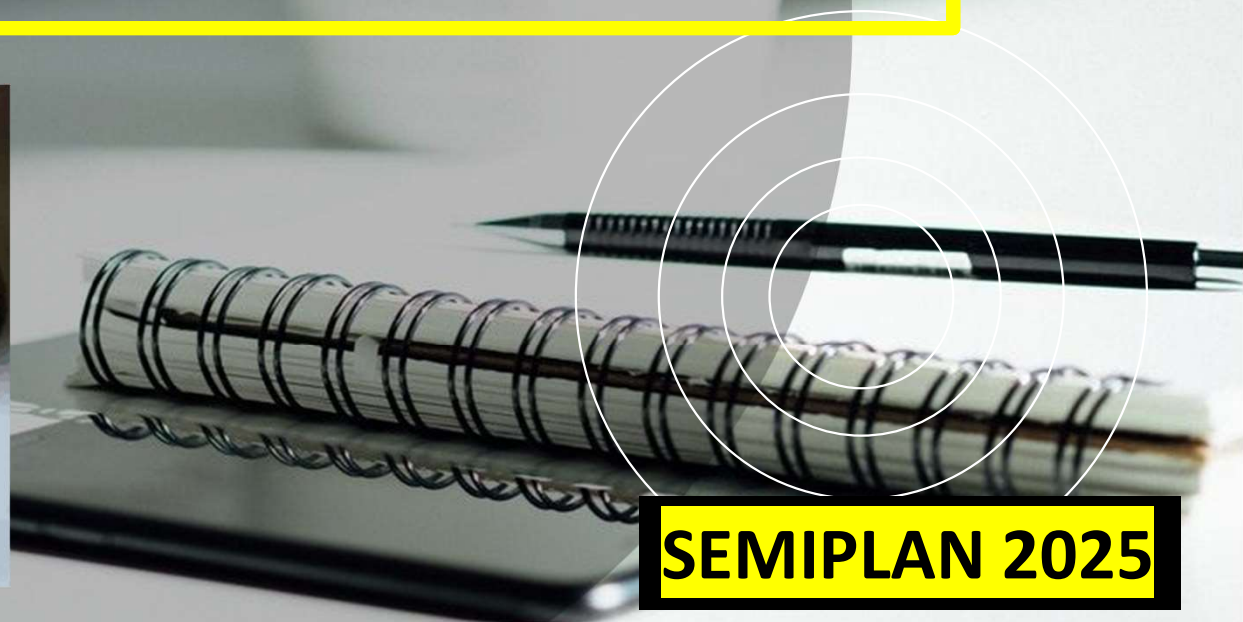


ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS – DOSES DE PLANEJAMENTO



SEMIPLAN 2025

Adm. João Coêlho Neto

- Professor do IFAC e UNILAB / ICSA
- Mestre / Doutor em Administração
- Avaliador do INEP
- Presidente do CRA-AC e Conselheiro Federal do CFA
- Gestor de Projeto – SEBRAE
- Conferência das Cidades – Redenção
- Experiencia Empresarial e Gestor
- Amana Key / FGV / Symnetics / PMI / Jorge Gerdau
- Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MDIComércio Exterior)



**Não vamos ver nada que
você não conheça ou que
já não tenha visto, mas vou
te dar uma excelente
notícia...**

**O meu negócio é
performance, business,
ação, prática, resultados...
Quem tem poder?
O que estão fazendo aqui?**



PLANEJAMENTO NA VEIA – Um pouco do que aprendi na prática e que gera resultado.

Qual a importância?
O que está no foco
da nossa conversa
de hoje.



PLANEJAMENTO NA VEIA

DNA DO GESTOR

O que diferencia, gera **valor** percebido para o gestor e **vantagem competitiva** para a sua organização.

RESULTADOS BENEFÍCIOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Melhora o atingimento dos **objetivos** organizacionais e desenvolve a cultura **empreendedora** (proatividade e resultados).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Processos de mudanças. Reconhecimento e valorização, com **foco nas pessoas**. Elimina os **Túlios Detritos** das organizações.

ALINHAMENTO INTEGRAÇÃO

Qual a condição número um para que aconteça o planejamento? E qual a melhor forma de implantar?



Não se avexe... Quais são os sonhos e medos dos líderes brasileiros? Fonte: IBMEC

- Medos e Sonhos
- Segundo os dados da pesquisa, 58% dos líderes entrevistados disseram que o maior pesadelo do líder nacional **é executar** a estratégia da organização. Equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (45%). **Como fazer acontecer??**



Questões de ordem (Eu já falei duas. Quais seriam? Eu tenho outra grande notícia para te dar...)

