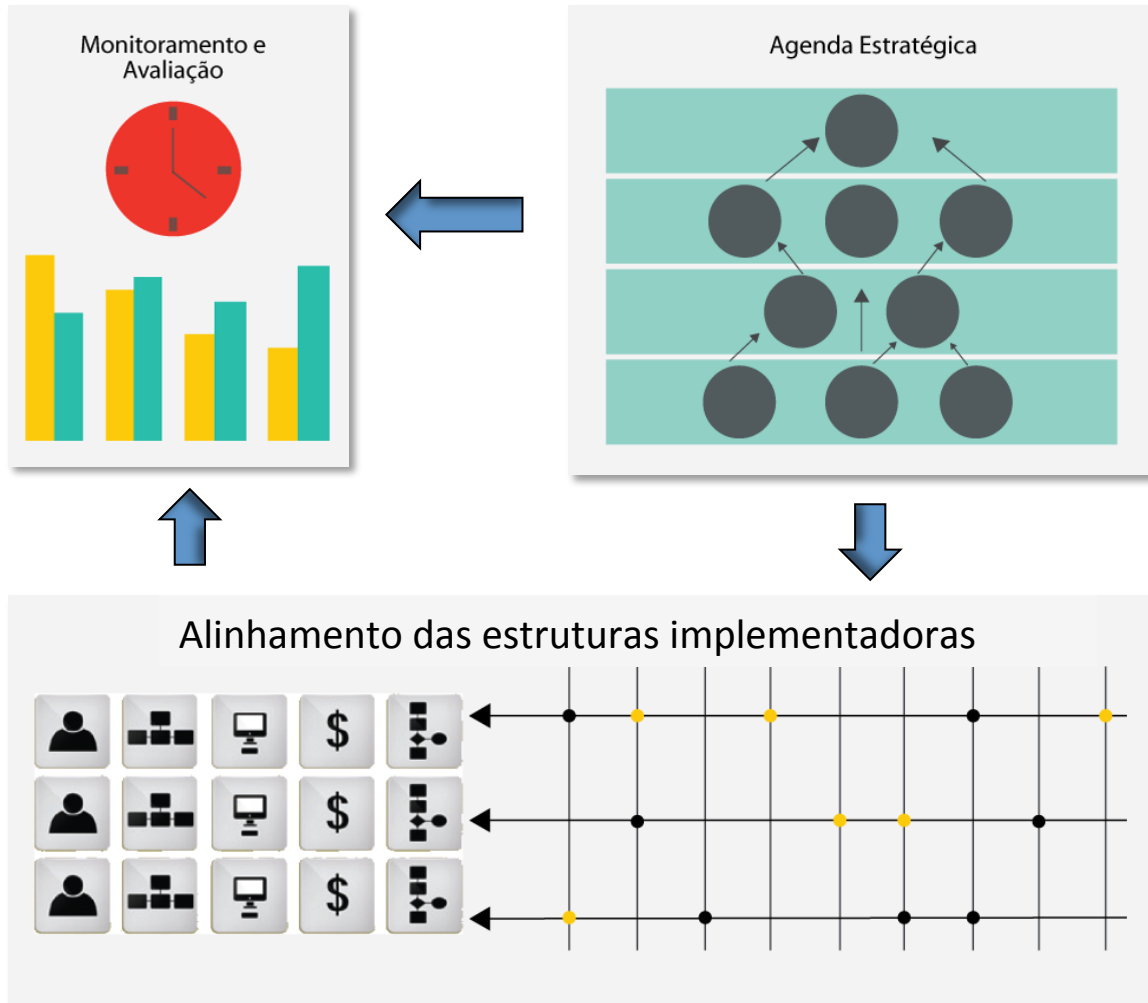
“Gerenciando nas bordas” para obter desempenho superior



Alinhando a Estrutura Implementadora

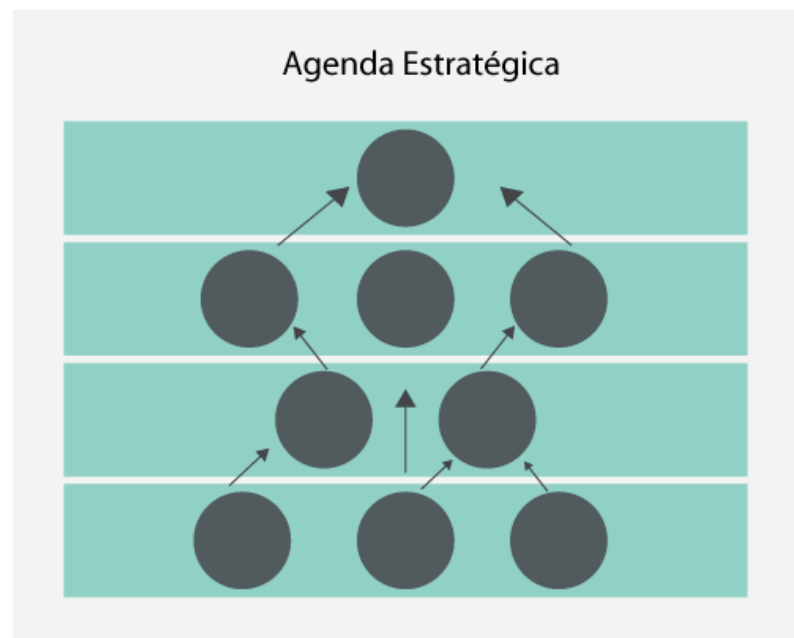


Governo Matricial



A construção da Agenda Estratégica

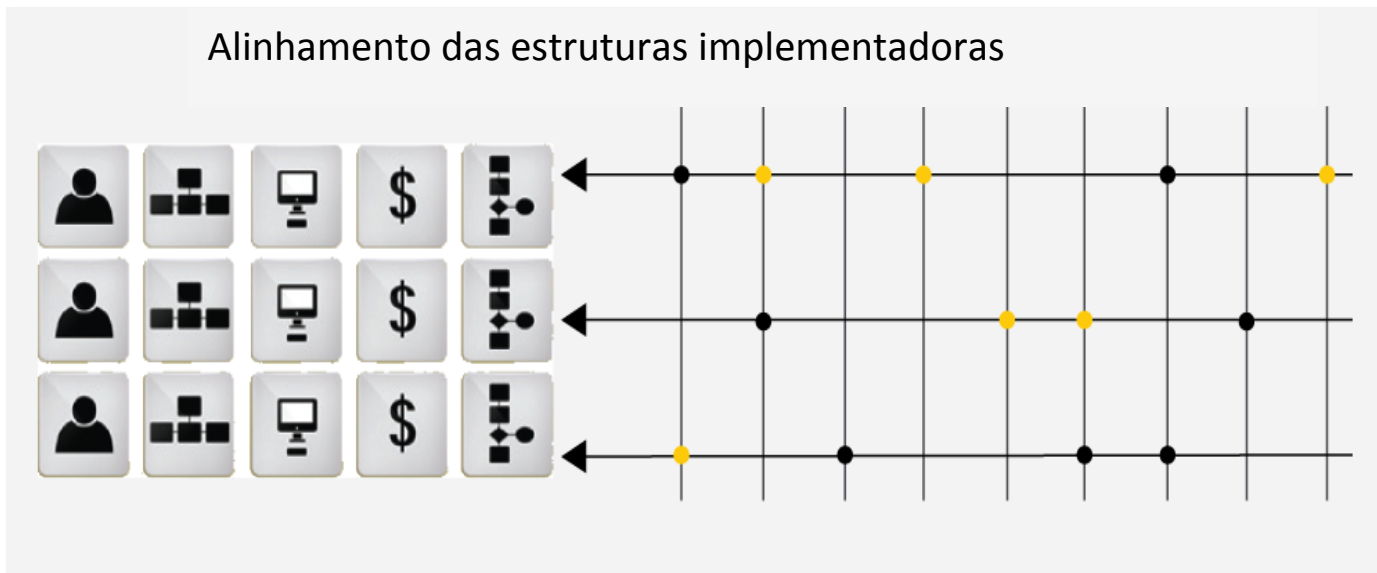
- Definições de **propósito** (visão, missão, valores, diretrizes) dos **resultados** (indicadores e metas) e da **forma de alcançá-los** (planos de ação)
- Envolve definições de longo e curto prazo
- Requer mobilização, promoção de consciência para resultado e desenvolvimento de capacidades das pessoas 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)



O alinhamento da estrutura organizacional implementadora

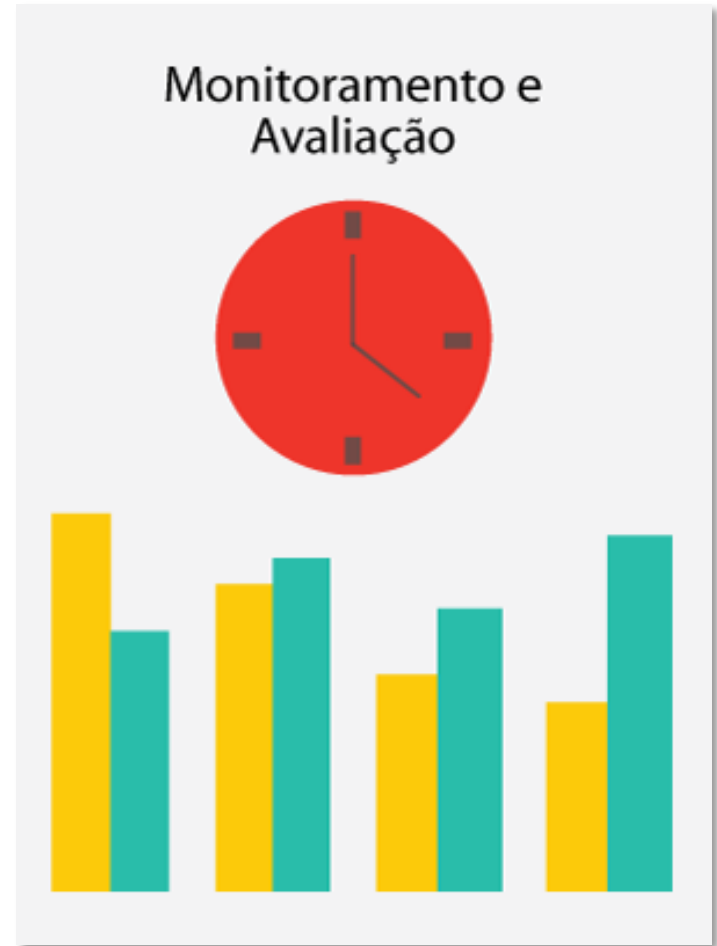
Envolve 2 tipos de arranjos:

1. Alinhamento de distintas unidades que contribuem para realizar cada elemento da estratégia, definindo as contribuições e as integrações necessárias
2. Alinhamento de cada unidade, avaliando e promovendo a prontidão para contribuir com diversas iniciativas estratégicas que as perpassam

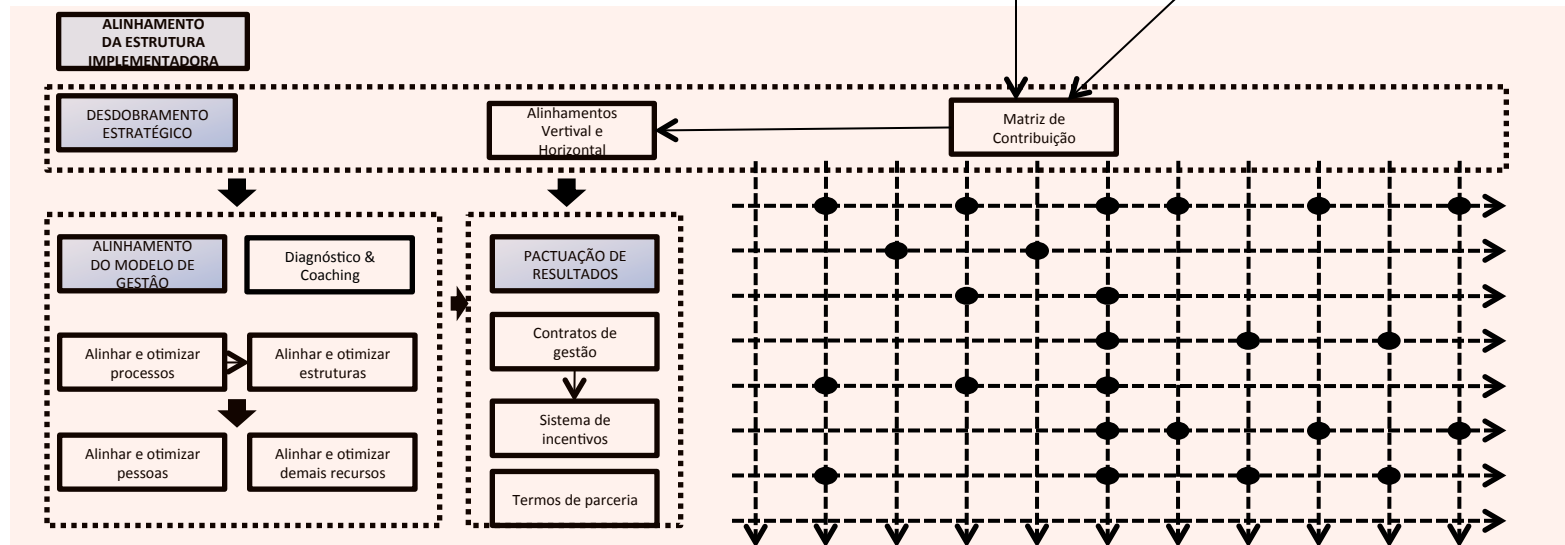
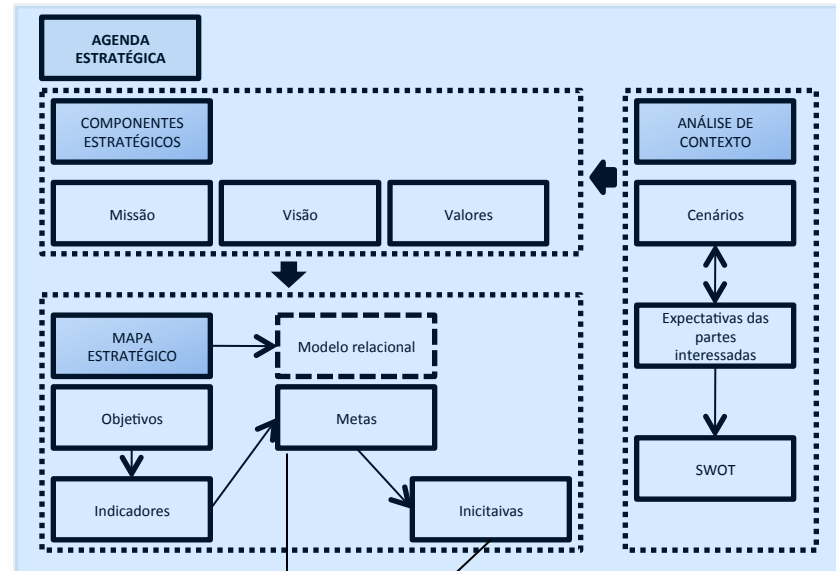
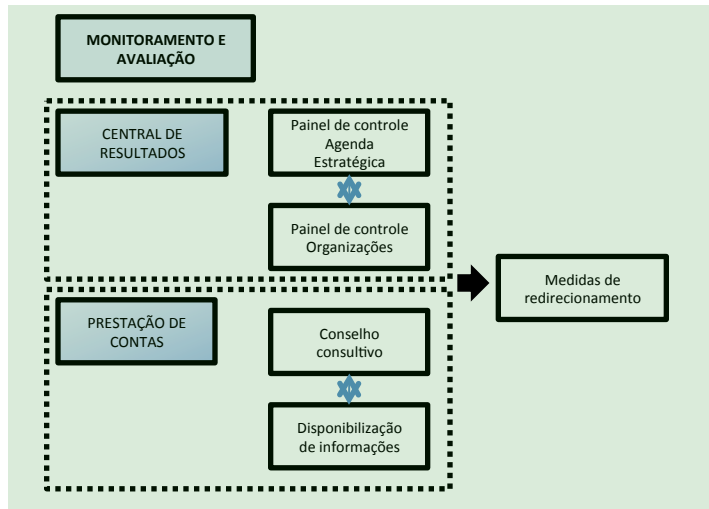


A Central de Resultados

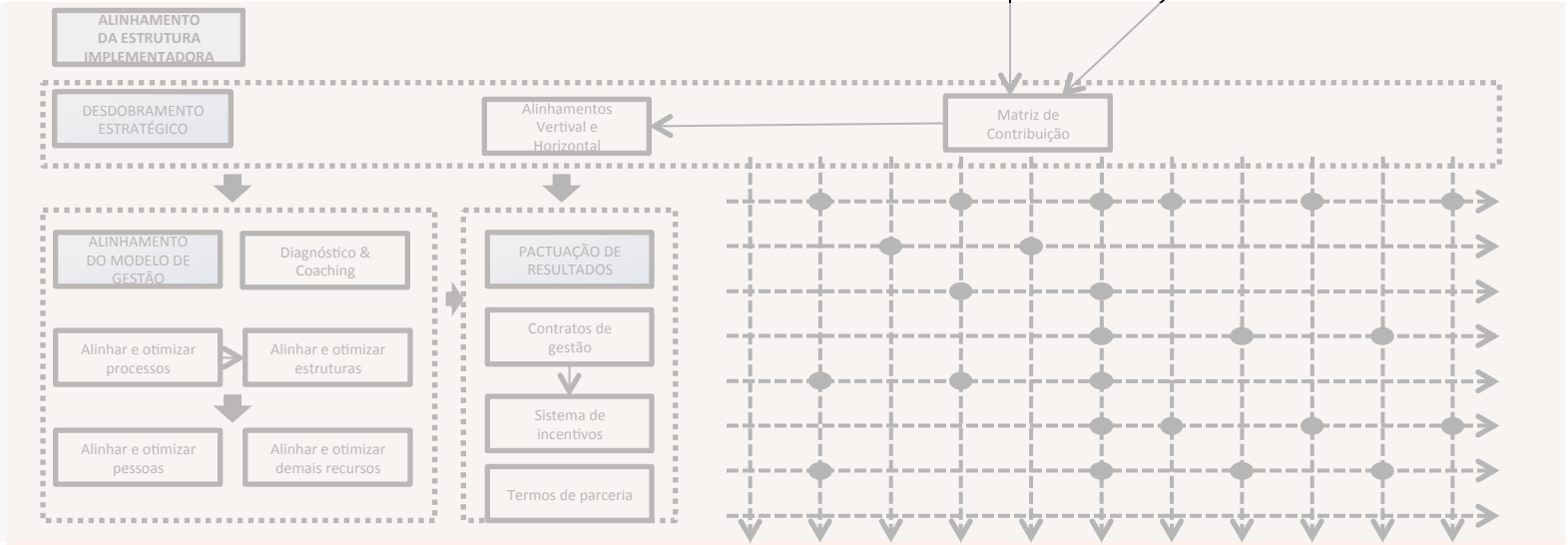
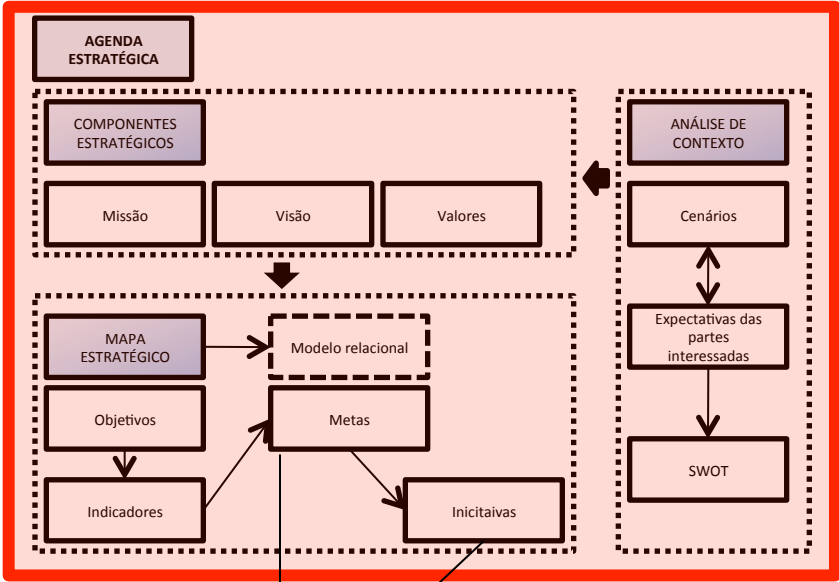
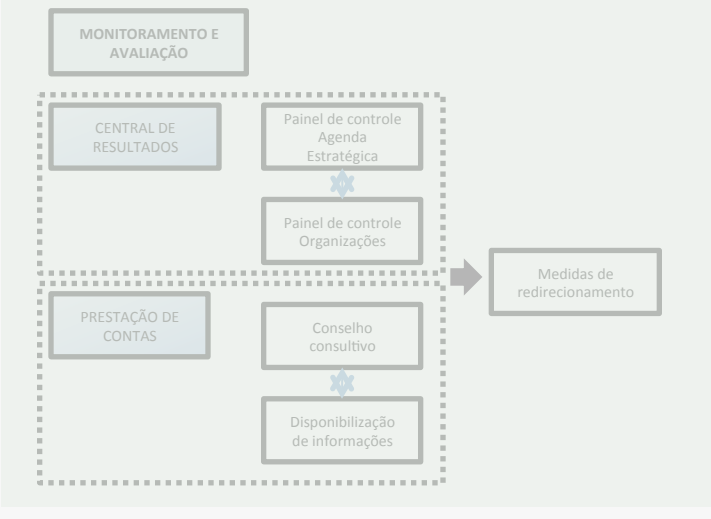
- Monitoramento e avaliação da realização da estratégia e a contribuição das unidades organizacionais nesta direção
- Subsídias decisões corretivas
- Instância de transparência, responsabilização e controle social
- Permite disseminar informações sobre o desempenho da organização



A implantação da Gestão Matricial para Resultados

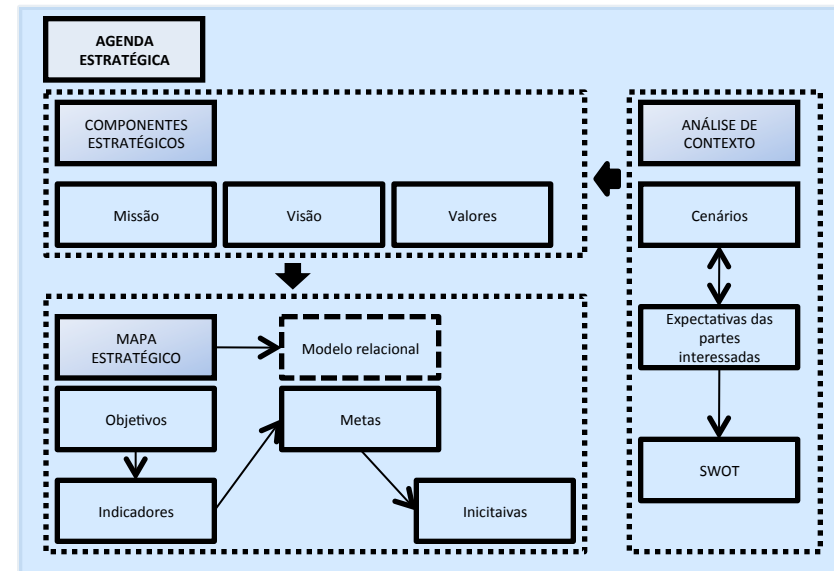


Estratégia



Construindo Agendas Estratégicas

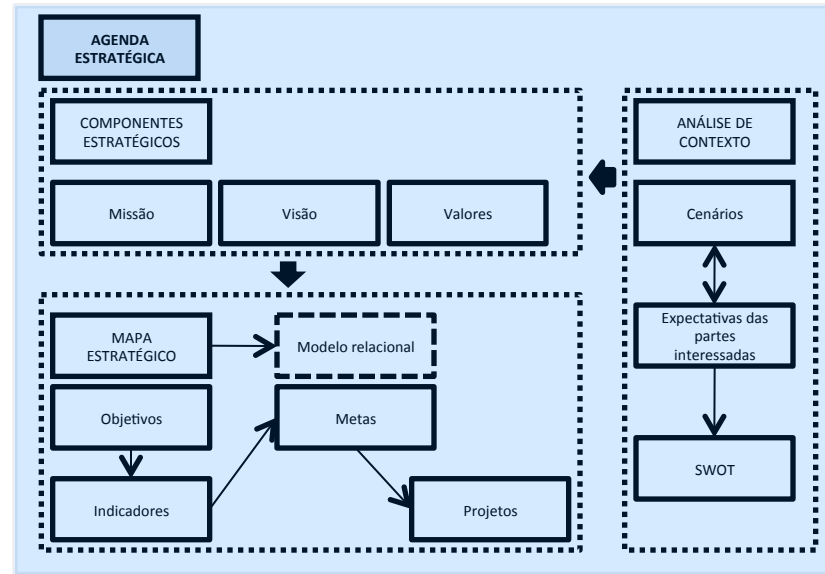
- Compreendendo o ambiente institucional
- Estabelecendo o propósito (missão, visão e valores)
- Construindo o mapa estratégico
- Modelando indicadores e metas
- Estabelecendo esforços de implementação



Estratégia & Setor Público

- O que é estratégia?
- Por que as organizações definem uma estratégia?
- Quais são as particularidades do setor público na definição de estratégias?

