



ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS – DOSES DE PLANEJAMENTO



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?



PREPARE-SE PARA A MUDANÇA NECESSÁRIA E DESEJADA!

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



Análise do ambiente interno e externo

Ciclos de Aprendizado Revisão Estratégica

GESTÃO ESTRATÉGICA

Avaliação e aprendizado

Formulação

Ciclos de Avaliação Reuniões de Gestão Estratégica

Ser conhecido como instituição essencial à realização do interesse público e referência na advocacia pública brasileira.

Valores

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

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 públicas e privadas
- Fortalecer a imagem institucional da APEAC-AC

INFRA. & TECNOLOGIA

- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos procuradores e servidores
- Ter um ambiente propício à valorização e motivação das pessoas, com foco em resultados

ORGANIZAÇÃO

- 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

INFRA. & TECNOLOGIA

- Assegurar infraestrutura capaz de sustentar os processos e a estratégia
- Manter inovadores sistemas de tecnologia

Captar recursos extra-orçamentários

Racionalizar a aplicação dos recursos financeiros

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.

Análise do Objetivo

Anterior

Avançar

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

Responsável: xxxxxxxx

Mapa

Portfólio de Projetos

Anexos

Status dos indicadores estratégicos

real meta

5.1 - Percentual da crédito recuperado/ (4%, 4,25%,
4,50%, 4,75% e 5% para 2016)

3,89 4,50

5.2 – Percentual de imóveis do Estado regularizados

1150 1100

Status dos projetos estratégicos

1. Apenteçoamento do SIGEP/PPJ
2. Disponibilização de Serviço Virtual de Parcelamento da Dívida Ativa
- OM – Protesto da Dívida Ativa

Análise do desempenho do objetivo

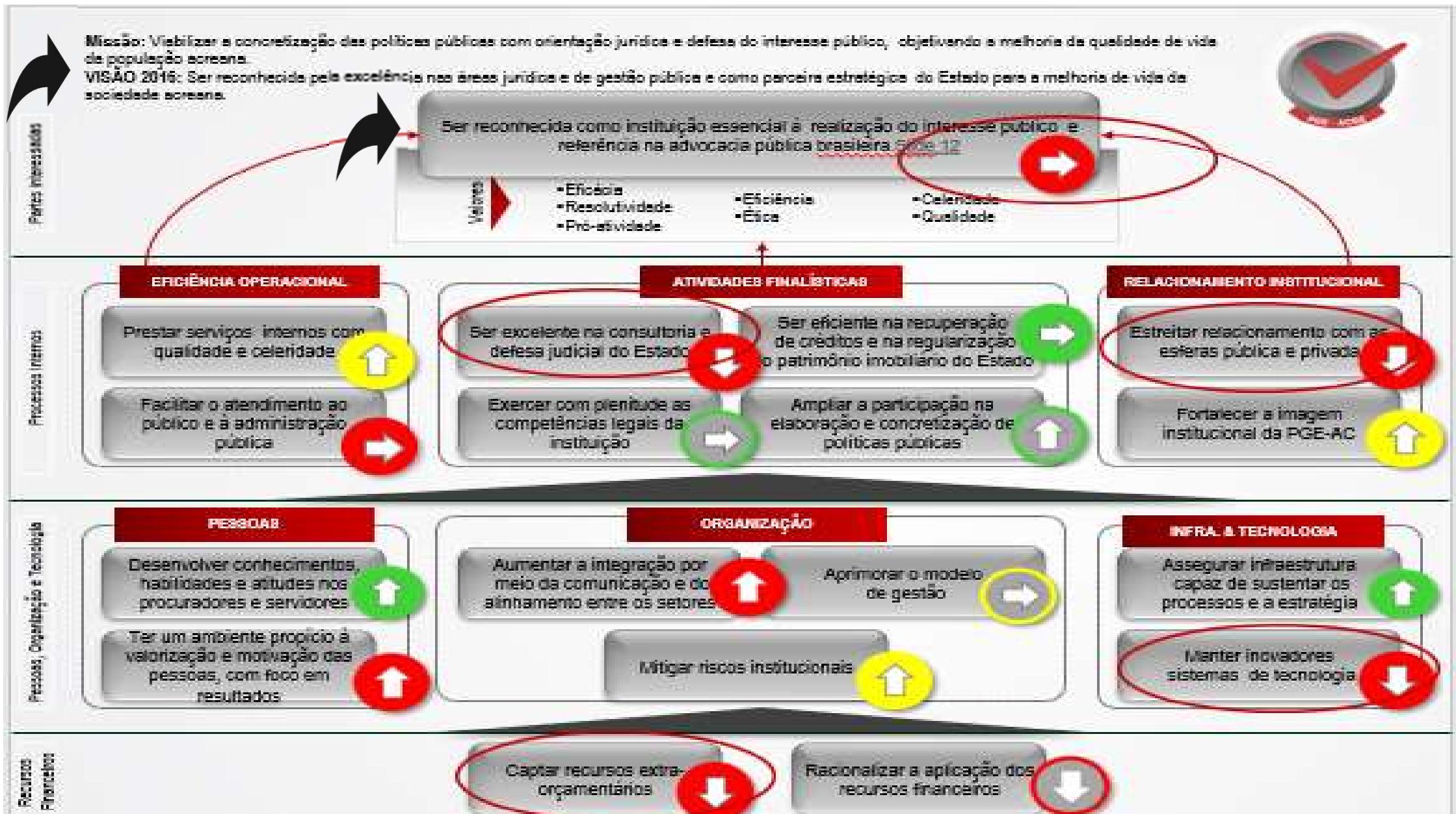
O indicador mostra uma oscilação negativa. Entretanto, 2013 havia apresentado um aumento do percentual de recuperação do crédito, em especial em razão de ações de maior valor que foram resolvidas naquele ano. Desta forma, apesar da redução, não há uma tendência clara para o indicador. Entretanto, a meta 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.