EU SÓ FAÇO GESTÃO DO QUE EU MEÇO.

Indicadores de **desempenho (KPIs)** e de resultados. São as métricas para o alcance dos objetivos estratégicos.

VISÃO, MISSÃO E VALORES

São os balizadores dos projetos e das **perspectivas** do planejamento (BSC).

PROJETOS

Modelo de gestão baseado nos indicadores dos Tribunais de Contas e na **Governança** do setor público.

EQUIPE

TRANSPARÊNCIA e CREDIBILIDADE.

Os resultados não são individualizados, mas devem ser valorizados. **Visões holística e sistêmica.**

“SEM DADOS VOCÊ É APENAS UMA PESSOA COM UMA OPINIÃO”. Deming.



William Edwards Deming

"Se você não consegue descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo"

"Sem dados você é apenas uma pessoa com uma opinião"

"Não basta dar o seu melhor, você precisa saber o que fazer e então dar o seu melhor"

"Você não pode administrar o que você não pode medir"

**Anotaram as
questões de
ordem?**



◦ **E COMO É
ISSO TUDO
NA
PRÁTICA?**



Planejamento Estratégico

Ciclo 2011 - 2016 • Encerramento 2016



Procuradoria Geral do Estado

EXEMPLO 1

CONSTRUÇÃO COLETIVA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Capacitação da Equipe PGE/AC