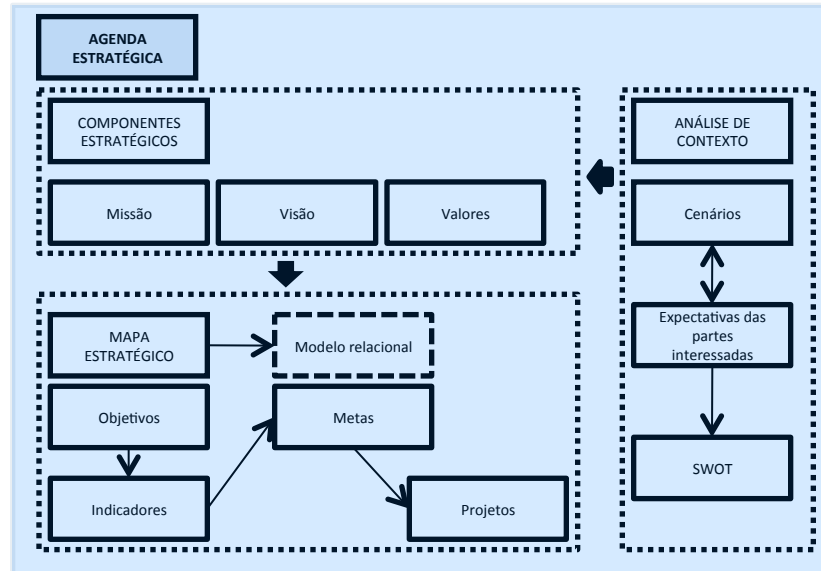
Estratégia: 2 Conceitos



“É o processo de **decisão** dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos.” (Anthony)

“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

Cenários



Se você pudesse fazer 3 perguntas sobre o futuro, quais seriam?



- 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

- Quais são as variáveis do ambiente externo que mais impactam o desempenho da organização?
- Quais são as possibilidades de comportamento dessas variáveis nos próximos 20 anos?
- O que faremos para mitigar/minimizar seu impacto e/ou aproveitar oportunidades?



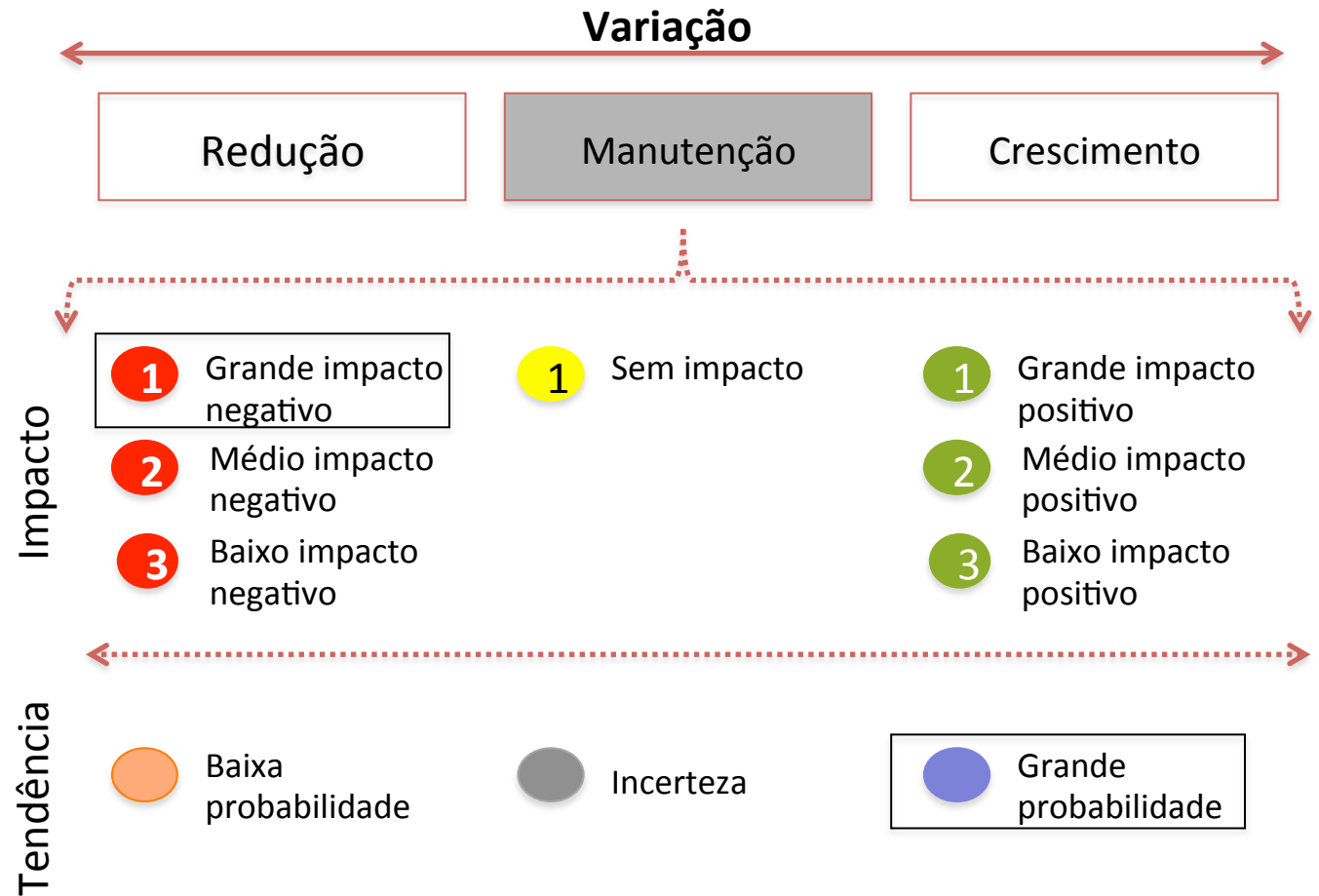
Formulando Cenários

Macroeconômico

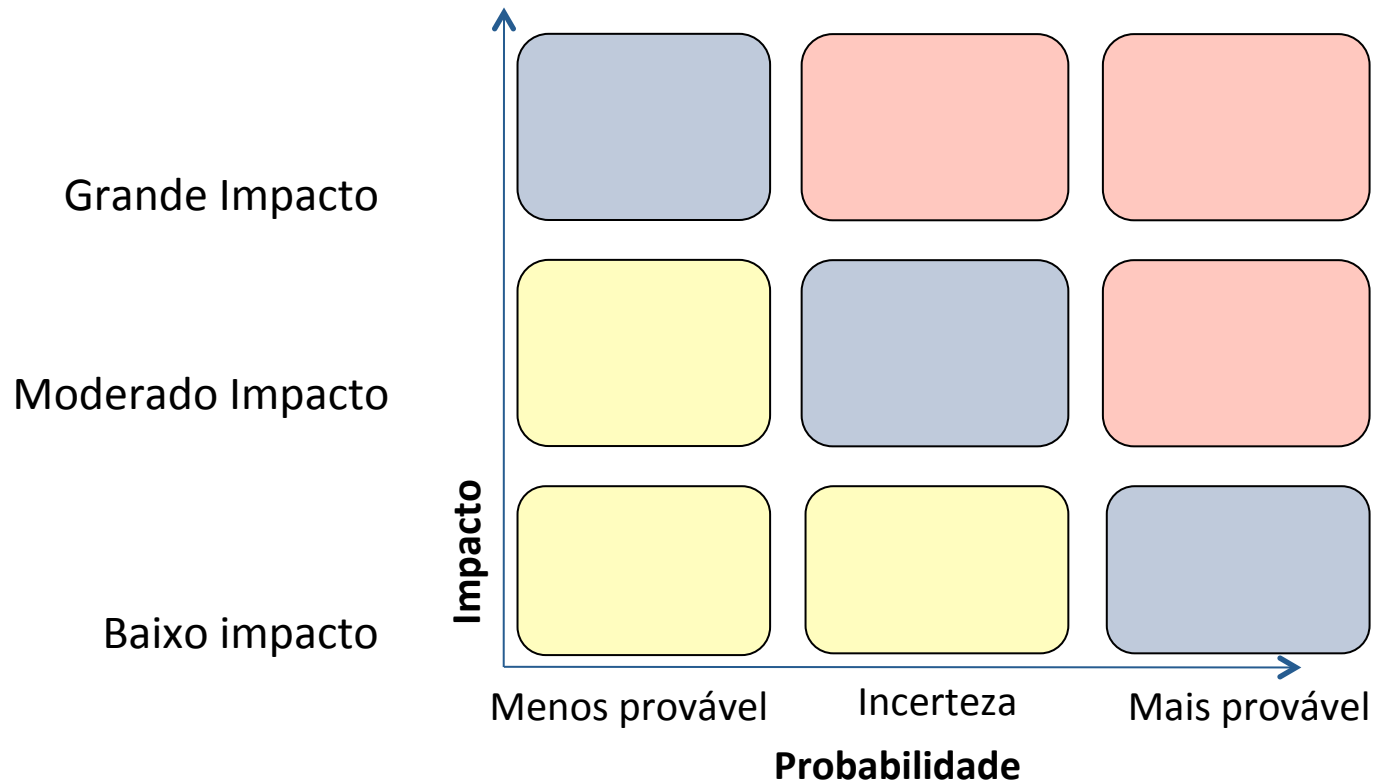
Juros

Caso esse cenário aconteça, qual é o impacto?

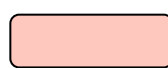
Qual é a probabilidade desse cenário acontecer?



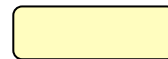
Formulando Cenários



Legenda



Ação de Mitigação



Reavaliar

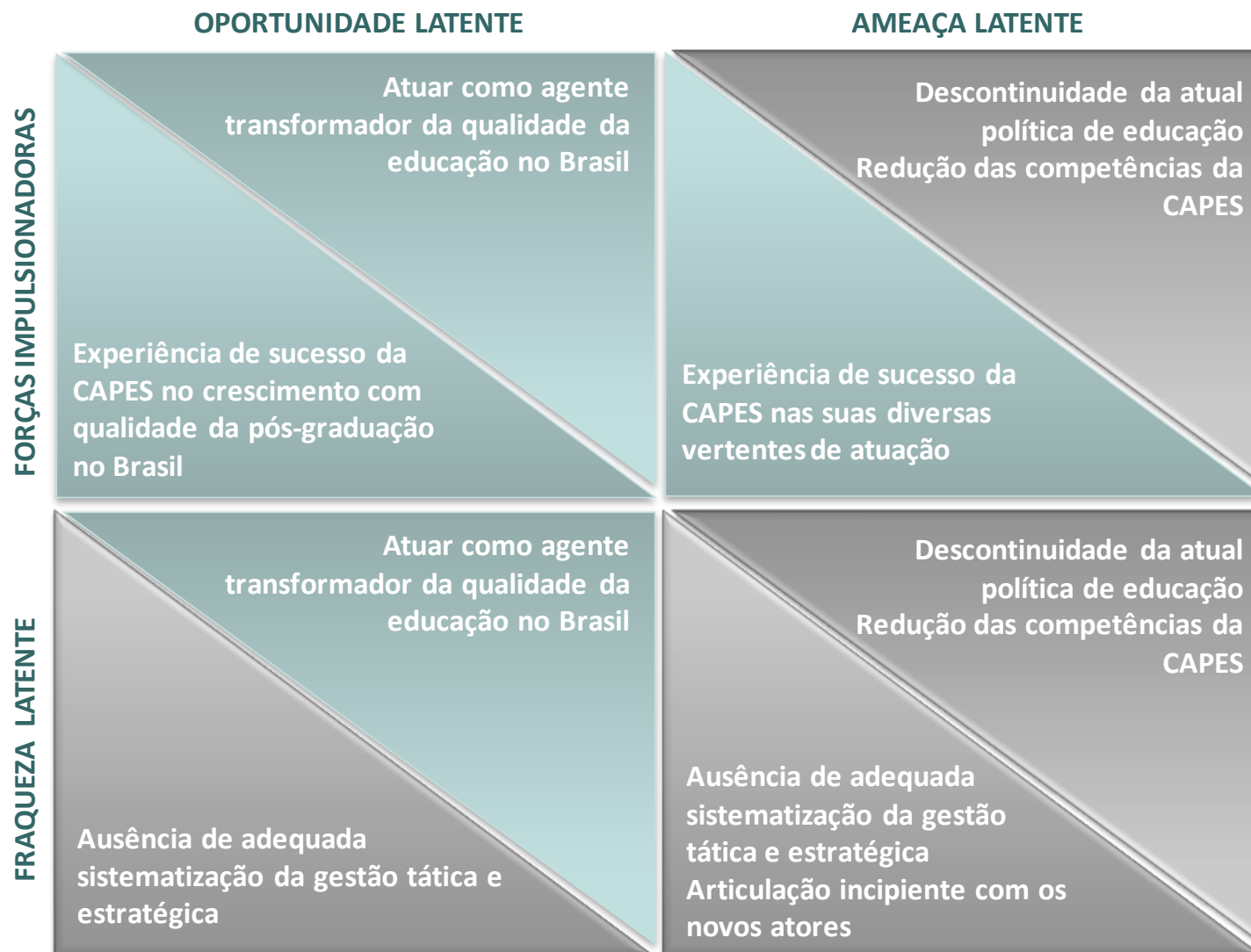


Acompanhar

Compreendendo o Ambiente Institucional

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

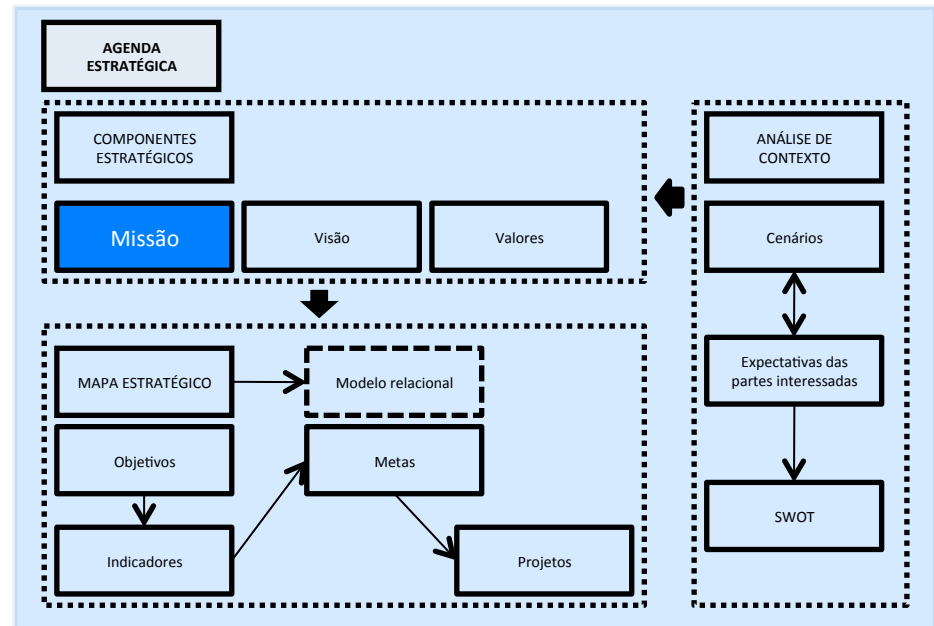
Síntese da análise SWOT CAPES



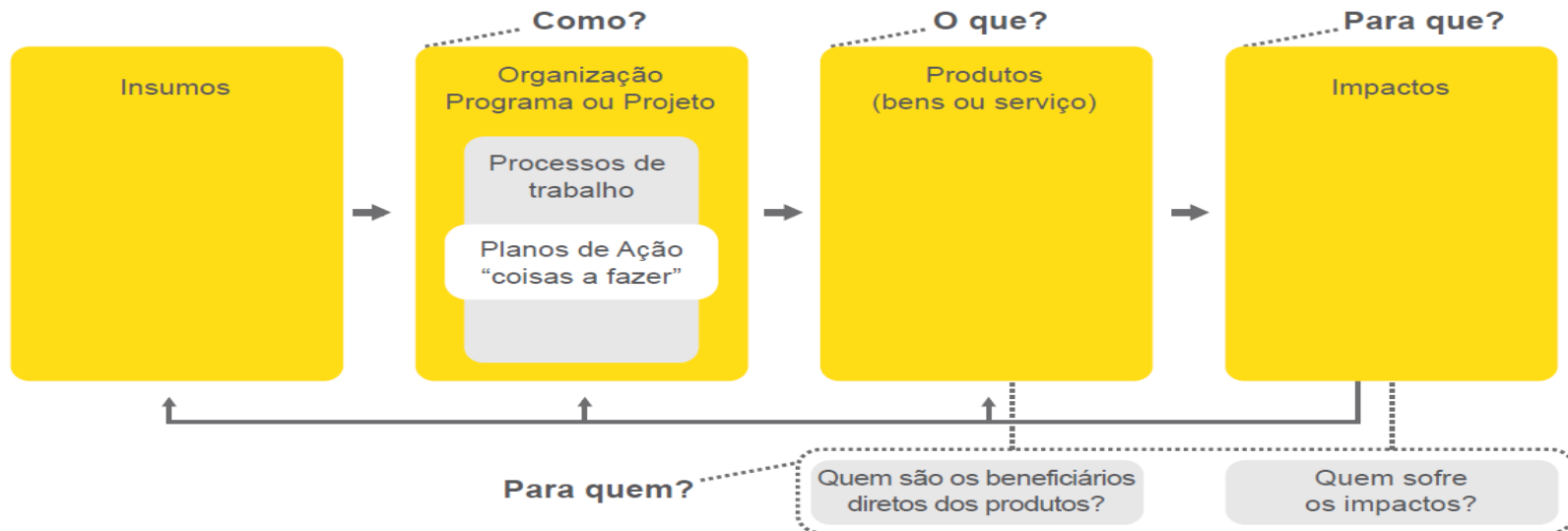
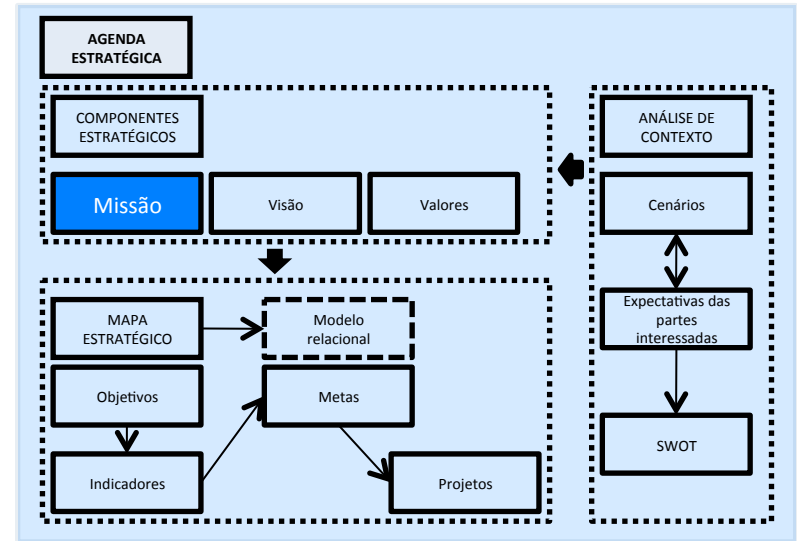
Estabelecendo o propósito: Missão

Define a **razão de ser**

- **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)



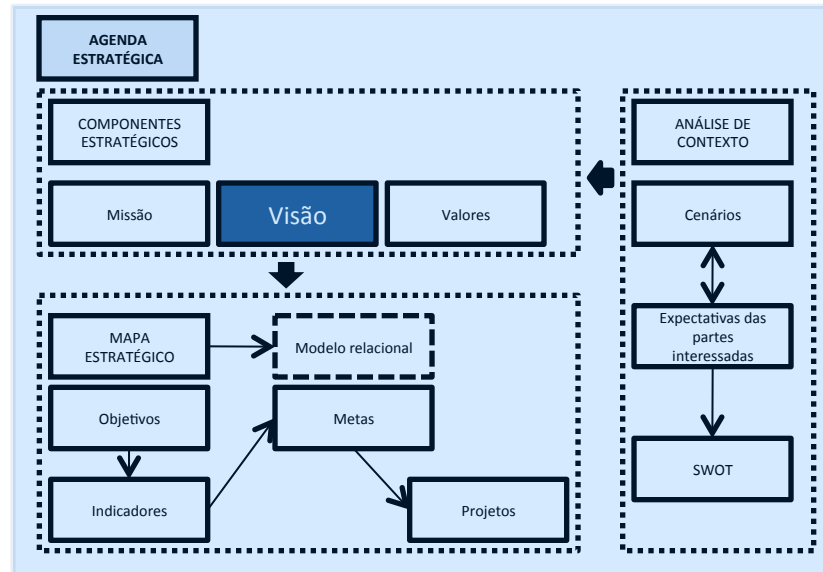
Estabelecendo o propósito: Missão



Missão: exemplos

- Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis
- Travar a degradação do planeta e construir um futuro onde os seres humanos possam viver em harmonia com a natureza
- Propiciar às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas
- Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua

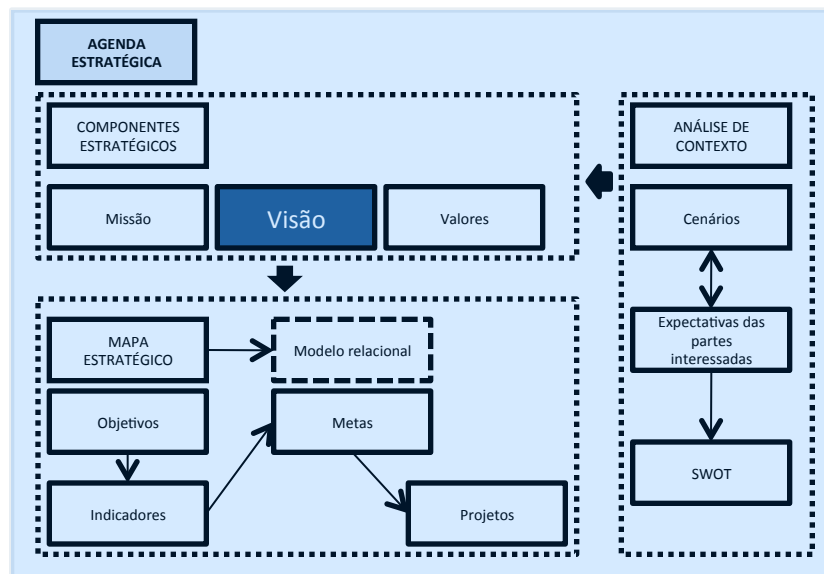
Estabelecendo o propósito: Visão



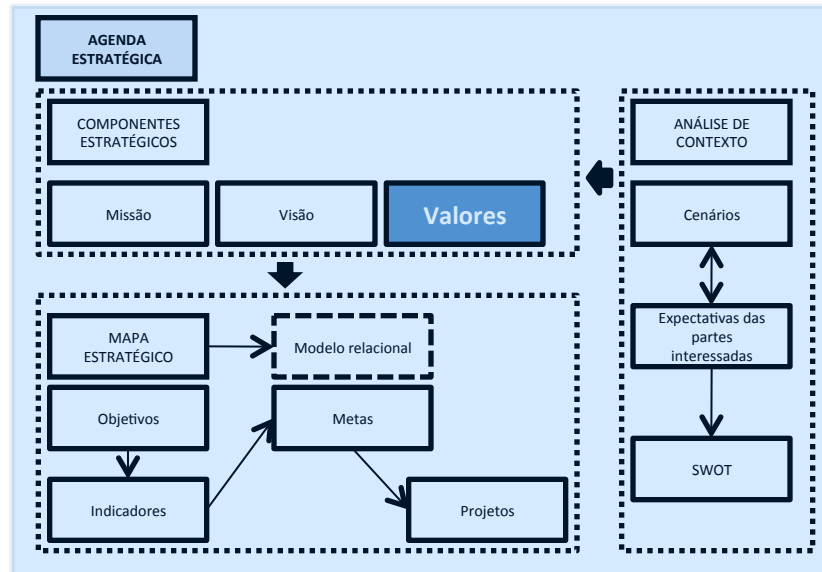
- O que se quer no futuro. Trata-se de uma construção racional (dados e análises objetivas) e imaginativa (capacidade visionária)
- Gerar convergência e fornecer um ideal na direção da qual os esforços organizacionais possam se direcionar

Visão: 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



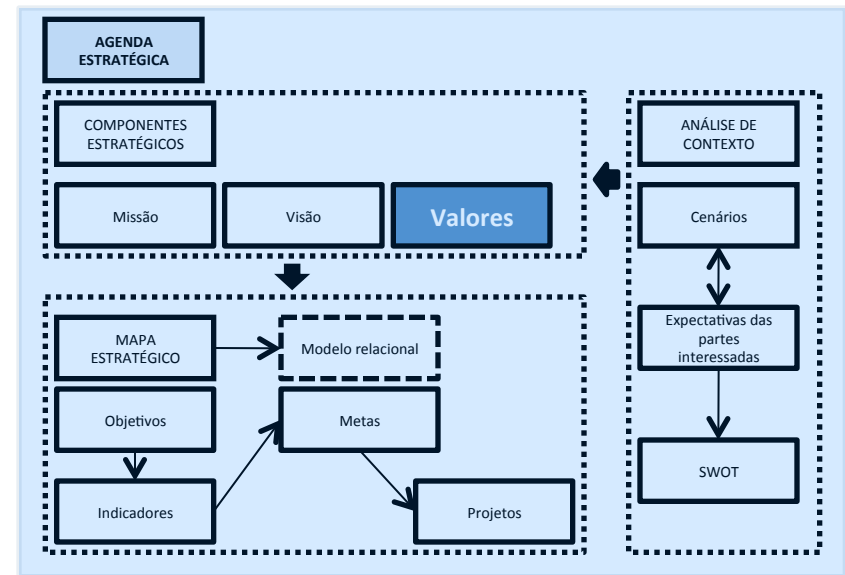
Estabelecendo o propósito: Valores



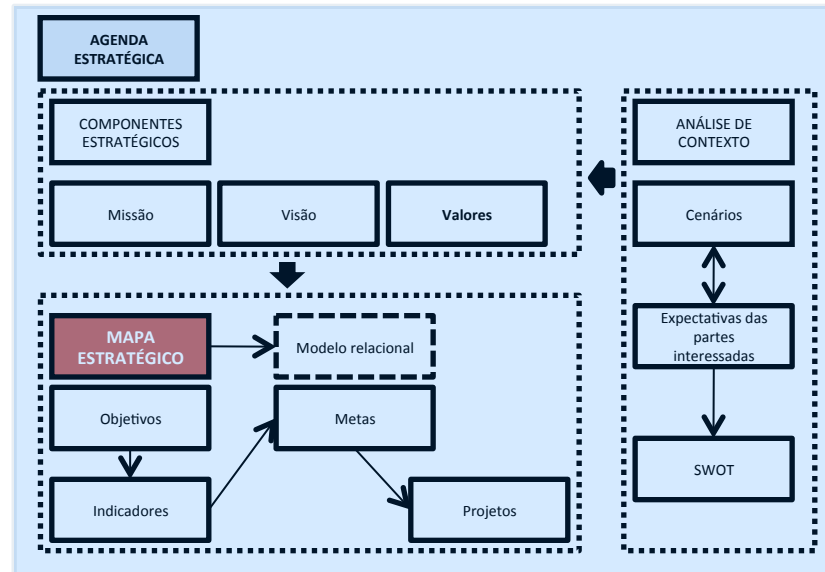
- Princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões de pessoas no exercício de suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão na direção da visão
 - definem e facilitam a participação das pessoas 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.
- Apple: Meio ambiente, responsabilidade dos fornecedores, acessibilidade, privacidade
- 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 Petrobras



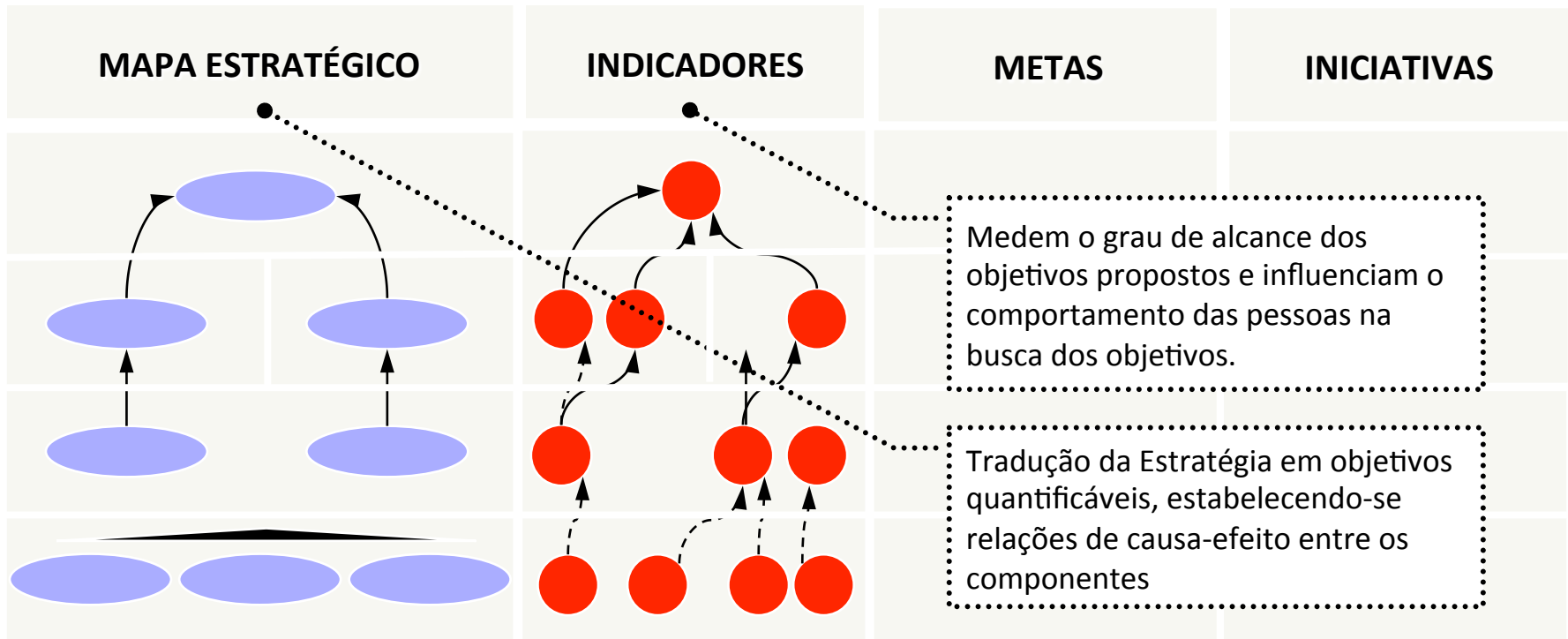
Construindo o Mapa Estratégico



- 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

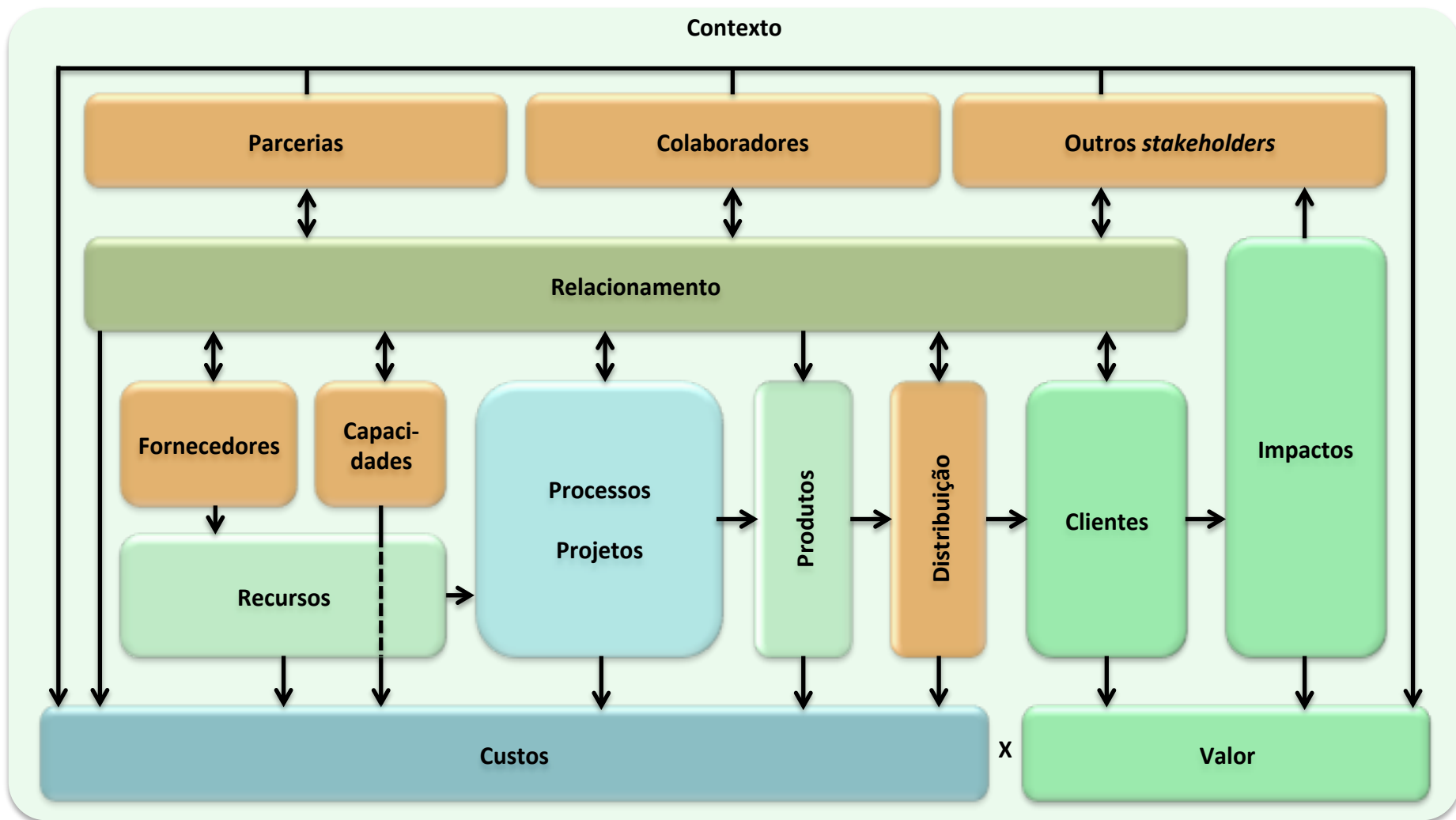


Public Governance Canvas

“O *Public Governance Canvas* é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos de uma intervenção e seus relacionamentos que permite expressar a lógica de criação, entrega e apropriação de valor em um ambiente de governança.

Em outras palavras, trata-se da **descrição do valor que uma organização/intervenção oferece** a um ou mais segmentos de beneficiários, detalhamento do fluxo de informação, a arquitetura de governança e sua rede de atores (*stakeholders*) **a fim de produzir transformação e valor público sustentável.**”

Public Governance Canvas: uma proposta para pensar a abrangência da governança para resultados

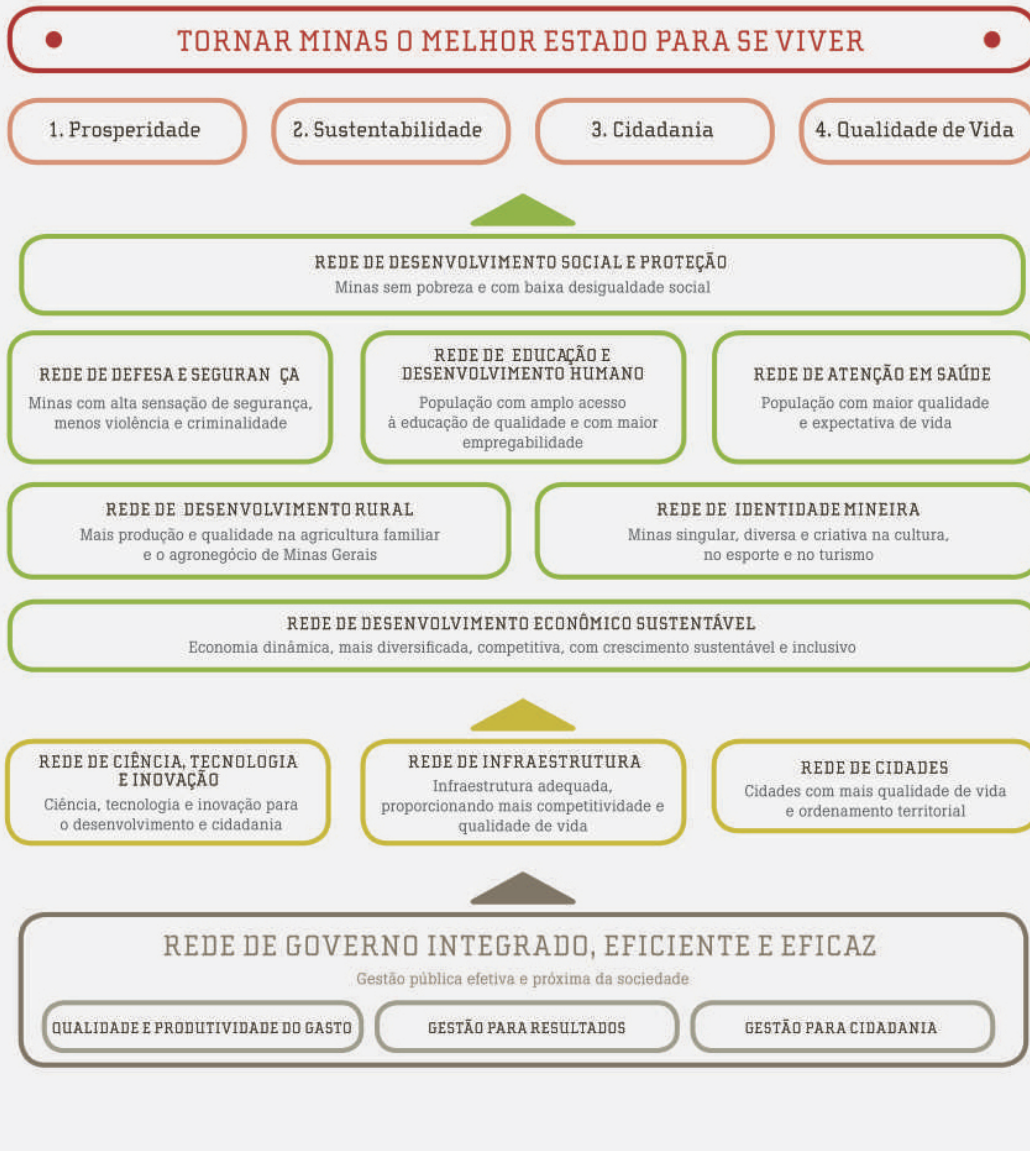


Fonte: The Public Governance Canvas Model, 2015.

Benefícios da Modelagem do Canvas

- **Visualização:** uma representação simplificada e clara do funcionamento do objeto.
- **Compreensão:** identificação e entendimento de elementos pertinentes à um domínio específico e as relações entre os elementos
- **Comunicação:** compartilhamento do entendimento do objeto com outras partes interessadas
- **Análise:** contribui com a análise estruturada da lógica do objeto
- **Mensuração:** torna-se mais fácil identificar indicadores pertinentes com fins de melhorar a gestão
- **Comparação:** comparação com lógicas de organizações semelhantes (por meio de uma abordagem estruturada), auxiliando a obtenção de novos conhecimentos de outros setores e fomentando a inovação do modelo de governança).
- **Prospectiva:** promove a inovação (permite aumentar a capacidade do gestor em projetar ou criar modelos de governança completamente novos).

Minas Gerais 2030 - Visão Integrada da Estratégia



Ministério da Saúde

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

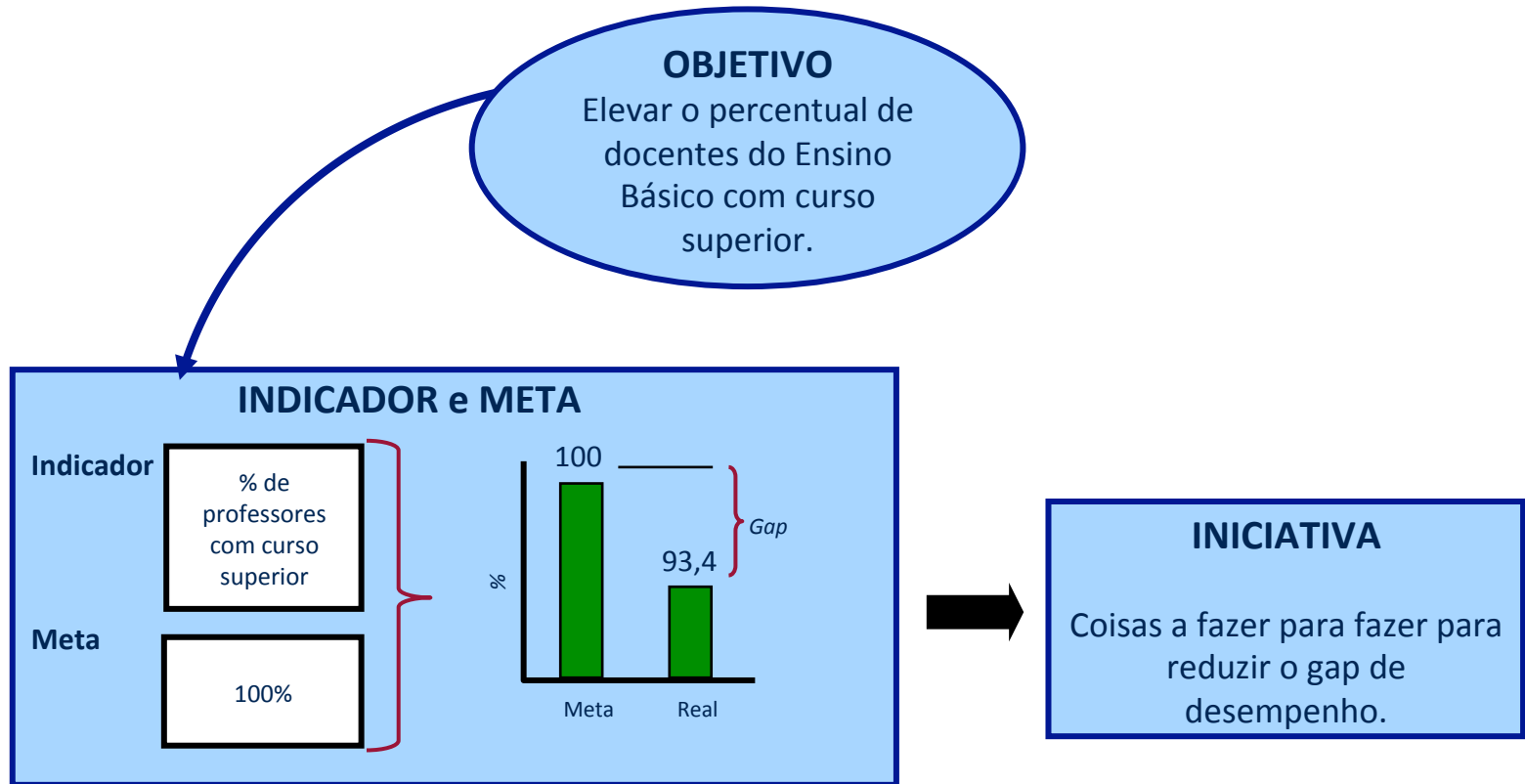
Promover e apoiar ações efetivas para otimização de processos e estruturação das unidades do MS