Tendência do objetivo

Melhora		Justificativa:
Estável	X	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Piora		xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Recomendações

1. Plano de emergência para recuperação de crédito em 2014.





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 PGEs (OVI - entre as PGEs 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 PGEs que utilizam o Planejamento Estratégico

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA

Oficina de Autoavaliação IAGP 250 Pontos

O Sistema de Avaliação Continuada da Gestão Pública: instrumentos



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

O Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente

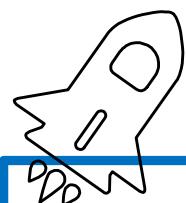


**Antes
de
tudo...**

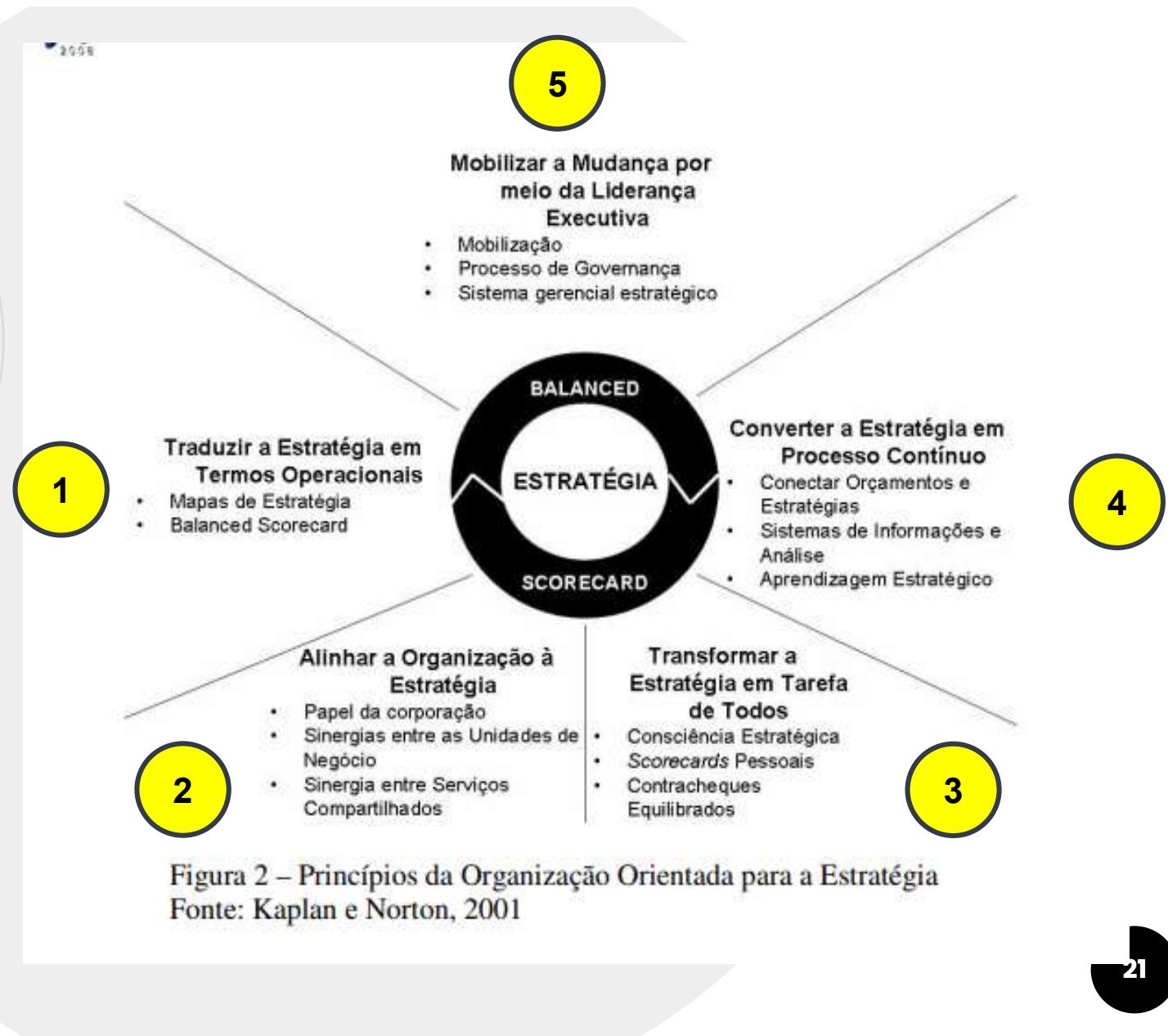
O que é o **BSC** ?