Ciclos de Aprendizado
Revisão Estratégica

Análise do ambiente
interno e externo

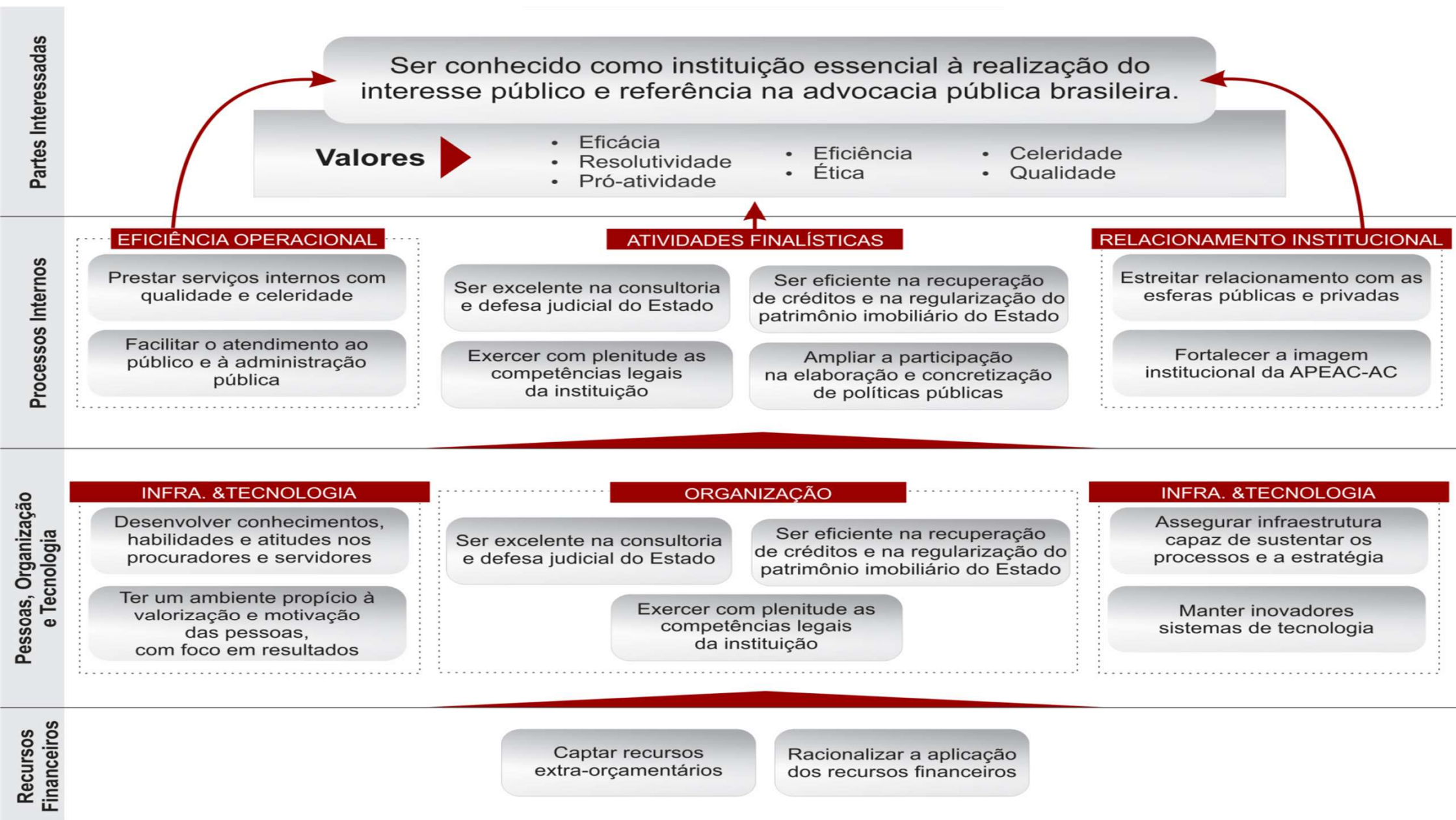
Formulação

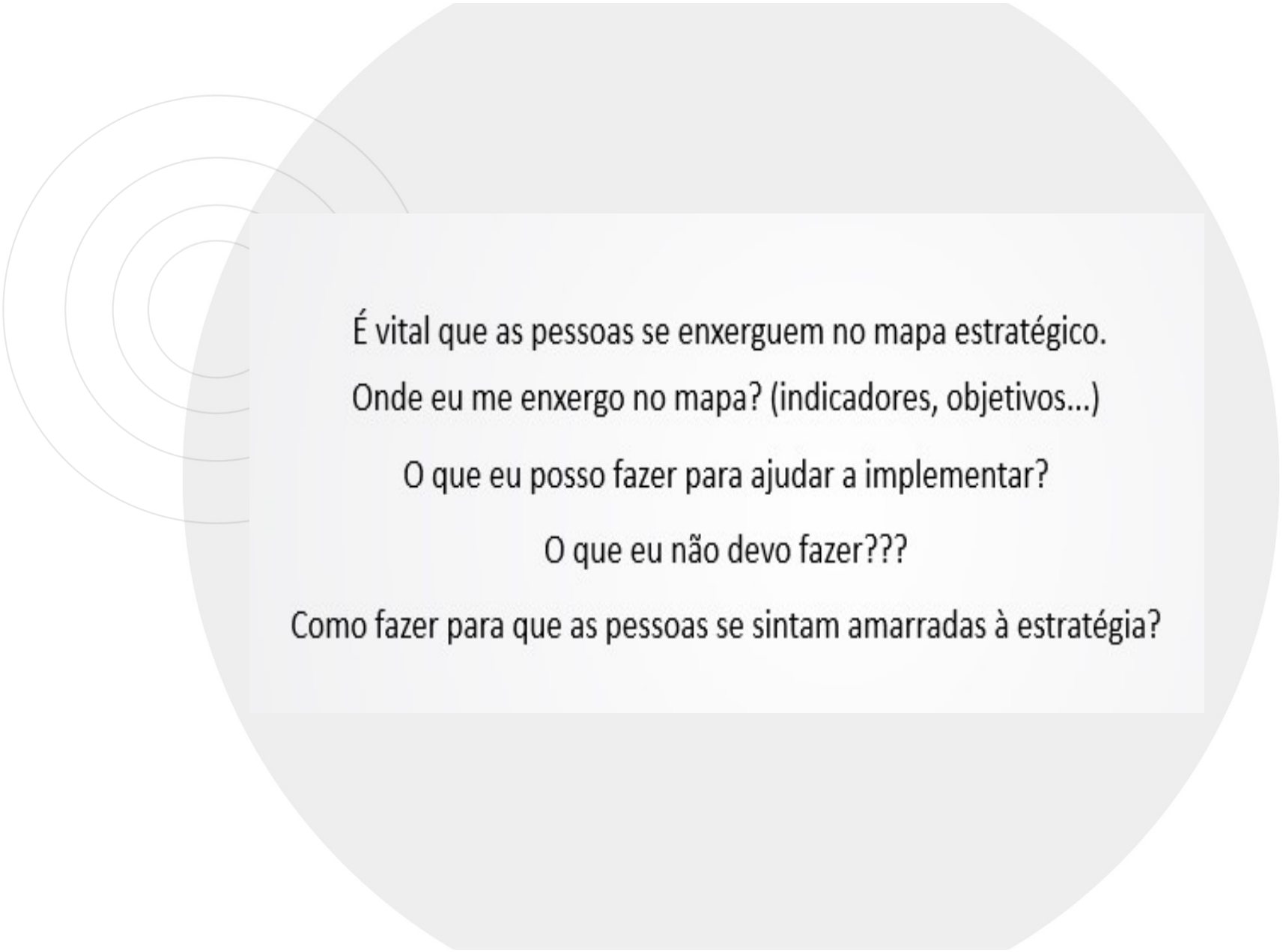
**GESTÃO
ESTRATÉGICA**

Avaliação e
aprendizado

Implementação

Ciclos de Avaliação
Reuniões de Gestão Estratégica





É vital que as pessoas se enxerguem no mapa estratégico.
Onde eu me enxergo no mapa? (indicadores, objetivos...)

O que eu posso fazer para ajudar a implementar?

O que eu não devo fazer???

Como fazer para que as pessoas se sintam amarradas à estratégia?

As principais falhas



- Negligenciar a realização de análises rigorosas
 - Esquivar-se das reuniões de revisão e análise estratégica
- Não **conectar** o planejamento estratégico com a execução da estratégia.
 - Descaso ao cumprimento das pendências
- Acreditar que a estratégia pode **ser construída em um dia** (tem que ser um processo contínuo)

Receita de sucesso:



Foco:
produtos claros
e tangíveis;

Comunicação
eficiente e eficaz;

Simplicidade
dos projetos;

Liderança
forte e integração;

**Sistematização
de metodologia**
e ferramentas de projetos.

Anterior Avançar



Mapa
Portfólio de Projetos
Áreas

Status dos indicadores estratégicos

Weta

3.89



4.50

1150



1100

OM – Protesto da Dívida Ativa

O indicador mostra uma oscilação negativa. Entretanto, 2013 havia apresentado um aumento do percentual de recuperação do crédito, em especial em razão de ações de maior valor que foram resolvidas naquele ano. Desta forma, apesar da redução, não há uma tendência clara para o indicador. Entretanto, a meta proposta não vem sendo alcançada, razão pela qual deve ser realizada uma abordagem prática de ações de correção para busca de recuperação de créditos até dezembro de 2014, objetivando aproximação do percentual à meta estabelecida.

1. Plano de emergência para recuperação de crédito em 2014