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

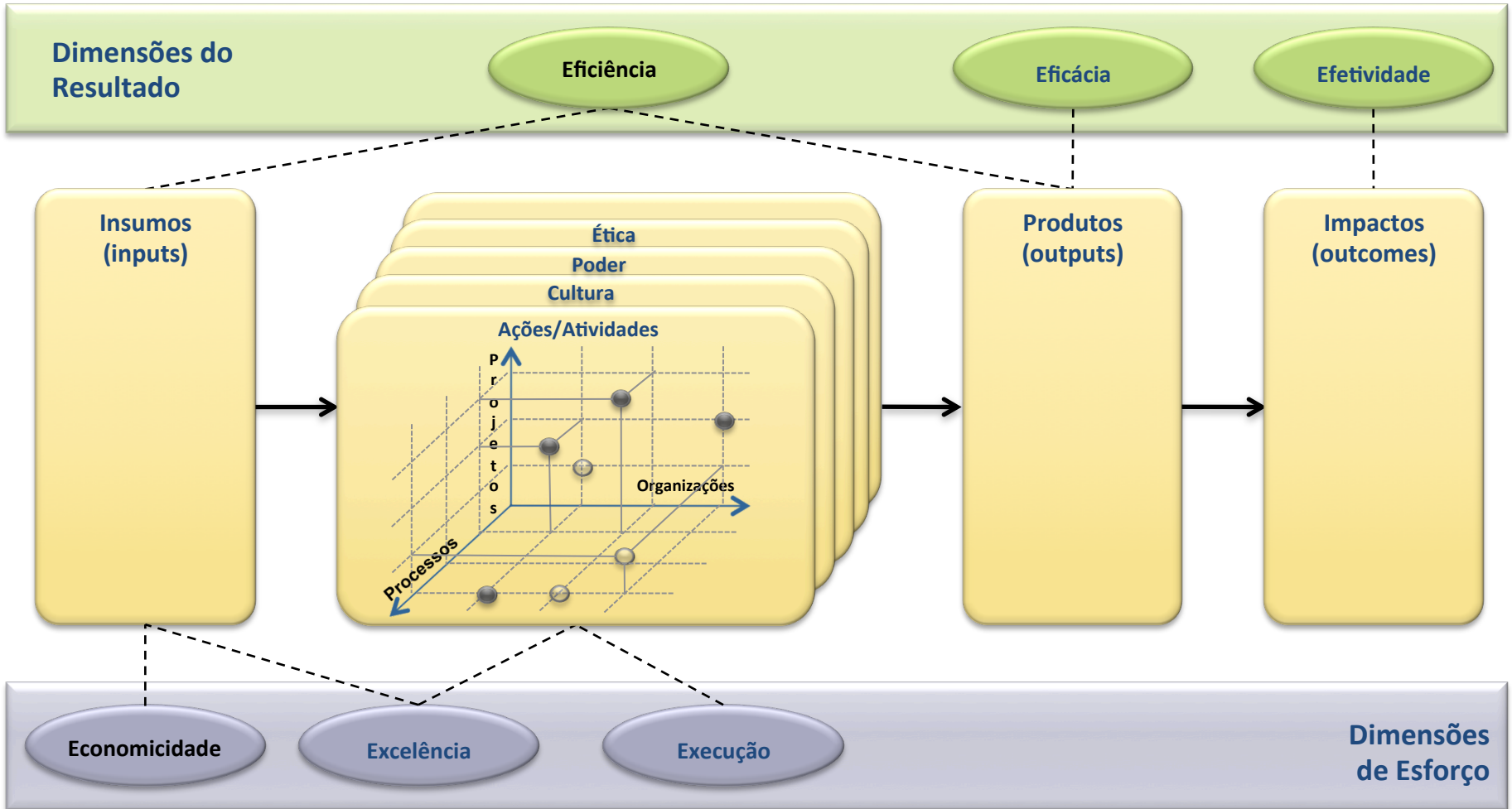
Construindo o Mapa Estratégico



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

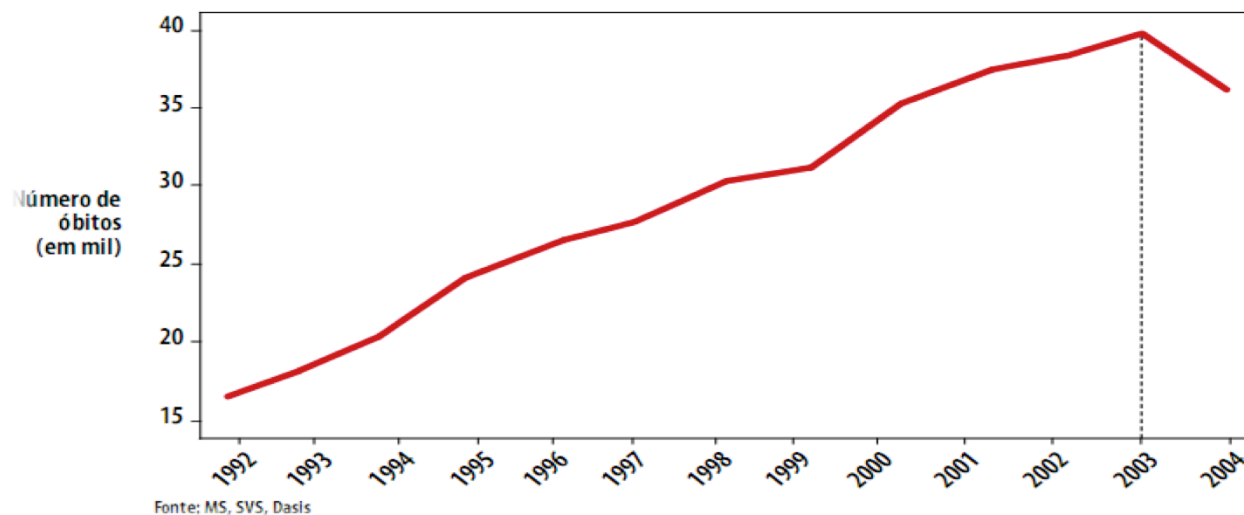
Indicadores do Desempenho = 6 Es[®]



Dimensões de Resultado: Efetividade

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

Óbitos por arma de fogo.
Brasil, 1992 a 2004



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

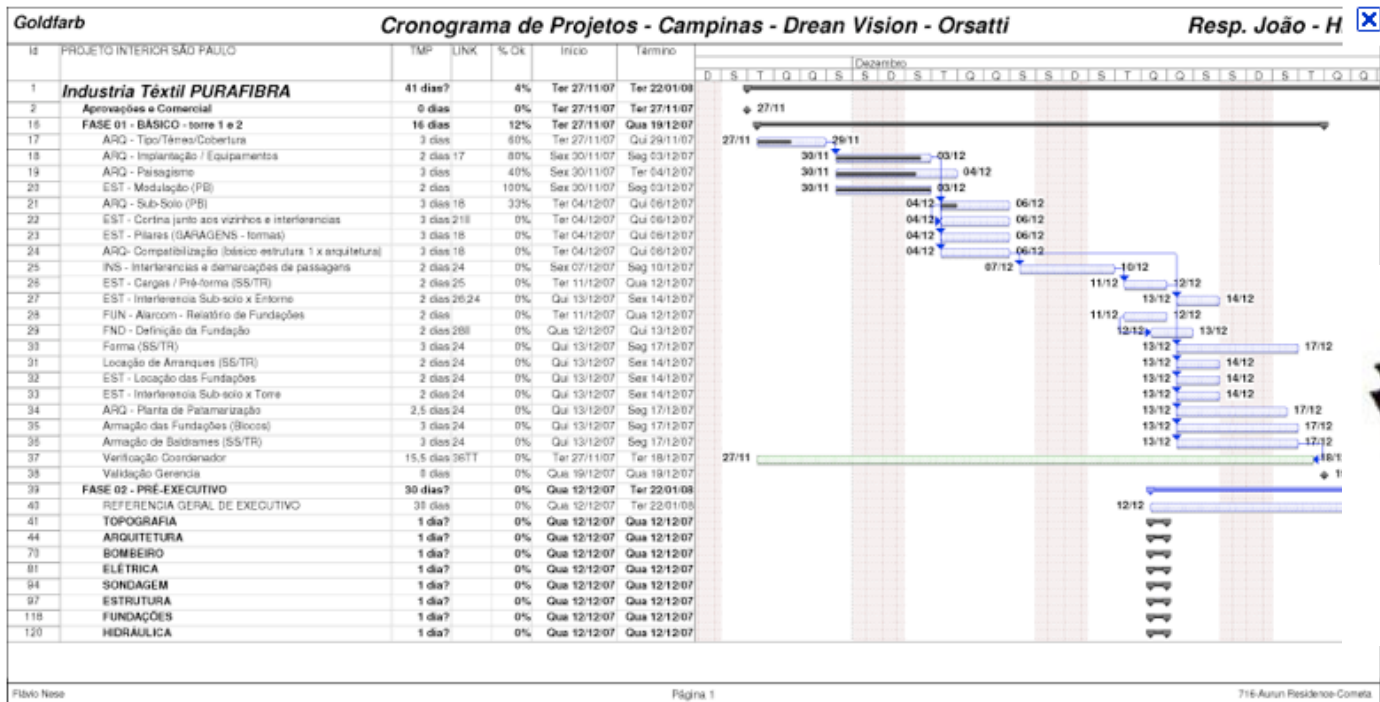
- Relação entre produtos/serviços gerados (outputs) e os insumos empregados
- Usualmente sob a forma de custos ou produtividade

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



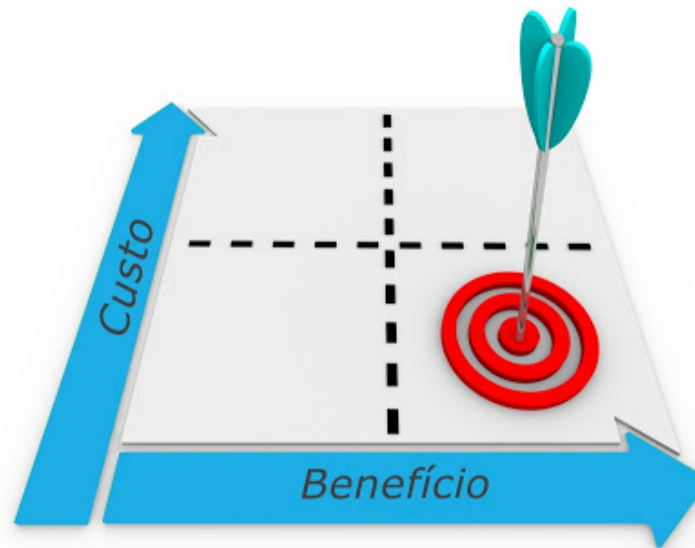
Dimensões do Esforço: Excelência

- 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

Exemplo – UBS

O que medir?

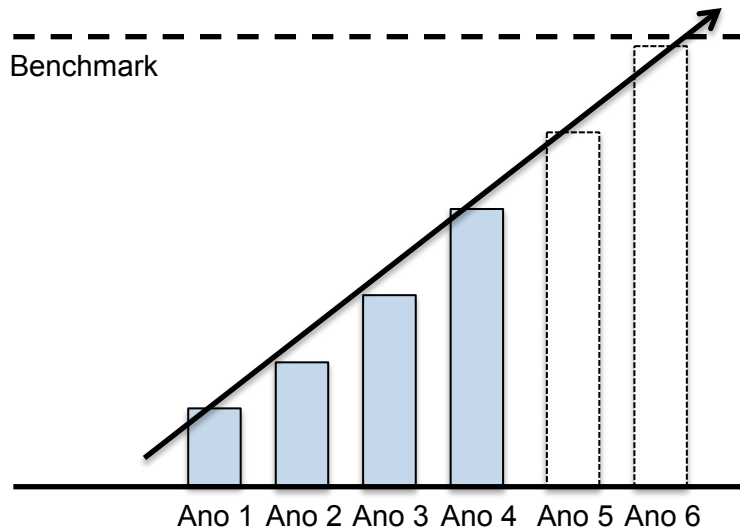
Qual é a medida relevante?

Atores	Perguntas de M&A	Dimensão	Subdimensão	Objeto de mensuração	Indicador
Quem utilizará o M&A?	O que realmente interessa saber sobre a intervenção?	Quais as dimensões do desempenho, dos atributos e do valor adotados?		Quais são os objetos de M&A?	Que evidências quantitativas e qualitativas respondem à pergunta?
Responsável pela UBS	Em que medida a UBS tem contribuído para melhorar a saúde da comunidade?	E ₁ Efetividade	Impacto Final	Longevidade da população	Expectativa de vida ao nascer da comunidade Taxa de mortalidade da comunidade
	O que a UBS tem ofertado à comunidade?	E ₂ Eficácia	Quantidade/ Volume	Atendimento em pediatria, ginecologia, clínica geral, odontologia, psiquiatria, psicologia e nutricionista	Nº de atendimentos
				Vacinas, medicações injetáveis, nebulização, pressão arterial, curativos, glicoteste, teste do pezinho etc.	Nº de procedimentos
				Acolhimento e acompanhamento e visitas domiciliares	Nº de visitas domiciliares
			Cobertura	Acolhimento e acompanhamento e visitas domiciliares	Grau de cobertura das visitas domiciliares
	Qual é o grau de prontidão do atendimento médico?	E ₃ Eficiência	Tempo	Atendimento em pediatria, ginecologia, clínica geral odontologia, psiquiatria, psicologia e nutricionista	Tempo médio de espera para o atendimento
As instalações físicas estão adequadas?	E ₅ Excelência	Conformidade em relação a padrões de excelência	Recursos físicos (instalações)	Grau de conformidade e conservação da estrutura física da UBS	

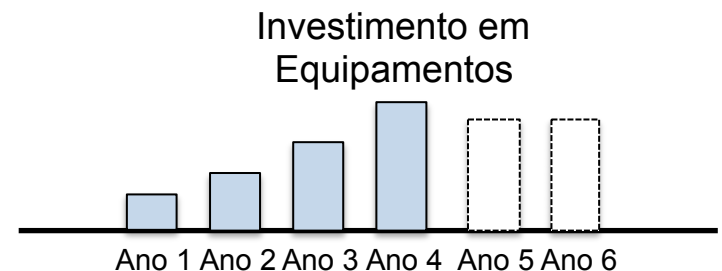
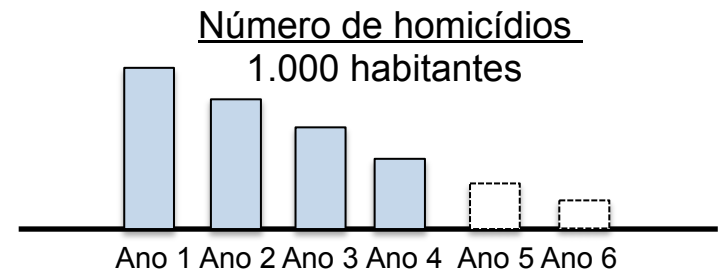
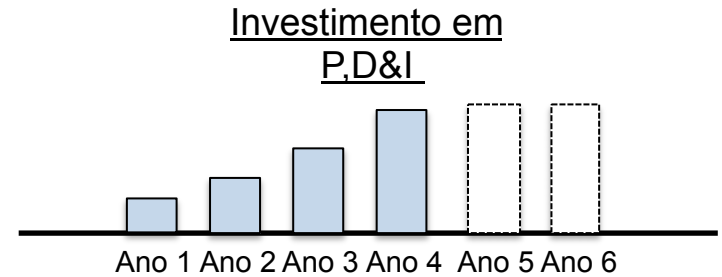
Estabelecimento de Metas

- Alguns cuidados ao estabelecer metas:
 - Considerar a série histórica de desempenhos anteriores
 - Conhecer estágio de referencia inicial: a **linha de base** (V_0)
 - 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)



As 12 “doenças” relativas a medida de desempenho em organizações públicas (Bouckaert e Balk, 1991)

- Alegações para não mensurar , monitorar e avaliar o desempenho
 - Doença do Dr. Pangloss: insistência em não medir algo por acreditar que aquilo não existe
 - Doença da impossibilidade: alega ser impossível medir resultados no setor público ou em determinada área
 - Hipocondria: considera que no setor público não se deve vangloriar de algo que tenha resultados positivos

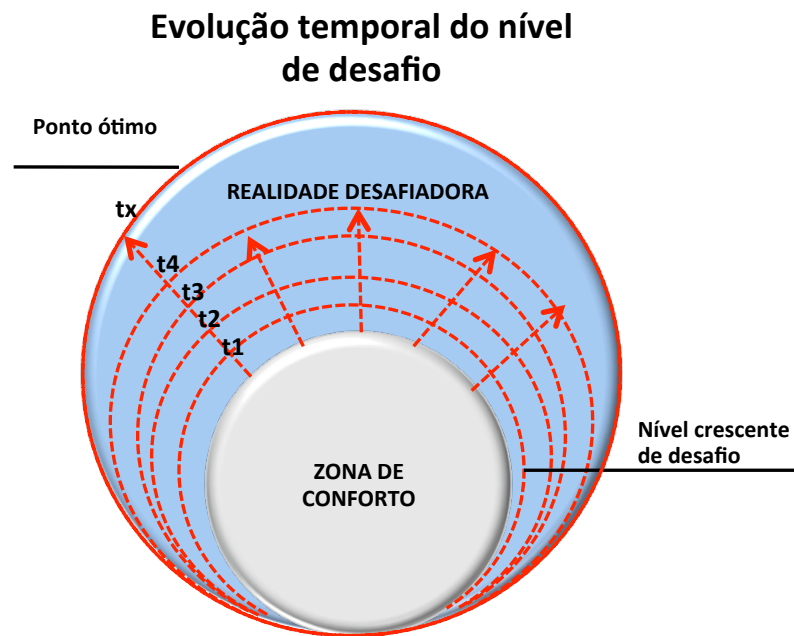
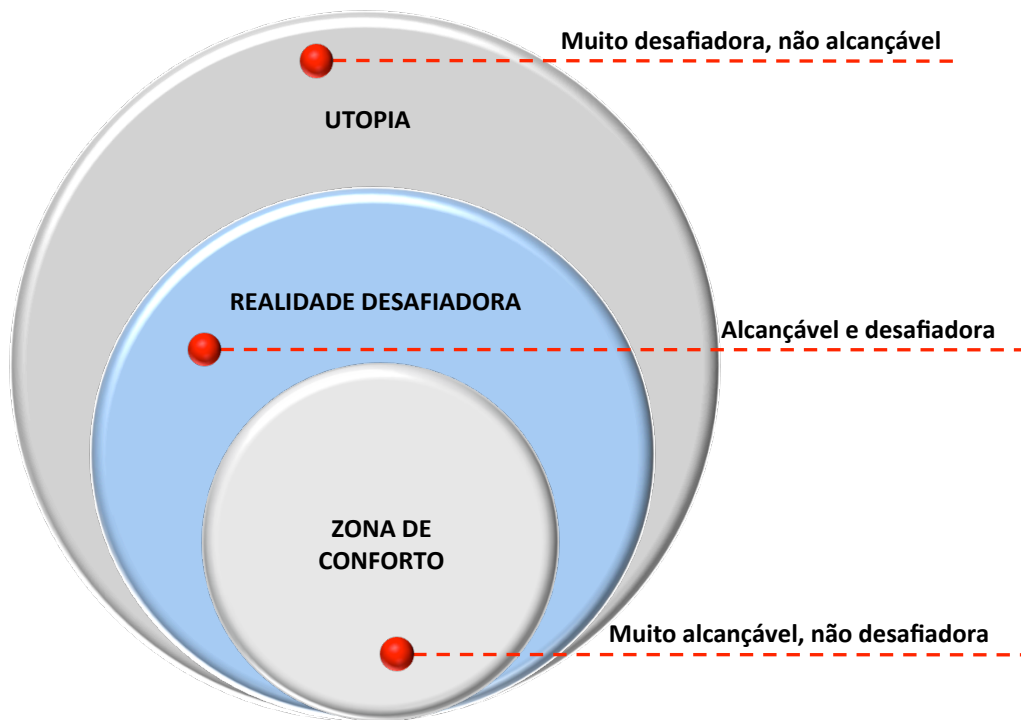
As 12 “doenças” relativas a medida de desempenho em organizações públicas (Bouckaert e Balk, 1991)

- Problemas com a percepção das medidas/números
 - Doença do côncavo/convexo: leva à percepção aumentada ou diminuída do que está sendo medido
 - Hipertrofia/atrofia: o ato de medir estimula a produção desnecessária de mais outputs ou sua redução indesejada
 - Doença de Mandelbrot: ignora o fato de que o resultado da medida depende de como se mede

As 12 “doenças” relativas a medida de desempenho em organizações públicas (Bouckaert e Balk, 1991)

- Problemas relacionados às medidas, propriamente ditas
 - Poluição: mistura diferentes elementos daquilo que está sendo medido
 - Inflação: uso desnecessário de um grande número de medidas
 - Doença dos iluminados, ou top down: os dirigentes decidem sozinhos o que e como medir e impõem suas decisões à organização sem suficiente comunicação levando à desmotivação dos funcionários
 - Doença do curto prazo: estimula comportamentos voltados apenas para os resultados imediatos de suas ações
 - Miragem: mede-se algo diferente do que considera-se estar medindo
 - Doença de desvio de comportamento (shifting disease): causada por medidas que não contemplam a finalidade da organização e acabam provocando comportamento adverso



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)