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.



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.

Prof. Dr. João Coêlho
da Silva Neto

“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.**

EXEMPLO 2.

Fonte: Própria.

+ - MISSÃO INSTITUCIONAL:	"Formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional".			
VISÃO DA CORREGEDORIA:	"SER RECONHECIDA COMO UMA CORREGEDORIA QUE TRABALHA EFETIVAMENTE NA PREVENÇÃO A ATOS ILÍCITOS NA UNILAB, COM TRANSPARÊNCIA, ÉTICA, IGUALDADE E JUSTIÇA SOCIAL, E QUE GARANTE A AMPLA DEFESA NA CORREIÇÃO".			
MISSÃO DA CORREGEDORIA:	"A Corregedoria tem como missão à prevenção e apuração de irregularidades administrativas praticadas pelos servidores da UNILAB, por meio da instauração e condução de procedimentos correcionais".			
DIRETRIZES:	"CORREIÇÃO, MORALIDADE, ÉTICA, JUSTIÇA SOCIAL, IGUALDADE, TRANSPARÊNCIA, DIALOGO, EFETIVIDADE, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESCENTRALIZAÇÃO".			
MAPA ESTRATÉGICO				
FIXOS / PERSPECTIVAS OBJETIVOS	SUSTENTABILIDADE da Corregedoria da UNILAB.	STAFF. Auxiliar a Reitoria da UNILAB e Atender a Controladoria-Geral da União, como Órgão Central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Atender a Missão e a Visão Institucional e da Corregedoria, com base nas Diretrizes.	GESTÃO. Melhoria dos Serviços Públicos e do Clima Organizacional da UNILAB.
PROFISSIONAIS, ORGANIZAÇÃO, COMUNIDADE ACADÉMICA E SISTEMA DE CORREIÇÃO.	Planejamento Estratégico <ul style="list-style-type: none"> GESPÚBLICA 250 (Ministério do Planejamento) Gestão de Rede 	Parcerias Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> Benchmark e Controladoria da União no CE Ouvidoria, Procuradoria da União, Comissão de ética, ... 	Comunicação <ul style="list-style-type: none"> Interna e Externa. Rádio WEB Publicações. Acolhida. Pesquisa. 	
PROCESSOS INTERNOS	Aspectos Normativos <ul style="list-style-type: none"> Portaria e Regimento da Corregedoria 	ENDOMARKETING <ul style="list-style-type: none"> Imagen e Comunicação 	Atendimento e Orientações <ul style="list-style-type: none"> Processos, alinhamento, Manuais, ... 	Políticas Institucionais <ul style="list-style-type: none"> Com as Direções, Docentes e Técnicos, ...
PESSOAS e TECNOLOGIA	Treinamento para Servidores <ul style="list-style-type: none"> Liderança, Coaching, PAD, ... UNILAB Nota 1000. Gestão de pessoas e Rede de Humanização. 	Organização, Sistema e Métodos (OSM) <ul style="list-style-type: none"> Fluxogramas, Formulários, transparência e Publicações. 	Governança do Setor Público <ul style="list-style-type: none"> Empreendedorismo no setor público Sustentabilidade Sócio e Ambiental 	