Missão: Viabilizar a concretização das políticas públicas com orientação jurídica e defesa do interesse público, objetivando a melhoria da qualidade de vida da população acreana.

VISÃO 2016: Ser reconhecida pela excelência nas áreas jurídica e de gestão pública e como parceira estratégica do Estado para a melhoria de vida da sociedade acreana.



Partes Interessadas

Ser reconhecida como instituição essencial à realização do interesse público e referência na advocacia pública brasileira 5 de 12

Valores

- Eficácia
- Resolutividade
- Pro-atividade
- Eficiência
- Ética
- Celeridade
- Qualidade

Processos Internos

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Prestar serviços internos com qualidade e celeridade

Facilitar o atendimento ao público e à administração pública

ATIVIDADES FINALÍSTICAS

Ser excelente na consultoria e defesa judicial do Estado

Exercer com plenitude as competências legais da instituição

Ser eficiente na recuperação de créditos e na regularização do patrimônio imobiliário do Estado

Ampliar a participação na elaboração e concretização de políticas públicas

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

Estreitar relacionamento com as esferas pública e privada

Fortalecer a imagem institucional da PGE-AC

Pessoas, Organização e Tecnologia

PESSOAS

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos procuradores e servidores

Ter um ambiente propício à valorização e motivação das pessoas, com foco em resultados

ORGANIZAÇÃO

Aumentar a integração por meio da comunicação e do alinhamento entre os setores

Aprimorar o modelo de gestão

Mitigar riscos institucionais

INFRA. & TECNOLOGIA

Assegurar infraestrutura capaz de sustentar os processos e a estratégia

Mantiver inovadores sistemas de tecnologia

Recursos Financeiros

Captar recursos extra-orçamentários

Racionalizar a aplicação dos recursos financeiros

Objetivos Estratégicos



1. Ser reconhecida como instituição essencial à realização do interesse público e referência na advocacia pública brasileira - ok