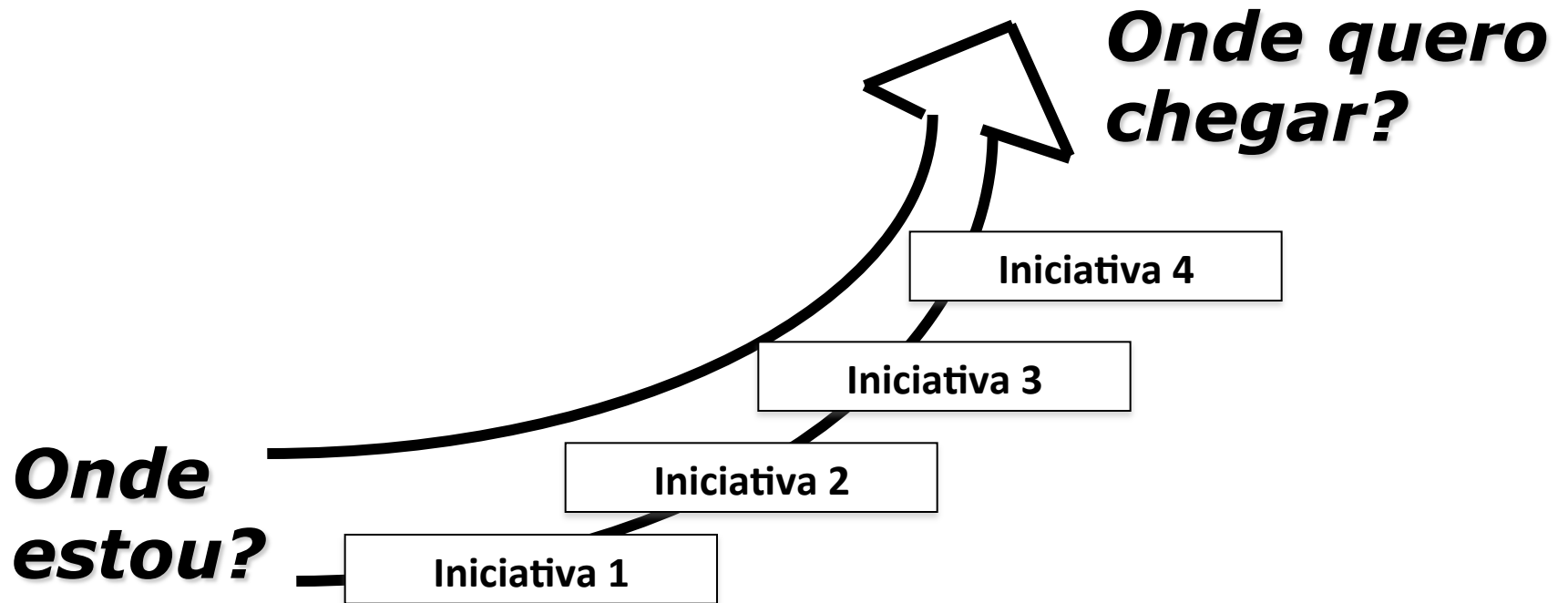
Gaming

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

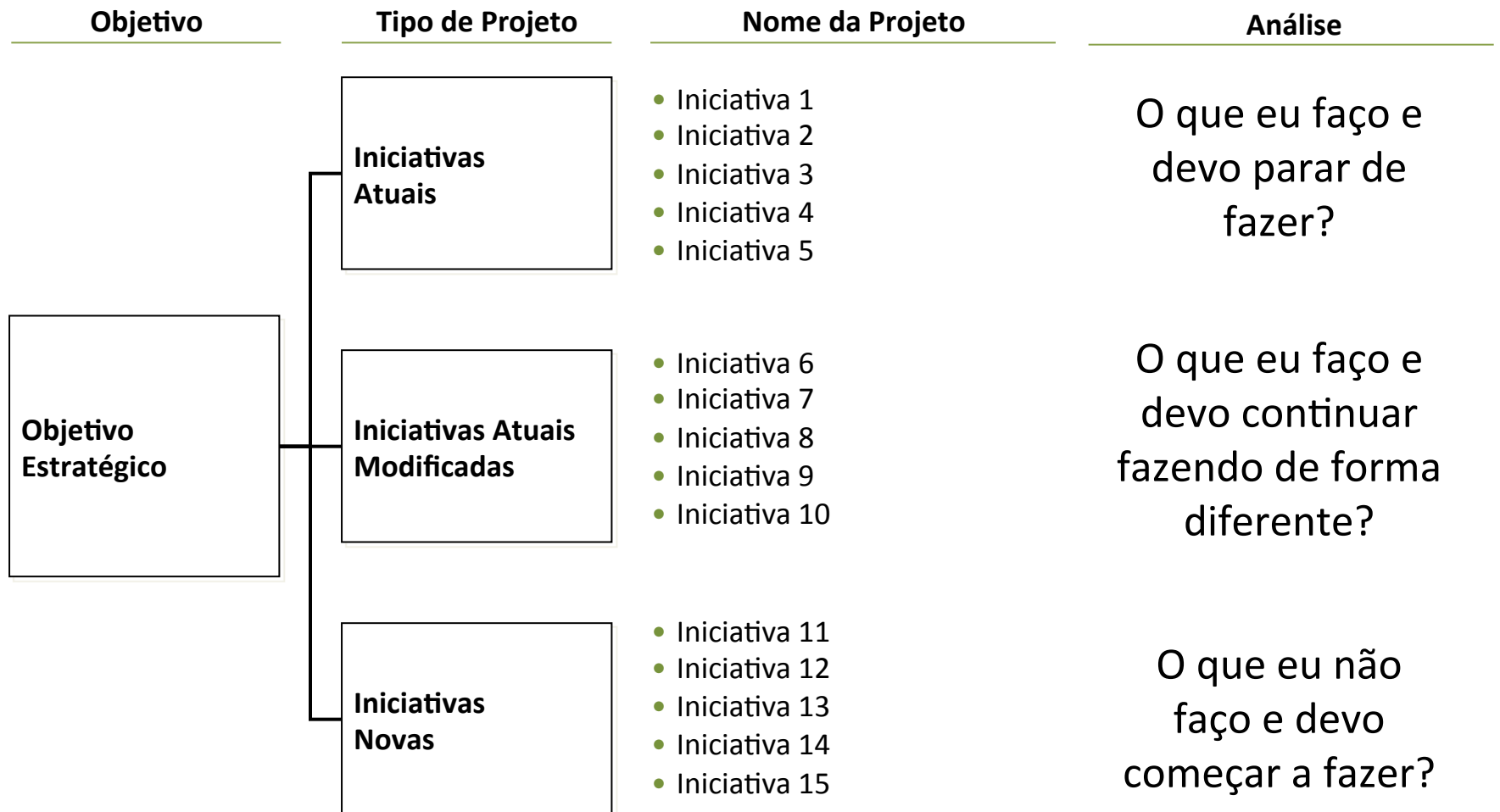
Gaming

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 paciente na ambulância para atingir meta de tempo de atendimento na Emergência

Iniciativas



Iniciativas



Iniciativas

- 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), como principalmente a **inovação com novos esforços**
- Toda iniciativa tem características como:
 - alinhamento com o objetivo
 - início e fim definidos
 - responsável
 - orçamento (quando necessário)
 - resultado/entrega

Projetos x Processos

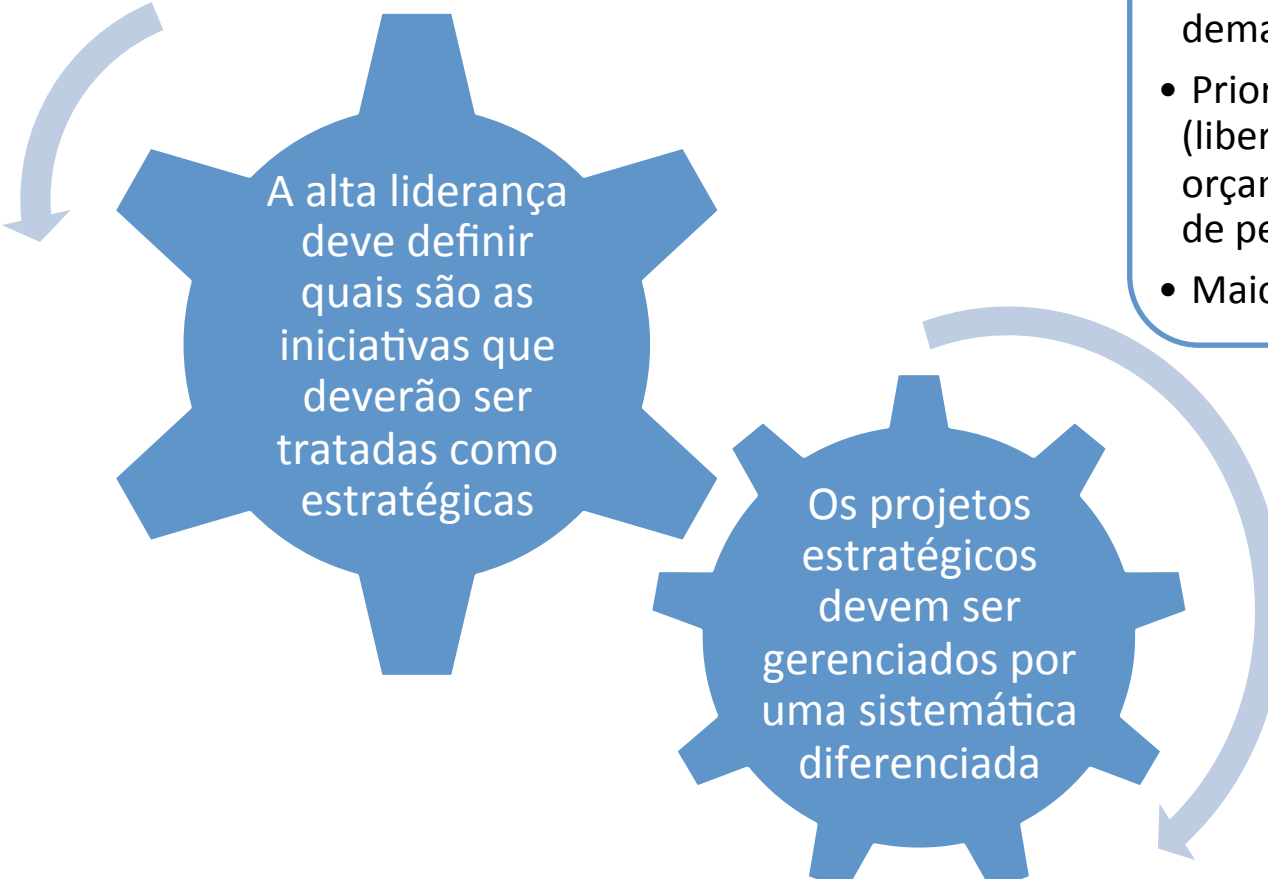
Projetos

- 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



A alta liderança deve definir quais são as iniciativas que deverão ser tratadas como estratégicas

Os projetos estratégicos devem ser gerenciados por uma sistemática diferenciada

- 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.



Ilustração da importância do Escopo



Como o cliente explicou...



Como o líder de projeto entendeu...



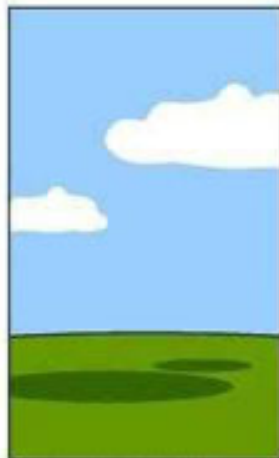
Como o analista projetou...



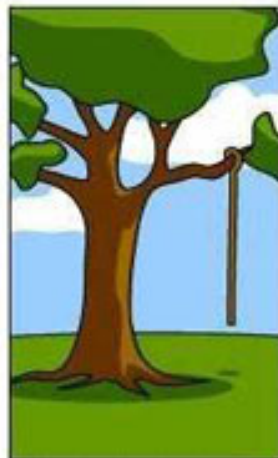
Como o programador construiu...



Como o Consultor de Negócios descreveu...



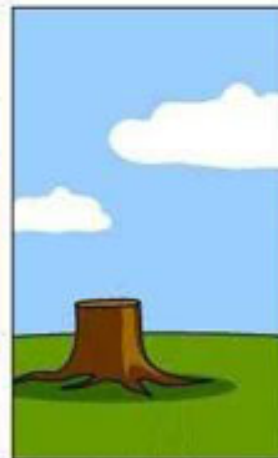
Como o projeto foi documentado...



Que funcionalidades foram instaladas...



Como o cliente foi cobrado...

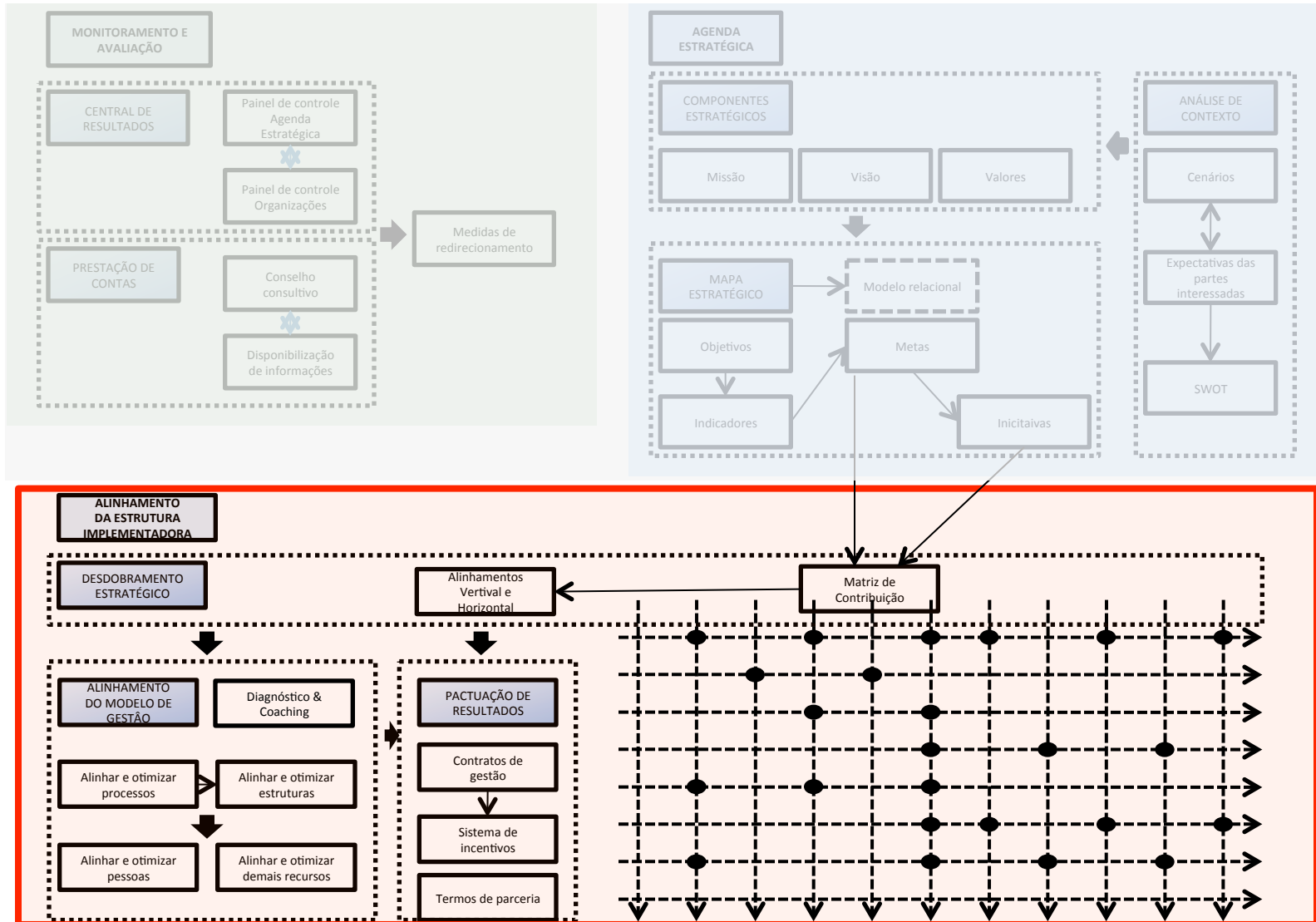


Como foi mantido...



O que o cliente realmente queria...

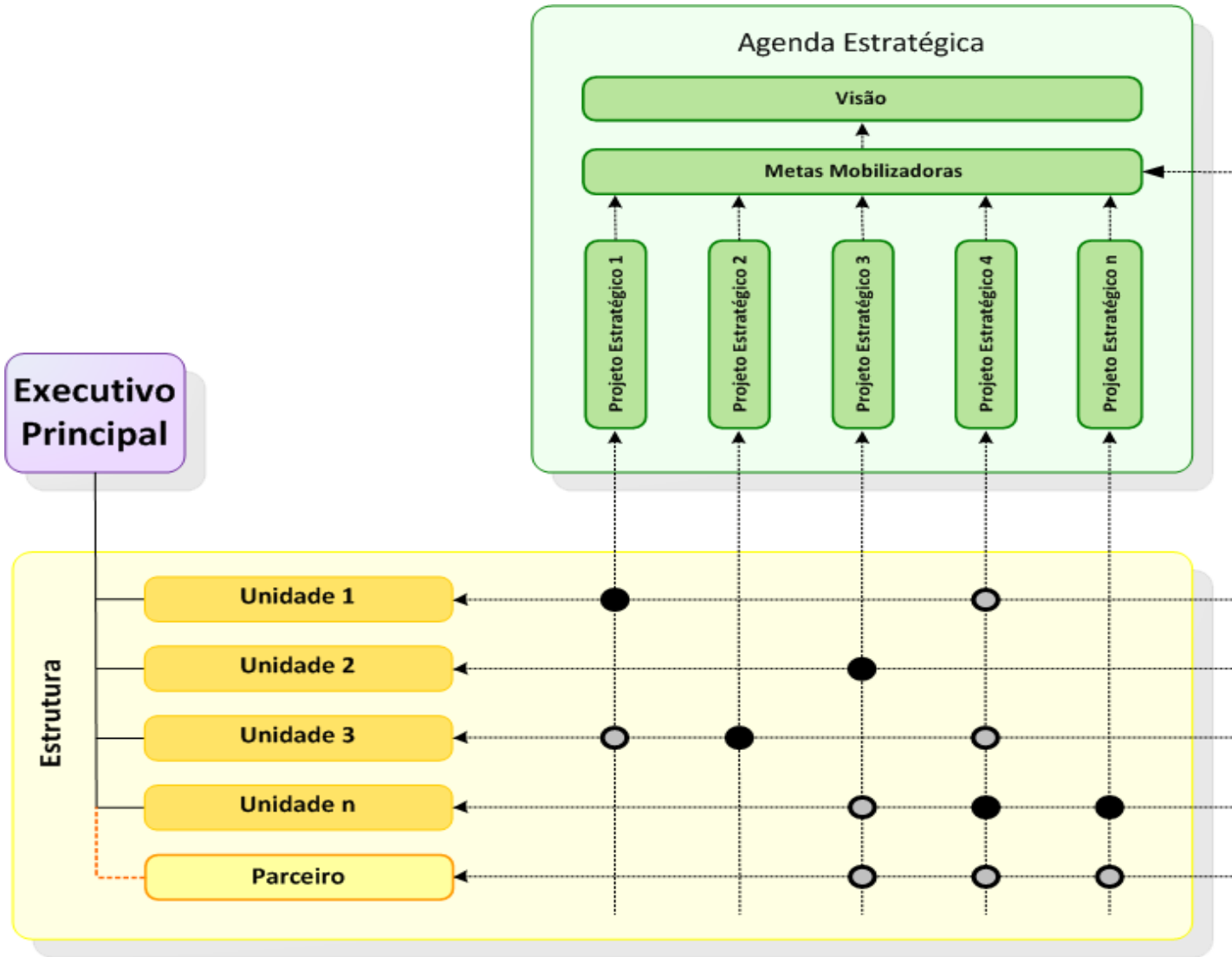
Alinhamento da estrutura implementadora



Definição da matriz de contribuição e os alinhamentos vertical e horizontal

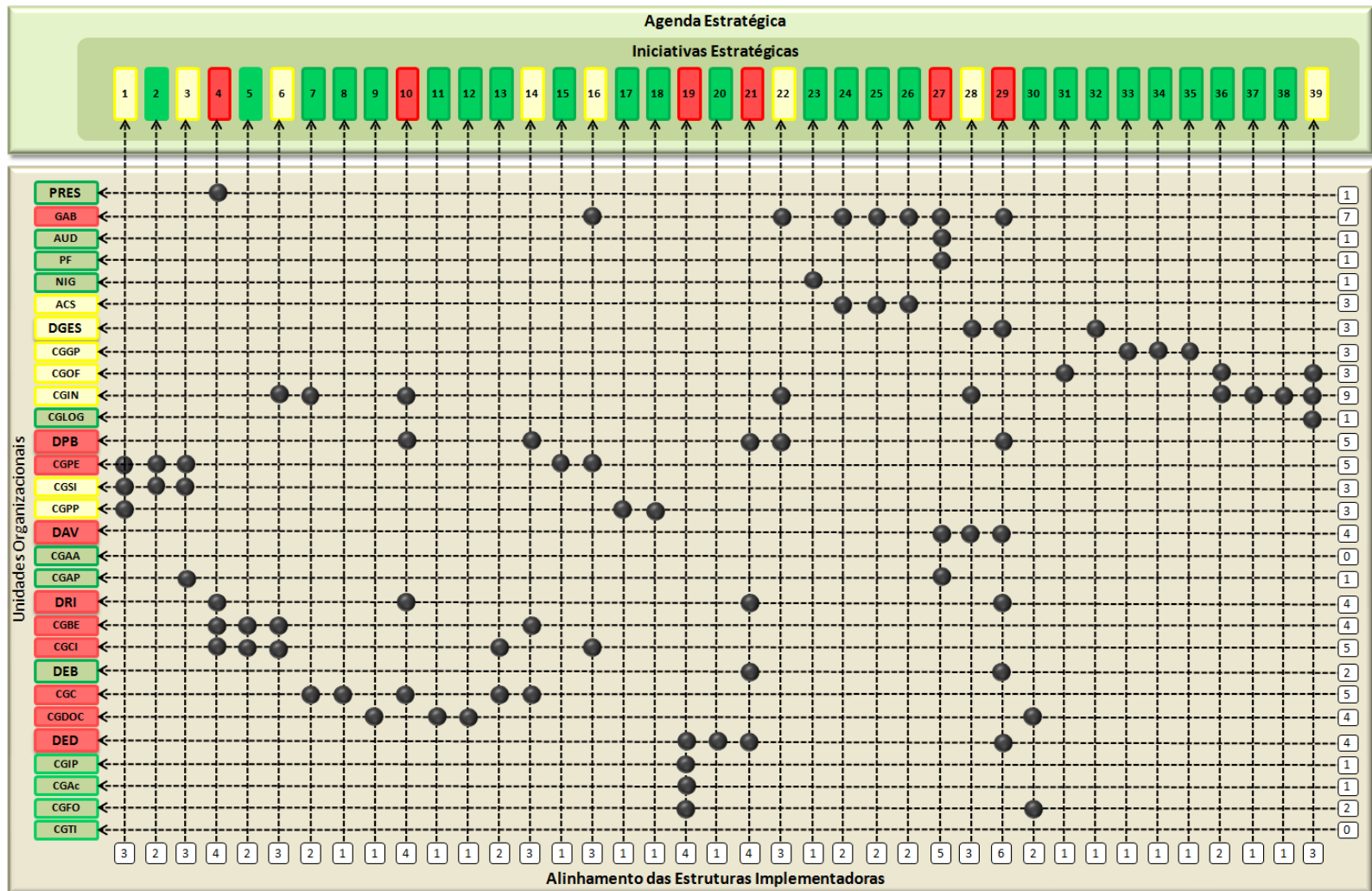
- A matriz de contribuição não exaure o universo de atuação das unidades implementadoras nem a totalidade de elementos da estratégia.
 - Não se limita às organizações governamentais.
 - As unidades possuem agendas paralelas vinculadas a outros programas e públicos de interesse.
- Duas formas complementares de alinhamento (vertical e horizontal)