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

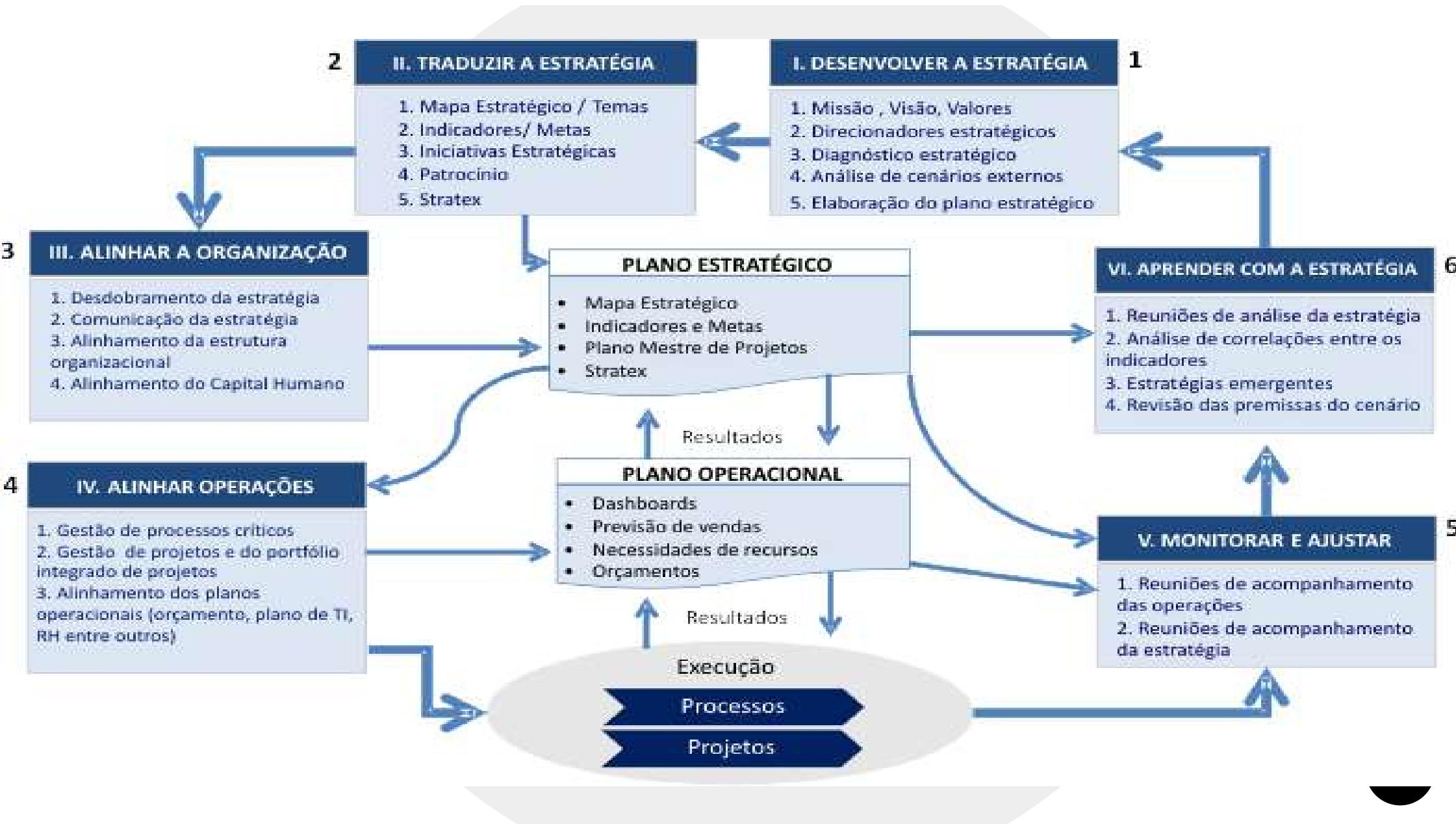
Principais soluções propostas

- **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



João Coêlho da S. Neto
ADMINISTRAÇÃO