| Indicador | Meta 2012 | Desempenho | Meta 2013 | Desempenho | Meta 2014 | Desempenho |
|--|---------------------------------|-------------------|---|-------------------|--|------------|
| Índice de Satisfação da Administração Pública | Realizar a pesquisa Secretários | 91% de satisfação | Estabelecer metas para 2013 a 2015 | 92% de satisfação | Manter-se na faixa de excelência que vai de 8 a 10 pontos. | 93% |
| | Assessores | - | | 91,9% | | 89,9% |
| | Média Geral | 91% | | 91,95 | | 91,4% |
| Índice de Reconhecimento entre as <u>PGEs</u> (DM - entre as <u>PGEs</u> que tem Planejamento Estratégico) | Definição de estratégia | | Implantação do Fórum do Planejamento Estratégico no Congresso Nacional dos Procuradores | | Definição e aprovação da sugestão de se realizar pesquisa de reconhecimento entre as <u>PGEs</u> que utilizam o Planejamento Estratégico | |

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão - SEGES

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GESPÚBLICA

Oficina de Autoavaliação IAGP 250 Pontos

Ministério
do Planejamento



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO

Secretaria de Gestão - SEGES

O Sistema de Avaliação Continuada da Gestão Pública: instrumentos



Obter informações sobre cada Instrumento em www.gespublica.gov.br

Ministério
do Planejamento



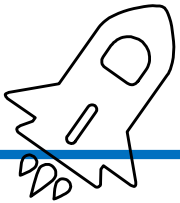
O Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente

The background of the slide is a photograph of a desk. In the foreground, there is a spiral-bound notebook with a black cover and a silver spiral binding. A black pen lies horizontally across the notebook. In the background, a small potted plant with green leaves is visible. The image is partially covered by a large, semi-transparent grey circle on the left side and a smaller, semi-transparent white circle on the right side. The text is overlaid on these circles.

**Antes
de
tudo...**

O que é o BSC ?

Princípios da Organização Orientada para a Estratégia - BSC



As organizações bem sucedidas revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Cinco princípios comuns.



Figura 2 – Princípios da Organização Orientada para a Estratégia
Fonte: Kaplan e Norton, 2001

O ***Balanced Scorecard*** é um **modelo de gestão** que auxilia as organizações na **avaliação** do progresso na **execução de suas estratégias** e no alcance dos **resultados** definidos pela **Visão de Futuro**.

O que é Mapa Estratégico?



O **Mapa Estratégico** é uma **representação gráfica da estratégia**, que evidencia os **desafios** que a organização terá que superar para **concretizar sua missão e visão de futuro**. O mapa é estruturado por meio de **objetivos** estratégicos distribuídos nas **perspectivas** do negócio,

O QUE É O BSC?



*No mais alto nível conceitual,
o BSC é uma ferramenta que
auxilia as organizações a traduzir a
Estratégia em objetivos operacionais que
direcionam comportamentos e
performance.*

Conclui-se que neste modelo as perspectivas pessoas e modernização administrativa são críticas para a melhoria das perspectivas processos internos, clientes, e cidadão/sociedade, pois para que uma organização pública racionalize seus recursos, disponibilize serviços com qualidade e esteja orientadas ao cidadão, faz-se necessário qualificar e motivar sua força de trabalho e aperfeiçoar a gestão organizacional. Por isso, uma empresa pública que possui funcionários motivados e bem capacitados que buscam otimizar os recursos públicos, atender bem seus clientes, que estão orientados para o atendimento ao cidadão e que buscam aperfeiçoar a sua gestão para a consecução de seus objetivos institucionais atende plenamente aos conceitos de uma **gestão pública focada em resultados.**

Em suma, uma melhor gestão de pessoas e um aperfeiçoamento da gestão interna (**qualidade, planejamento, comunicação e etc**) contribuem para que uma organização pública seja mais eficiente, oferte serviços com qualidade (**eficácia**) e cumpra a sua função social (**efetividade**).

FONTE



Kaplan, Robert S.

Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2020. 23ª Impressão.