Desdobramento Matricial

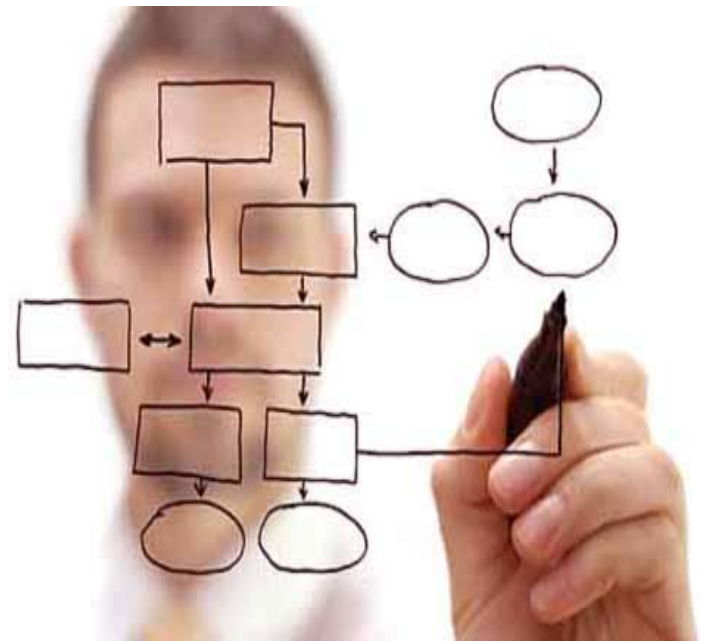


Abordagem desenvolvida por Marini & Martins
<http://www.institutopublic.com.br>

Matriz de contribuição: Projetos Estratégicos x Unidades

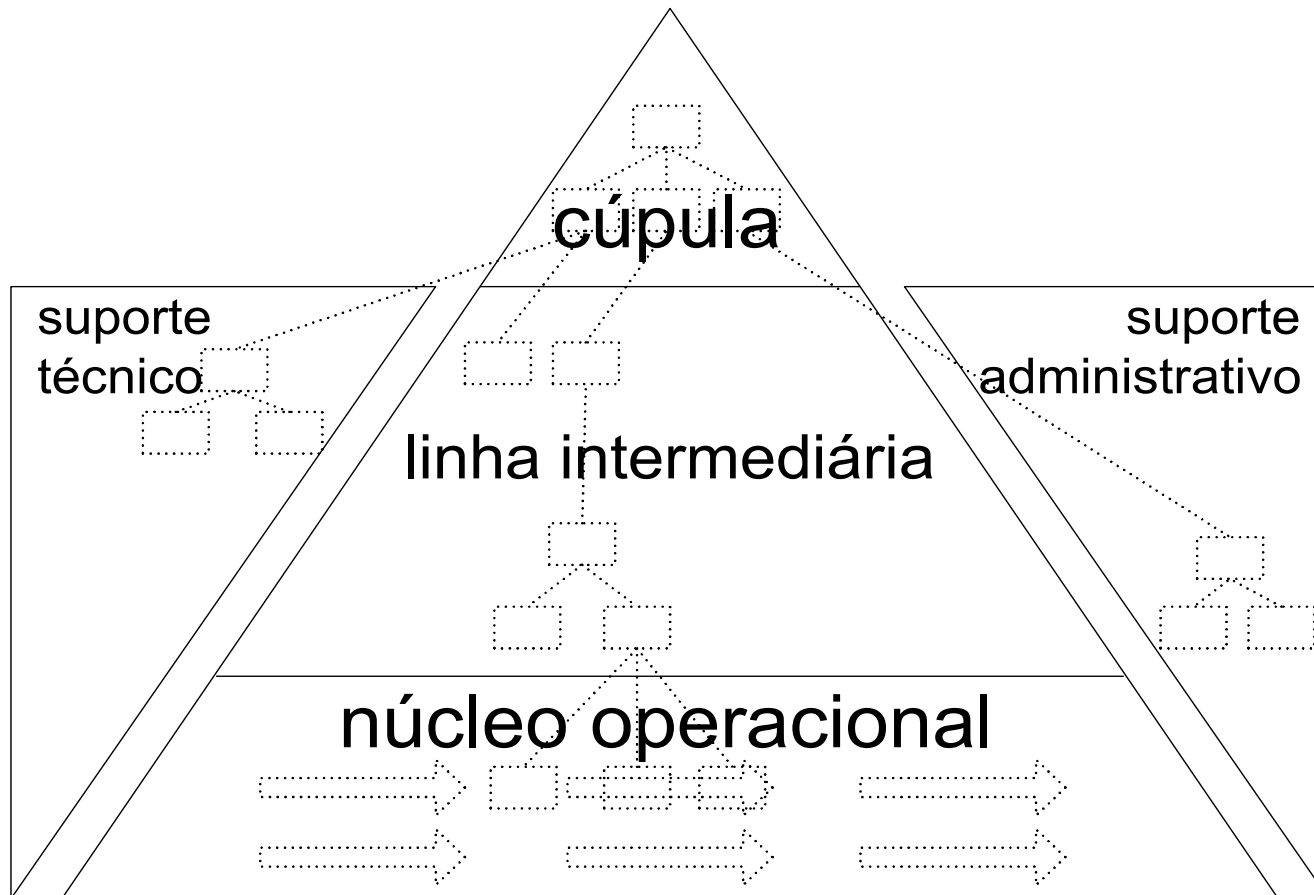


Processos



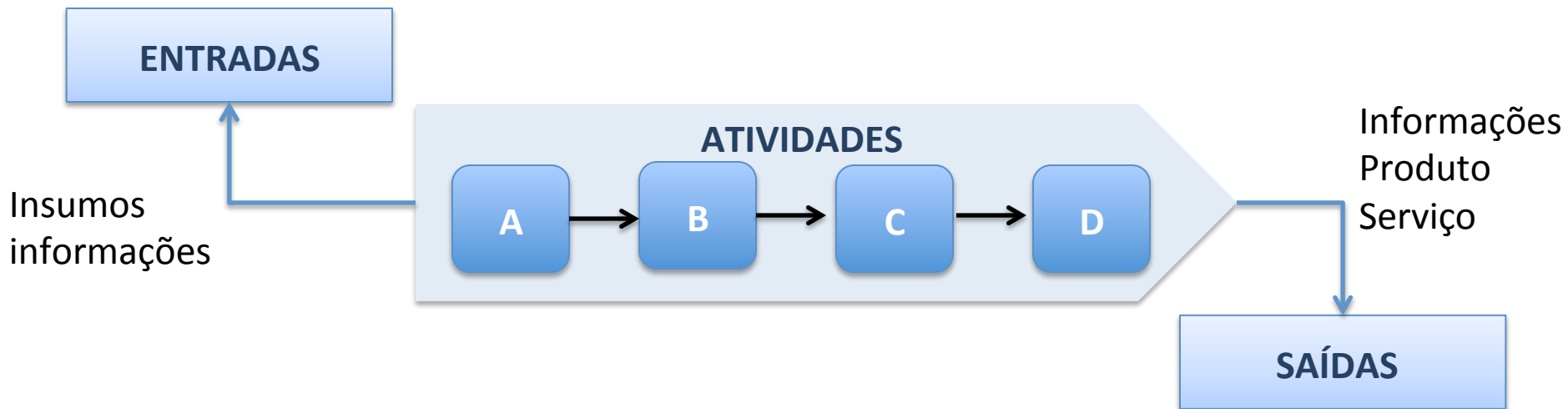
Organização = teia de processo

As empresas podem ser organizadas assim:

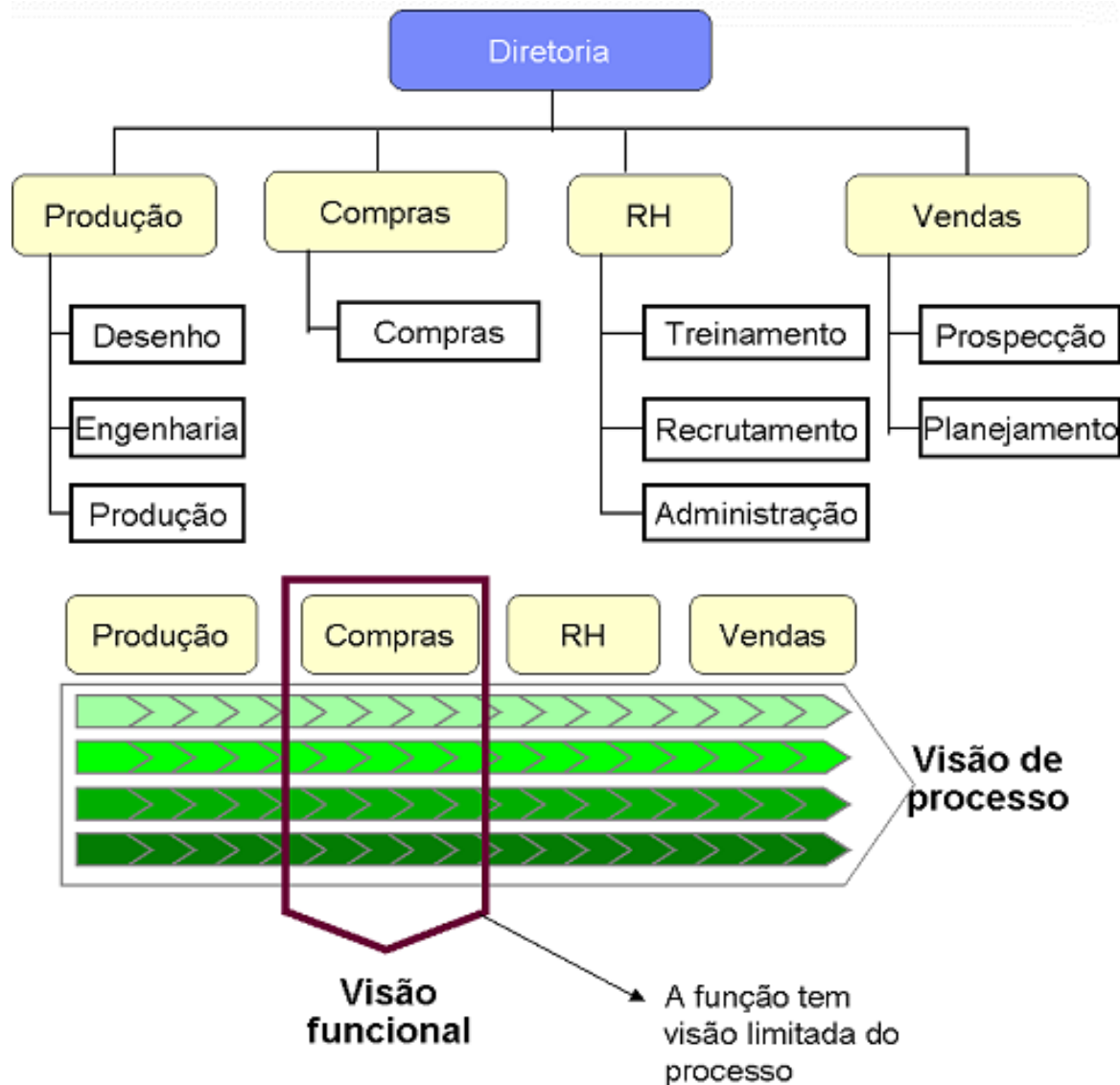


Definição de Processos

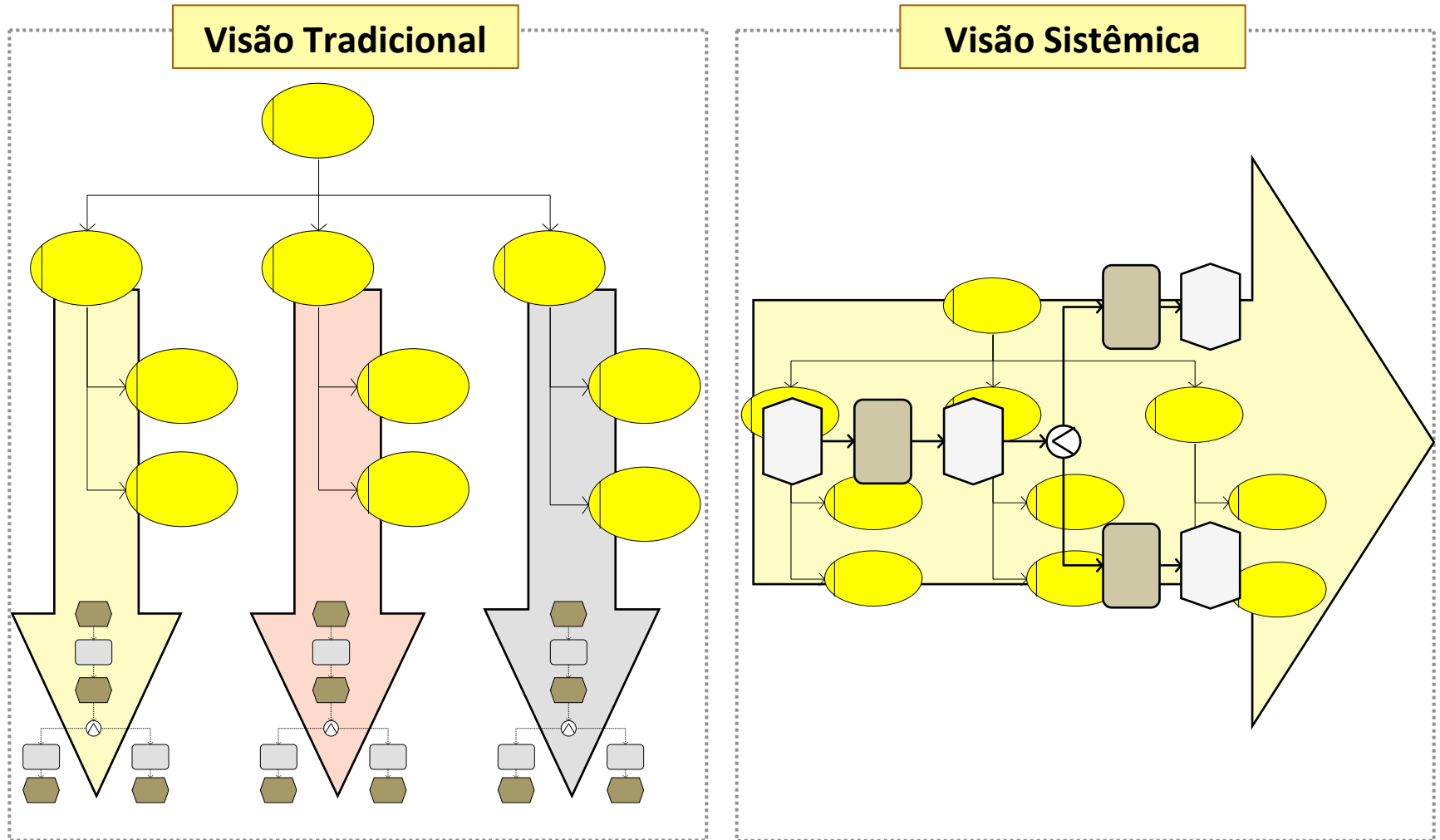
“Um processo é um fluxo coordenado e padronizado de atividades executadas por pessoas ou máquinas, as quais podem atravessar os limites funcionais ou departamentais para alcançar uma meta de negócio que cria valor para um cliente interno ou externo.” (James F. Chang, 2006)



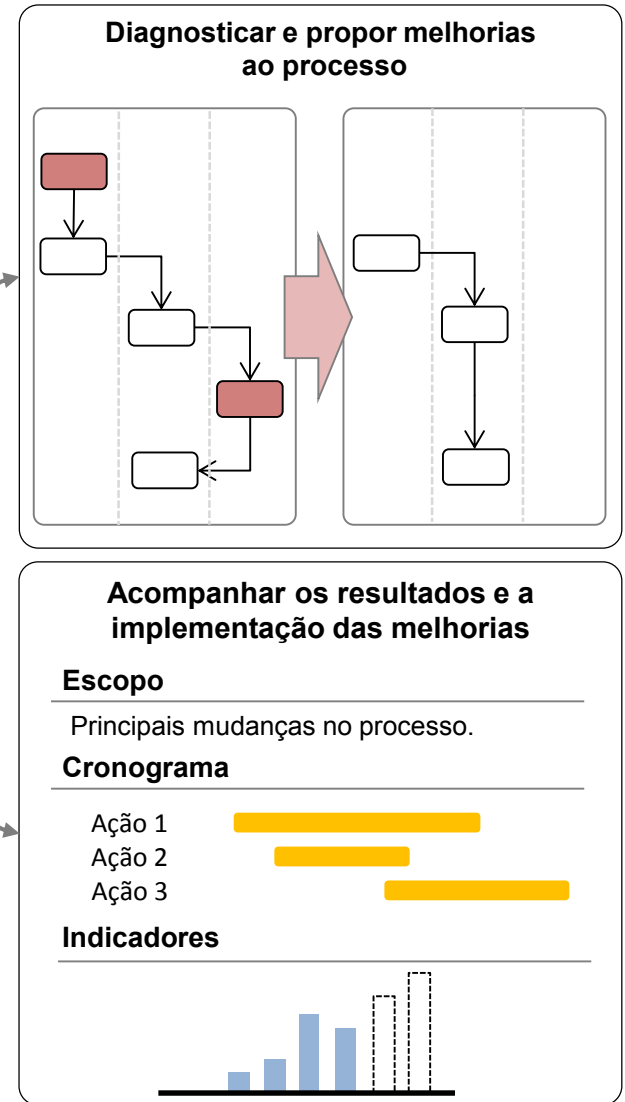
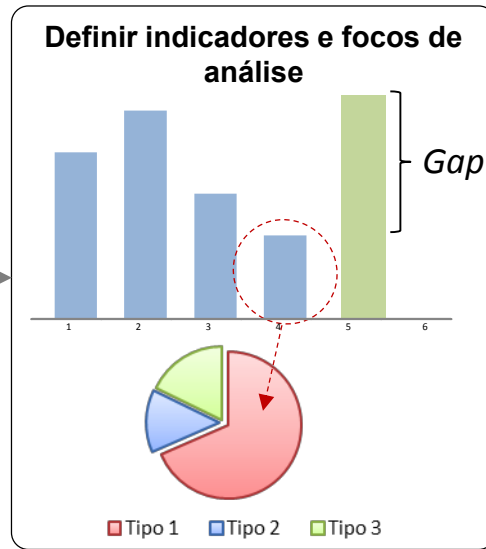
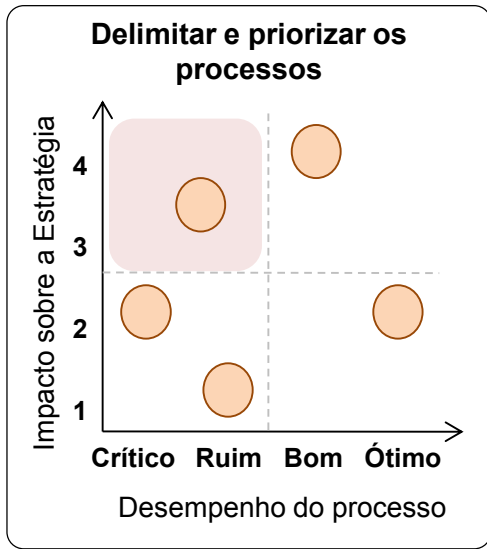
Conceito de Processos