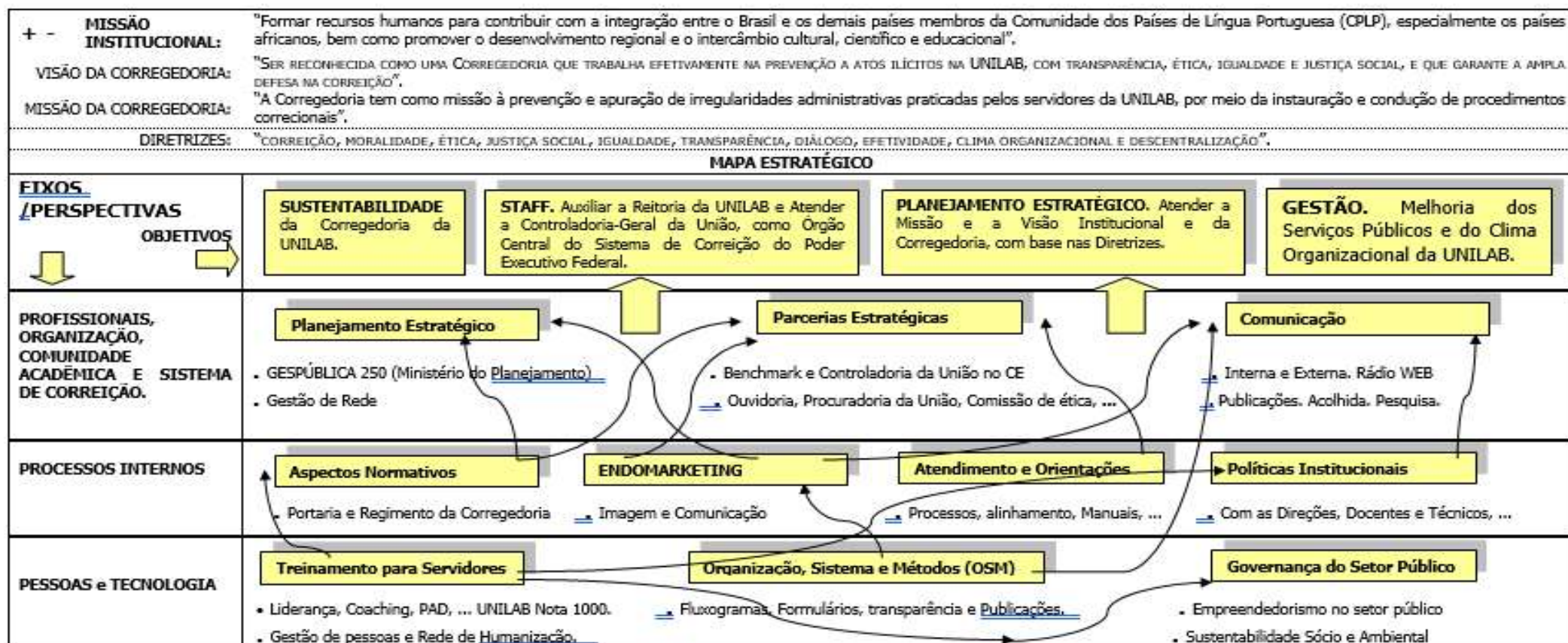
“A organização do século XXI precisa ser dinâmica com resposta rápida. Isso requer um aprendizado constante de todos dentro da organização, deixando-a motivada e que pensa”.
Por Jorge Frederico M. Landmann

**Procuradoria
Geral do Estado
do Acre.**



Prof. Dr. João Coêlho
da Silva Neto

EXEMPLO 2. Fonte: Própria.



CENÁRIOS



As organizações* se concentram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior.

A gestão com ênfase na estratégia e na visão é a condição necessária e suficiente para o sucesso.

Por que as organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias bem formuladas?

A capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si.

Na maioria dos casos o verdadeiro problema não é [má estratégia, e sim] ... Mas má execução. A execução é fundamental.

A estratégia é a maneira sustentável de criação de valor, que implica na mudança para a gestão de ativos intangíveis, com base no **conhecimento**: relacionamento com os clientes, serviços inovadores, tecnologia da informação, banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos servidores.

A organização que não tiver ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias construídas a partir desses ativos, terão dificuldade em gerenciar o que não consegue descrever ou medir.



CENÁRIOS

- As organizações enfrentaram problemas na tentativa de implementar estratégias com base no conhecimento.

A estratégia era desenvolvida no topo e implementada por uma cultura centralizada de comando e controle. A mudança era incremental, com reações lentas. É preciso implantar um sistema para gerenciar estratégias, por meio de UENS e de equipes descentralizadas, muito mais próximas dos seus clientes.

A implementação da estratégia exige que todas as unidades da organização, unidades de apoio e servidores estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na sociedade e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. As organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.



CENÁRIOS

- As organizações públicas de sucesso, estão sempre em busca de estratégias inovadoras que as levem a uma posição de destaque e garantam sua sustentabilidade. Os líderes dessas organizações se esforçam por conhecer novas técnicas e tecnologias de gestão.
- O conhecimento e envolvimento apenas dos líderes não são suficientes para que estas empreitadas tenham êxito. É fundamental que mais pessoas abracem a causa e comprometam-se com o alcance dos desafios propostos, dos conselheiros aos operadores, passando principalmente pela gerência média, que representa o principal elo entre liderança e os colaboradores da linha de frente.

Gestão da Mudança - trabalhar para que todos os envolvidos se comprometam de fato com o sucesso da organização. Com base na compreensão da dinâmica comportamental do ser humano quando submetido a alterações no seu status quo.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – QUAIS SÃO OS DESAFIOS?



- **Princípios: Não existem soluções mirabolantes e não existem fórmulas exatas para atingir o sucesso.**
- **Uma Consultoria parte de um entendimento profundo do contexto em que a organização está inserida para, em seguida, arquitetar uma solução única e revisada com os próprios gestores que seja relevante, factível, viável e compatível com suas reais necessidades.**

ATUAÇÃO PÚBLICA

1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Principais desafios enfrentados

- Definição de Foco e Prioridades para o Governo / Organização.
- Estabelecimento de um plano de longo prazo (diminuição do risco de não continuidade das ações).
- Inteligência Competitiva - Análise do Ambiente Interno e Externo.
- Desenho do Modelo de Negócio para uma Organização.

Principais soluções propostas

- Análise de Cenários.
- Análise SWOT / FOFA.
- Balanced Scorecard (mapas estratégicos, indicadores e metas).
- Planos de Governo (PPA – Plano Pluri Anual).
- **PMI, PMO e Processos (Carteira de Projetos / Programas).**
- Osterwalder e Canvas (Modelagem de Negócio).

Uso contínuo do trello e de ferramentas de gestão ágil.

ATUAÇÃO PÚBLICA

2 – ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Principais desafios enfrentados

- Definição e Comunicação das responsabilidades de cada uma das partes (Secretarias, Diretorias, Órgãos...).
- Promover a Integração das ações das diversas unidades (TRANSVERSALIDADE)
- Estabelecimento de contratos de resultados
- Alinhamento do Capital Humano à estratégia

Principais soluções propostas

- Contratos de Gestão
- Planos de Governo (PPA – Plano Pluri Anual)
- Planejamento de Projetos / Programas (PMI)
- Plano de Comunicação
- Tradução da Estratégia (Balanced Scorecard - mapas estratégicos, indicadores e metas)

ATUAÇÃO PÚBLICA

3 – EXCELENCIA OPERACIONAL

Principais desafios enfrentados

- **Aumento da capacidade de execução dos projetos / programas**
- **Alinhamento dos processos à estratégia**
- **Otimização de alocação dos recursos públicos**
- **Alinhamento / Engajamento das pessoas à estratégia**

Principais soluções propostas

- **Gestão matricial de receitas e despesas**
- **Gestão de Mudança**
- **Modelo de gestão de processos (BPM)**
- **Modelo de gestão de projetos e programas (PMI / PMO)**
- **Priorização da carteira de projetos (AHP)**

ATUAÇÃO PÚBLICA

4 - GOVERNANÇA

Principais desafios enfrentados

- Estabelecimento de um processo transparente de tomada de decisão (desde a alta direção até os níveis mais operacionais)
- Aceleração do processo de tomada de decisão
- Definição e acompanhamento dos indicadores críticos (da estratégia, de projetos e de processos)
- Estabelecimento de um processo de comunicação dos resultados
- Software para apoiar o processo de Gestão