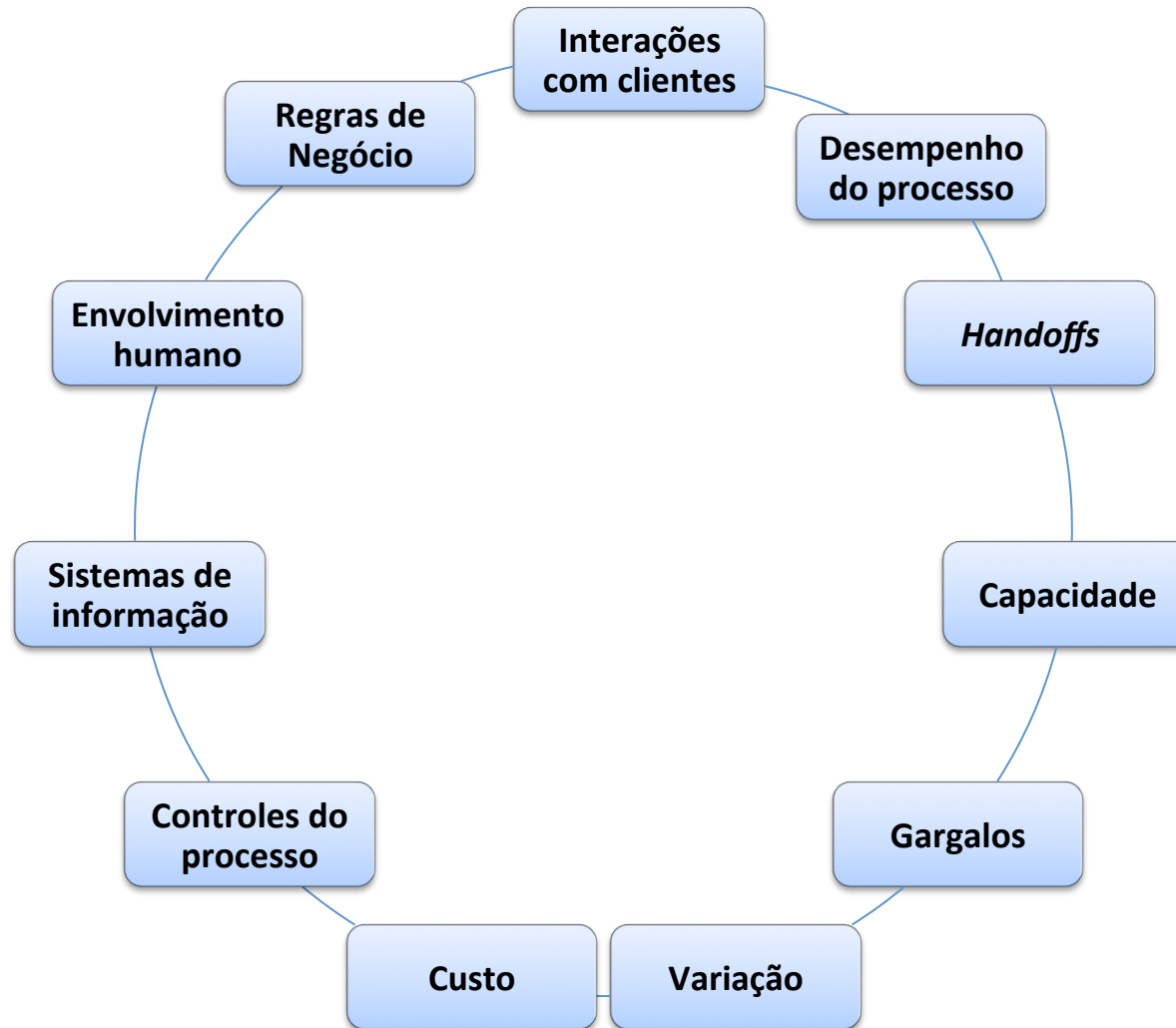
Evolução das organizações



Metodologia



Questões para análise de processos

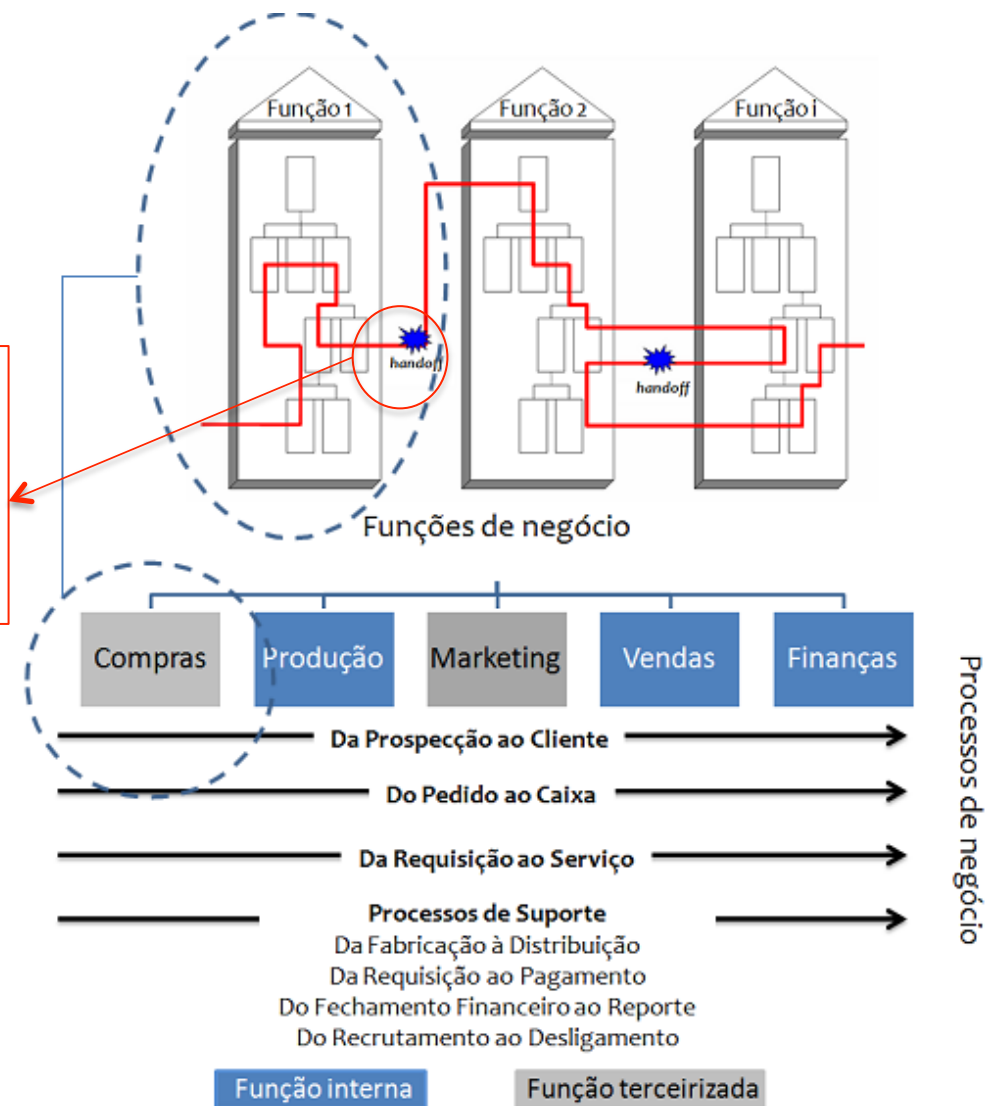


Fonte: 3a edição do CBOK

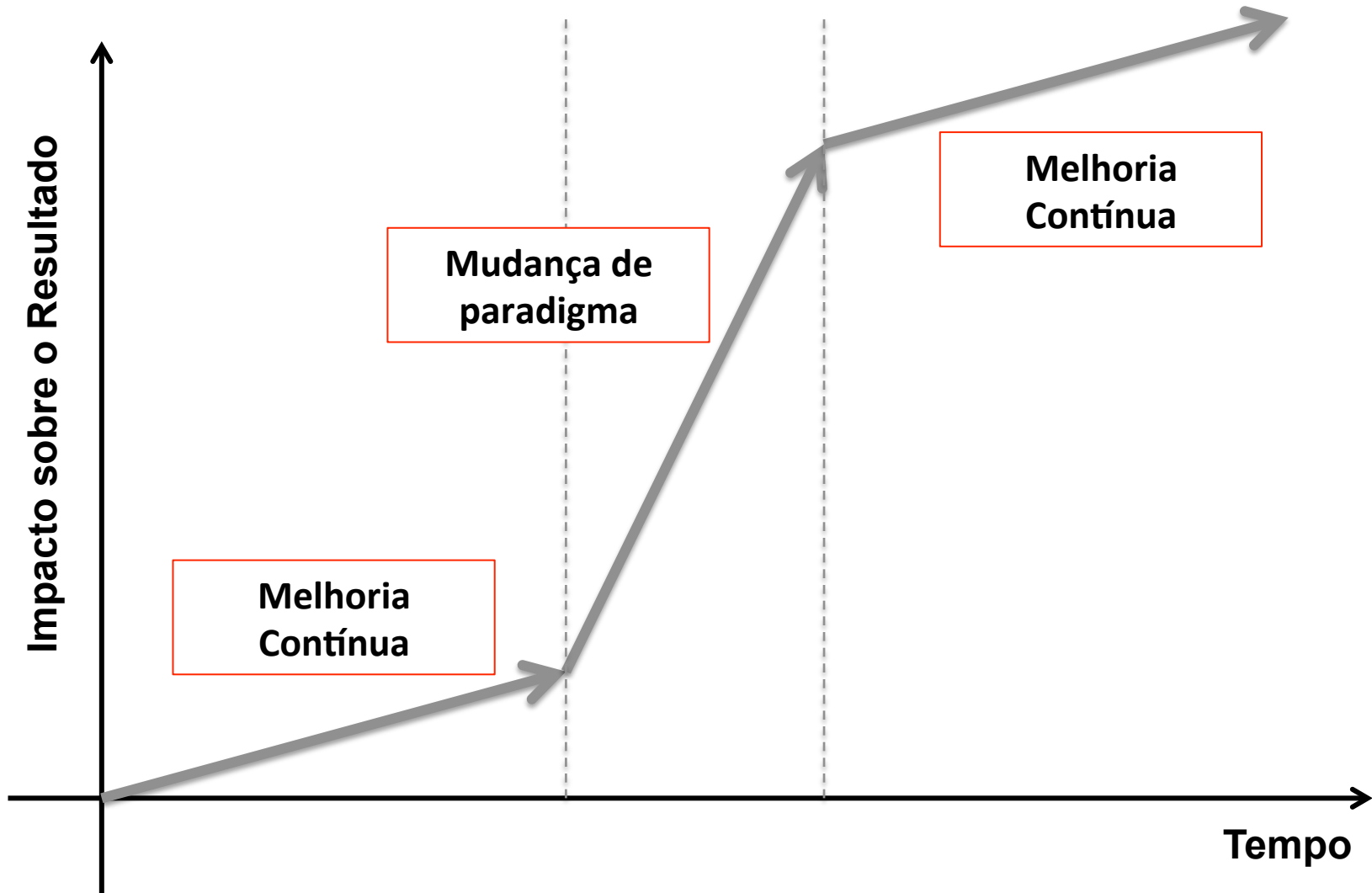
Questões para análise de processos

- *Handoffs:*

- Sistema?
- Físico?
- Documentação?
- Inconformidades?
- Tempo?



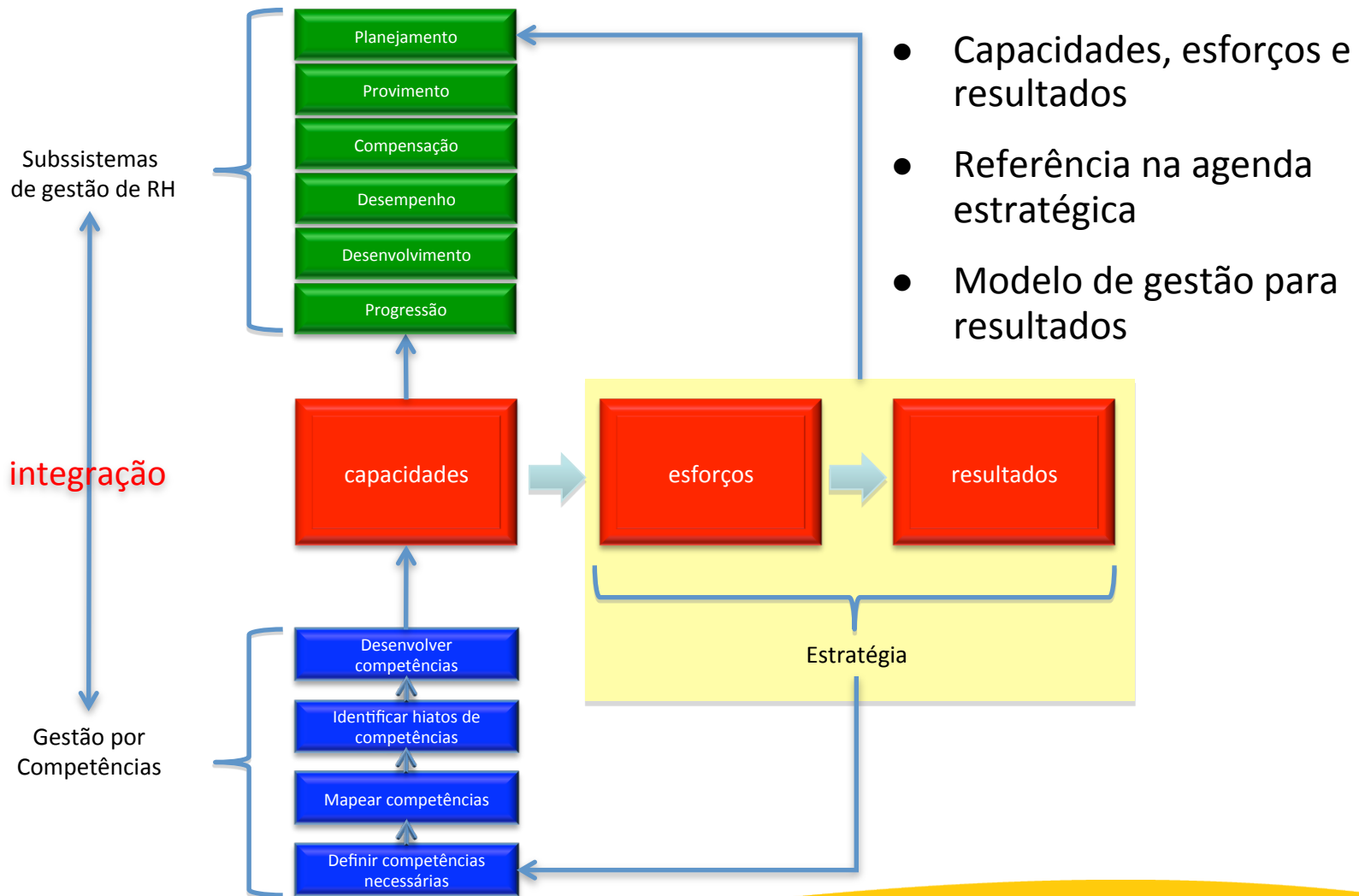
Abordagem para redesenho



Redesenho do processo

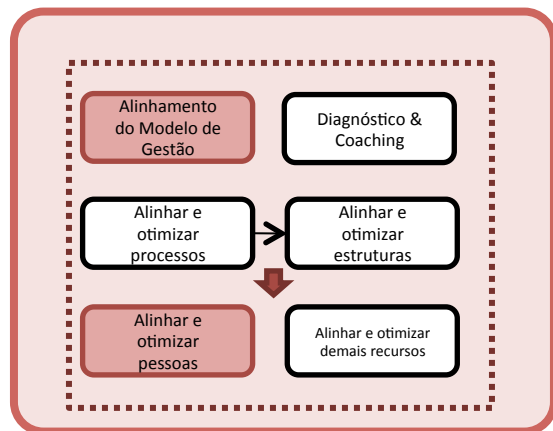
- Apoio da liderança executiva
- Desenho “de fora para dentro” – Considerar a perspectiva do cliente e da estratégia
- Teoria do Um – “É possível entregar o produto executando somente 1 atividade?”
- Ideal x Possível – Cenários de redesenho
- Paralisia por análise
- Foco no “*core business*” da organização – Utilização de novos arranjos organizacionais quando for o caso

Alinhando pessoas: profissionalização e desempenho

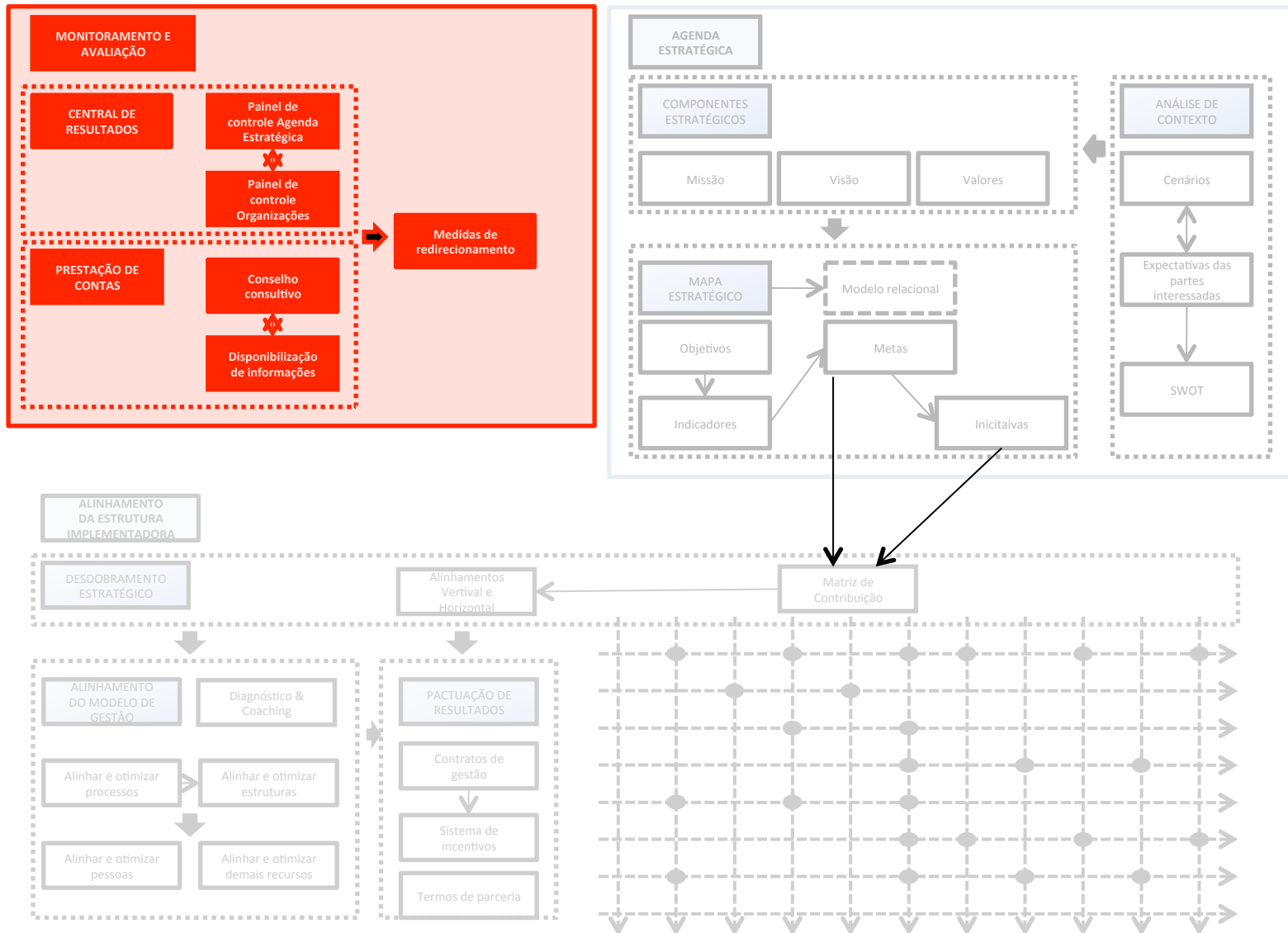


A dimensão pessoas e o Governo Matricial

- Alinhar pessoas significa orientá-las para objetivos comuns. Para isso é necessário haver o compartilhamento de percepções (valores) que justifiquem o alcance desses objetivos e um conjunto de pessoas com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para alcançar esse fim
- Otimizá-las significa construir um sistema de gestão, com políticas, ferramentas e instrumentos, que apóie e incentive o desenvolvimento de competências e a capacidade de gerar resultados



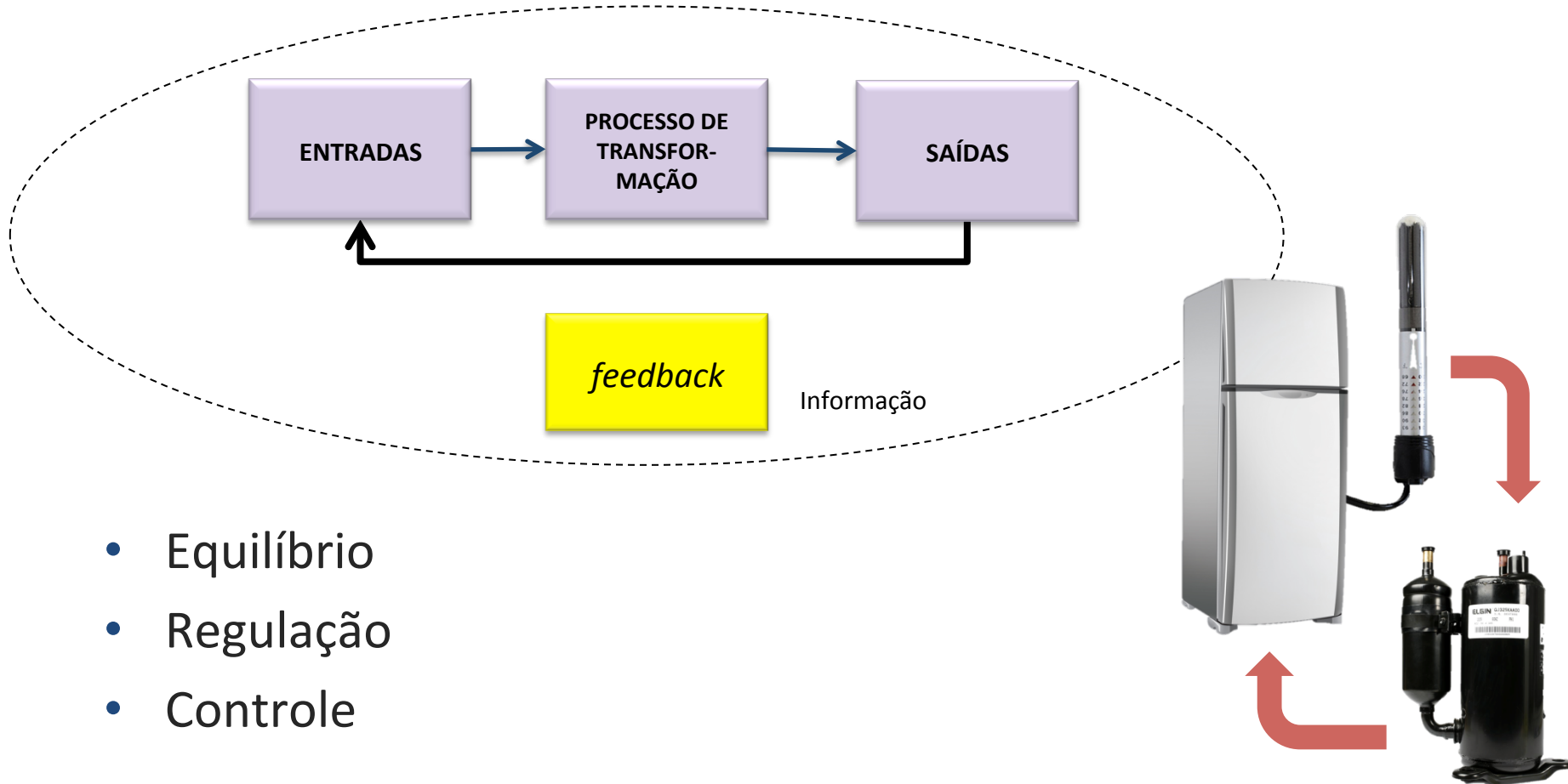
M&A e a Gestão Matricial para Resultados



Monitoramento & Avaliação

- *Monitorar e avaliar significa **gerar informações** (relevantes e orientadas a públicos de interesse) **de maneira qualificada e sistemática** sobre os atributos, o desempenho e o valor de “algo” ...*
- *buscando **explicar e emitir juízos**, e usar tais informações, **incorporando-as no processo decisório...***
- *com vistas ao **aprendizado, transparência e responsabilização.***

Monitoramento & Avaliação devem ser entendidos como parte de um sistema



- Equilíbrio
- Regulação
- Controle

Conceitos e Definições de M&A

Monitorar é gerar informações relevantes de forma contínua e sistemática sobre “algo”, analisar tais informações e incorporá-las no processo decisório, tomando medidas corretivas e de remoção de obstáculos.



Avaliar é gerar informações (relevantes e orientadas a públicos de interesse) de forma não contínua sobre “algo” em um determinado momento do seu ciclo de vida, com a intenção explicativa (identificar relações de causalidades), podendo ensejar em juízos de mérito e relevância.



A Central de Resultados

- A central de resultados é uma unidade de monitoramento e avaliação, incumbida de coordenar os processos de M&A e operar um painel de controle que se constitui na ferramenta essencial de disseminação interna e externa das informações geradas, essencial para sua incorporação aos processos decisórios.
- Funções:
 - Monitoramento
 - Informação
 - (Re)programação
 - Coordenação
 - É um controle estratégico vital, uma vez que redireciona ações, se necessário

Modelo Integrado

❑ Escritório de Projetos

- Carteira de Projetos Prioritário

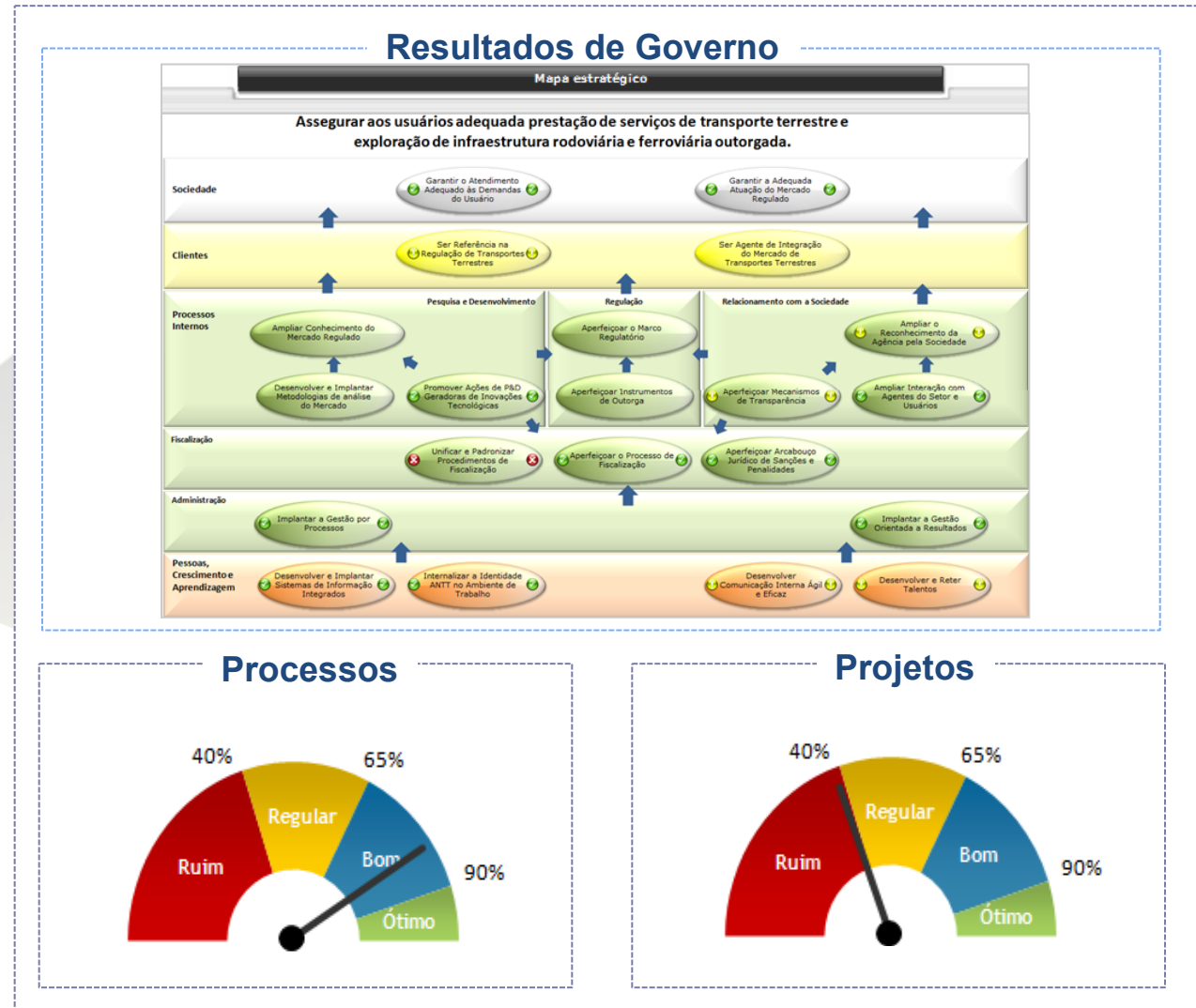
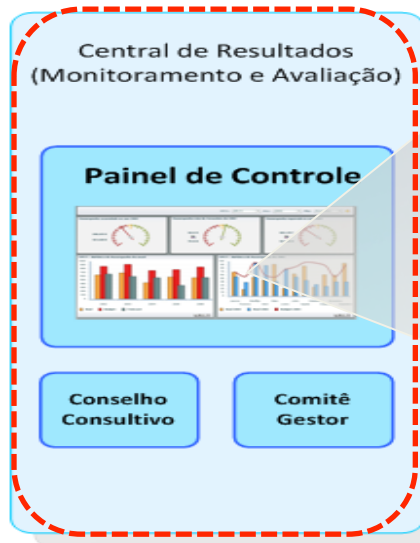
❑ Escritório de Processos