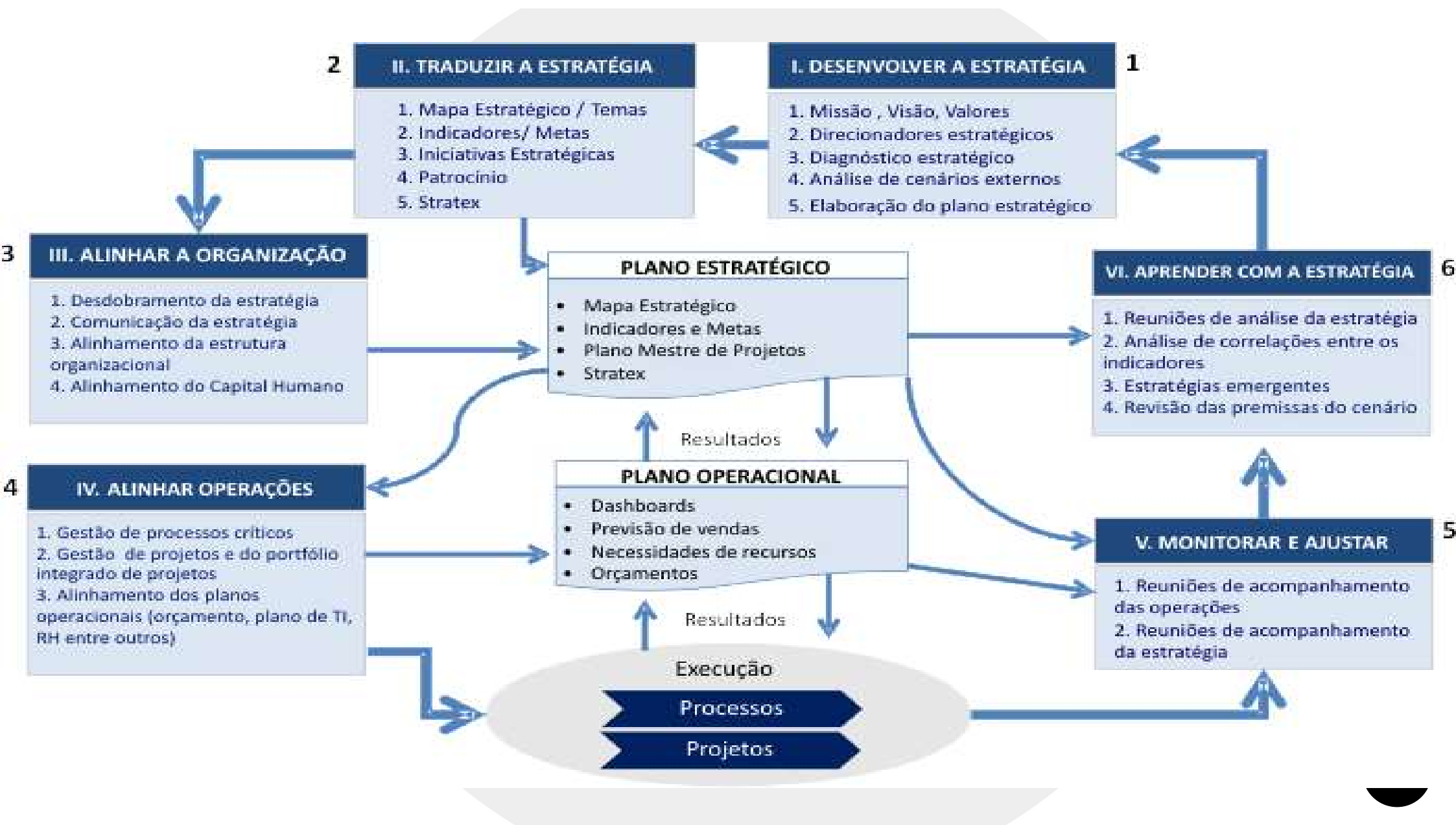
Principais soluções propostas

- Diagnóstico do Modelo de Governança (Organização orientada a estratégia)
- Escritório de Gestão da Estratégia (SMO)
- Escritório de Projetos (PMO)
- Escritório de Processos
- Executive Strategy Manager (ESM)
- Gestão de Mudança
- Gestão de Projetos e Programas (PMI)
- Plano de Comunicação




GESTÃO DA MUDANÇA PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Desenvolver o passo-a-passo de um processo de gestão da mudança para a efetiva execução da estratégia na organização. Nesse contexto, torna-se importante relacionar os seis momentos do ciclo de desenvolvimento e revisão da estratégia, uma vez que se fundamenta na preparação das pessoas e da cultura organizacional para a mudança que todo e qualquer processo de implementação da estratégia provoca. Figura.





Fonte: Symnetics

- Propostas:
 - Desenvolvimento, treinamento e capacitação no trello e em projetos (PMC).
 - Implementação do PMO e de Processos. Definição das ações.
- 

MAS NÃO ACABOU... EU TENHO MAIS PARA TE DIZER!!

O QUE PODE E O QUE NÃO PODE SER FEITO?

E qual a melhor coisa a fazer?

- () Fazer a coisa certa**
- () Fazer a coisa errada**
- () Fazer**

A única coisa que não podemos fazer é esperar para ver o que acontece. A melhor atitude é fazer.

Tem *Poder* quem age.
FAÇA ACONTECER!!
A *Gestão Colaborativa*
começa aqui e agora!

OBRIGADO