- Grupo de Processos Críticos

❑ Sala de Situação

- Oficinas de reprogramação
- Gráficos de Gestão (tomada de decisão)

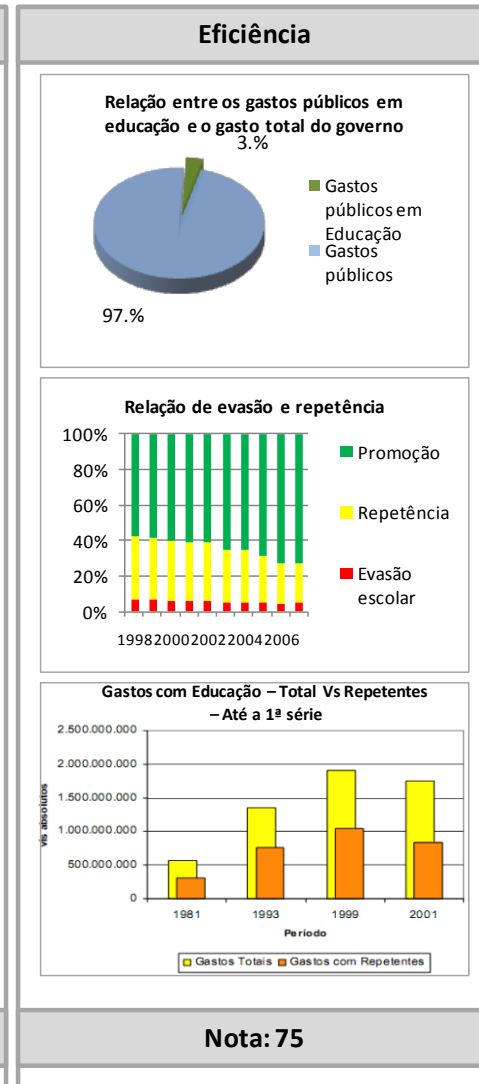
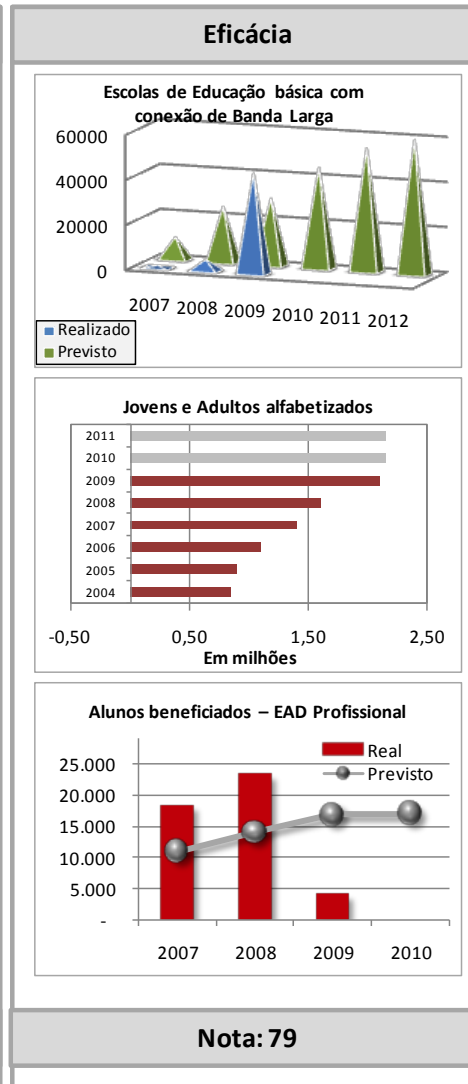
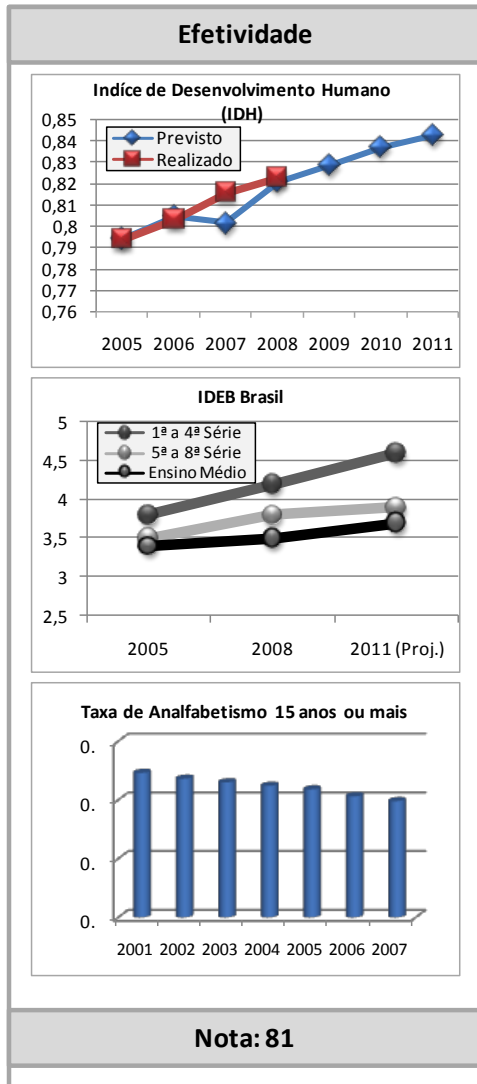
A Central de Resultados



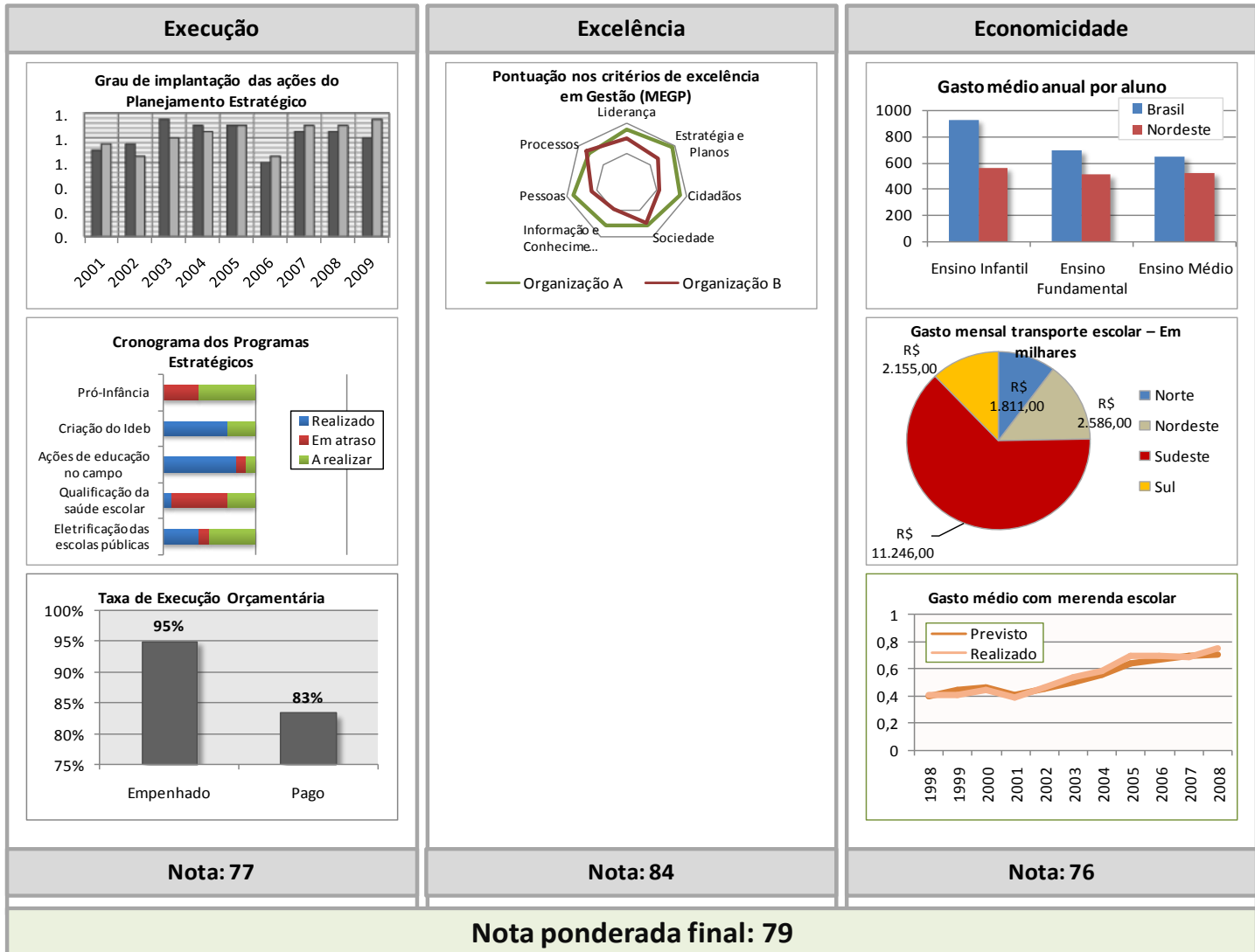
Salas de Situação



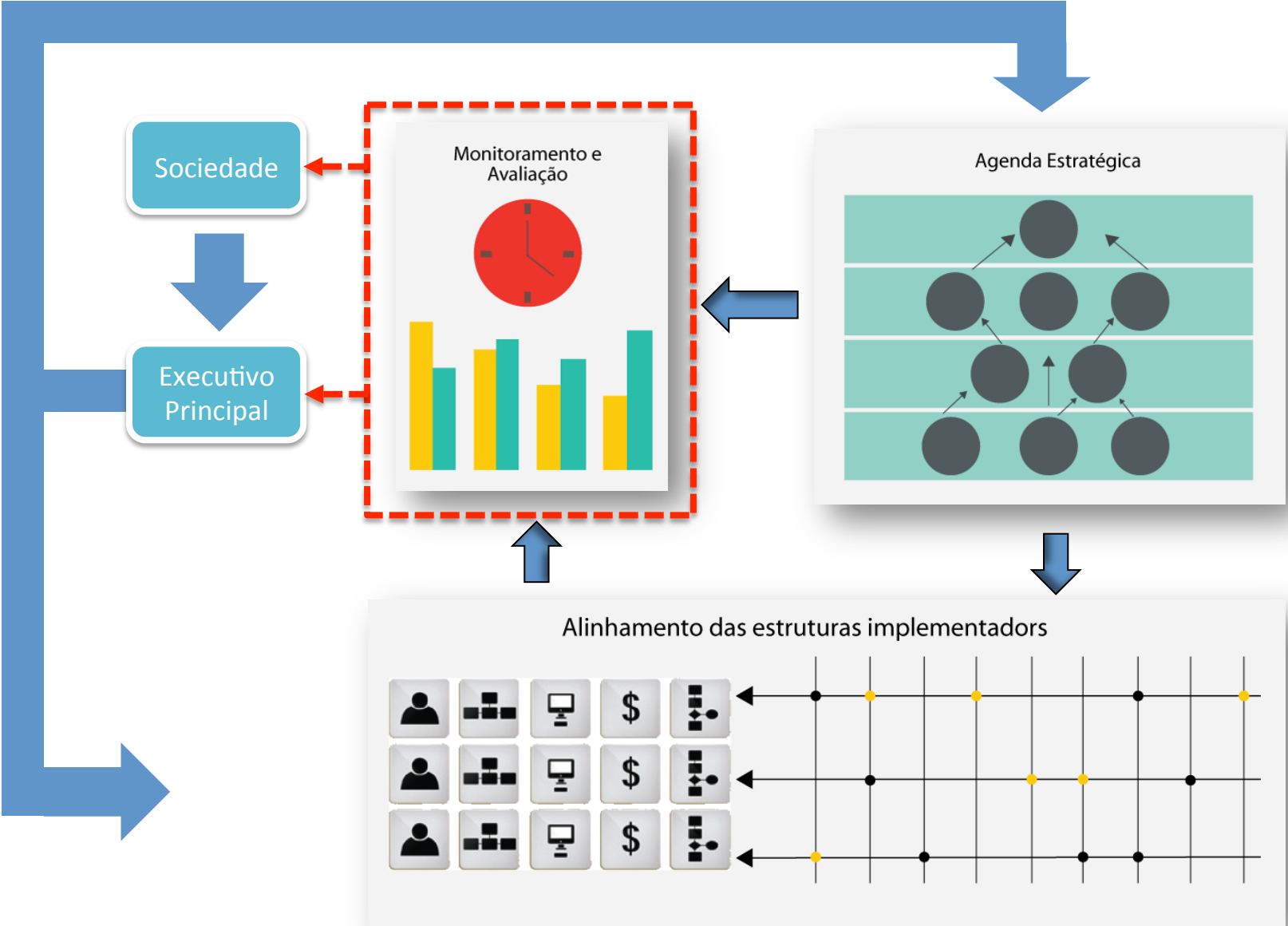
Modelo ilustrativo de Painel de Controle



Modelo ilustrativo de Painel de Controle



Medidas de redirecionamento



Elementos de um modelo de M&A

Propósito	Para que avaliar?
Objeto	O que avaliar?
Processo	Quem são os atores (partes interessadas)?
	Quais são as questões da avaliação? Que respostas buscar?
	Qual é o corte temporal, período ou momento?
	Qual é o tipo da avaliação?
	Qual é a abordagem metodológica?
	Que informações são necessárias (o que se quer saber sobre os objetos)?
	Como será possível coletar as informações?
	Como analisar as informações/indicadores?
	Qual é o produto da avaliação?
Promoção & Uso	Como promover o bom uso das informações, de modo que os envolvidos as utilizem para melhorar a intervenção?
	Como comunicar os resultados e em que espaços dialogar, aprender e tomar decisões que corrijam os rumos da intervenção?

Para que M&A?

Que monitoramento e avaliação queremos?

Processo periódico com feedbacks formais das ações e resultados

Qualidade da informação (confiabilidade, tempestividade etc.)

Avaliação preventiva, para tomar decisões e medidas corretivas

Busca o aprendizado, visando a mudança e a efetividade da gestão

Orientado por perguntas-chave e alcance de diversos níveis de gestão

Focada no que é relevante e no alcance de objetivos

Capaz de aferir/ verificar causas e efeitos do desempenho

Que monitoramento e avaliação **não** queremos?

Processos de M&A descontinuados

Informação não divulgada

Medo de indicadores / excesso

Considera apenas fatores e resultados positivos

Injustas, inadequadas e restrita a fins punitivos

Objeto: o que monitorar e avaliar

- Intervenções vs. o contingente (“curso natural” dos acontecimentos)
 - Macroambiente
 - Fatores econômicos, políticos, sociais etc..
 - Atores
 - Ambiente operacional
 - Competidores
 - Fornecedores
 - Clientes

• Intervenções:

- Políticas
- Estratégias
- Programas
- Projetos
- Processos
- Ações
- Organizações
- Sistemas
- Pessoas/grupos/tarefas
- Outras



Quem são os atores interessados?

Públicos internos e externos - quais desejos, incômodos e questões o processo de avaliação deve considerar?

Os atores interessados no monitoramento e na avaliação são todos os envolvidos ou afetados por ele.



As perguntas de M&A

Foco: questões em busca de respostas sobre...



- Mérito e relevância
 - Justificativa, pertinência, oportunidade, suficiência
 - Desenho da intervenção
- Valor
 - Expectativas, demandas, valores
 - Satisfação
 - Confiança
- Desempenho
 - Efetividade
 - Eficácia
 - Eficiência
 - Execução
 - Excelência, qualidade, conformidade
 - Economicidade
- Atributos
 - Capacidades
 - Prontidão
 - Etc.

Tipos de M&A segundo a procedência dos envolvidos

- **Interna** : realizada pela própria equipe executora (auto-avaliação) ou especialistas de outras áreas da mesma organização
- **Externa**: realizada por profissionais que não participaram de nenhuma fase do ciclo da iniciativa
- **Mistas**: realizada por equipes compostas de elementos externos e internos à intervenção
- **Participativas**: realizadas com o envolvimento do público-alvo

Tipos de avaliação segundo o momento

- **Ex-ante ou anterior:** realizada antes do início da iniciativa. Subsidiaria os decisores a seguir em frente ou não
- **Intermediária:** afere os resultados alcançados num determinado momento da implantação e analisa as tendências do alcance dos objetivos. Recomenda revisões no desenho e nas estratégias
- **De término:** consolida as informações do monitoramento ao final da iniciativa
- **Ex-post ou somativa:** realizada após um determinado período da conclusão da iniciativa (o tempo suficiente para os impactos surgirem). Ajuda na decisão sobre a manutenção ou a reformulação de uma iniciativa

M&A frequente do progresso

- Análise de dados e informações por meio de indicadores (lendo termômetros)
- Condução de eventos (reuniões, seminários etc.)
- Realização de Feedbacks e Follow-Ups
- Efetivos líderes são efetivos comunicadores
- Verificação de distorções e tomada de decisão

Meta-avaliação

atributos de um bom modelo de M&A

- **Seletividade:** escolha dos objetos segundo critério de significância
- **Coerência:** alinhamento entre objeto e metodologia
- **Integração:** intra-modelo e extra com outros modelos
- **Simplicidade e adequação instrumental:** escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade
- **Qualidade:** verossimilhança e timing das informações geradas

Meta-avaliação

atributos de um bom modelo de M&A

- **Consumo e apropriação:** aproveitamento da informação no processo gerencial por dentro e por fora (via mecanismos de transparência, *accountability* e participação de públicos externos)
- **Confiabilidade:** credibilidade das informações e explicações geradas
- **Legitimidade:** envolvimento dos públicos de interesse
- **Contestabilidade:** confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados

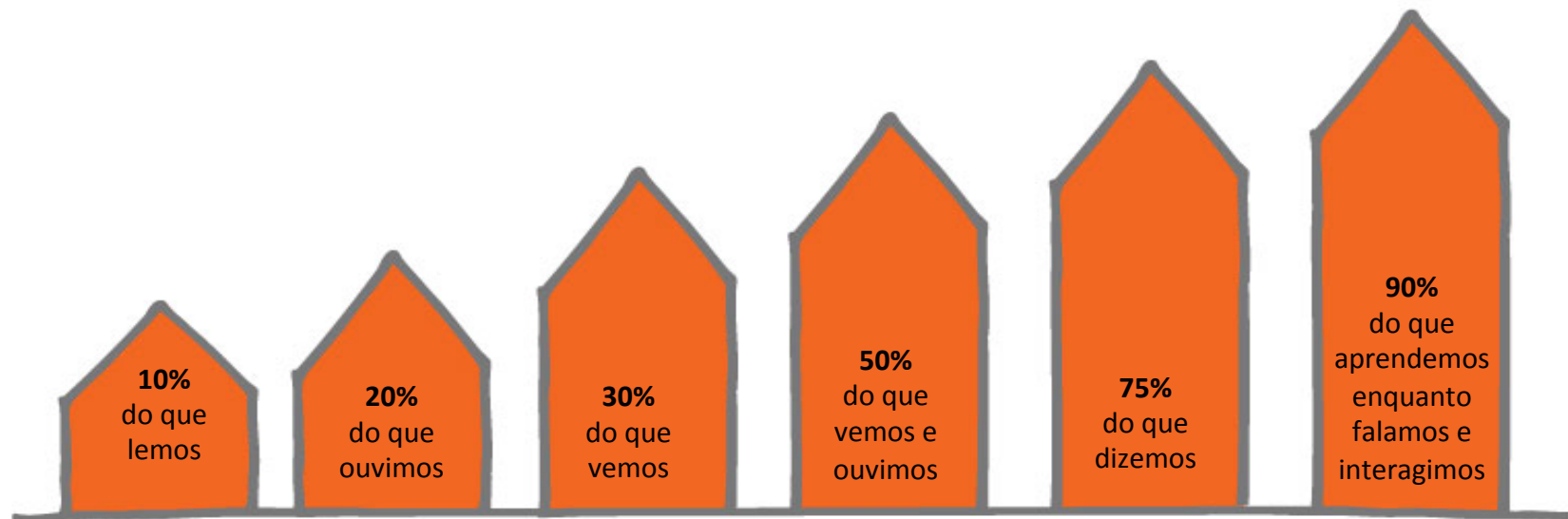
Comunicação organizacional

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, interna e externamente

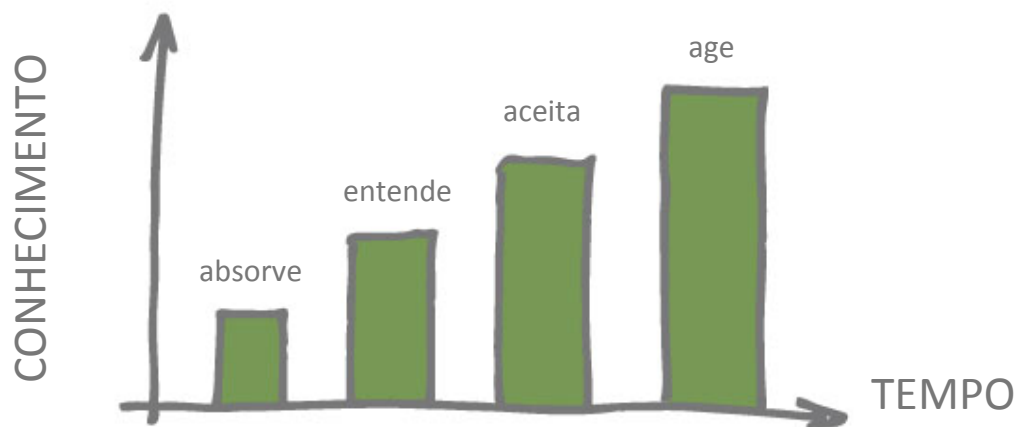


- O processo de comunicação:
 - orienta as equipes
 - estimula a mudança
 - gera consciência e engajamento
 - mantém o ritmo na busca do melhor desempenho
- Em síntese, a comunicação gera consciência estratégica e cultura voltada para resultados

Uma comunicação eficaz



CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DAS PESSOAS



Comunicação em Projeto

Pontos críticos do processo de gestão da comunicação:

- Identificação do público-alvo da comunicação
- Determinação dos objetivos da comunicação
- Preparação da mensagem (conteúdo e forma)
- Seleção dos meios de comunicação mais apropriados
- Execução da comunicação
- Avaliação dos resultados



Considerações Finais

- Não há modelos perfeitos em termos de escopo, metodologia e timing
- Plug and play e apropriação
- 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



Contato

Alexandre Borges Afonso

alexandre.afonso@institutopublic.com.br

(61) 8119-7209

